



This programme is funded  
by the European Union



LATVIA  
LITHUANIA  
BELARUS  
2014-2020

## **Программа обучения и консультаций “Business LAB”**

**Название проекта:** Innovative Project Solutions Tournament “Business LAB” (Турнир инновационных проектных решений “Business LAB”)

**Руководители задач:** Линас Эриксонас (Northtown Vilnius), Лидия Крауялиене (Vilnius Tech)

**Соавторы:** Алена Апякун (ГрДУ), Николай Попок (ПГУ), Наталья Шаппо, Юлия Шаппо (ОО „Центр поддержки и развития юношеского предпринимательства“)

---

**Версия:** 2.0

**Охваченный период:** с 2020-09-01 по 2020-10-31

---

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>РАЗДЕЛ 1: ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ И КОНСУЛЬТАЦИЙ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Структура программы.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Содержание обучения.....</b>	<b>6</b>
<b>РАЗДЕЛ 2: Организация турнира ИПР.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Организация турнира ИПР.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Требования к организации мероприятия .....	9
2.1.2 Программа турнира ИПР.....	10
<b>2.2 Региональная среда для создания стартапов и обучения предпринимательству .....</b>	<b>15</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>20</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ФОРМЫ ОЦЕНКИ ДЛЯ ТУРНИРОВ ИПР .....</b>	<b>21</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ВЫБРАННЫЕ ПРИМЕРЫ СТАРТАПОВ .....</b>	<b>24</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Документ состоит из двух частей. В разделе 1 (“Программа подготовки кадров и консультирования”) содержится рекомендуемая структура программы подготовки кадров и консультирования, которая должна сопровождать мероприятия по подготовке участников к участию в турнирах по инновационным проектным решениям (ИПР) (как подробно описано в разделе 2) или аналогичных мероприятиях по практическому предпринимательскому образованию.

В разделе 2 (“Организация турнира ИПР”) описана процедура организации турнира ИПР, охватывающая практические вопросы и подробное содержание для реализации мероприятия. В этом разделе представлена структура турнира с указанием отдельных тем, которые необходимо решить, проблем, связанных с темами, а также соответствующих методов и инструментов, как описано в документе “Методология формирования, отбора и оценки бизнес-идей посредством обучения и консультаций”.

Программа включает в себя инструменты для быстрой оценки бизнес-идей, которые будут использоваться основателями, инвесторами и посредниками во время мозгового штурма или любого другого типа сессий генерации бизнес-идей, а также предоставляет практические примеры, которые помогают научиться применять наиболее полезные конкретные методы и инструменты.

Кроме того, организаторам турниров ИПС следует рассмотреть краткий обзор предлагаемых критериев оценки региональной среды, которая может способствовать созданию благоприятных условий для развития стартапов и подготовки предпринимателей. В нем обобщены существующие условия для развития стартапов и обучения предпринимательству в регионах, отобранных для пилотной реализации предлагаемой программы обучения и консультирования, а именно в Вильнюсской, Минской, Гродненской и Витебской областях.

Оценочные листы для оценки бизнес-идей на турнирах ИПС представлены в Приложении 1. Выбранные стартовые кейсы из участвовавших в проекте областей перечислены в Приложении 2.

Лист оценки ИПР представлен в Приложении N<sup>0</sup>. 1. В приложении N<sup>0</sup> 2 представлены примеры молодых фирм start-up из участвующих в проекте регионов.

ЕС не несет ответственности за содержание этой учебной программы.

## РАЗДЕЛ 1: ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ И КОНСУЛЬТАЦИЙ

### 1.1 Структура программы

Программа обучения и консультаций “Business LAB” состоит из двух различных групп действий: первая состоит из четырех тренингов, охватывающих основные аспекты процесса моделирования мышления (см. таблицу 1), с четырех разных точек зрения, вытекающих из исследований, предпринимательской деятельности, инноваций и применения инженерных решений ИТ-систем (таблица 2). Тренинг дает базовые знания и навыки, необходимые для участия во второй группе действий, которая следует дальше, т. е. в турнире инновационных проектных решений (ИПР).

Программа обучения и консультаций разделена на десять перекрестных тем (ПТ1-10), каждая из которых посвящена важному блоку знаний в области моделирования мышления. Ожидаемые результаты обучения для каждого блока описаны в таблице 1. Перекрестные темы необязательны; каждый лектор и / или куратор волен выбирать конкретные темы в соответствии с выбранной литературой (рекомендуемое содержание приводится в конце этого документа), и своим собственным методом обучения. Обучение можно обогатить практическим применением реальных примеров из выбранных молодых фирм start-up, подробно описанных в Приложении 2.

