

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

**Ю. О. Єрешко, І.М. Крейдич, О. А. Шевчук**

# **МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП- ПРОЕКТІВ: ПРАКТИКУМ**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як навчальний посібник для студентів,  
які навчаються за спеціальностями 141 "Електроенергетика, електротехніка  
та електромеханіка", 144 "Теплоенергетика"  
всіх спеціалізацій*

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2020

Рецензент *Бояринова К.О.*, докт. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського  
Відповідальний редактор *Єрешко Ю. О.*, канд. екон. наук, доц.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 10 від 18.06.2020 р.)  
за поданням Вченої ради інституту/факультету (протокол № 9 від 25.05.2020р.)*

Електронне мережне навчальне видання

*Єрешко Юлія Олександрівна*, канд. екон. наук, доц.  
*Крейдич Ірина Миколаївна*, докт. ек. наук, проф.  
*Шевчук Олена Анатоліївна*, канд. екон. наук, доц.

# **МЕНЕДЖМЕНТ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ: ПРАКТИКУМ**

**Менеджмент стартап-проектів: практикум** [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальностей 141 "Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка", 144 "Теплоенергетика" всіх спеціалізацій / Ю. О. Єрешко, І.М. Крейдич, О. А. Шевчук; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,00 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 100 с.

Призначення навчального посібника – засвоєння теоретичного матеріалу за допомогою тестових завдань для формування у студентів системних знань при засвоєнні дисципліни «Менеджмент стартап-проектів» для сприяння становленню професійної компетентності майбутніх фахівців спеціальностей 141 "Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка", 144 "Теплоенергетика" Зміст навчального посібника викладено в простій і доступній для сприйняття формі, містить тестові завдання, що дає можливість осмислити головні завдання курсу, сформувані необхідний комплекс знань, вмінь і навичок У кінці навчального посібника наведено перелік посилань на літературу. Посібник розрахований на студентів, викладачів, аспірантів, та усіх хто цікавиться проблематикою розроблення стартапів в енергетичній галузі

© Ю.О. Єрешко, І.М. Крейдич, О. А. Шевчук, 2020  
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

## ЗМІСТ

<b>МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....</b>	<b>4</b>
<b>ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ .....</b>	<b>8</b>
<b>Стартап крок за кроком .....</b>	<b>8</b>
<b>Менеджмент стартапів .....</b>	<b>11</b>
<b>Стартап та інновації .....</b>	<b>19</b>
<b>Формування проектної команди стартапу .....</b>	<b>31</b>
<b>Бізнес-модель стартапів .....</b>	<b>40</b>
<b>Фінансове забезпечення стартапів.....</b>	<b>42</b>
<b>Проектний менеджмент.....</b>	<b>45</b>
<b>АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК ОЦІНЮВАННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ.....</b>	<b>54</b>
<b>ІГРОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ ТЕСТИ / ВПРАВИ .....</b>	<b>58</b>
<b>ТЕСТ НА ЗДАТНІСТЬ ДО ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>58</b>
<b>Ключ до тесту.....</b>	<b>60</b>
<b>ТЕСТ НА ЗАГАЛЬНІ ЗДІБНОСТІ ДО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>61</b>
<b>(GET TEST).....</b>	<b>61</b>
<b>Бланк відповідей .....</b>	<b>64</b>
<b>ОЦІНКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ .....</b>	<b>68</b>
<b>ТЕСТ: РОЛІ В КОМАНДІ (Тест Белбіна) .....</b>	<b>70</b>
<b>Ключ до тесту Белбіна .....</b>	<b>73</b>
<b>TEAM BUILDING: ДВІ ВПРАВИ ДЛЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....</b>	<b>80</b>
<b>Вправа «Переговори» .....</b>	<b>80</b>
<b>Вправа «Гра в м'яч» .....</b>	<b>81</b>
<b>КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....</b>	<b>82</b>
<b>КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ.....</b>	<b>95</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>96</b>
<b>Основна література.....</b>	<b>96</b>
<b>Додаткова література .....</b>	<b>97</b>
<b>Інформаційні ресурси .....</b>	<b>100</b>

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Менеджмент стартап-проектів» є дисципліною, що поєднує як спеціальні, так і міждисциплінарні знання. Кожен стартап-проект, побудований на індивідуальній інноваційній ідеї, є унікальним і потребує залучення фахівців за різними інженерними напрямками підготовки, тому ця дисципліна буде корисна усім технічним напрямкам, які формують потужний інноваційно-науковий потенціал. Спеціальні знання відбивають особливості тієї промисловості, до якої належать підприємства. Вивчення даної дисципліни базується на концепціях і поняттях теорії управління, управління інноваціями, інтелектуальною власністю.

Методологічний арсенал дисципліни «Менеджмент стартап-проектів» включає загальнонаукові та спеціальні методи пізнання (дослідження).

Дисципліна має блочну структуру, включає лекційні та практичні заняття, на яких використовується вітчизняний і зарубіжний досвід, а також вивчаються різні підходи до реалізації інноваційної діяльності та управління нею.

Кредитний модуль «Менеджмент стартап-проектів» належить до циклу навчальних дисциплін професійно-практичної підготовки за вибором ВНЗ.

Кредитний модуль передбачає формування ґрунтовних знань про економічну систему суспільства, закони її функціонування і розвитку для розуміння чинників зародження, утвердження і напрямів розвитку сучасних соціально-економічних систем, їх спроможності задовольняти потреби людей.

Кредитний модуль належить до циклу вибіркового модулів гуманітарної та соціально-економічної підготовки фахівців технічних напрямів. Кредитний модуль базується на знаннях, набутих студентами під час вивчення дисциплін «Вища математика», «Філософія» та має зв'язок з дисциплінами «Основи підприємництва», циклів конструкторських і технологічних дисциплін підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» технічними факультетами (інститутами) КПІ імені Ігоря Сікорського. Кредитний модуль забезпечує прикладні кредитні модулі навчального плану напряму підготовки освітнього ступеню «бакалавр».

*1 Метою кредитного модуля є формування у студентів економічної складової професійної підготовки майбутніх фахівців, яка інтегрує їх здатності:*

- генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК 11);
- працювати в міжнародному контексті (ЗК 13);

- організувати роботу з аналізу та проектування складних систем, створення відповідних інформаційних технологій та програного забезпечення (ФК 8);
- аналізувати фактори суспільного виробництва та узагальнювати ознаки економічних систем;
- обґрунтовувати результати економічної діяльності підприємства в умовах ринку;
- аналізувати макроекономічні проблеми національної економіки.

*2.2. Основні завдання кредитного модуля:* згідно з вимогами навчальної програми студенти після засвоєння навчальної дисципліни мають продемонструвати такі результати навчання:

**знання:**

- основних економічних категорій та законів функціонування економіки;
- механізму ринкової рівноваги та сутності ринкової конкуренції; показників розвитку національної економіки

**уміння:**

- створювати ефективні алгоритми для обчислювальних задач системного аналізу та систем підтримки прийняття рішень (УМ 7);
- зберігати та примножувати досягнення і цінності суспільства на основі розуміння місця предметної області в загальній системі знань, використовуючи різні види та форми рухової активності для ведення здорового способу життя (УМ 14);
- володіти економічними поняттями та категоріями;
- обчислювати основні показники розвитку національної економіки.

Досягнення мети та розв'язання завдань навчання дисципліни «Основи економічної теорії» здійснюється відповідно до навчальних планів за напрямками професійної підготовки фахівців.

## ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Стартап крок за кроком: перша бізнес-модель. Бізнес-планування бізнес-моделі стартап-проекту. Визначення сутності Lean Startup («бережливий стартап»). Виявлення характерних ознак стартап-проектів. Головні аспекти формування бізнес-моделі. Бізнес-планування як інструмент менеджменту.

Специфіка маркетингу під час розроблення стартап-проектів. Маркетинговий аналіз стартап-проекта. Оцінка конкурентного середовища стартап-проекта у різних розрізах. Кількісні та якісні показники ринків. Пошук цільових ринкових сегментів та ніш.

Формування команди стартап-проекту. Моделювання організаційних структур та бізнес-процесів стартап-проектів. Психологія створення сатрапу. Методи підтримки зацікавленості членів команди. Методи побудови безконфліктних відносин всередині команди та із зовнішніми партнерами. Підходи до підвищення рівня ефективності роботи команди по стартап-проекту. Принципи та загальна послідовність побудови організаційних структур стартап-проектів. Види, специфіка та доцільність застосування різних видів організаційних структур управління інноваційними проектами. Взаємозв'язок організаційної структури проекту з його оточенням. Характеристика категорій: спеціалізація робіт, департаменталізація, командний ланцюг, зона контролю, централізація та децентралізація, формалізація. Типові організаційні структури. Розробка системи підбору та мотивації команди стартап-проекта. Формування психологічного портрету стартапера. Розробка карти особистісних цілей і ризиків. Командна робота: визначення ментерів, формування команди за функціональним призначенням.

Визначення етапів бізнес-процесу стартапу. Ситуаційні вправи по конкретних управлінських ситуаціях.

Інформаційні технології та інформаційні системи в стартап-сфері. Інтернет-маркетинг. Організація роботи віддаленого (віртуального) офісу. Специфіка складання фінансового плану стартап-проекту та розробка прогнозних планів. Розрахунок основних показників ефективності проекту та оцінка ризиків стартап-проекту. Фінансове планування та бюджетування стартапу. Фінансова модель проекту. Математичні концепції бізнес-планування стартапів. Явні і неявні вигоди і затрати. Альтернативна вартість та її використання у стартап-проекті. Особливості визначення вигод та затрат у стартапі. Підходи до визначення грошового потоку залежно від методів його розрахунку. Класифікація активів і пасивів, які використовуються при аналізі та прогнозуванні грошових потоків. Правила при прогнозуванні майбутніх грошових потоків. Приведена вартість: концепції і методи. Основні принципи розрахунку чистої приведеної вартості. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. Розробка

базової документації стартап-проекту. Фінансове моделювання стартап-проекту. Побудова фінансової моделі проекту з використанням Project Expert.

Правові аспекти підприємницької діяльності в сфері стартапів. Правові аспекти в сфері стартапів та формування пакету документацій.

Інвестиційне забезпечення стартап-проекту. Домовленість з інвесторами та структурування угод. Особливості взаємодії з інвесторами. Вибір джерела фінансування стартап-проекту. Особливості взаємодії з інвесторами різних типів.

Грамотна презентація стартап-проекту.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### Стартап крок за кроком

*Менеджер – це...*

- а) це фахівець з управління виробництвом та обігом товарів або послуг, найманий працівник, який керує діяльністю груп співробітників фірми;
- б) це людина, яка займається особистим бізнесом, з метою отримання прибутку або іншої вигоди, володіє капіталом, що знаходиться в обороті;
- в) це людина, яка знаходить та використовує найкраще поєднання ресурсів для виробництва та продажу товарів або послуг, створює й використовує інновації, йде на виправданій ризик;
- г) це особа, яка займає адміністративну посаду, приймає управлінські рішення, які направлені на максимізацію прибутку та є власником капіталу.

*Start up – це:*

- а) компанії, що мають готову продукцію і знаходяться на самій початковій стадії її комерційної реалізації;
- б) нещодавно утворена компанія, яка не має тривалої ринкової історії; фінансування для таких компаній необхідно для проведення науково-дослідних робіт і початку продажів;
- в) компанії, яким потрібні додаткові вкладення для фінансування своєї діяльності.

*Менеджмент стартапів – це:*

- а) використання результатів інтелектуальної праці, технологічних розробок, спрямованих на удосконалення соціально-економічної діяльності;
- б) сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю;
- в) прибуткове використання новацій у вигляді технологій, видів продукції і послуг;
- г) проведення комплексу заходів по узгодженню і затвердженню питань, пов'язаних з функціонуванням підприємства.

*Бізнесмен – це...*



- а) це фахівець з управління виробництвом та обігом товарів або послуг, найманий працівник, який керує діяльністю груп співробітників фірми;
- б) це людина, яка займається особистим бізнесом, з метою отримання прибутку або іншої вигоди, володіє капіталом, що знаходиться в обороті;
- в) це людина, яка знаходить та використовує найкраще поєднання ресурсів для виробництва та продажу товарів або послуг, створює й використовує інновації, йде на виправданий ризик;
- г) це особа, яка займає адміністративну посаду, приймає управлінські рішення, які направлені на максимізацію прибутку та є власником капіталу.

*Підприємець – це...*

- а) це фахівець з управління виробництвом та обігом товарів або послуг, найманий працівник, який керує діяльністю груп співробітників фірми;
- б) це людина, яка займається особистим бізнесом, з метою отримання прибутку або іншої вигоди, володіє капіталом, що знаходиться в обороті;
- в) це людина, яка знаходить та використовує найкраще поєднання ресурсів для виробництва та продажу товарів або послуг, створює й використовує інновації, йде на виправданий ризик;
- г) це особа, яка займає адміністративну посаду, приймає управлінські рішення, які направлені на максимізацію прибутку та є власником капіталу.

*Стартап – це...*

- а) загальна назва для компанії, фірми або проекту, які існують зовсім недавно;
- б) термін, щозастосовується по відношенню до компаній, чия бізнес-модель цілком ґрунтується на роботі в рамках мережі Інтернет;
- в) одержання прибутку підприємцем в результаті організації справи із задоволення суспільної проблеми;
- г) дослідження, фундаментальні, в вузькоспеціалізованих областях.

*Стартап може бути:*

- а) індивідуальним;
- б) корпоративним;
- в) гуманітарним;
- г) науково-технічним;
- д) інформаційним.

*Термін, щозастосовується по відношенню до компаній, чия бізнес- модель цілком ґрунтується на роботі в рамках мережі Інтернет:*

- а) бізнес ідея;
- б) бульбашка доткомів;
- в) дотком;
- г) стартап;

*Дефолт – це...*

- а) невиконання фінансових обов'язків;
- б) неможливість виплачувати зобов'язання;
- в) визнана господарським судом фінансова неспроможність.

*Неплатоспроможність – це...*

- а) невиконання фінансових обов'язків;
- б) неможливість виплачувати зобов'язання;
- в) визнана господарським судом фінансова неспроможність.

*Загальні умови, які забезпечують стартапу якщо не успіх, то хоча б життєздатність:*

<i>Умови</i>	<i>Характеристика</i>
<i>а) компетентність і професіоналізм ініціативної групи</i>	<i>без публікацій і розкручування серед цільової аудиторії стартап швидко себе вичерпає</i>
<i>б) інноваційність та привабливість</i>	<i>в переважній більшості випадків стартапами розробляються колективно, тому в них повинні бути виключені внутрішні розбіжності</i>
<i>в) інформаційна підтримка</i>	<i>якщо ініціатори не будуть розбиратися в проекті, який просувають, то про успіх можна заздалегідь забути</i>
<i>г) узгодженість і командний дух</i>	<i>будь-які недоробки і будь-яка вогкість проекту так чи інакше дадуть про себе знати і негативно позначаться на його привабливості</i>
<i>д) ретельне опрацювання і підготовка до запуску</i>	<i>щоб стартап вийшов в люди і став повноцінним самодостатнім проектом, він завжди потребує додаткового фінансування і закріпленні досягнутої популярності</i>
<i>є) піар і залучення інвесторів</i>	<i>стартап не має права бути нудним і банальним</i>

*Ступінь ризику - це:*

- а) ймовірність результату інноваційної діяльності, тобто економічний результат, заради якого інвестор пішов на ризик;
- б) ймовірність несприятливої динаміки інноваційного процесу та негативних результатів інноваційної діяльності;
- в) ймовірність результату інноваційної діяльності, тобто економічний результат, заради якого інвестор пішов на ризик;
- г) якісна характеристика ступеня ризику в залежності від ймовірності його виникнення.

*Ціна ризику - це:*

- а) можливі втрати, найбільш негативний очікуваний результат або песимістична оцінка можливого ризику;
- б) якісна характеристика ступеня ризику в залежності від ймовірності його виникнення.
- в) ймовірність результату інноваційної діяльності, тобто економічний результат, заради якого інвестор пішов на ризик;
- г) ймовірність несприятливої динаміки інноваційного процесу та негативних результатів інноваційної діяльності.

### **Менеджмент стартапів**

*Яке з наведених визначень «проект» найбільш повне та правильне:*

- а) процес цілеспрямованої зміни технічної або соціально-економічної системи, що переводить її з одного стану у інший;
- б) комплекс взаємопов'язаних заходів по досягненню поставлених цілей;
- в) це окремі підприємства з визначеними цілями та задачами;
- г) всі відповіді вірні.

*Які функції включає «управління проектами»:*

- а) планування, облік та контроль;
- б) планування, організацію, аналіз, облік, контроль, моніторинг, експертизу, адміністрування;
- в) облік та аудит;
- г) розробку заходів по досягненню цілей та задач проекту.

*Що таке критичний шлях:*

- а) це максимальний за тривалістю повних шлях в мережі, тобто він визначає найменшу загальну тривалість робіт по проекту в цілому. Роботи, які лежать на даному шляху мають назву – критичні;
- б) мінімальний за тривалістю шлях у мережі;
- в) дозволяє визначити повний резерв часу, тобто різницю між датами пізнього і раннього терміну закінчення робіт;
- г) дозволяє визначити строк закінчення робіт.

*Що дозволяє мережева модель при плануванні проекту:*

- а) чітко представити структуру комплексу робіт та їх взаємозв'язки, скласти обґрунтований план виконання комплексу робіт, більш ефективно за заданим критерієм використовувати ресурси;
- б) дозволяє встановити залежності між роботами;
- в) визначити послідовність робіт та їх ефективність;
- г) проводить аналіз рішень, які приймаються.

*Що включає поняття організаційної структури управління проектом:*

- а) сукупність взаємозалежних органів управління;
- б) взаємовідносини учасників управління проектом;
- в) сукупність взаємозалежних органів управління, які знаходяться на різних рівнях системи при різних організаційних формах;
- г) розподілення функцій між учасниками проекту.

*Які існують види організаційних структур:*

- а) замовник – підрядчик;
- б) функціональна, матрична, проектна;
- в) керівник – єдина група учасників проекту;
- г) керівник – різноманітні групи учасників проекту.

*Що включає структурна модель управління ресурсами проекту:*

- а) визначення потреби у ресурсах;
- б) планування, регулювання, контроль;
- в) доставка, прийомка та зберігання ресурсів;
- г) облік та контроль доставки ресурсів.

*Назвіть основні методи планування ресурсів проекту:*

- а) ресурсне планування при обмеженні у часі; планування при обмежених ресурсах;
- б) планування методом прямого розрахунку;
- в) балансовий метод;
- г) метод календарного планування.

*Що в комплексі включає система розподілення ресурсів проекту:*

- а) аналіз та планування можливостей закупки та поставки ресурсів;
- б) планування процесу розподілення; організація доставки ресурсів до місця їх споживання; організація зберігання та регулювання рівня запасів;
- в) організація закупки та поставки всіх видів ресурсів по проекту;
- г) облік та контроль доставки, прийомки та зберігання ресурсів.

*Назвіть організаційні форми закупок по проекту:*

- а) прямі (договірні), посередницькі, біржові;
- б) ринкові (вільні) закупки;
- в) контрактні;
- г) всі відповіді вірні.

*Яка основна ціль управління запасами:*

- а) безперебійне забезпечення процесів виконання робіт по проекту в установлені строки та з запланованою якістю при мінімальних можливих витратах на утримання запасів;
- б) мінімізація витрат по утриманню необхідних запасів, які необхідні для ефективної реалізації проекту;
- в) забезпечення ритмічної роботи по проекту;
- г) визначення оптимального рівня запасів по проекту.

*Які види контролю відносяться до основних:*

- а) контроль якості;
- б) загальний контроль змін та звітність про хід виконання робіт по проекту;
- в) контроль витрат за видами робіт проекту;
- г) контроль ризику проекту.

*Які види контролю відносяться до допоміжних:*

- а) загальний контроль змін проекту;

- б) звіт про хід виконання робіт по проекту;
- в) контроль змін, утримання, витрат, якості та ризику;
- г) всі відповіді вірні.

*Які методи застосовуються в управлінні проектами:*

- а) планування, організація, облік та аудит;
- б) створення команд по управлінню проектами;
- в) виробництво, планування та фінансування проекту;
- г) мережеве планування та управління, календарне планування, логістику, стандартне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання на ЕОМ.

*Що слід розуміти під життєвим циклом проекту:*

- а) це відрізок часу між моментом зародження ідеї (проекту) та моментом її (його) ліквідації, тобто завершення;
- б) це час з початку експлуатації проекту до його ліквідації;
- в) це стадії та етапи реалізації проекту;
- г) це сукупність стадій, етапів та фаз розробки проекту.

*Які параметри проекту можна віднести до тих, що управляються у повному обсязі:*

- а) трудові, фінансові та матеріальні ресурси;
- б) обсяги та види робіт;
- в) обсяги та види робіт, вартість проекту, строк виконання, ресурси (трудові, матеріально-технічні, фінансові, якість проектних рішень);
- г) тривалість життєвого циклу, скорочення витрат, ефективне використання трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

*Назвіть основні методи контролю фактичного виконання робіт по проекту:*

- а) метод простого контролю та метод детального контролю;
- б) балансовий метод;
- в) метод по віхах;
- г) метод 50/50.

*Що слід розуміти під плануванням проекту:*

- а) це процес формування рішень, які визначають порядок, в якому визначається послідовність реалізації окремих заходів, дій та робіт по проекту;
- б) визначення всіх необхідних параметрів реалізації проекту (тривалості, потреби у трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах), обсягів робіт та строків їх виконання тощо;
- в) сукупність зв'язаних між собою процедур: розробка первинних планів, розробка бюджету, визначення потреби у трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах.;
- г) всі відповіді вірні.

*Які основні принципи планування:*

- а) цілеспрямованість, комплексність, науковість, збалансованість, системність, гнучкість, оптимальна адаптивність, безперервність, стабільність, багатофункціональність;
- б) оптимальна координація та інтегральна діяльність всіх учасників та виконавців проекту
- в) реальність, оперативність, несуперечність;
- г) концептуальність, стратегічність, координація.

*У чому полягає сутність мереженого планування проекту:*

- а) це комплекс графічних та розрахункових методів, організаційних заходів та контрольних прийомів, які забезпечують моделювання, аналіз та динамічну перестройку плану виконання проекту;
- б) це інформаційно-динамічна модель, в якій відображуються взаємозв'язки та результати всіх робіт, необхідних для досягнення кінцевої цілі проекту;
- в) це графічне відображення всіх робіт проекту та залежностей між ними;
- г) всі відповіді вірні.

*Які основні критерії контролю робіт по проекту:*

- а) рівень ризику;
- б) обсяг виконаних та майбутніх робіт, час та вартість, якість організації та змісту робіт;
- в) контроль закупівель і постачань ресурсів по проекту;
- г) всі відповіді вірні.

*Яка сутність поняття «управління ризиком»:*

- а) сукупність методів аналізу та нейтралізація факторів ризику, які об'єднані у систему планування, моніторингу та коректуючи впливів;
- б) процеси прийняття рішень щодо усунення ризиків;
- в) виявлення потенційних можливостей виникнення несприятливих ситуацій та пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків;
- г) визначення фактичної наявності ризиків та розмірів можливих збитків від них.

*Які існують методи управління ризиками:*

- а) розробка заходів щодо зниження ризиків;
- б) розробка та реалізація стратегії управління ризиками; методи компенсації та локалізації ризиків, відмова від ризикованих проектів (відхід від ризиків);
- в) виявлення факторів, які впливають на виникнення ризиків;
- г) всі відповіді вірні.

*Методи зниження ризиків:*

- а) диверсифікація або розподіл ризиків; резервування коштів на покриття збитків; страхування ризиків;
- б) своєчасне виявлення можливих непередбачуваних негативних ситуацій та оцінки можливого збитку;
- в) залучення спонсорської допомоги;
- г) ліквідація або «замороження» проекту.

*Які методи аналізу ризиків:*

- а) метод прямого розрахунку;
- б) балансовий метод;
- в) імовірнісний, експертний, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, побудова дерева рішень проекту, імітаційні методи;
- г) всі відповіді вірні.

*Що слід розуміти під «якістю» проекту:*

- а) це цілісна сукупність характеристик проекту, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби;
- б) категорія або розряд, що присвоєний об'єкту (проекту);
- в) якість, що відповідає ринковим потребам;
- г) всі відповіді вірні.

*Що слід розуміти під поняття «управління якістю проекту»:*



- а) встановлення вимог до якості проекту;
- б) розробка заходів щодо підвищення якості проекту;
- в) це система методів, засобів, видів діяльності, спрямованих на виконання вимог та очікувань клієнтів проекту, щодо якості самого проекту та його продукції;
- г) задоволення потреб клієнтів у якості продукції проекту.

*Сутність діаграми Парето для контролю якості проекту:*

- а) це гістограма появи різних причин невідповідності, які упорядковані за частотою;
- б) статистичні вибірки, аналіз динамічних рядів, кореляційно-регресійний аналіз та інші статистичні методи;
- в) контрольна карта, яка є графічним відображенням результатів процесів;
- г) проста перевірка якості проекту.

*Які основні характеристики команди, здійснюючої управління проектом:*

- а) склад, структура, групові процеси;
- б) кваліфікація та досвід роботи з проектами;
- в) наявність системи мотивації, стимулювання та винагороди;
- г) соціальна захищеність команди.

*Які розрізняють основні підходи до формування команди:*

- а) цілеполягаючий, міжособистий, рольовий, проблемно-орієнтований;
- б) професійний, особистий, соціальний;
- в) працездатний, соціально-психологічний;
- г) всі відповіді вірні.

*Які основні елементи, що забезпечують ефективність праці менеджера проекту:*

- а) знати та вміти контролювати робочий час; орієнтуватися на кінцевий результат; виявляти та будувати роботу на сильних якостях команди;
- б) координація і контроль за ходом роботи по проекту;
- в) грамотно розподіляти роботу між членами команди;
- г) встановлювати пріоритетність робіт та їх виконання.

*Що є одним з найбільш вагомих навиків керівника проекту:*

- а) навички ведення переговорів;
- б) навички впливу;
- в) комунікативні навички;
- г) навички вирішення проблем.

*Обсяг повноважень керівника проекту пов'язаний з:*

- а) комунікативними навиками;
- б) організаційною структурою;
- в) рівнем повноважень керівника верхнього рівня, якимзначаються менеджери проекту;
- г) навиками здійснення впливу.

*Проект вважається успішним коли:*

- а) виготовлений продукт проекту;
- б) спонсор проекту заявив о його завершенні;
- в) продукт проекту переданий до серійного виробництва;
- г) проект задовольнив вимоги зацікавлених осіб або перевершив їх очікування.

*Який вид діаграми ранжує причини виникнення несправностей відповідно до частоти їх появи:*

- а) контрольні діаграми;
- б) діаграми процесів;
- в) кореляційні діаграми;
- г) діаграма Парето.

*Який з видів контрактів бажано використовувати в проектах з високим ступенем невизначеності та потребуючих великих вкладень у ранній стадії життєвого циклу проекту:*

- а) з фіксованою ціною;
- б) з відшкодуванням витрат;
- в) з одноразовою виплатою;
- г) з ціною за одиницю.

*Що відноситься до засобів та методів процесу ініціалізації:*

- а) методи вибору проекту та експертної оцінки, заключень;

- б) критерії відбору та експертні оцінки;
- в) обмеження, припущення та експертні оцінки;
- г) експертні оцінки та устав проекту.

### **Стартап та інновації**

*Інновація – це:*

- а) юридична чи фізична особа своєї чи закордонної країни, яка займається своєю діяльністю;
- б) комплекс заходів по узгодженню і затвердженню всіх питань, пов'язаних з організацією технологічного ланцюга фінансово-промислового об'єднання;
- в) нововведення, пов'язане з науково-технічним прогресом і, що полягає у відновленні основних фондів і технологій, в удосконаленні управління й економіки підприємства;
- г) вибір пріоритетних напрямків досліджень і розробок.

*Інноваційна діяльність – це:*

- а) діяльність, спрямована на реалізацію певних проектів;
- б) діяльність підприємства, пов'язана з науково-технічними розробками; інженерною підготовкою виробництва до переходу на новий продукт чи технологію;
- в) діяльність, спрямована на управління науково-технічним потенціалом фірми;
- г) процес інвестування нововведень.

*Здатність господарства чи суб'єкта господарювання виробляти нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку – це:*

- а) нововведення;
- б) стартап;
- в) інноваційний потенціал;
- г) комерціалізація.

*Життєвий цикл стартапів – це:*

- а) період часу від зародження ідеї, її розробки до впровадження інновації;
- б) етап виведення товару на ринок;
- в) період часу між появою ідеї та її втіленням;
- г) етап дослідно-конструкторських і експериментальних розробок.

*Прогнозування в менеджменті стартапів – це:*

- а) план досягнення майбутньої мети організації;
- б) комплексний план досягнення цілей підприємства;
- в) передбачення, імовірність появи певних результатів;
- г) рекомендована система досягнення мети підприємства;

*Визначити поняття «дифузії інновацій»:*

- а) введення нових принципів організації діяльності підприємства;
- б) процес, за допомогою якого нововведення передаються по комунікаційним каналам між членами соціальної системи у часі;
- в) процес відкриття нового ринку збуту;
- г) процес удосконалення нововведення.

*Робота «Теорія економічного розвитку» (1913 р.) належить:*

- а) Йозефу Шумпетеру;
- б) Саймону Кузнецю;
- в) Джакобу Ван Дайну;
- г) Герхарду Меншу.

*До стадій інноваційного процесу не відносяться:*

- а) процес комерціалізації;
- б) фундаментальні та прикладні дослідження і дослідження;
- в) узгодження організаційної структури;
- г) дослідно-конструкторські та експериментальні дослідження.

*Гнучкість у плануванні інновацій характеризується:*

- а) взаємозв'язком планів різної тривалості;
- б) еластичністю планування;
- в) здатністю планів реагувати на прояв випадкових факторів;
- г) наступністю і взаємозв'язком планів різної складності і тривалості.

*Дати поняття об'єкту інновації:*

- а) сукупність науково-технічних, виробничих, управлінських, фінансових, збутових та інших заходів;
- б) все те, що є предметом інноваційної діяльності, куди спрямована діяльність суб'єкта інновації;
- в) сукупність заходів, пов'язаних із організацією процесу виробництва;
- г) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення.

*До об'єктів інновації не відносяться:*

- а) продукція і матеріали;
- б) засоби виробництва і технологічні процеси;
- в) соціальна сфера і розвиток організації;
- г) робоча гіпотеза інноваційної діяльності організації;

*Планування стартапів – це:*

- а) процес визначення інноваційного майбутнього;
- б) методи досягнення інноваційної мети;
- в) система розрахунків, спрямована на вибір і обґрунтування цілей інноваційного розвитку і підготовку рішень для їх досягнення;
- г) розробка механізму використання інструментів у досягненні інноваційної мети.

*Принцип комплексності планування інновацій полягає у:*

- а) здатності організації зберігати необхідні резерви навіть при оптимальних рішеннях;
- б) формуванні заходів, вирішення яких забезпечить досягнення прибутковості виробництва;
- в) передбаченні планових альтернатив;
- г) системному ув'язуванні всіх розроблювальних в організації планів;

*Фірми - віоленти:*

- а) орієнтуються на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй той рівень якості, якого вимагає основна маса споживачів. Низькі ціни і середня якість дозволяють забезпечити конкурентоспроможність;
- б) працюють на етапі падіння випуску продукції;
- в) працюють на етапі зростання виробництва продукції;
- г) працюють на етапі створення нового продукту.

*Фірми-комутанти:*

- а) використовують інновації, створені іншими, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретних клієнтів. Це дрібні фірми, які використовують інновації на стадії старіння;
- б) на етапах росту випуску продукції;
- в) на стадії росту винахідливої активності;
- г) у сфері великого стандартного бізнесу.

*Сфера діяльності венчурних фірм:*

- а) наукові дослідження, інженерні розробки;
- б) дослідження і виробництво нової продукції;
- в) масове виробництво;
- г) реклама і збут.

*Фірми-експлеренти являють собою:*

- а) малі підприємства, що працюють на вузький сегмент ринку в період росту випуску продукції;
- б) середні фірми, що спеціалізуються на випуску нових продуктів;
- в) підприємства, що спеціалізуються на випуску нових виробів і мають значний науковий потенціал. Отримують надприбутки за рахунок великої наукомісткості цих продуктів і внаслідок піонерного виведення їх на ринок;
- г) малі підприємства при великих корпораціях, що займаються франчайзингом.

*Фірми-патієнти працюють і спеціалізуються:*

- а) на вузькому сегменті ринку, уникаючи конкуренції із великими корпораціями, надаючи товару унікальних властивостей. Орієнтація на ексклюзивні, високоякісні, дорогі товари;
- б) на стадії росту винахідливої активності;
- в) у сфері великого стандартного бізнесу;
- г) на етапі падіння випуску продукції і здійснюють дрібний і середній бізнес на індивідуальних клієнтах.

*За сферою діяльності інновації поділяються на:*

- а) інновації на вході і на виході з організації, структурні інновації;
- б) радикальні;
- в) упоряджені;
- г) процесуальні.

*Забезпечення ресурсами при виробництві інноваційного продукту здійснюється на етапах:*

- а) прогнозування;
- б) планування та оперативного управління;
- в) контролю;
- г) аналізу.

*В залежності від ступеня новизни виділяють інновації:*

- а) регіональні;
- б) напіврадикальні;
- в) базові, поліпшувальні;
- г) виробничі, економічні.

*За змістом діяльності інновації поділяються на:*

- а) технологічні, виробничі, економічні, торговельні, управлінські;
- б) функціональні;
- в) розширені;
- г) поліпшені.

*За рівнем об'єктивного і суб'єктивного сприйняття інновації поділяються на інновації:*

- а) політичні;
- б) абсолютною, відносною, умовною, суб'єктивною новизною;
- в) державні;
- г) сільськогосподарські.

*За причинами виникнення розрізняють інновації:*

- а) реактивні, стратегічні;
- б) технологічні;
- в) модифікаційні;
- г) торгові.

*Реалізація і розповсюдження інновацій це:*

- а) інвестиційний процес;
- б) інноваційний процес;
- в) винахід;
- г) наукова організація.

*Пошук найбільш ефективних шляхів розвитку досліджуваних об'єктів на основі ретроспективного аналізу і вивчення тенденцій їхньої зміни в майбутньому є завданням:*

- а) планування;
- б) мотивації;
- в) маркетингу;
- г) прогнозування.

*До науково-технічного прогнозування не відносяться:*

- а) прогнозування на основі екстраполяцій;
- б) експертні методи;
- в) бізнес-планування;
- г) методи моделювання.

*До фондів венчурного фінансування відносяться:*

- а) капітал корпорацій;
- б) пенсійні фонди;
- в) банківські кредити;
- г) всі відповіді правильні.

*Переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються на розробці, створенні, впровадженні інновацій:*

- а) венчурні фірми;
- б) технопарк;
- в) технополіс;
- г) науково-дослідницький інститут.

*Організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг, ресурсів це:*

- а) технопарк;
- б) технополіс;
- в) бізнес-інкубатор;
- г) венчурна фірма.



*Об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону:*

- а) технопарк;
- б) технополіс;
- в) бізнес-інкубатор;
- г) венчурне підприємство.

*Інноваційний ризик – це:*

- а) ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з інноваційними процесами та виробництвом нової продукції, товарів, послуг;
- б) ризик, який характеризується як небезпека, ймовірна втрата ресурсів;
- в) можливість, імовірність відхилення від мети, результату;
- г) втрата часу.

*Прямий грошовий збиток, пов'язаний з непередбаченими платежами, виплатою штрафів, втратою коштів називається...*

- а) трудовими втратами;
- б) матеріальними втратами;
- в) фінансовими втратами;
- г) втратами часу.