Таблица 1: Общая структура обучения

<b>Перекрестные темы (ПТ)</b>	<b>Описание</b>
ПТ1: <i>Введение в моделирование мышления (ММ)</i>	Участники обучения смогут объяснить роль ММ в инновациях, и понять его ограничения и преимущества при применении в организациях. Участники обучения приобретут навыки в проекте по использованию ММ.
ПТ2: <i>Этнографические исследования</i>	Участники обучения смогут описать роль этнографии в инновациях, и использовать этнографические методы (наблюдения и опросов) в своих проектах.
ПТ3: <i>Формирование проблемы</i>	Участники обучения смогут объяснить синтез данных и применить свои знания для формирования проблем в качестве основы для дальнейшего решения проблем.
ПТ4: <i>Творческие способности</i>	Творческие способности очень важны при предложении новых идей и потенциальных инноваций. Участники обучения смогут описать, объяснить и использовать методы развития идей для разработки идей.
ПТ5: <i>Экспериментирование и обучение на ошибках</i>	Когда дело доходит до моделирования и инноваций, очень важны быстрое развитие и обучение. Экспериментирование - один из способов добиться этого, и кстати, необходимо учиться на ошибках. Участники обучения испытают несколько циклов итераций (повторений) и при этом - неудач, и так отразится их вклад в обучение.
ПТ6: <i>Преодоление неопределенности</i>	Задача мышления моделирования коварна по своей природе, и обычно характеризуется высоким уровнем неопределенности и двусмысленности. На протяжении всего проекта, учащиеся будут испытывать неуверенность

Программа обучения и консультации “Business LAB”

	и двусмысленность, а также размышлять о собственном опыте преодоления этих ситуаций.
ПТ7: <i>Визуализация</i>	Во время проекта моделирования мышления, используя визуальные инструменты, такие как наброски/эскизы, макеты (англ. „mock-ups“) и ролевые игры („role-play“), важно общаться и творить в команде. Участники обучения смогут объяснить и использовать эскизы и различные методы изготовления прототипов во время экспериментов.
ПТ8: <i>Командная работа</i>	Работая в междисциплинарных командах и изучая соответствующие методы, участники обучения получают возможность узнавать и улучшать свою командную работу и свою роль в команде. Особое внимание будет уделено удаленному (англ. “online”) сотрудничеству.
ПТ9: <i>Рефлексия</i>	Этот курс позволит участникам обучения объяснить важность рефлексии на инновации, и практики их использовать с помощью тематических блогов (дневников), сессий рефлексий и домашних экзаменов.
ПТ10: <i>Представление</i>	Во время обучения участники смогут использовать основные методы презентации и демонстрировать рефлексии на их презентации.

Эти четыре курса обучения составляют основу учебной программы. Они дополняют друг друга не только тем, что затрагивают разные темы, но и рассматривают несколько перекрестных аспектов моделирования мышления с разных точек зрения. Таким образом, перекрестная тема творческих способностей (ПТ4) обсуждается в исследованиях (курс А) и обучении предпринимательству (курс В). В курсе А рассматриваются методы исследования и творческие методы, а в курсе В анализируется их практическая часть - применение творчества в бизнес-контексте.

Аналогичный перекрестный подход применяется к теме преодоления неопределенности, которая является еще одним важным аспектом предпринимательства и инноваций; здесь эта тема освещается на курсе В и на курсе инноваций (курс С). В то время как в первом случае более подробно рассматривается планирование бизнес-модели, во втором подробно рассматривается вопрос о том, как устраняются неопределенности при оценке инноваций и даже возможностей коммерциализации. Наконец, курс ИТ-решений (курс D) помогает рассмотреть три основные темы: визуализация (ПТ7), командная работа (ПТ8) и рефлексия (ПТ9), которые помогают улучшить практические знания, полученные во время курса С, за счет использования больше ручной работы, адаптируемых ИТ-навыков, охватывающих соответствующие темы.