*Методами боротьби з ризиком є:*

- а) оволодіння професійними навичками;
- б) усунення і зменшення несприятливого впливу;
- в) експертне оцінювання;
- г) прогнозування і планування.

*Імітаційна інноваційна стратегія передбачає:*

- а) придбання інноваційних ліцензій, підприємств-інноваторів;
- б) утворення гуртків якості;
- в) утворення ризикових підрозділів компанії;
- г) здійснення досліджень за розробками.

*Захисна інноваційна стратегія підприємства передбачає:*

- а) придбання інновацій;
- б) утворення ризикових підрозділів компанії та розвиток внутрішнього підприємництва;
- в) здійснення досліджень за замовленнями;
- г) утворення гуртків якості.

*Трансфер технологій:*

- а) відносини між контрагентами з приводу передавання права на використання результатів науково-технічної діяльності;
- б) високотехнологічний капітал;
- в) система створення нових продуктів;
- г) витрати на дослідження потреб споживачів.

*Документ, що підтверджує авторство на винахід і дає власнику виключне право на використання винаходу називається:*

- а) ноу-хау;
- б) патент;
- в) ліцензія;
- г) товарний знак.

*Стратегія спрямована на підтримку наявних конкурентних позицій фірми на існуючих ринках називається...*

- а) імітаційна стратегія;
- б) наступальна стратегія;
- в) оборонна стратегія;
- г) авангардна стратегія.

*Органічний підхід до проектування організації характеризується:*

- а) централізацією і великою кількістю рівнів ієрархії;
- б) відсутністю відповідальності в роботі;
- в) децентралізацією й участю персоналу в прийнятті рішень;
- г) постійним використанням формальних правил і процедур.

*Період між появою новації і її впровадженням – це:*

- а) інноваційний лаг;
- б) життєвий цикл інновації;
- в) тривалість інноваційного процесу;
- г) комерціалізація інновації.

*В менеджменті стартапів об'єктами управління є:*

- а) економічні відносини між учасниками ринку інновацій;
- б) інноваційна діяльність;
- в) інновації;
- г) правильні відповіді а), б), в).

*Термін «інновації» запровадив:*

- а) К.Маркс;
- б) Х.Кларк;
- в) Й.Шумпетер;
- г) М.Туган-Барановський.

*Процес комерціалізації нововведень не включає:*

- а) дослідження ринку;
- б) конструювання;
- в) ринкове планування;
- г) дослідно-конструкторські роботи.

*Процес поширення нововведення для використання у нових місцях, сферах чи умовах – це:*

- а) інваріантність нововведення;
- б) дифузія нововведення;
- в) система франчайзингу;
- г) трансфер інновацій.

*Стратегічне управління стартап- діяльністю охоплює:*

- а) розроблення планів і програм інноваційної діяльності;
- б) обґрунтування проектів створення нових продуктів;
- в) управління ресурсним забезпеченням інноваційних програм і проектів;
- г) вірна відповідь відсутня.

*Які з наведених нижче конкурентних переваг відносять до переваг високого рангу?*

- а) доступність джерел сировини;
- б) наявність патентів чи ліцензій, високоякісний потенціал;
- в) отримання тимчасових податкових пільг;
- г) наявність дешевої робочої сили.

*Який підхід до розв'язання проблем є основою прийняття рішень в менеджменті-стратегів?*

- а) екстраполяційний;
- б) креативний;
- в) систематичний;
- г) послідовний.

*Інноваційне підприємство – це підприємство або об'єднання підприємств, що розробляє, виготовляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує ..... його загального обсягу. Вкажіть правильну відповідь:*

- а) 60 %;
- б) 75 %;
- в) 80 %;
- г) 70 %.

*Організація, що надає інформаційні та консультативні послуги з вибору технології для підприємницької діяльності, розробляє стратегію її передавання і здійснює юридичну підтримку процесу передавання, - це:*

- а) бізнес-центр;
- б) центр інновацій;
- в) центр трансферу технологій;
- г) венчурна фірма.

*До складових інноваційної політики не відносять:*

- а) маркетингову політику;
- б) політику у галузі науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт;
- в) політику структурних змін;
- г) виробничу політику.

*Необхідність залучення у процес розроблення інновацій всіх внутрішніх елементів підприємства – це принцип:*

- а) комплексності;
- б) плановості;
- в) цілісності;
- г) цілеспрямованості.

*Стратегія, що пов'язана з прагненням фірми досягти лідерства на ринку шляхом створення та впровадження нових продуктів, – це стратегія:*

- а) традиційна;
- б) ризикова;
- в) наступальна;
- г) стратегія «за нагородою».

*Стратегія, спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції фірми на вже існуючих ринках, - це стратегія:*

- а) традиційна;
- б) захисна;
- в) імітаційна;
- г) стратегія «ринкової ніші».

*До форм розвитку техніко-технологічної бази підприємства не відносять:*

- а) модернізацію устаткування;
- б) технічне доозброєння підприємства;
- в) нове будівництво;
- г) реконструкцію.

*Вкажіть, яким із перелічених нижче показників не оцінюється рівень прогресивності технології:*

- а) структурою технологічних процесів за трудомісткістю;
- б) часткою нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції;
- в) середнім віком застосовуваних технологічних процесів;
- г) питомою металомісткістю устаткуванню.

*Сигналом до здійснення технологічних змін є:*

- а) зменшення обсягу продажу продукції підприємства;
- б) погіршення фінансових показників підприємства;
- в) погіршення показників ефективності виробництва;
- г) правильні відповіді б) і в).

*Вивчення масиву охоронних документів різних країн з метою виявлення серед них патенту на винахід чи відкриття, аналогічних зробленому чи досліджуваному, - це:*

- а) патентний пошук;
- б) нумераційний пошук;
- в) іменний пошук;
- г) ліцензійний пошук.

*До непрямих методів методів матеріального стимулювання інноваційної діяльності працівників організації із наведених нижче не відносять:*

- а) придбання акцій компанії;
- б) оплата членства в наукових товариствах;
- в) оплата участі в наукових конференціях;
- г) страхування.

*Юридична особа, яка здійснює планування, контролювання, координування дій учасників проекту, це:*

- а) замовник проекту;
- б) менеджер проекту;
- в) інвестор проекту;
- г) контрактор проекту.

*До учасників проекту не належить:*

- а) замовник;
- б) інвестор;
- в) ініціатор;
- г) дилер.

*При відборі ідей проекту не враховується:*

- а) ризик;
- б) масштаб;
- в) витрати й вигоди проекту;
- г) грошова одиниця країни.

*Довготермінові вкладення капіталу у різні сфери діяльності з метою отримання прибутку – це:*

- а) інновації;
- б) інтенції;
- в) інвестиції;
- г) субвенції.

*До власних джерел фінансових ресурсів підприємства не належить:*

- а) внутрішньогосподарські резерви;
- б) прибуток;
- в) кошти від продажу облігацій;
- г) амортизація.

### **Формування проектної команди стартапу**

*Відображає існуючу організаційну структуру управління проектом, розділення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються в процесі його реалізації ...: \*

- а) форма команди проекту
- б) зміст команди проекту
- в) умови формування команди проекту

*Команда проекту - це:*

- а) сукупність працівників, які здійснюють функції управління проектом і персоналом проекту
- б) робітники підприємства (організації), які виконують професійну діяльність у відповідності зі своїми посадовими обов'язками
- в) неформальна група в рамках формальної організації

*Основним інтегруючим чинником створення і діяльності команди виступає:*

- а) керівник проекту
- б) зовнішні та внутрішні умови функціонування проектної команди
- в) стратегічна мета реалізації проекту.

*Основні стадії формування команди проекту (викреслити зайве):*

- а) формування команди б. спрацювання команди с. робоча стадія
- б) загострення конфліктів е. розформування
- в) реорганізація

*Команда проекту створюється:*

- а) керівником проекту — юридичною особою, якій замовник делегує права по управлінню проектом в обсязі, визначеному контрактом
- б) неформальним лідером - особою, що здійснює вплив, використовуючи власні здібності й уміння, а також наявні в неї ресурси, які необхідні людям
- в) найманим робітником, що зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах керування підприємства, фірми, установи, наділений суб'єктом власності визначеними повноваженнями

*Головна мета формування команди:*

- а) отримання прибутку
- б) підвищення конкурентоздатності
- в) вихід на нові ринки
- г) самостійне управління, вирішення конкретних завдань та подолання
- д) існуючих проблем
- е) підвищення кваліфікації працівників

*Командоутворення - це:*

- а) утворення єдиного, цілісного колективу управлінців, здатного ефективно досягати мети проекту
- б) 2.розподіл повноважень та зон відповідальності учасників проекту
- в) офіційне оформлення керівника проекту та визначення функціональних обов'язків членів проектної команди

*Команда проекту завершує своє існування:*



- а) розформуванням або трансформацією в іншу управлінську команду.
- б) звільненням з робочого місця з оформленням відповідної документації с. наказом директора про преміювання

*По закінченню проекту працівники повертаються в свої функціональні підрозділи організації при:*

- а) лінійно-функціональній структурі управління
- б) матричній структурі управління
- в) проектній структурі управління

*Основним елементом організаційної структури проекту є:*

- а) команда проекту
- б) важелі проекту
- в) керівник проекту
- г) замовник проекту

*Основними характеристиками команди є:*

- а) структура команди
- б) керівник проекту
- в) замовник проекту
- г) зовнішні фактори
- д) склад команди
- е) внутрішні фактори

*Фактори, що визначають принципи формування команди проекту (викреслити зайве):*

- а) специфіка проекту
- б) організаційно-культурне середовище
- в) зовнішні фактори
- г) особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди

*Характеристика того, як приймаються управлінські рішення в організації (команді) називається:*

- а) 1.важелем управління
- б) 2. організаційною структурою

в) 3. управлінською формою

*Характеристика способу реалізації управлінських рішень називається:*

- а) важелем управління
- б) організаційною структурою
- в) управлінською формою

*Колективістська управлінська форма:*

- а) передбачає прийняття рішень у відповідності до вимог ринку; основним важелем впливу на персонал є гроші.
- б) передбачає одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями.
- в) характеризується розподіленням управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконанні тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління

*Ринкова управлінська форма:*

- а) характеризується розподіленням управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконанні тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління
- б) передбачає одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями
- в) передбачає прийняття рішень у відповідності до вимог ринку; основним важелем впливу на персонал є гроші.

*Демократична управлінська форма:*

- а) пов'язана з використанням закону, як головного важеля управління.
- б) характеризується розподіленням управлінських функцій, які можуть бути ефективно виконанні тільки за умов активної участі всіх суб'єктів управління
- в) передбачає одноособове прийняття рішень лідером колективу, а співробітники є слухняними виконавцями

*Критеріями відбору команди проекту виступають (викреслити зайве):*

- а) освіта,
- б) досвід роботи,
- в) медичні характеристики
- г) вік
- д) стать

е) особисті якості

*Найбільш мобільною й ефективною формою найму працівників в команду є:*

- а) призначення
- б) обрання
- в) наймання за контрактом

*Організаційне планування включає (викреслити зайве):*

- а) медичний огляд команди проекту
- б) визначення,
- в) документування,
- г) розподіл обов'язків і відповідальностей, е. організацію звітності у проекті

*Організаційне планування здійснюється:*

- а) на самих ранніх фазах проекту
- б) на всіх фазах проекту
- в) на заключній фазі попереднього проекту для успішної реалізації
- г) наступного проекту

*Організаційні зв'язки:*

- а) це формальна та неформальна звітність між різними організаційними підрозділами.
- б) це формальна та неформальна звітність між різними людьми, залученими до проекту.
- в) це формальна та неформальна звітність між різними технічними частинами; зустрічаються як всередині проектних фаз, так і між проектними фазами.

*Міжособистісні зв'язки*

- а) це формальна та неформальна звітність між різними організаційними підрозділами.
- б) це формальна та неформальна звітність між різними технічними частинами; зустрічаються як всередині проектних фаз, так і між проектними фазами.
- в) це формальна та неформальна звітність між різними людьми, залученими до проекту.

*Технічні зв'язки*

- а) це формальна та неформальна звітність між різними організаційними підрозділами.
- б) це формальна та неформальна звітність між різними технічними частинами; зустрічаються як всередині проектних фаз, так і між проектними фазами.
- в) це формальна та неформальна звітність між різними людьми, залученими до проекту.

*Те, якого роду навички вимагаються від окремих осіб або групи осіб визначають:*

- а) обмеження для персоналу
- б) соціально-психологічний портрет персоналу
- в) вимоги до персоналу
- г) соціометричний паспорт

### *Організаційний графік*

- а) це звітність у проекті в будь-якому графічному зображенні
- б) описує коли і як трудові ресурси вводяться в проектну команду і видалятимуться з неї
- в) письмові відображення роботи, що містять навички, відповідальність, базові знання, повноваження, фізичне оточення й інші характеристики, включені до виконання даної роботи

### *Опис позицій*

- а) це звітність у проекті в будь-якому графічному зображенні
- б) описує коли і як трудові ресурси вводяться в проектну команду і видалятимуться з неї
- в) письмові відображення роботи, що містять навички, відповідальність, базові знання, повноваження, фізичне оточення й інші характеристики, включені до виконання даної роботи

### *План управління персоналом:*

- а) це звітність у проекті в будь-якому графічному зображенні

- б) описує коли і як трудові ресурси вводяться в проектну команду і видалятимуться з неї
- в) письмові відображення роботи, що містять навички, відповідальність, базові знання, повноваження, фізичне оточення й інші характеристики, включені до виконання даної роботи

*Для здійснення організаційного планування використовуються наступні методи та засоби (викреслити зайве):*

- а) шаблони
- б) аналіз потреб зацікавлених осіб
- в) теорія організаційного планування
- г) соціометричний аналіз
- д) практика управління

*Для визначення галузі специфічних знань управлінської команди:*

- а) вказується сфера застосування продукту
- б) вказується новизна продукту
- в) описується складність створення продукту
- г) описуються найбільш важливі критерії якості продукту проекту

*Для визначення вимог щодо нестандартності та креативності*

- а) вказується сфера застосування продукту
- б) вказується новизна продукту
- в) описується складність створення продукту
- г) описуються найбільш важливі критерії якості продукту проекту

*Для визначення психофізичного навантаження при створенні продукту*

- а) описуються найбільш важливі критерії якості продукту проекту
- б) вказується сфера застосування продукту
- в) вказується новизна продукту
- г) описується складність створення продукту

*Для встановлених проектом пріоритетів в роботі команди*

- а) вказується сфера застосування продукту

- б) вказується новизна продукту
- в) описується складність створення продукту
- г) описуються найбільш важливі критерії якості продукту проекту

*Для визначення пріоритетності знань та навичок з управління проектами*

- а) вказується критичний процес управління проектом
- б) описується її місія та стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект
- в) описуються корпоративні цінності організації, взаємозалежність співробітників в організації та рівень "запрограмованості" (детермінованості) поведінки при роботі в цій організації

*Для визначення конструктивних вимог виконавчої організації до проекту*

- а) вказується критичний процес управління проектом
- б) описується її місія та стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект
- в) описуються корпоративні цінності організації, взаємозалежність співробітників в організації та рівень "запрограмованості" (детермінованості) поведінки при роботі в цій організації

*Для визначення впливу організаційної культури виконавчої організації на роботу команди проекту*

- а) вказується критичний процес управління проектом
- б) описується її місія та стратегічні цілі організації, досягненню яких сприяє проект
- в) описуються корпоративні цінності організації, взаємозалежність співробітників в організації та рівень "запрограмованості" (детермінованості) поведінки при роботі в цій організації

*Рівень трудомісткості та психофізичного навантаження членів команди при виконанні їх функцій в проекті визначає:*

- а) перелік функцій команди проекту
- б) рольова структура команди проекту
- в) ступінь унікальності проекту

*Відповідність корпоративних цінностей виконавчої організації її стратегічним цілям необхідно проаналізувати для визначення наступного:*

- а) чи приймає персонал виконавчої організації її стратегічні цілі як особисті, значимі для корпоративних цінностей колективу, або визнає встановлені стратегічні цілі лише формально задекларованими чи примусово призначеними?
- б) чи не виникає внутрішнього конфлікту між стратегічними цілями, які має досягти організація, та корпоративними цінностями, які об'єднують колектив цієї організації?
- в) всі відповіді вірні
- г) жодна відповідь не вірна

*Робота з планування команди проекту починається з:*

- а) визначення рольової структури команди проекту
- б) визначення впливу професійних функцій на пріоритезацію ролей в команді проекту.
- в) формування переліку функцій команди проекту аналізу відповідності професійно-важливих якостей кандидатів вимогам функціонально-рольової структури проекту

*Матриця відповідальності призначена для того, щоб:*

- а) визначити вимоги до компетенцій членів команди та ролей в команді проекту,
- б) визначити рівень трудомісткості та психофізичного навантаження членів команди при виконанні їх функцій в проект
- в) відобразити цільову професійну структуру команди свого проекту, та описати розподіл функцій між посадами в команді проекту

*Модель Р.М.Белбіна доцільно використовувати для:*

- а) виявлення ступіню унікальності проекту
- б) визначення вимоги до компетенцій членів команди та ролей в команді проекту
- в) виявлення рівня трудомісткості та психофізичного навантаження членів команди
- г) планування рольової структури команди проекту

*Один член команди проекту:*

- а) може виконувати кілька ролей одночасно
- б) може виконувати лише одну роль під час реалізації проекту

*Модель В.А.Богданова пропонує:*

- а) модель визначення вимог до компетенцій членів команди
- б) перелік стійких психологічних якостей, з яких можна обрати професійно-важливі якості для кожної окремої ролі
- в) алгоритм виявлення рівня трудомісткості та психофізичного навантаження членів команди

*Визначають поведінкові патерни та стиль професійної діяльності (викреслити зайве):*

- а) вікові та статеві характеристики
- б) вольові характеристики
- в) характеристики мислення
- г) характеристики уяви
- д) характеристики темпераменту,
- е) характеристики життєвого досвіду
- ж) особистісні базові цінності