*Таблица 2: Синергия между перекрестными темами и отдельными курсами участников конкурса (затемненное поле указывает элементы между отдельными темами индивидуального путешествия, которые будут рассматриваться в каждом курсе; также указывает индивидуальный тип результатов обучения)*

<b>Перекрестные темы (ПТ)</b>	<b>Курс А: Исследование</b>	<b>Курс Б: Предпринимательство</b>	<b>Курс С: Инновации</b>	<b>Курс D: ИТ-решения</b>
ПТ1: <i>Введение в моделирование мышления (ММ)</i>	Теоретические знания			

Программа обучения и консультации “Business LAB”

ПТ2: <i>Этнографические исследования</i>	Теоретические знания			
ПТ3: <i>Формирование проблемы</i>	Теоретические знания	Практические навыки		
ПТ4: <i>Творческие способности</i>	Теоретические знания	Практические навыки		
ПТ5: <i>Экспериментирование и обучение на ошибках</i>		Практические навыки		
ПТ6: <i>Преодоление неопределенности</i>		Практические навыки	Практические знания	
ПТ7: <i>Визуализация</i>			Практические знания	Передаваемые ИТ-навыки
ПТ8: <i>Командная работа</i>			Практические знания	Передаваемые ИТ-навыки
ПТ9: <i>Рефлексия</i>			Практические знания	Передаваемые ИТ-навыки
ПТ10: <i>Представление</i>				Передаваемые ИТ-навыки

## 1.2 Содержание обучения

### Курс А: Исследования

Курс будет включать в себя те элементы мышления моделирования, которые связаны главным образом с методами исследований и разработок, включая этапы разработки прототипов и справочную информацию о принципах оценки и коммерциализации технологий с точки зрения науки.

Следующие перекрестные темы будут служить основой для обучения и консультаций:

- ПТ1: *Введение в моделирование мышления* - ключевые элементы в процессе моделирования мышления. В ходе курса участникам будут представлены этапы процесса моделирования мышления, методы взаимодействия во время проектирования, описание различий и сходств методов проектирования и обстоятельств, чтобы вовлечь пользователей в процесс проектирования.
- ПТ2: *Этнографические исследования* - методы и инструменты исследования в процессе моделирования мышления. Участники тренинга будут обучены этнографическим методам, которые будут использоваться в их проектах для проведения базовых исследований потребителей, таких как наблюдение потребителей и опросы (интервью).
- ПТ3: *Формирование проблемы* - определение исследовательских вопросов и гипотез. Во время этого курса участники научатся формировать и переформировать проблемы, развивать

## Программа обучения и консультации “Business LAB”

систематическое понимание проблем как основу для дальнейшего решения проблем.

- ПТ4: *Творческие способности* - творчество и когнитивные навыки. Этот курс побудит участников тренинга разрабатывать (создавать) и проверять новые идеи. Курс предоставит участникам обучения знания о методах развития идей.

### **Курс Б: Предпринимательство**

Курс будет включать в себя те элементы мышления моделирования, которые связаны главным образом с выработкой инновационных решений, включая подготовку бизнес-плана, принципы создания и развития компании и элементы управления неопределенностью посредством финансового планирования и привлечения инвестиций.

Следующие перекрестные темы будут служить основой для обучения и консультаций:

- ПТ3: *Формирование проблемы* - принципы постановки проблемы. Курс будет основан на предыдущем курсе и дополнит практические знания о том, как формулировать и представлять проблемы, чтобы развить систематическое понимание проблем как основу для дальнейшего решения проблем в контексте поиска возможностей для предпринимательства.
- ПТ4: *Творческие способности* - принципы создания идей и клиентов. Курс будет основываться на предыдущем курсе, и расширять использование методов создания идей в преподавании практических знаний.
- ПТ5: *Экспериментирование и обучение на ошибках* - принципы тестирования пригодности решений. Курсы научат участников выявлять и описывать возможности и ограничения неформальных и формальных методов обнаружения, анализа и устранения ошибок.
- ПТ6: *Преодоление неопределенности* - принципы планирования бизнес-модели. Курс разовьет творческий потенциал участников обучения и позволит им решать реальные проблемы, подготовив бизнес-кейс к проверке.

### **Курс С: Инновации**

Курс будет включать в себя те элементы мышления моделирования, которые связаны главным образом с оценкой инновационного потенциала, включая реализуемость и применимость инновационных проектных решений; оценка ожидаемого воздействия инноваций и разработка модели прототипа в команде.