*Інтегральні оцінки здатності потенційних членів команди до виконання кожної з ролей в команді проекту визначаються:*

- а) на основі аналізу рольової структури команди проекту
- б) на основі аналізу рівня трудомісткості проекту та психофізичного навантаження членів команди
- в) на основі аналізу відповідності фактичних якостей кандидатів запланованим вимогам до професійно-важливих якостей

*З урахуванням впливу факторів унікальності проекту на пріоритезацію ролей в команді, при розрахунку оцінки збалансованості рольової структури команди проекту:*

- а) визначається як середнє арифметичне підсумкових оцінок здатності команди до виконання кожної з управлінських ролей
- б) визначається за допомогою вагових коефіцієнтів, що відповідають значимості кожної з командних ролей для успіху проекту

### **Бізнес-модель стартапів**

*Модель - це*



- а) засіб вимірювальної техніки (або комплекс засобів вимірювань), що забезпечує відтворення і (або) зберігання одиниці, а також передачу її розміру нижчою за повірочною схемою засобам вимірювань і затверджене як еталон в установленому порядку
- б) об'єкт, образ, явище, в тій чи іншій мірі подібне (але не ідентичне) зображеному або сам процес їх створення
- в) відображення, копія, схема, макет, зображення, певний матеріальний чи подумки представлений об'єкт або явище, що заміщає спрощенням оригінальний об'єкт або явище, зберігаючи тільки деякі важливі його властивості
- г) сукупність взаємопов'язаних процесів, що утворюють єдину ієрархію

*Модель «від виробництва» передбачає*

- а) виробництво продукту, а потім пошук шляхів його реалізації
- б) виробництво товару за запитом, на підставі побажань споживачів
- в) аналіз ринку, а потім виробництво продукту
- г) в залежності від підхода

*Модель «від клієнта» передбачає*

- а) виробництво продукту, а потім пошук шляхів його реалізації
- б) виробництво товару за запитом, на підставі побажань споживачів
- в) аналіз ринку, а потім виробництво продукту
- г) підприємства, які спеціалізуються на технології

*Бізнес-модель відповідає на питання «Хто і що робить на підприємстві і хто за що відповідає»*

- а) Інформаційна
- б) організаційно-функціональна
- в) матрична
- г) бюджетна

*Переваги формального підходу до формування бізнес-моделі підприємства:*

- а) відсутність формальної методології робить даний напрямок зрозумілим як для керівництва підприємства, так і для пересічних працівників
- б) відносна стабільність процесів
- в) зміни можуть здійснюватися досить швидко

г) витрати суттєво нижче

*Бізнес-модель, яка відповідає на питання «Скільки потрібно ресурсів»*

- а) бюджетна
- б) матрична
- в) ресурсна
- г) інформаційна

### **Фінансове забезпечення стартапів**

*На посівній стадії інвестують у стартап-проекти:*

- а) бізнес-ангели;
- б) венчурні фонди;
- в) банки;
- г) стратегічні інвестори;
- д) інноваційні платформи

*Технологія колективного співфінансування стартап-проектів, заснованого на добровільних внесках та застосуванні спеціалізованих Інтернет-платформ, називається:*

- а) краудсорсинг;
- б) лістинг;
- в) аутсорсинг;
- г) краудфандинг;
- д) форфейтинг.

*Витрати на стартап характеризують:*

- а) загальну суму надходжень, отриманих від видів діяльності підприємства;
- б) вартісну оцінку господарської діяльності у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах;
- в) суму коштів, спрямованих в основні та оборотні засоби підприємства;
- г) розмір амортизаційних відрахувань.

*На якій стадії життєвого циклу стартапу до його фінансування залучаються венчурні інвестори?*

- а) посівна стадія;
- б) запуск;
- в) зростання;
- г) розширення (зрілість);
- д) вихід інвестора.

*Етап залучення фінансування на певній стадії життєвого циклу стартапу називається:*

- а) IPO;
- б) долина життя;
- в) інвестиційний раунд;
- г) інкубаційний раунд;
- д) венчурний раунд.

*Бізнес-ангели є інвесторами таких стадій фінансування стартапу:*

- а) ідея, pre-seed;
- б) ідея, pre-seed, seed;
- в) раунд А; раунд В;
- г) раунд С, раунд D, IPO;
- д) усіх стадій.

*Період невизначеності між запуском стартап-проекту та документальним підтвердженням його здатності приносити дохід називається:*

- а) посівна стадія;
- б) півот;
- в) долина смерті;
- г) раунд А;
- д) масштабування.

*До фінансових ресурсів стартапу належать:*

- а) тільки власний капітал;
- б) грошові фонди і частина грошових коштів, яка використовується в нефондовій формі;
- в) основні фонди і оборотні активи;
- г) тільки кредити банків.

*Оборотні кошти підприємства — це:*

- а) предмети праці й витрати обігу;
- б) кошти, авансовані у виробничі оборотні фонди та фонди обігу;
- в) гроші в касі, на поточних і валютних рахунках, у розрахунках;
- г) основний капітал.

*Оберіть правильне визначення економічної суті рентабельності:*

- а) абсолютна сума прибутку, отриманого від операційної діяльності;
- б) рівень дохідності підприємства;
- в) перевищення прибутку від фінансових операцій над збитками від цих операцій;
- г) перевищення виручки від реалізації продукції над її собівартістю.

*Оборотні виробничі фонди — це:*

- а) оборотні кошти у виробничих запасах ;
- б) оборотні кошти у виробничих запасах та у виробництві;
- в) оборотні кошти у виробництві та готовій продукції; 4) оборотні кошти в основних засобах.

*Основні фонди характеризують як:*

- а) товарно-матеріальні цінності, що повністю споживаються у кожному виробничому циклі;
- б) сукупність матеріальних цінностей у натурально-речовій формі, які тривалий час беруть участь у процесі виробництва і переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції частинами, у міру зношення;
- в) грошові кошти, авансовані на придбання активів підприємства;
- г) об'єкти і предмети праці, які служать менше одного року незалежно від їх вартості.

*Які джерела формування оборотних коштів можна віднести до власних?*

- а) кредиторська протермінована заборгованість;
- б) сума статутного капіталу;
- в) сума власного капіталу, що зменшена на суму залишкової вартості основних фондів;
- г) сума нерозподіленого прибутку.

*Під амортизацією розуміють:*

- а) поступову втрату основними фондами своєї споживної вартості в процесі їхнього функціонування;
- б) знос основних фондів унаслідок впровадження нових, більш прогресивних і економічно ефективних машин і обладнання;
- в) процес перенесення вартості основних фондів і нематеріальних активів з урахуванням витрат на їх придбання, виготовлення і включення її в собівартість виготовленої продукції, проведених робіт, наданих послуг;
- г) витрати на реконструкцію, технічне переозброєння і ремонт основних фондів.

*Які з перелічених показників безпосередньо впливають на розмір амортизаційних відрахувань?*

- а) сума отриманого прибутку, нарахована амортизація і фондівіддача основних засобів;
- б) балансова вартість основних засобів на початок звітного періоду, норма амортизаційних відрахувань, структура основних засобів та термінів їх експлуатації;
- в) коефіцієнт вибуття основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів;
- г) сума оборотних активів, вартість виробленої продукції за звітний період.

*Фінансова діяльність підприємства — це:*

- а) процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання;
- б) використання різних прийомів і методів для фінансового забезпечення функціонування підприємства;
- в) управління фінансовими відносинами через фінансові важелі;
- г) методи аналізу господарської діяльності підприємства.

## **Проектний менеджмент**

*Яке з наведених визначень «проект» найбільш повне та правильне:*

- а) процес цілеспрямованої зміни технічної або соціально-економічної системи, що переводить її з одного стану у інший;
- б) комплекс взаємопов'язаних заходів по досягання поставлених цілей;
- в) це окремі підприємства з визначеними цілями та задачами;

г) всі відповіді вірні.

*Які функції включає «управління проектами»:*

- а) планування, облік та контроль;
- б) планування, організацію, аналіз, облік, контроль, моніторинг, експертизу, адміністрування;
- в) облік та аудит;
- г) розробку заходів по досягненню цілей та задач проекту.

*Що таке критичний шлях:*

- а) це максимальний за тривалістю повних шлях в мережі, тобто він визначає найменшу загальну тривалість робіт по проекту в цілому. Роботи, які лежать на даному шляху мають назву – критичні;
- б) мінімальний за тривалістю шлях у мережі;
- в) дозволяє визначити повний резерв часу, тобто різницю між датами пізнього і раннього терміну закінчення робіт;
- г) дозволяє визначити строк закінчення робіт.

*Що дозволяє мережева модель при плануванні проекту:*

- а) чітко представити структуру комплексу робіт та їх взаємозв'язки, скласти обґрунтований план виконання комплексу робіт, більш ефективно за заданим критерієм використовувати ресурси;
- б) дозволяє встановити залежності між роботами;
- в) визначити послідовність робіт та їх ефективність;
- г) проводить аналіз рішень, які приймаються.

*Що включає поняття організаційної структури управління проектом:*

- а) сукупність взаємозалежних органів управління;
- б) взаємовідносини учасників управління проектом;
- в) сукупність взаємозалежних органів управління, які знаходяться на різних рівнях системи при різних організаційних формах;
- г) розподілення функцій між учасниками проекту.

*Які існують види організаційних структур:*

- а) замовник – підрядчик;
- б) функціональна, матрична, проектна;
- в) керівник – єдина група учасників проекту;
- г) керівник – різноманітні групи учасників проекту.

*Що включає структурна модель управління ресурсами проекту:*

- а) визначення потреби у ресурсах;
- б) планування, регулювання, контроль;
- в) доставка, прийомка та зберігання ресурсів;
- г) облік та контроль доставки ресурсів.

*Назвіть основні методи планування ресурсів проекту:*

- а) ресурсне планування при обмеженні у часі; планування при обмежених ресурсах;
- б) планування методом прямого розрахунку;
- в) балансовий метод;
- г) метод календарного планування.

*Що в комплексі включає система розподілення ресурсів проекту:*

- а) аналіз та планування можливостей закупки та поставки ресурсів;
- б) планування процесу розподілення; організація доставки ресурсів до місця їх споживання; організація зберігання та регулювання рівня запасів;
- в) організація закупки та поставки всіх видів ресурсів по проекту;
- г) облік та контроль доставки, прийомки та зберігання ресурсів.

*Назвіть організаційні форми закупок по проекту:*

- а) прямі (договірні), посередницькі, біржові;
- б) ринкові (вільні) закупки;
- в) контрактні;
- г) всі відповіді вірні.

*Яка основна ціль управління запасами:*

- а) безперервне забезпечення процесів виконання робіт по проекту в установлені строки та з запланованою якістю при мінімальних можливих витратах на утримання запасів;
- б) мінімізація витрат по утриманню необхідних запасів, які необхідні для ефективної реалізації проекту;
- в) забезпечення ритмічної роботи по проекту;
- г) визначення оптимального рівня запасів по проекту.

*Які види контролю відносяться до основних:*

- а) контроль якості;
- б) загальний контроль змін та звітність про хід виконання робіт по проекту;
- в) контроль витрат за видами робіт проекту;
- г) контроль ризику проекту.

*Які види контролю відносяться до допоміжних:*

- а) загальний контроль змін проекту;
- б) звіт про хід виконання робіт по проекту;
- в) контроль змін, утримання, витрат, якості та ризику;
- г) всі відповіді вірні.

*Які методи застосовуються в управлінні проектами:*

- а) планування, організація, облік та аудит;
- б) створення команд по управлінню проектами;
- в) виробництво, планування та фінансування проекту;
- г) мережеве планування та управління, календарне планування, логістику, стандартне планування, ресурсне планування, імітаційне моделювання на ЕОМ.

*Що слід розуміти під життєвим циклом проекту:*

- а) це відрізок часу між моментом зародження ідеї (проекту) та моментом її (його) ліквідації, тобто завершення;
- б) це час з початку експлуатації проекту до його ліквідації;
- в) це стадії та етапи реалізації проекту;
- г) це сукупність стадій, етапів та фаз розробки проекту.

*Які параметри проекту можна віднести до тих, що управляються у повному обсязі:*



- а) трудові, фінансові та матеріальні ресурси;
- б) обсяги та види робіт;
- в) обсяги та види робіт, вартість проекту, строк виконання, ресурси (трудові, матеріально-технічні, фінансові, якість проектних рішень);
- г) тривалість життєвого циклу, скорочення витрат, ефективне використання трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

*Що слід розуміти під плануванням проекту:*

- а) це процес формування рішень, які визначають порядок, в якому визначається послідовність реалізації окремих заходів, дій та робіт по проекту;
- б) визначення всіх необхідних параметрів реалізації проекту (тривалості, потреби у трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах), обсягів робіт та строків їх виконання тощо;
- в) сукупність зв'язаних між собою процедур: розробка первинних планів, розробка бюджету, визначення потреби у трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсах.;
- г) всі відповіді вірні.

*Які основні принципи планування:*

- а) цілеспрямованість, комплексність, науковість, збалансованість, системність, гнучкість, оптимальна адаптивність, безперервність, стабільність, багатофункціональність;
- б) оптимальна координація та інтегральна діяльність всіх учасників та виконавців проекту
- в) реальність, оперативність, несуперечність;
- г) концептуальність, стратегічність, координація.

*У чому полягає сутність мереженого планування проекту:*

- а) це комплекс графічних та розрахункових методів, організаційних заходів та контрольних прийомів, які забезпечують моделювання, аналіз та динамічну перестройку плану виконання проекту;
- б) це інформаційно-динамічна модель, в якій відображуються взаємозв'язки та результати всіх робіт, необхідних для досягнення кінцевої цілі проекту;
- в) це графічне відображення всіх робіт проекту та залежностей між ними;
- г) всі відповіді вірні.

*Назвіть основні методи контролю фактичного виконання робіт по проекту:*

- а) метод простого контролю та метод детального контролю;
- б) балансовий метод;
- в) метод по віхах;
- г) метод 50/50.

*Які основні критерії контролю робіт по проекту:*

- а) рівень ризику;
- б) обсяг виконаних та майбутніх робіт, час та вартість, якість організації та змісту робіт;
- в) контроль закупівель і постачань ресурсів по проекту;
- г) всі відповіді вірні.

*Які існують види контролю проектної діяльності:*

- а) попередній, поточний та заключний;
- б) простий та детальний контроль;
- в) загальний контроль за ходом виконання робіт по проекту;
- г) всі відповіді вірні.

*Яка сутність поняття «управління ризиком»:*

- а) сукупність методів аналізу та нейтралізація факторів ризику, які об'єднані у систему планування, моніторингу та коректуючи впливів;
- б) процеси прийняття рішень щодо усунення ризиків;
- в) виявлення потенційних можливостей виникнення несприятливих ситуацій та пов'язаних з ними наслідків у вигляді втрат, збитків;
- г) визначення фактичної наявності ризиків та розмірів можливих збитків від них.

*Які існують методи управління ризиками:*

- а) розробка заходів щодо зниження ризиків;
- б) розробка та реалізація стратегії управління ризиками; методи компенсації та локалізації ризиків, відмова від ризикованих проектів (відхід від ризиків);
- в) виявлення факторів, які впливають на виникнення ризиків;
- г) всі відповіді вірні.

*Методи зниження ризиків:*

- а) диверсифікація або розподіл ризиків; резервування коштів на покриття збитків; страхування ризиків;
- б) своєчасне виявлення можливих непередбачуваних негативних ситуацій та оцінки можливого збитку;
- в) залучення спонсорської допомоги;
- г) ліквідація або «замороження» проекту.

*Які методи аналізу ризиків:*

- а) метод прямого розрахунку;
- б) балансовий метод;
- в) імовірнісний, експертний, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, побудова дерева рішень проекту, імітаційні методи;
- г) всі відповіді вірні.

*Що слід розуміти під «якістю» проекту:*

- а) це цілісна сукупність характеристик проекту, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби;
- б) категорія або розряд, що присвоєний об'єкту (проекту);
- в) якість, що відповідає ринковим потребам;
- г) всі відповіді вірні.

*Що слід розуміти під поняття «управління якістю проекту»:*

- а) встановлення вимог до якості проекту;
- б) розробка заходів щодо підвищення якості проекту;
- в) це система методів, засобів, видів діяльності, спрямованих на виконання вимог та очікувань клієнтів проекту, щодо якості самого проекту та його продукції;
- г) задоволення потреб клієнтів у якості продукції проекту.

*Сутність діаграми Парето для контролю якості проекту:*

- а) це гістограма появи різних причин невідповідності, які упорядковані за частотою;
- б) статистичні вибірки, аналіз динамічних рядів, кореляційно-регресійний аналіз та інші статистичні методи;
- в) контрольна карта, яка є графічним відображенням результатів процесів;
- г) проста перевірка якості проекту.

*Які основні характеристики команди, здійснюючої управління проектом:*

- а) склад, структура, групові процеси;
- б) кваліфікація та досвід роботи з проектами;
- в) наявність системи мотивації, стимулювання та винагороди;
- г) соціальна захищеність команди.

*Які розрізняють основні підходи до формування команди:*

- а) цілеполягаючий, міжособистий, рольовий, проблемно-орієнтований;
- б) професійний, особистий, соціальний;
- в) працездатний, соціально-психологічний;
- г) всі відповіді вірні.

*Які основні елементи, що забезпечують ефективність праці менеджера проекту:*

- а) знати та вміти контролювати робочий час; орієнтуватися на кінцевий результат; виявляти та будувати роботу на сильних якостях команди;
- б) координація і контроль за ходом роботи по проекту;
- в) грамотно розподіляти роботу між членами команди;
- г) встановлювати пріоритетність робіт та їх виконання.

*Що є одним з найбільш вагомих навиків керівника проекту:*

- а) навички ведення переговорів;
- б) навички впливу;
- в) комунікативні навички;
- г) навички вирішення проблем.

*Обсяг повноважень керівника проекту пов'язаний з:*

- а) комунікативними навичками;
- б) організаційною структурою;
- в) рівнем повноважень керівника верхнього рівня, якимзначаються менеджери проекту;
- г) навичками здійснення впливу.

*Проект вважається успішним коли:*

- а) виготовлений продукт проекту;
- б) спонсор проекту заявив о його завершенні;
- в) продукт проекту переданий до серійного виробництва;
- г) проект задовольнив вимоги зацікавлених осіб або перевершив їх очікування.

*Який вид діаграми ранжує причини виникнення несправностей відповідно до частоти їх появи:*

- а) контрольні діаграми;
- б) діаграми процесів;
- в) кореляційні діаграми;
- г) діаграма Парето.

*Який з видів контрактів бажано використовувати в проектах з високим ступенем невизначеності та потребуючих великих вкладень у ранній стадії життєвого циклу проекту:*

- а) з фіксованою ціною;
- б) з відшкодуванням витрат;
- в) з одноразовою виплатою;
- г) з ціною за одиницю.

*Що відноситься до засобів та методів процесу ініціалізації:*

- а) методи вибору проекту та експертної оцінки, заключень;
- б) критерії відбору та експертні оцінки;
- в) обмеження, припущення та експертні оцінки;
- г) експертні оцінки та устав проекту.

## АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК ОЦІНЮВАННЯ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

№	Назва критерію	Значення
<b>Групи критеріїв – «суть ідеї»</b>		
<b>1</b>	<b>Запропонована ідея – це продукт або послуга?</b>	
	що прийшла на деякий час (5 балів)	
	що в даний час у стадії розробки, з маркетинговими дослідженнями та бізнес-планом (20 балів)	
	що на етапі робочого прототипу, який тестується потенційними клієнтами (25 балів)	
	яка в даний час отримує доходи (30 балів)	
<b>2</b>	<b>До якої галузі відноситься розроблена ідея?</b>	
	продукт має відношення до продажу для широкого загалу (роздрібна торгівля, харчування, розваги і т.д.) (10 балів)	
	запропоновану ідею ще ніхто не визнає, як промисловість (20 балів)	
	продукт був популярний серед інвесторів кілька років тому (25 балів)	
	продукт в даний час є популярний серед інвесторів (медичні прилади, нанотехнології, програмне забезпечення безпеки, економії грошей корпоративного програмного забезпечення і т.д.) (30 балів)	
<b>3</b>	<b>Соціальне значення ідеї?</b>	
	незначне значення новизни (5 балів)	
	зробити життя трохи простішим і більш приємним для багатьох людей, але не вирішує ніяких фундаментальних проблем (20 балів)	
	допомагає людям або підприємствам у роботі (25 балів)	
	допоможе зберегти багато життів і / або грошових коштів (тобто, продукт на основі ідеї терміново потрібний на ринку) (30 балів)	
<b>4</b>	<b>Сила ідеї (якщо венчурні компанії вирішили поставити свої ресурси конкурентам в даній сфері, то завтра продукт на основі ідеї буде?):</b>	
	з нього нічого не буде (0 балів)	
	розумію, що ринок в даний час завойовано великим гравцем, але доведеться погодитися на меншу частку ринку (5 балів)	
	можливість залишитись на крок попереду через інновації, спритність і швидкість (20 балів)	
	радий співпрацювати з ними для нашої технології так як немає ніякого способу, яким конкуренти можуть завоювати цей ринок (25 балів)	
	<b>Сума балів по 1 групі критеріїв</b>	

№	Назва критерію	Значення
<b>Група критеріїв – «автори ідей»</b>		
<b>1</b>	<b>Рівень підприємницького досвіду досягається за рахунок:</b>	
	читання книжок і журналів ведення бізнесу (5 балів)	
	запуск успішного малого бізнесу (10 балів)	
	працюючи в якості співзасновника або співробітника в успішній високотехнологічній компанії (20 балів)	
	засновник ряд успішних компаній (25 балів)	
<b>2</b>	<b>Досвід керівних посад в галузі ринку стартапу:</b>	
	ніколи не мав (0 балів)	
	до 2 років (5 балів)	
	5 років (10 балів)	
	понад 5 років (15 балів)	
<b>3</b>	<b>Кількість інвестованих годин власного часу в розвиток стартапу:</b>	
	0 – 999 (10 балів)	
	1000 – 1999 (12 балів)	
	2000 – 3999 (15 балів)	
	4000 або більше годин (20 балів)	
	<b>Сума балів по 2 групі критеріїв</b>	
<b>Група критеріїв – «порівняльна характеристика ідей»</b>		
<b>1</b>	<b>Основні конкуренти (задовольняючи ту ж потребу споживача):</b>	
	неіснуючі, так як клієнти не витрачають гроші, щоб задовольнити потребу продукту (5 балів)	
	великі компанії з великим маркетинговим бюджетом та існуючими каналами продажів (тобто, продукт входить в зрілу галузь, де домінують великі конкуренти) (10 балів)	
	інші стартапи (тобто, я вхожу в новий ринок, що в даний час вивчається іншими стартаперами) (15 балів)	
	заміни (запропонований новий продукт, не має прямого конкурента, але клієнти мають інші способи задовольнити цієї потреби) (25 балів)	
<b>2</b>	<b>Інші стартапи в даній галузі на аналогічній стадії розвитку отримали венчурний капітал в сумі:</b>	
	під \$ 1 млн. (5 балів)	
	\$ 1-2 млн. (10 балів)	
	\$ 2-5 млн. (15 балів)	
	понад \$ 5 мільйонів (25 балів)	
	<b>Сума балів по 2 групі критеріїв</b>	

№	Назва критерію	Значення
<b>Група критеріїв – «комерційна значимість ідей»</b>		
<b>1</b>	<b>Стратегічні партнери</b>	
	кількома листами обмінювалися з цими людьми, що познайомились в мережі (5 балів)	
	лист про наміри, підготовлений потенційним дистриб'ютором для мого продукту (10 балів)	
	кілька підписаних партнерських договорів, а решта в роботі (20 балів)	
	договори про партнерство, ліцензування, поставки та продажів підписані з десятками компаній (25 балів)	
<b>2</b>	<b>Інтелектуальна власність:</b>	
	всі розробки в моїй голові (10 балів)	
	наявна попередня заявка на патент, що підготовлена і подана мною (15 балів)	
	в очікуванні патентів, що вже подано деякий час (25 балів)	
	кілька виданих патентів, які охоплюють весь ланцюжок створення вартості винаходу, поряд з товарними знаками та знаками обслуговування, щоб захистити торгову марку (35 балів)	
<b>3</b>	<b>Наявність бізнес-плану:</b>	
	не існує (0 балів)	
	має чимало помилок (10 балів)	
	виглядає досить ідеальний в моїх очах (20 балів)	
	виглядає досить ідеальний в очах консультантів, юристів і бухгалтерів, які бачили його (30 балів)	
<b>4</b>	<b>Кількість інвестованих власних коштів у стартап:</b>	
	\$0 - \$24 999 (10 балів)	
	\$25 000 - \$99 999 (20 балів)	
	\$100 000 - \$249 999 (30 балів)	
	\$250 000 або більше (35 балів)	
<b>5</b>	<b>Наявність спеціаліста з інтелектуальної власності:</b>	
	знайомий, що розуміється у цій справі (10 балів)	
	невелика місцева фірма, яка претендує стати універсалом інтелектуальної власності (15 балів)	
	невелика або середнього розміру місцева фірма, яка працює з великою кількістю стартапів (20 балів)	
	одна з національно визнаних юридичних фірм інтелектуальної власності, укомплектованих з адвокатів, які працювали в моїй області, перш ніж йти в юридичну школу (30 балів)	
<b>6</b>	<b>Наявні продажі та маркетингові плани:</b>	
	якщо я побудую, то вони прийдуть (10 балів); 2. ; 3. ; 4. .	
	якщо я створюю сайти з продуктом і представлю їх в Google, вони прийдуть (20 балів)	
	буду наймати продавців на комісії для продажу свого продукту (25 балів)	
	у мене є якісний, добре пророблений маркетинговий і план продажів, який включає в себе поєднання перевірених, економічно ефективних продажів і маркетингової тактики (35 балів)	
	<b>Сума балів по 4 групі критеріїв</b>	



№	Назва критерію	Значення
<b>Група критеріїв – «очікувані результати»</b>		
<b>1</b>	<b>Стартап буде конкурувати з продуктами річні доходи яких становлять:</b>	
	\$25 000 - \$99 999 (10 балів)	
	\$100 000 - \$249 999 (13 балів)	
	\$250 000 - \$549 999 (16 балів)	
	\$549 000 або більше (20 балів)	
<b>2</b>	<b>Величина відсоткового зростання ринку даного стартапу:</b>	
	зростання не більше 10 % (5 балів)	
	зростання 10-30% в рік (10 балів)	
	зростання понад 30 % в рік (15 балів)	
<b>3</b>	<b>Величина очікуваних доходів протягом наступних 12 місяців:</b>	
	\$0 - \$24 999 (5 балів)	
	\$25 000 - \$99 999 (10 балів)	
	\$100 000 - \$249 999 (15 балів)	
	\$250 000 або більше (20 балів)	
<b>4</b>	<b>Величина очікуваних доходів через 5 років:</b>	
	\$0-\$1 млн. (5 балів)	
	\$1 млн. - \$ 5 млн. (10 балів)	
	\$ 5 млн. або більше (15 балів)	
	\$ 10 млн. або більше (20 балів)	
<b>5</b>	<b>Очікувана величина валового прибутку після виходу стартапу на ринок:</b>	
	невідома (0 балів)	
	все піде на обслуговування бізнесу (5 балів)	
	збільшення поступово, як апаратного бізнесу (10 балів)	
	швидко росте, як програмне забезпечення для бізнесу (15 балів)	
	<b>Сума балів по 5 групі критеріїв</b>	

## ІГРОВІ ТА СИТУАЦІЙНІ ТЕСТИ / ВПРАВИ

### ТЕСТ НА ЗДАТНІСТЬ ДО ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<sup>1</sup>

Отже підприємець – суб`єкт, що поєднує у собі новаторські, комерційні та організаторські здібності для пошуку і розвитку нових видів, методів виробництва, нових благ та їхніх нових якостей, нових сфер застосування капіталу. А звідси і підприємництво - це тип господарської поведінки підприємців з організації розробки, виробництва і реалізації благ з метою отримання прибутку і соціального ефекту. У вияві ініціативної, новаторської, самостійної діяльності акумулюється сутність підприємництва. Його мета зводиться, з одного боку, до отримання прибутку або особистого доходу, в результаті не якихось кон`юнктурних справ, а передбачення точного розрахунку, а з іншого - до найбільш ефективного використання факторів виробництва, прагнення реалізувати творчі потенції людини.

Тест на здатність до ведення підприємницької діяльності

1. Чи поводитесь Ви наодинці так, як тоді, коли за Вами спостерігають?
2. Чи вважаєте Ви себе здатним стати головою сім`ї?
3. Чи вважаєте Ви хитрість хорошою і корисною рисою?
4. Чи можете Ви розпочати розмову на вулиці з незнайомою людиною?
5. Чи знаєте Ви, який колір сьогодні в моді?
6. Чи їдете в транспорті без квитка, якщо забули вдома проїзний?
7. Чи заздрите успіху Ваших знайомих?
8. Чи звертаєтесь на «Ви» до Ваших старших за віком родичів?
9. Чи здатні Ви усно швидко обчислити скільки буде 3% від 3%?
10. Чи приходите вчасно у кіно?
11. Чи приходите вчасно на побачення?
12. Чи вважаєте за потрібне давати «чайові»?
13. Переживаєте, якщо Вас обрахували на 1 грн.?
14. Чи пам`ятаєте дату народження свого вчителя?
15. Чи сідаєте у міському транспорті на будь – яке вільне місце?
16. Чи сідаєте в таксі тільки на заднє сидіння?
17. Чи любите робити записи у книгу скарг?
18. Чи вважаєте, що завжди достатньо лише одного попередження?
19. Чи знаєте, які грошові одиниці існували в Стародавньому Римі?
20. Чи зможете залишити валізу на вокзалі під наглядом зовсім незнайомої людини?

---

<sup>1</sup><http://korosten-rada.gov.ua/uploads/files/pages/7406/test-na-vedennya-pidpriyemnikoyi-diyalnosti.pdf>

Повністю позитивна відповідь на кожне запитання дає 10 балів, повністю негативна – 0 балів. Проміжні відповіді оцінюються «на око» між 0 і 10 балами. Наприклад, якщо Ви з 10 своїх вчителів пам'ятаєте дату народження лише одного, відповідь – 1 бал. Якщо відповідь на яке – небудь питання для Вас є складною – 5 балів. Склавши всі Ваші бали, Ви звертаєтесь до ключа тесту.

## Ключ до тесту

*120 – 200 балів – Ви вроджений бізнесмен. Якщо ви отримали ці бали в результаті підглядування у відповіді, вирахуйте 80 балів і орієнтуйтеся на новий результат.*

*110 – 119 балів – Ви володієте не всіма потрібними якостями бізнесмена, але у Вас є реальні шанси досягти успіху в бізнесі; деяку допомогу при цьому вам нададуть роздуми про причини втрати балів.*

*50 – 90 балів – видно, в бізнесмени Вам не вибитись, але судячи з усього, Ви правдива, порядна людина, у вас непоганий характер, так що не все втрачено в житті.*

## ТЕСТ НА ЗАГАЛЬНІ ЗДІБНОСТІ ДО ПІДПРИЄМНИЦТВА (GET TEST)<sup>2</sup>

*Інструкція досліджуваному:*

*«Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтесь з твердженням, то в бланку відповідей у клітинці обведіть «А», розміщену під порядковим номером твердження, відповідь на яке Ви даєте. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтесь з твердженням, підкресліть у цій самій клітинці літеру «В». У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно і відверто і Ви отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першою спадає на думку. Час, відведений на виконання тесту, — 10 хвилин. Якщо все зрозуміло, починайте давати відповіді».*

Опитувальник:

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли визначаю для себе мету, я обираю переважно складні цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось умієш, або не вмієш, зусилля тут не мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумают інші.
13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо доведеться долати труднощі .

---

<sup>2</sup><https://studfile.net/preview/5287909/page:6/>

15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.
16. Якщо я планую, завжди виконую намічений план.
17. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.
18. Я би пішов на ризик, якщо шанси б на успіх були 50/50.
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
20. Якщо б у мене виникла добра ідея, як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість комусь керувати процесом.
22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
23. Я не люблю здогадуватися.
24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми:
25. Я отримую від життя все те, чого хочу, якщо буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
26. Люди вважають, що я ставлю забагато питань.
27. Якщо є можливість поразки, я не ризикуватиму.
28. Мене роздратовує, коли люди запізнюються.
29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати всі факти, незалежно від того, скільки часу знадобиться для цього.
30. Коли я виконую завдання, рідко звертаюсь по допомогу.
31. Неможливо досягти успіху, якщо ви не перебуваєте у відповідному місці в потрібний час.
32. Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
33. Я ліпше працював би з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре управляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є гарним професіоналом.
34. Успіх — це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.
35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.
36. Перш ніж прийняти важливе рішення, я дуже швидко зважую всі «за» і «проти», не зволікаючи з часом на роздуми.
37. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
38. Я краще використаю можливість, яка зможе поліпшити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.
39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію відповідно до інструкцій.
40. Для мене досягнути те, що я хочу, мало пов'язане з везінням.
41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
42. Коли я маю справу зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.

43. Я переконаний у тім, що все те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
44. Я зможу впоратися з багатьма справами одночасно.
45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
46. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм через те, щоб виконати певну роботу.
47. Те, до чого ми звикли, є набагато кращим, ніж щось невідоме.
48. Більшість людей вважає, що я впертий.
49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.
50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.
51. Мені легко розслабитися під час відпустки.
52. Я отримую від життя все те, що я хочу, бо наполегливо працюю над дим.
53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

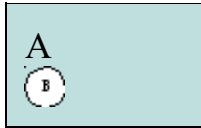
### Бланк відповідей

№ рядка 1	46	37	28	19	10	1
	A	A	A	A	A	A
2	B	B	B	B	B	B
	47	38	29	20	11	2
3	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B
4	48	39	30	21	12	3
	A	A	A	A	A	A
5	B	B	B	B	B	B
	49	40	31	22	13	4
6	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B
7	50	41	32	23	14	5
	A	A	A	A	A	A
8	B	B	B	B	B	B
	51	42	33	24	15	6
9	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B

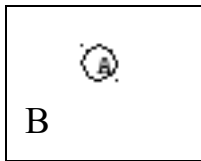


### Обробка результатів

Підсумуйте ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей всього дев'ять, додайте собі 1 бал за позицію «В», якщо вона припала на сіру клітинку,



а також оцініть в 1 бал кожен обрану вами позицію «А», що припала на світлу клітинку.



Напишіть загальну суму балів з обраних вами «А» і «В» по кожному горизонтальному рядку і перенесіть у таблицю знизу.

Рядок 1..... Рядок 2..... Рядок 3.....  
Рядок 4..... Рядок 5..... Рядок 6.....  
Рядок 7..... Рядок 8..... Рядок 9.....

Тепер виконайте обрахунки з визначенням «ваги» п'яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом.

Додайте:

бали рядка 1 до рядка 6 — Секція 1...  
бали рядка 3 визначають — Секцію 2.  
бали рядка 5 до рядка 8 — Секція 3...  
бали рядка 2 до рядка 9 — Секція 4...  
бали рядка 4 до рядка 7 — Секція 5...

### Аналіз результатів

Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал по кожній секції означає ступінь вираженості риси, яка оцінюється у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)

Максимальний бал — 12, середній бал — 9.

Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значного кількістю таких рис:

— завбачливість;

- самодостатність;
- оптимізм;
- енергійність;
- наполегливість та рішучість;
- зорієнтованість на результат (завдання);
- ретельність;
- самовпевненість.

#### Секція 2. Потреба в незалежності/автономії

Максимальний бал — 6, середній бал — 4.

Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас характерним є:

- робити щось нетрадиційне;
- працювати наодинці;
- робити все по-своєму;
- говорити все, що думаєте;
- не схилитися під тиском групи;
- проявляти впевненість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати все самостійно.

#### Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності/нахили)

Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливість і розвинена інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

#### Секція 4. Уміння йти на розумний (зважений) ризик

Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка більше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти в умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не зависока амбіційність.

#### Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість

Максимальний бал — 12, середній — 8.

Якщо отримали високий бал у цій секції, то Ви схиляєтеся до:

- не покладання на долю, випадок;

- співставлення результатів з докладеними зусиллями;
  - здатності контролювати свою долю;
  - впевненості в собі та в своїх діях;
  - творення власного успіху своїми руками;
  - використання можливостей;
- проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

## ОЦІНКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ<sup>3</sup>

*Інструкція. Відповідаючи на запропоновані нижче питання, уявіть, що не пізніше завтрашнього дня Ви зайнялися підприємництвом. Відповіді у формі «так», «ні» заносите в окремий відповідь листок, позначаючи пункти отвечаемых питань.*

1. Чи вмієте ви доводити розпочату справу до кінця, незважаючи на перешкоди?
2. Чи вмієте ви настояти на прийнятому рішенні або вас легко переконати?
3. Чи Любите ви брати на себе відповідальність, керувати?
4. Чи користуєтеся ви повагою і довірою колег?
5. Ви здорові?
6. Чи готові ви працювати від зорі до зорі, не отримуючи негайної віддачі?
7. Чи Любите ви спілкуватися і працювати з людьми?
8. Чи вмієте ви переконувати і заражати своєю впевненістю в правильності вибраного шляхи?
9. Чи зрозумілі вам ідеї та думки інших?
10. Чи є у вас досвід роботи в тій області, в якій ви хочете почати справу?
11. Чи знайомі ви з правилами оподаткування, калькуляції заробітної плати, складання декларації про доходи, ведення бухгалтерського обліку?
12. Чи буде у вашому місті чи області попит на товар або послугу, яку ви хочете запропонувати?
13. Чи є у вас хоча б базова підготовка у сфері маркетингу і фінансів?
14. Добре йдуть справи у вашому місті чи області у інших дрібних підприємців вашого профілю?
15. Чи є у вас на прикметі приміщення, яке можна орендувати?
16. Володієте ви достатнім початковим капіталом?
17. Чи є у вас можливість залучити до фінансування створюваного справи рідних і знайомих?
18. Чи є у вас на прикметі постачальники необхідних вам матеріалів?
19. Чи є у вас на прикметі розумні фахівці, що володіють досвідом і знаннями, яких не вистачає вам?
20. Чи впевнені ви в тому, що мати власну справу - це головна ваша мрія?

---

<sup>3</sup> <http://bibliograph.com.ua/psihologia-3/179.htm>

Обробка і інтерпретація результатів.

Кожна відповідь «так» оцінюється в один бал, відповідь «ні» - нуль балів.

17 балів і більше: ви маєте всі необхідні якості, щоб досягти успіху в підприємництво.

13-17 балів: ваші шанси на успіх в якості підприємця не так очевидні. Подумайте ще раз, чи готові ви нести всю відповідальність, яку передбачає професія вільного підприємництва.

Менше 13 балів: ваші шанси домогтися успіху в якості підприємця, поки невеликі.

Але це тільки - поки! Успіх дається наполегливою, наполегливим і цілеспрямованим!

## ТЕСТ: РОЛІ В КОМАНДІ (Тест Белбіна)

*Інструкція. Цей тест складається з 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися. На кожен блок у Вас є 10 балів. Присвоювати бали можна не більше, ніж 3 м або 4 м твердженням у блоці. Якщо Ви згодні з яким-небудь твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10 балів.*

### **I. Який внесок я сподіваюся зробити в роботу команди?**

- a) Я думаю, що здатний/а швидко помічати нові і з вигодою використовувати нові можливості.
- b) Я можу успішно працювати з різними людьми.
- c) Генерація ідей – мій вроджений дар.
- d) Моєю перевагою є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді.
- e) Моя здатність доводити все до кінця багато в чому забезпечила мою персональну ефективність.
- f) Я готовий/а перенести тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії принесуть в кінцевому корисні результати.
- g) Я швидко з'ясовую, що спрацює в ситуаціях, добре мені знайомих.
- h) Особисті помилки і упередження не заважають мені знаходити і доводити переваги альтернативних курсів дій.

### **II Мої недоліки, які можуть проявитися в командній роботі, наступні:**

- a) Я відчуваю себе невпевнено на нараді, якщо відсутні чіткий порядок денний і контроль за його дотриманням.
- b) Я схильний/а бути надто великодушним/ою до людей, що мають правильну точку зору, але не висловлюють її відкрито.
- c) Я схильний/а занадто багато говорити, коли в групі обговорюються нові ідеї.
- d) Внаслідок моєї обачності я не схильний/а швидко та з ентузіазмом приєднуватися до думки колег.
- e) Я іноді виглядаю авторитарним/ою і нетерпимим/ою, коли відчуваю необхідність досягти чогось.
- f) Мені важко повести людей за собою, оскільки я дуже схильний/а до впливу атмосфери, що панує в групі.
- g) Я дуже захоплений/а ідеями, які мені приходять в голову, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо.

h) Мої колеги вважають, що я занадто багато уваги приділяю деталям і надмірно турбуюся про те, що справи йдуть неправильно.

### **III Участь у спільному проекті:**

- a) Я вмію впливати на людей, не тиснувши на них
- b) Вроджена обачність оберігає мене від помилок, що виникають через неухважність.
- c) Я готовий/а чинити тиск, щоб нарада не перетворювалася на марнування часу і не губилася основна мета обговорення.
- d) Можна розраховувати на надходження від мене оригінальних пропозицій.
- e) Я завжди готовий/а підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона слугує спільним інтересам.
- f) Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найсвіжіші.
- g) Я сподіваюся, що моя здатність виносити неупереджені судження визнається всіма, хто мене знає.
- h) На мене можна покласти обов'язок стежити за тим, щоб найбільш істотна робота була організована належним чином.

### **IV Особливості мого стилю роботи в команді такі:**

- a) Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег.
- b) Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю сам/а бути в меншості.
- c) Я зазвичай знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій.
- d) Я вважаю, що маю талант швидко організувати виконання схвалених планів.
- e) Я володію здатністю уникати очевидних рішень і вмію знаходити несподівані.
- f) Я прагну дістатися досконалості при виконанні будь-якої ролі в командній роботі.
- g) Я вмію встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди.
- h) Я здатний/а сприймати будь-які висловлюються думки, але без коливань підкорююся думці більшості після прийняття рішення.

### **V Я отримую задоволення від роботи, тому, що:**

- a) Мені приносить задоволення аналіз ситуацій і зважування всіх шансів.
- b) Мені подобається знаходити практичні рішення проблем.
- c) Мені подобається усвідомлювати, що я створюю гарні робочі стосунки.
- d) Я здатний чинити сильний вплив на прийняття рішень.
- e) Я отримую можливість зустрітися з людьми, здатними запропонувати щось нове для мене.

- f) Я здатний/а домогтися згоди людей на реалізацію необхідного курсу дій.
- g) Я відчуваю себе в своїй стихії, коли можу приділити завданню всю мою увагу.
- h) Мені подобається знаходити завдання, що вимагають напруги уваги.

**VI Якщо мені несподівано запропонують вирішити важке завдання за обмежений час з незнайомими людьми, то:**

- a) Я б відчув/ла необхідність спочатку на самоті обдумати шляхи виходу з глухого кута, перш ніж почати діяти.
- b) Я був/ла би готовий працювати з людиною, що вказала найбільш позитивний підхід, незалежно від супутніх труднощів.
- c) Я б спробував/ла знайти спосіб розбиття завдання на частини відповідно до того, що краще за все вміють робити окремі члени команди.
- d) Властива мені обов'язковість допомогла б нам не відстати від графіка.
- e) Я сподіваюся, мені б вдалося зберегти холоднокровність і здатність мислити логічно.
- f) Я б наполегливо домагався/лась досягнення мети, незважаючи на жодні перешкоди.
- g) Я був/ла би готовий/ва діяти силою позитивного прикладу при появі ознак відсутності прогресу в командній роботі.
- h) Я б організував/ла дискусію для стимулювання висунення нових ідей і надання початкового імпульсу командній роботі.

**VII Мої недоліки, притаманні в командній роботі, наступні:**

- a) Я схильний/на проявляти нетерпимість по відношенню до людей, що заважає, на мою думку, прогресу в справах групи.
- b) Навколишні іноді критикують мене за надмірний раціоналізм і нездатність до інтуїтивним рішенням.
- c) Моє прагнення забезпечити умови правильного виконання роботи, може призводити до зниження темпів.
- d) Я дуже швидко втрачаю інтерес і намагаюся почерпнути його у найбільш активних членів групи.
- e) Я важкий/а на підйом, якщо не маю ясних цілей.
- f) Мені іноді буває дуже важко розібратися зі складнощами, що мене спіткають.
- g) Я соромлюся звернутися за допомогою до інших, коли не можу будь-що зробити сам/а.
- h) Я відчуваю труднощі при обґрунтуванні своєї точки зору, коли стикаюся з серйозними запереченнями.



## Ключ до тесту Белбіна<sup>4</sup>

Тест використовується для оцінки командної ролі співробітника: його сильних професійних і особистісних якостей. Бажано, щоб командні ролі членів не дублювали командні ролі вже наявних співробітників.

Обробка результатів: перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу. Прослідкуйте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку була рівна 70. Якщо підсумок не рівний 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

Заповніть наступну таблицю і підведіть підсумки, щоб представити ваш профіль. Наприклад, якщо ваш рахунок у Блоці 1 був: a = 1, b = 4, c = 2, d = 0, e = 1, f = 2, g = 0, h = 0.

Тоді, використовуючи таблицю-дешифрувальник, ваш перший ряд буде виглядати таким чином:

Блок	Р	К	Т	ГІ	Д	Е	Дп	Ф
1	g 0	d 0	f 2	c 2	a 1	h 0	b 4	e 1

Букви зверху відповідають типам ролей в команді, що описані нижче.

Підрахуйте ваші бали

Блок	Р	К	Т	ГІ	Д	Е	Дп	Ф
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c

### Результати

	Низька 0 – 33%	Середня 33 – 66%	Висока 66 – 85%	Дуже висока 85 – 100%	Середній бал
<b>Р</b>	0-6	7-11	12-16	17-23	10.0
<b>К</b>	0-6	7-10	11-13	14-18	8.8
<b>Т</b>	0-8	9-13	14-17	18-36	11.6
<b>ГІ</b>	0-4	5-8	9-12	13-29	7.3
<b>Д</b>	0-6	7-9	10-11	12-21	7.8
<b>Е</b>	0-5	6-9	10-12	13-19	8.2
<b>Дп</b>	0-8	9-12	13-16	17-25	10.9
<b>Ф</b>	0-3	4-6	7-9	10-17	5.5

<sup>4</sup><http://tests.puet.edu.ua/files/test2-2.pdf>

## РЕАЛІЗАТОР

*Характеристика.* Реалізаторам властиві практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю і дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем в системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність і інтерес співпадають з цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте, їм може не вистачати спонтанності і вони можуть проявляти жорсткість і непохитність.

*Функціональність.* Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності і старанності. Вони добиваються успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що здійснимо і має відношення до справи. Говорять, що багато виконавців роблять тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які знаходять неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що необхідно справі. Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності в рішенні всіх важливих питань.

## КООРДИНАТОР

*Характеристика.* Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і упевнений, Координатор охоче роздає доручення. У міжособових відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності і таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, це люди з широким світоглядом і досвідом, що користуються загальною повагою команди.

*Функціональність.* Вони добре себе проявляють, знаходячись на чолі команди людей з різними навиками і характерами. Вони краще працюють спільно з колегами рівними по рангу або позиції, чим із співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях Координатори можуть вступати в конфлікти через різницю в поглядах з Творцями.

## ТВОРЕЦЬ

*Характеристика.* Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і

великим прагненням до творчих та професійних звершень. Зазвичай, це яскраво виражені екстраверти, що володіють сильною напористістю. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні і уперті, упевнені і напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль сама конкурентна в команді.

*Функціональність.* Вони, зазвичай, стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії і успішно працювати під тиском. Вони уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах з різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті. Творці здатні підніматися над проблемами будь-якого роду, продовжуючи лідирувати, не зважаючи на них. Вони можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

## ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

*Характеристика.* Генератори ідей є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно і ідеї, з яких проростають більшість розробок і проектів. Зазвичай вони вважають за краще працювати самотійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто слідуючи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні і оригінальні, але можуть бути слабкими в спілкуванні з людьми іншого рівня або напряму.

*Функціональність.* Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проектів або коли проект знаходиться під загрозою зриву. Вони зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте, велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним в конфлікт.

## ДОСЛІДНИК

*Характеристика.* Дослідники - часто ентузіасти і яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з людьми в компанії і за її межами. Вони народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоча і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають в команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості у всьому новому. Але, якщо вони не стимулюються іншими, їх ентузіазм швидко знижується.

*Функціональність.* Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї і розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони самі відповідні люди для установки зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів. Вони уміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

## ЕКСПЕРТ

*Характеристика.* Це дуже серйозні і передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити. Вони уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

*Функціональність.* Експерти найбільш підходять для аналізу проблем і оцінки ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. В порівнянні з іншими, Експерти здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато Експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від ухвалення квапливих рішень. Це ідеальна «сфера» для Експертів, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

## ДИПЛОМАТ

*Характеристика.* Це люди, що користуються найбільшою підтримкою команди.

Вони дуже ввічливі і товариські. Вони уміють бути гнучкими і адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. Дипломати дуже дипломатичні і сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіткнутися зі складністю при ухваленні рішень в термінових і невідкладних ситуаціях.

*Функціональність.* Роль Дипломатів полягає в запобіганні міжособових проблем, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати всім її членам. Уникаючи проблем, вони йтимуть довгою дорогою, ради того, щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками, тим більше, якщо їх безпосередній начальник підкоряється Творцеві. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не представляють загрозу ні для кого і тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати служать свого роду «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють краще.

## ВИКОНАВЕЦЬ

*Характеристика.* Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, що не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

*Функціональність.* Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної сконцентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей і уміння завершувати розпочату справу.

## ФАХІВЕЦЬ

*Характеристика.* Це особи, які пишаються придбаними технічними навиками і уміннями у вузькій сфері. Їх пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння і просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, слідуючи своїм стандартам і працюючи над вузьким колом специфічних проблем. Взагалі, небагато людей, беззастережно відданих своїй справі і прагнучих стати першокласними фахівцями.

*Функціональність.* Фахівці грають свою специфічну роль в команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони користуються пошаною, оскільки знають набагато більше про свій предмет, чим хто-небудь ще і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій глибокий досвід.

## РОЛІ В КОМАНДІ ПО БЕЛБІНУ

РОЛІ І ОПИС ВКЛАДУ В РОБОТУ КОМАНДИ	МОЖЛИВІ СЛАБКІ СТОРОНИ
<b>Генератор ідей:</b> креативність, уява, своєрідність, незвичайність, вирішує складні завдання.	Ігнорує випадковості, надзвичайно зайнятий, щоб ефективно обмінюватися інформацією.
<b>Дослідник:</b> екстраверт, ентузіазт, компанійський. Не втрачає нагоди розширити коло контактів та сфер впливу.	Надмірний оптимізм. Втрата інтересу, якщо зникає першопочатковий ентузіазм.
<b>Координатор:</b> зрілість, впевненість, хороший керівник. Пояснює цілі, стимулює прийняття рішення, делегує повноваження.	Часто сприймається як маніпулятор, розвантажує персональну роботу.
<b>Творець:</b> пошук, динамічність, подолання тиску. Напористість і сміливість в подоланні перешкод.	Схильність до провокацій. Принижує почуття інших людей.
<b>Експерт:</b> поміркованість, стратегія, проникливість. Бачить всі можливості. Вміє дати точну та об'єктивну оцінку.	Брак напористості, невміння надихати інших.
<b>Дипломат:</b> співпраця, м'якість, сприйнятливність, дипломатія. Вміє слухати, будувати і попереджувати протиріччя.	Нерішучість в суперечливих ситуаціях.
<b>Реалізатор:</b> дисциплінованість, надійність, консерватизм, практичність. Перетворює ідеї в практичні дії.	Брак гнучкості. Повільно реагує на нові можливості.
<b>Виконавець:</b> старанність, клопітливність, добросовісність, скрупульозність. Знаходить помилки та недоліки, виконує все вчасно.	Схильний до надмірної тривоги. Неохоче делегує повноваження.
<b>Фахівець:</b> цілеспрямованість, відданість своїй справі. Надає знання та вміння зі специфічних питань.	Робить вклад лише у вузькій сфері. Надзвичайно зосереджений на технічному боці справи.

## НЕДОСКОНАЛІ ЛЮДИ МОЖУТЬ СТВОРИТИ ДОСКОНАЛУ КОМАНДУ

Термін	Можлива посада	Особисті характеристики	Роль в команді та внесок в ефективну роботу групи.	Найвні недоліки
Реалізатор	Оптовий торговий агент	Консервативний, дисциплінований, надійний	Організованість. Перетворення планів та ідей в практичні дії	Брак гнучкості. Повільне реагування на нові можливості.
Координатор	Голова правління	Зрілий, впевнений, вірить у справу	Пояснити цілі та пріоритети. Мотивувати колег. Посування при прийнятті рішень.	Брак креативності та гнучкості розуму.
Творець	Менеджер середньої ланки	Збуджений, динамічний, успішний	Піддавати сумнівам та оскаржувати. Чинити тиск. Шукати обхідні шляхи.	Схильний до провокації. Запальний
Генератор ідей	Засновник компанії	Розумний, з розвинутим мисленням, неординарний	Створювати оригінальні ідеї. Вирішувати складні проблеми	Не достатньо гнучкий в спілкуванні та управлінні людьми
Дослідник	Начальник відділу поставок	Екстраверт, допитливий ентузіаст, товариський	Використовувати нові можливості. Розвивати контакти. Проводити переговори	Втрачає інтерес, як тільки проходить ентузіазм
Експерт	Експерт	Поміркований, розумний, стриманий	Бачити всі варіанти. Аналізувати. Проводити ретельну оцінку	Брак енергії та здатності надихати інших
Дипломат	Менеджер зі зв'язків з громадськістю	Товариський, доброзичливий, сприйнятливий	Слухати, будувати. Попереджувати протиріччя. Знаходити підхід до складних людей	Нерішучий в «слизьких» ситуаціях
Виконавець	Старший торговий агент	Старанний, небайдужий, кропіткий	Знаходити помилки, недоліки. Концентруватися на цілях самому і допомагати зробити це іншим.	Має схильність до надмірних хвилювань, не охоче делегує повноваження

## TEAM BUILDING: ДВІ ВПРАВИ ДЛЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ<sup>5</sup>

### Вправа «Переговори»

*Кількість учасників – від 6 до 12. Є ведучий.*

*Тривалість – від 30 хв. до 1 год.*

*Мета: учасники команд зближуються, тому що більше дізнаються про характери, особисті вподобання один одного, вони вчаться спілкуватись та домовлятись, аргументувати свою позицію.*

Як відбувається вправа?

1. Кожен повинен поспілкуватись з усіма учасниками на певні теми, які розкривають особисті інтереси.

Ведучий пропонує скласти розклад переговорів. Для цього кожен креслить на аркуші паперу годинник з позначками часу – від 6 до 12, залежно від кількості учасників вправи.

Далі дається кілька хвилин для того, щоб усі між собою домовились: хто з ким, коли і на яку тему буде говорити.

Теми для розмови пропонує ведучий – хобі, мрії, улюблені страви, книги, фільми, комп'ютерні ігри тощо.

2. Згідно розкладу відбувають переговори. Тривалість однієї розмови – 2 хвилини. Учасники розповідають один одному про свої життєві інтереси.

3. Заключний етап: презентації учасників – розповідь про мрії, інтереси, плани. Головне – кожен не презентує сам себе, про нього розповідають колеги.

*Результати вправи «Переговори» для командоутворення: студенти більше дізнаються один про одного, виявляють спільні інтереси, відчують симпатію, відкриваються для співпраці.*

---

<sup>5</sup><http://business-success.in.ua/uk/practice/personnel/350-11-12-15-teambuilding-upravl-personalom>



## Вправа «Гра в м'яч»

*Кількість учасників – від 6 до 12. Є ведучий.*

*Тривалість – від 30 хв. до 1 год.*

*Мета: колеги навчаються ефективно співпрацювати заради виконання поставленого завдання, виявляються приховані лідери та креативні особистості.*

Як відбувається вправа?

Учасники по черзі передають один одному м'яч.

Завдання: добитися того, щоб м'яч якомога швидше завершив коло – перейшов з рук першого учасника до рук останнього.

Ведучий відмічає час виконання завдання і щоразу уточнює: досягла команда найбільшої можливої швидкості чи не досягла?

Під час виконання завдання часто виявляють прихованих лідерів та креативних особистостей. Потенційні лідери пропонують не здаватись і продовжувати спроби. "Креативники" вигадують оригінальні способи передавання м'яча.

*Результат вправи «М'яч»командоутворення: група студентів об'єднується в колектив, намагаючись якнайкраще виконати поставлене завдання. Вони отримують позитивний досвід співпраці в такому незначному завданні.*

*Позитивний колективний досвід*

- переноситься в робочі умови,
- розкриває оригінально мислячих членів колективу,
- виявляє лідерів,
- допомагає ефективно досягати поставлених цілей.

## КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Авторське право** — система правових норм, що регулюють правові відносини, пов'язані зі створенням і використанням творів науки та різних видів мистецтва.

**Адаптація** – процес пристосування будь-якої системи (людини, організації) до існуючих чи мінливих умов середовища.

**Адміністративні методи управління** — система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яка використовується для організації й координації об'єктів управління з метою виконання визначених завдань.

**Активізація** – це інтенсифікація трудової діяльності працівників на основі підвищення творчого потенціалу особистості і колективу.

**Ангели бізнесу** або **бізнес-ангели**, також відомі як неформальні інвестори — це багаті люди, які вкладають кошти в бізнес-стартапу, як правило в обмін на конвертований борг або частку в компанії.

**Асоціація** — добровільне об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності.

**Бізнес-інкубатор** — організаційна структура, метою якої є формування сприятливих умов для стартового розвитку малих підприємств через надання їм певних послуг і ресурсів.

**Бізнес-план** — розгорнутий документ, що містить обґрунтування економічної доцільності підприємницького проекту на основі зіставлення ресурсів, необхідних для його реалізації, і очікуваної вигоди (прибутку).

**Бренд** — сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товару (послуги), які, будучи поєднаними, формують сприйняття споживачем місця на ринку певного суб'єкта господарювання (власника бренду).

**Бюджет** — фінансове і бухгалтерське вираження поточних планів підприємства.

**Бюджет інноваційного проекту** — фінансове і бухгалтерське вираження плану реалізації інноваційного проекту.

**Венчурний капітал** — якісно новий спосіб інвестування коштів великих компаній, банків, страхових, пенсійних та інших фондів в акції малих інноваційних фірм, що мають значний потенціал зростання і реалізують інноваційні проекти з високим рівнем ризику.

**Венчурні фірми** — переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

**Винахід** — результат НДДКР, що відображає принципово новий механізм, який може зумовити появу нових інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

**Винахідник** — фізична особа, результатом творчої праці якої є винахід.

**Виробничо-технічний потенціал організації** — здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища.

**Високі технології** — сучасні наукомісткі, екологічно чисті технології, що є визначальними у постіндустріальному суспільстві (інформаційні, біотехнології, штучний інтелект тощо).

**Відкриття** — науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів.

**Віоленти** — фірми, що використовують переваги стандартного масового виробництва, орієнтуючись на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи рівень її якості, прийнятний для більшості споживачів.

**Внутрішня норма рентабельності** — порогове значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проекту.

**Генератор ідей**, або концептолог. Це спеціаліст, здатний сконструювати концепцію, об'єднавши множину ідей, а отже, і видів дослідницької діяльності.

**Глобалізація суспільного розвитку** – планетарна взаємозалежність усіх країн і регіонів світу. В економічний, політичний, науково-технічний обіг утягнуте все людство, уся планета з космічним простором, що її оточує. Причини глобалізації такі: розширення міжнародної діяльності, створення альянсів у сфері виробництва та наукових досліджень і т. ін.

**Горизонтальна структура** – структура, яка координує діяльність на основі ділового спілкування та обміну інформацією між відділами. Співвідношення вертикальної та горизонтальної структур визначає характер компанії.

**Гуртки якості** — форма групової творчості; найпоширеніші у Японії як методи підвищення ініціативності працівників з метою пошуку способів поліпшення якості роботи та продукції, що випускається фірмою.

**Делегування**— наділення працівників владними повноваженнями, обов'язками і відповідальністю.

**Державна інноваційна політика** — сукупність форм і методів діяльності держави, спрямованих на створення взаємопов'язаних механізмів інституційного, ресурсного забезпечення підтримки та розвитку інноваційної діяльності, на формування мотиваційних факторів активізації інноваційних процесів.

**Децентралізація**— делегування повноважень і відповідальності структурним підрозділам. Закономірний процес, що відбувається в міру зростання масштабів і складності систем управління.

**Диверсифікація**— термін виник у 50-х роках ХХ ст. Поєднання в рамках фірми широкого кола галузей промисловості, транспорту, торгівлі. Спирається на розвиток НТП.

**Дифузія нововведення** — процес поширення нововведення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

**Економічна ефективність інноваційного проекту** — величина, що визначається розміром доходів чи прибутку, отриманих за рахунок реалізації інновації протягом життєвого циклу проекту.

**Експлеренти** — фірми, що спеціалізуються на створенні нових чи радикально змінених старих сегментів ринку.

**Екстенсивний тип розвитку** — спосіб економічного зростання, за якого досягнення основних цілей відбувається шляхом кількісної зміни виробничих чинників (залучення додаткових ресурсів, створення нових виробництв) на основі існуючого науково-технічного рівня.

**Ефективність інновацій** — результуюча величина, що визначається здатністю інновацій зберігати певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів з розрахунку на одиницю створюваних продуктів, технічних систем, структур.

**Ефективність системи менеджменту** — показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій.

**Життєвий цикл інновації** — період, що охоплює зародження ідеї, створення новинки та її практичне використання до моменту, коли вона перестає бути засобом отримання додаткової вигоди порівняно з аналогами.

**Життєвий цикл проекту** — період розвитку проекту з моменту вкладання перших коштів у його реалізацію і до моменту ліквідації (отримання останньої вигоди).

**Життєвий цикл товару** — період від зародження ідеї, створення нового товару і його практичного використання до моменту зняття його з виробництва.

**Зовнішнє середовище** — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

**Зовнішнє середовище непрямой дії** — сукупність матеріально-технічних умов, суспільних відносин, інститутів та інших чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних, екологічних тощо), що опосередковано впливають на діяльність суб'єктів господарювання.

**Зовнішнє середовище прямої дії** — середовище, утворене певними суб'єктами зовнішнього оточення, які безпосередньо пов'язані з діяльністю організації (споживачі, конкуренти, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні установи та інші зовнішні агенти і контрагенти).

**Інвестиції** — довготермінові вкладення капіталу у різні сфери діяльності з метою отримання прибутку.

**Інжиніринг** — надання комплексу послуг виробничого, комерційного і науково-технічного характеру для впровадження новації у виробництво. Основний перелік інжинірингових послуг включає прив'язку інноваційного проекту до конкретних умов, проведення тендерів, нагляд за виготовленням устаткування та будівельно-монтажними роботами, допомогу в підготовці персоналу, введення об'єкта в експлуатацію, консультації після введення об'єкта в дію.

**Ініціювання інновацій** — рекомендації щодо вдосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності підприємства, метою яких є початок інноваційного процесу або його продовження (розвиток).

**Інноватор** — особа, яка ініціює процес упровадження інновації і бере на себе відповідальність за його реалізацію.

**Інновації продуктів** — інновації, орієнтовані на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання.

**Інновації процесу** — нові технології виробництва продукції, організації виробництва та управлінських процесів.

**Інновації ринкові** — інновації, що відкривають нові сфери застосування продукту або дають змогу реалізувати продукт чи послугу на нових ринках.

**Інноваційна діяльність** — діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

**Інноваційна інфраструктура** — сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

**Інноваційна політика підприємства** — форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.

**Інноваційна стратегія** — стратегія, націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації.

**Інноваційне підприємство** — підприємство або об'єднання підприємств, що розробляє, виготовляє і реалізує інноваційні продукти або продукцію (послуги), обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції.

**Інноваційний лаг** — період між появою новації і її впровадженням.

**Інноваційний менеджмент** — підсистема загального менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами в організації.

**Інноваційний потенціал організації** — сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інноваційного розвитку.

**Інноваційний проект** — комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високо-технологічних продуктів за встановлених ресурсних обмежень.

**Інноваційний процес** — процес перетворення наукового знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику.

**Інноваційний тип розвитку** — спосіб економічного зростання, оснований на постійних і систематичних нововведеннях, спрямованих на суттєве поліпшення усіх аспектів діяльності господарської системи, періодичному перегрупуванні сил, обумовленому логікою НТП, цілями і завданнями розвитку системи, можливістю використання певних ресурсних чинників для створення інноваційних товарів і формування конкурентних переваг.

**Інноваційний товар (товар-новація)** — продукт науково-технічної та інноваційної діяльності, який пропонує новий засіб чи спосіб (технологію) виробництва товарів і послуг або задоволення потреб споживачів.

**Інновація (нововведення)** — кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг.

**Інтелектуальна власність** — сукупність авторських та інших прав на продукти інтелектуальної діяльності, що охороняються законодавчими актами держави.

**Інтелектуальний продукт** — результат творчих зусиль окремої особистості або наукового колективу.

**Інтенсивний тип розвитку** — спосіб економічного зростання, що передбачає використання передових науково-технічних досягнень для підвищення продуктивності та результативності соціально-економічної системи.

**Інтрапренерство** — діяльність з виробництва і реалізації товарів і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей індивіда і підприємства.

**Комутанти** — фірми, що використовують інновації, створені іншими.

**Консалтинг** — консультативна діяльність щодо питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємства.

**Консорціум** — тимчасове об'єднання промислового і банківського капіталу для здійснення спільного великого господарського проекту, учасники якого зберігають свою повну господарську самостійність і підпорядковуються спільно обраному виконавчому органу в тій частині діяльності, що стосується цілей консорціуму.

**Концерн** — статутне об'єднання підприємств різних галузей промисловості, транспорту, торгівлі для здійснення спільної діяльності, що характеризуються єдністю власності та контролю.

**Корпорація** — об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

**Леверидж-лізинг** — угода, за якою велика частка (за вартістю) майна, що здається в оренду, береться лізингодавцем у третьої сторони.

**Лізинг** — довготермінова оренда машин, обладнання, транспортних засобів, виробничих споруд тощо на підставі договору між орендодавцем і орендарем, що передбачає можливість їх викупу орендарем.

**Ліцензійний договір** — договір, згідно з яким власник винаходу, промислового зразка, корисної моделі, товарного знака, комерційної таємниці (ліцензіар) передає іншій стороні (ліцензіату) ліцензію на використання в певних межах своїх прав на патенти, ноу-хау, товарні знаки тощо.



**Ліцензія** — дозвіл використовувати технічне досягнення або інший нематеріальний ресурс протягом певного строку за обумовлену винагороду.

**Мережеві методи управління інноваційним проектом** — методи, що передбачають складання планів-графіків реалізації інноваційного проекту за окремими стадіями (роботами, етапами), контроль за їх дотриманням і ліквідацію відхилень від планів-графіків з метою оптимізації термінів реалізації проекту.

**Місія організації** — чітко окреслена основна мета, що визначає сенс існування організації в суспільстві, її соціально-економічне призначення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації.

**Науково-технічний альянс** — стійке об'єднання кількох фірм різних розмірів між собою і (або) з університетами, державними лабораторіями на основі угоди про спільне фінансування НДЦКР, розроблення або модернізацію продукції.

**Науково-технічний прогрес (НТП)** — безперервний взаємообумовлений процес розвитку науки і техніки, спрямований на створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і продукції.

**Новація** — продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності.

**Ноу-хау** — форма інтелектуальної власності, науково-технічний результат, що навмисне не патентується з метою випередження конкурентів, повного власного використання його для отримання надприбутку або передання іншим користувачам на вигідних умовах за ліцензійним договором.

**Організаційна структура управління** — система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між окремими структурними одиницями, що входять до складу організації, і людьми, які в них працюють.

**Оригінальний продукт** — принципово новий продукт, конструктивне виконання і склад споживчих властивостей якого не були відомі раніше.

**Патенти** – документи, які видаються винахідникові на визначений термін та засвідчують виключне право винахідника або його спадкоємця на технічну новачію. Патент дає винахідникові титул власника на винахід, що знаходить відображення в реєстрації торгового знака – певного позначення на товарі або його упаковці. У розвинутих країнах патентуються практично всі винаходи. Патент чинний тільки на території тієї країни, де він виданий.

**Патієнти** — фірми, що створюють або вдосконалюють інновації для потреб вузького сегмента ринку.

**Підприємництво** — самостійне новаторство, на власний розсуд діяльність у сфері виробництва товарів і надання послуг, важливою особливістю якої є ризик, а метою — отримання прибутку.

**Показник наукомісткості виробництва** — відношення витрат на науково-технічні дослідження і науково-технічні розробки до обсягу продажу продукції.

**Право інтелектуальної власності** — право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності.

**Прийняття рішення** — творчий процес вибору однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

**Пробний маркетинг** — випуск на ринок невеликої партії нового товару перед початком його повномасштабного виробництва та реалізації для визначення реакції споживачів.

**Продуктова інновація** — матеріалізований результат науково-технічної та інноваційної діяльності, що відкриває для споживача нові сфери задоволення потреб.

**Промисловий зразок** — нове, додатне до здійснення промисловим способом художнє вирішення виробу, в якому досягається єдність технічних та естетичних властивостей.

**Реінжиніринг** — комплексне оздоровлення корпорацій, їх управлінське відродження та реконструкція всіх елементів для значного поліпшення ефективності бізнес-процесів.

**Ризик** — ситуативна характеристика діяльності, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі.

**Ризиковий (венчурний) бізнес**— своєрідна форма підприємництва, пов'язаного з розвитком електроніки. Невеликі ризикові підприємства, що мають справу з розробленням наукових ідей і втіленням їх у нові технології та продукти. Цим вони відрізняються від звичайних форм дрібного бізнесу. Ризиковий бізнес характеризується непевністю його позицій на ринку. Більшість гинуть. Перевага ризикового бізнесу – гнучкість, рухливість, здатність швидко переорієнтуватись. Необхідний капітал надходить від великих корпорацій, приватних фондів, держави на вигідних умовах. Організаційні форми венчурного бізнесу: ризикові підприємства, венчурні відділи корпорацій, венчурні фонди.

**Ризикові підприємства**— форма господарювання в інноваційному потоці, виконують сполучну роль між фундаментальними дослідженнями та масовим виробництвом нового продукту. Ризикові підприємства доводять наукові відкриття до промислових технологій та передають результати фірмам, котрі організують масове виробництво. Ініціаторами ризикового підприємства є невеликі групи талановитих інженерів, винахідників, учених, менеджерів. Оскільки результати невідомі – це є чималим ризиком для такого підприємства. Тому капітал, який його фінансує, називається ризиковим. Якщо підприємство досягає успіху, то воно перетворюється на самостійну господарську одиницю або переходить у власність основних вкладників капіталу.

**Ринок технологій** — сукупність ринкових відносин (в т.ч. міжнародних) між його суб'єктами щодо комерційного використання прав власності на його об'єкти (виробничі технології, технології процесів обслуговування та управління).

**Роялті** — періодичні суми виплат ліцензіару у вигляді встановленого відсотка від обсягів виготовленої продукції на основі переданої технології.

**Синергія** — підсилення результуючої окремих складових системи завдяки їх взаємодії.

**Спільне підприємство (СП)** — інститут міжфірмового співробітництва з метою розроблення, виробництва або маркетингу продукту, що перетинає національні кордони; передбачає значний внесок партнерів на тривалий період у вигляді капіталу, технології або інших активів та розподіл відповідальності в управлінні між фірмами-партнерами.

**Стартап, стартап-компанія**— нещодавно створена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але планує стати офіційною), що буде свійбізнесна основі інновацій або інноваційних технологій, не вийшла на ринок або почала на нього виходити і що володіє обмеженими ресурсами.

Часто стартап-компанії називають «гаражними». Особливо часто термін «стартап» застосовується відносно інтернет-компаній та інших фірм, що працюють в сфері ІТ, проте, це поняття розповсюджується і на інші сфери діяльності.

**Стратегія** — довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища.

**Стратегічне планування** — управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами у сфері маркетингу.

**Стратегічний альянс** — кооперація великих фірм для здійснення взаємодоповнюючих функцій при проведенні науково-дослідних робіт та поділі фінансових ризиків. Різновиди стратегічних альянсів: консорціуми, спільні підприємства.

**Стратегічний господарський суб'єкт** — внутрішньофірмовий підрозділ, що відповідає одночасно за короткотермінові результати та за розвиток майбутнього інноваційного потенціалу.

**Стратегія захисна (оборонна)** — збереження і закріплення позицій фірми в певних сферах на основі модернізації, модифікації наявних видів продукції, технологій. Завданням захисної стратегії є збереження стабільного становища на ринку.

**Стратегія імітаційна** — різновид захисної стратегії, який передбачає зменшення ризику впровадження нововведень завдяки залученню результатів наукових досліджень і розробок, проведених іншими фірмами.

**Стратегія наступальна** — тип стратегії, спрямованої на витіснення конкурентів шляхом випуску новацій і впровадження їх на ринок, захоплення нових ринків збуту чи домінуючих позицій на ринку за певним видом продукції.

**Стратегія технополісів** — це стратегія прориву в нові сфери діяльності на підставі розвитку мережі регіональних центрів високого технологічного рівня.

**Суб'єкти інноваційної діяльності** — фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.

**Сфера інноваційної діяльності** — сфера взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції через розвинуту інноваційну інфраструктуру.

**Термін окупності нововведення** — період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інновації, покриє всі витрати на її створення.

**Технологія** — спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

**Технопарк (науково-технічний парк)** — компактно розташований науково-технічний комплекс, який охоплює наукові установи, вищі навчальні заклади, комерційні фірми, консалтингові, інформаційні та інші сервісні служби і функціонує на засадах комерціалізації науково-технічної діяльності.

**Технополіси** — об'єднання наукових, інноваційних, науково-технологічних парків і бізнес-інкубаторів на певній території з метою надання потужного імпульсу економічному розвитку регіону.

**Торговельні марки** — оригінальні позначки, які мають правовий захист і призначені для вирізнення товарів (послуг), що виготовляються (надаються) однією особою, від товарів (послуг), які виготовляються (надаються) іншими особами.

**Точка безбитковості** — критичний обсяг продукції у натуральних одиницях, випуск і продаж якого забезпечує підприємству безбиткове господарювання.

**Трансфер технологій** — передавання суб'єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг.

**Управління інноваційною діяльністю** — складова менеджменту сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізації інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

**Управління інноваційним процесом** — діяльність керівників інноваційних організацій, спрямована на успішну (в т. ч. комерційну)

реалізацію нових ідей, їх втілення у нові продукти чи технології, здатні краще аналогів задовольняти наявні або формувати нові суспільні потреби.

**Франчайзер** — сторона, яка є власником певного нематеріального ресурсу і диктує умови франчайзингового контракту.

**Франчайзинг** — фінансова схема залучення інвестиційних ресурсів у інноваційну діяльність, яка передбачає тиражування інноваційного бізнесу за фінансової підтримки франчайзера.

**Франчайзі** — сторона, що готова виготовляти продукцію за технологією та умовами, запропонованими франчайзером.

**Франшиза** — договір франчайзингу.

**Холдинг** — специфічна організаційна форма об'єднання капіталу, що припускає створення материнської і дочірніх компаній.

**Центр трансферу технологій** — організація, що надає інформаційні та консультативні послуги з вибору технології для підприємницької діяльності, розробляє стратегію її трансферу і здійснює юридичну підтримку процесу її передавання від розробника до користувача.

**Ціль** — бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності.

## КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

<http://businessviews.com.ua/ru/strategies/id/prezentacija-startapa-pered-investorom-kak-v-7-slajdah-rasskazat-o-proekte-710/>  
[<http://businessviews.com.ua/ru/strategies/id/prezentacija-startapa-pered-investorom-kak-v-7-slajdah-rasskazat-o-proekte-710/>](http://businessviews.com.ua/ru/strategies/id/prezentacija-startapa-pered-investorom-kak-v-7-slajdah-rasskazat-o-proekte-710/)  
<https://habrahabr.ru/company/friifond/blog/293444/>  
[<https://habrahabr.ru/company/friifond/blog/293444/>](https://habrahabr.ru/company/friifond/blog/293444/)  
<https://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/archive/2013/02/12/prezentaciya-v-12-slaydov-pitch-dlya-investora.aspx>  
[<https://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/archive/2013/02/12/prezentaciya-v-12-slaydov-pitch-dlya-investora.aspx>](https://sk.ru/news/reading/b/advisorblog/archive/2013/02/12/prezentaciya-v-12-slaydov-pitch-dlya-investora.aspx)

### Шаблони

<https://pitchdeckexamples.com>  
[<https://pitchdeckexamples.com/>](https://pitchdeckexamples.com)  
<https://www.slideshare.net/mogilka/ss-12969952>  
[<https://www.slideshare.net/mogilka/ss-12969952>](https://www.slideshare.net/mogilka/ss-12969952)  
<http://www.slidescarnival.com/category/free-templates/startup-presentations>  
[<http://www.slidescarnival.com/category/free-templates/startup-presentations>](http://www.slidescarnival.com/category/free-templates/startup-presentations)  
<https://business.tutsplus.com/ru/articles/15-best-pitch-deck-templates-for-business-plan-powerpoint-presentations--cms-26433>  
[<https://business.tutsplus.com/ru/articles/15-best-pitch-deck-templates-for-business-plan-powerpoint-presentations--cms-26433>](https://business.tutsplus.com/ru/articles/15-best-pitch-deck-templates-for-business-plan-powerpoint-presentations--cms-26433)

### Приклади

<https://slidebean.com/blog/startups/pitch-deck-examples>  
[<https://slidebean.com/blog/startups/pitch-deck-examples>](https://slidebean.com/blog/startups/pitch-deck-examples)  
<https://piktochart.com/blog/startup-pitch-decks-what-you-can-learn/>  
[<https://piktochart.com/blog/startup-pitch-decks-what-you-can-learn/>](https://piktochart.com/blog/startup-pitch-decks-what-you-can-learn/)  
<https://rb.ru/howto/how-to-show/>  
[<https://rb.ru/howto/how-to-show/>](https://rb.ru/howto/how-to-show/)  
<https://dev.by/lenta/main/prezentatsiya-kotoraya-pomogla-startapu-poluchit-9-mln-investitsiy>  
[<https://dev.by/lenta/main/prezentatsiya-kotoraya-pomogla-startapu-poluchit-9-mln-investitsiy>](https://dev.by/lenta/main/prezentatsiya-kotoraya-pomogla-startapu-poluchit-9-mln-investitsiy)  
<http://milliarderr.com/blog/2015-03-24-6017>  
[<http://milliarderr.com/blog/2015-03-24-6017>](http://milliarderr.com/blog/2015-03-24-6017)

Стартап лекції Пітера Тілля для Стенфорду  
<https://coollib.com/b/252253>  
[<https://coollib.com/b/252253>](https://coollib.com/b/252253)

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна література

1. Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя [Текст] / С. Бланк, Б. Дорф; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 616 с.
2. Верзух Э. Управление проектами [Текст]: ускоренный курс по программе MBA: / Э. Верзух; Пер с англ. — М.: Вильямс, 2008. — 480 с.
3. Гильбо К. Стартап за \$100. Создай новое будущее, делая то, что ты любишь [Текст] / К. Гильбо; Пер. с англ. Н. Бузниковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 240 с.
4. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. [Текст] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 448 с. – ISBN 978-611-01-0280-3
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник [Текст] / Ілляшенко С.М. – Суми : ВТД — Університетська книга, 2010. – 334 с. – ISBN 978-966-680-504-4
6. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів [Текст]: навч. посібник, рекомендований МОН України / Н.Е. Ковшун. — К.: ЦУЛ, 2008. — 344 с.
7. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібн.[Текст] / Краснокутська Н. В.. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с. – ISBN966–574–524–7
8. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Н. В. Краснокутська, С. В. Гарбуз— К.: КНЕУ, 2005. — 276 с. – ISBN 966–574–702–9
9. Купер Б. Стартап вокруг клиента. Как построить бизнес правильно с самого начала [Текст] / Б. Купер, П. Власковиц; Пер. с англ. В. Кулаевой // Серия «Лучшие книги о стартапах». — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 168 с.
10. Маллинс Д. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план [Текст] / Д. Маллинс, Р. Комисар; Пер. с англ. М. Пуксант. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 329 с.
11. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я [Текст] / Р. Ньютон; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 180 с.
12. Семенчук В. Автор бизнеса. От идеи до свершения [Текст] / В. Семенчук. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 304 с.
13. Фелд Б. Привлечение инвестиций в стартап: как договориться с инвестором об условиях финансирования [Текст] / Б. Фелд, Д. Мендельсон; Пер. с англ. С. Филина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 281 с.
14. Харниш В. Правила прибыльных стартапов. Как расти и зарабатывать деньги [Текст] / В. Харниш; Пер. с англ. В. Хозинского // Серия «Лучшие книги о стартапах». — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 280 с.



## Додаткова література

1. Анисимов Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие [Текст] / Ю.П. Анисимов, Е.В. Солнцева; под общ. ред. Ю.П. Анисимова. – Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2007. – 208 с.
2. Аньшина В.М. Инновационный менеджмент. Концепция многоуровневых стратегий и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие [Текст] / В.М. Аньшина, А.А. Дагаев – М.: Дело, 2006. – 236 с.
3. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Ю.М. Беляев – Краснодар: ЮИМ, 2012. - 232с.
4. Бланк С. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов [Текст] / С. Бланк; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 368 с.
5. Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project 2007: автоматизированный менеджмент проектов [Текст + Электронный ресурс]: учеб. Курс / В.В. Богданов. — СПб.: Питер, 2008. — 636 с. + 1 CDR.
6. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / В.О. Василенко, В.Г. Шматько; за ред. В.О. Василенко. – 3-е вид., вип. та доп. – К: Центр навч. літ-ри, 2005. – 440 с. – ISBN 966-364-139-8.
7. Вертакова Ю. В. Управление инновациями : теория и практика : учеб. пособие [Текст] / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. - М.: Эксмо, 2008. - 432 с. - (Высшее экономическое образование). – ISBN 978-5-699-24242-9
8. Вісящев В.А. Економіко-математичні методи управління проектами (прикладні аспекти) [Текст]: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. спец. «Управління проектами» і «Економічна кібернетика» / В.А. Вісящев. – Донецьк: НОРД-ПРЕС, 2005. — 420 с.
9. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. – 132с. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m23/>
10. Димитриев Д.В. Управление проектами [Текст]: практическое руководство / Д.В. Димитриев, З.М. Димитриева, М.Ю. Рыбаков, В.В. Овчинников, Е.А. Жданова. — М.: Юркнига, 2003. — 288 с.
11. Дитхелм Г. Управление проектами [Текст]: в 2 т. / Г. Дитхелм; Пер. с англ. — СПб.: Бизнес-пресса, 2003. — 273с.
12. Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. –189с.
13. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 250 с. – ISBN 978-966-364-916-0
14. Заблоцкий Б.Ф. Как разработать бизнес-план [Текст]. Практическое пособие с примерами и шаблонами: 2-е изд. / Заблоцкий Б.Ф., Петров К.Н. — М.: Вильямс, 2008. — 384 с.

15. Завлин П. Н. Инновационный менеджмент [Текст]: Справочное пособие / [ П. Н. Завлин, А. К. Казанцев, Л. Э. Миндели та ін] ; П.Н. Завлин (ред.). — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Центр исследований и статистики науки, 1998. — 567с. — ISBN 5-7602-0055-0.
16. Загородній Ю. Системи управління інноваціями. Навчально-методичний посібник для студентів факультету кібернетики [Електронний ресурс]/ Ю. Загородній. — Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2005. — Режим доступу: <http://www.satr.unicyb.kiev.ua/innov/golovna.htm>.
17. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс] // Оф. Веб-сайт Верховної ради України, сайт «Законодавство України». — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
18. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» № 2519-VI (2519-17) від 09.09.2010. [Електронний ресурс] / Сайт «Законодавство України». — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>
19. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433-IV від 08.09.2011 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
20. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [Електронний ресурс]// Законодавство України. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16>
21. Законодавство з питань інновацій [Електронний ресурс]// Державне агентство України з інвестицій та інновацій. — Режим доступу: <http://arch.ukrproject.gov.ua/index.php?get=112>
22. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития [Текст]: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. — 3-е изд., перераб., доп. — М.: Дело, 2007. — 584 с. — ISBN: 978-5-7749-0481-5
23. Инновационный менеджмент: метод. указания к выполнению практич. занятий для студ. 3-го курса д/о спец.080502 «Экономика и управление на предприятии (строительном)» [Текст]/ Воронеж. гос. арх.-строит. ун-т; сост.: С.Н. Дьяконова.- Воронеж, 2010.- 26 с.
24. Инновационный менеджмент: метод. указания к выполнению практич. занятий для студ. 3-го курса д/о спец.080502 «Экономика и управление на предприятии (строительном)» [Текст] / Воронеж. гос. арх.-строит. ун-т; сост.: С.Н. Дьяконова.- Воронеж, 2010.- 26 с.
25. Инновационный менеджмент: Учебник [Текст] / Под ред. С. Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.
26. Инновационный менеджмент [Текст]: метод. пособие. Ч.2 / под руков. Б.Е. Фишмана. — К.: Изд. концерн «РАМО», 1991. — 134 с.
27. Инновационный менеджмент: практикум [Текст] // Региональный финансово-экономический инс-т. — Курск, 2011. — 142 с.

28. Каменнова М.С. Моделирование бизнеса. Методология ARIS [Текст] / М.С. Каменнова, А.И. Громов, М.М. Ферапонтов и др. — М.: ВестьМетаТехнология, 2001. — 287 с.
29. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / П.П. Микитюк. — К.: Центр навчальної літератури, 2007 — 400 с. SBN 978-966-364-916-0
30. Мухамедьяров А. М. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие [Текст] / Мухамедьяров А. М. — 2-е изд.: ИНФРА-М; Москва; 2008. — С. — ISBN 978-5-16-003094-4
31. Опп А. Управление проектами [Текст]: руководство по ключевым процессам, моделям и методам / А. Опп; Пер. с англ. О.В. Теплых. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 244с.
32. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика [Текст]: учеб пособие / [Л. С. Барютин, С. В. Валдайцев, А. В. Васильев и др.]; под ред. П.Н. Завлина и др. — М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. — 476 с. — ISBN 5-282-01961-2.
33. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник [Текст] / Л.С. Барютин и др. / Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. 2-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004
34. Управление инновациями [Текст]: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по направлению подгот. дипломир. спец. «Инноватика» В 3 кн. / [А. А. Харин, И. Л. Коленский, Н.Н. Пущенко и др. ]; под. ред. Ю. В. Шленова. — М.: Высшая школа, 2003. — Т. 3: Базовые компоненты управления инновационными процессами. — 240 с. — ISBN 5-06-004708-3.
35. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 [Текст] / В. И. Гунин и др — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 328 с. — ISBN 5-16-000058-5 (Модуль 7)
36. Тарасюк Г.М. Управління проектами [Текст]: навч. посібник. 3-є вид / Г.М. Тарасюк. — К.: Каравела, 2009. — 320 с.
37. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 332 с.
38. Романс Э. Настольная книга венчурного предпринимателя: Секреты лидеров стартапов [Текст] / Э. Романс. — М.: Альтера Капитал, 2015. — 470 с.
39. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели [Текст] / Э. Рис; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 251 с.
40. Микаловиц М. Стартап без бюджета [Текст] / М. Микаловиц; Пер. с англ. С. Филина // Серия «Лучшие книги о стартапах». — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 200 с.

- 41.Хоффман Р. Жизнь как стартап: Строй карьеру по законам Кремниевой долины / Р. Хоффман, Б. Касноча; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 237 с.
- 42.Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд. [Текст] / Фатхутдинов Р.А – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
- 43.Федулова Л. І. Інноваційна економіка [Текст] : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова. - К. : Либідь, 2006. - 480 с.
- 44.ISO 10006:2003. Quality management systems: Guidelines for quality management in projects [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards.htm>.
- 45.P2M: A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.pmaj.or.jp>.
- 46.PMBoK: Project Management Body of Knowledge [Electronic resource]. — Mode of access: <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>.

### **Інформаційні ресурси**

1. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>
2. Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrproject.gov.ua/>
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
4. Звітність підприємств України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.biz-sites.net.ua/show\\_site/787](http://www.biz-sites.net.ua/show_site/787)
5. Інструкція щодо складання форми державного статистичного спостереження № 2-пром (інновація) «Звіт про інноваційну активність промислового підприємства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z1381-04>