Следующие перекрестные темы будут служить основой для обучения и консультаций:

- ПТ6: *Преодоление неопределенности* - принципы оценки инновационного и коммерческого потенциала. Участники обучения научатся анализировать новшество предлагаемого решения и оценивать рыночный потенциал.
- ПТ7: *Визуализация* - принципы приготовления к “питч” сессии. Экспериментирование посредством визуализации и создания прототипов - важные навыки для подготовки и проведения испытания. Участники обучения подготовят свои эксперименты для оценки и развития своих идей.
- ПТ8: *Командная работа* - принципы высокой эффективности для построения команды. Курс, работая в междисциплинарных командах, также направлен на развитие у участников навыков командной работы и самосознания.
- ПТ9: *Рефлексия* - принципы проверки и оценки. Курс позволит участникам обучения объяснить важность рефлексии на инновации, и протестировать их использование с помощью полевых блогов (дневников) и коротких сессий рефлексии.

### **Курс D: ИТ-решения**

Курс будет включать в себя те элементы мышления моделирования, которые сосредоточены на основных ИТ-решениях для предпринимателей, включая определение ИТ-решений, необходимых для разработки и внедрения инновационных проектных решений и эффективных методов применения выбранных ИТ-решений.

Следующие перекрестные темы будут служить основой для обучения и консультаций:

- ПТ7: *Визуализация* - ИТ-решения, требующие прототипирования. Будут представлены возможности использования приложений apps, включая приложения для превращения эскизов в анимацию (Boords, Mockingbird и т. д.).
- ПТ8: *Командная работа* - ИТ-решения, необходимые для облегчения совместной работы. Вас научат использовать эти ИТ-инструменты, в том числе инструменты создания идей (такие как Stormboard, Ideaflip и т. Д.), онлайн-комнаты для совместной работы (такие как Mural, Miro или аналогичные).
- ПТ9: *Рефлексия* - ИТ-решения для оценки и проверки. Вас научат использовать эти ИТ-инструменты для создания, обмена и представления карты пути клиента, пользователя/личности, карты заинтересованных сторон (например, Smarly, Userforge, MakeMyPersona или аналогичные), и инструменты онлайн-опросов (например, Typeform).
- ПТ10: *Презентация* - этап подготовки и презентации ИТ-решений во время „pitch“ сессии. Вас научат пользоваться этими ИТ инструментами, включая программы видеоконференцсвязи (например, Zoom), и социальные сети.



## РАЗДЕЛ 2: ОРГАНИЗАЦИЯ ТУРНИРА ИПР

### 2.1 Организация турнира ИПР

#### 2.1.1 Требования к организации мероприятия

Общая продолжительность участия: два дня (8 академических часов каждый день).

День 1 предназначен для ознакомления участников с лекциями по предпринимательству, инновациям, исследованиям и информационным технологиям, чтобы дать им базовые навыки, необходимые для успешного создания “start-up” фирмы в академической среде.

День 2 описан ниже. Он включает в себя структуру реального турнира, предлагаемого на месте (в аудитории, или в любом другом физическом месте с достаточным пространством для индивидуального и коллективного обучения) с дополнительным предварительно записанным видео, которое передается онлайн. Таким образом, последовательность работ включает как локальные, так и онлайн-действия (Таблицы 1-2); после примерно 15 минут инструктажа, первый час предназначен на деятельности на месте, затем следуют другие мероприятия с инструкциями, рекомендациями и отзывами в интернете. Эта программа предоставляет рекомендуемые ИТ-инструменты для поддержки онлайн-деятельности (с указанием требований, сильных и слабых сторон каждого из инструментов).

Количество участников: количество участников определяется требованиями организаторов конкурса и при использовании онлайн-инструментов может быть практически неограниченным. Однако применяются следующие рекомендации: участники должны быть объединены в группы по 5-7 человек, каждая группа должна иметь отдельное пространство, где группа могла бы собраться и обсудить свои идеи без вмешательства других групп. Рекомендуемое расстояние между рабочими командами не должно превышать двух метров. Предпочтительно, предоставить команды с временной стенкой/экраном для защиты от других команд. Группировка может помочь участникам пройти обучение или любой другой важный тест перед мероприятием, а затем случайным образом распределить участников с разными командными ролями или профилями обучения. Примеры таких тестов приведены в методологии.

Инструменты обучения: обычная или чистящаяся доска, магнитная доска с подставкой, 3-4 цветных маркера, листовки или наклейки, клейкая лента, проектор, компьютер с подключением к интернету, и установленный инструмент для видеоконференций. Рекомендуется использовать плакаты, доски и другие визуальные инструменты и также на расстоянии (онлайн), чтобы обеспечить более быстрое и широкое сотрудничество, обмен и тестирование бизнес-идей в разных физических местах, где проводится соревнование или где присутствуют другие участники и наставники.

Материалы для обучения: методическое руководство “Методология формирования, отбора и оценки бизнес-идей посредством обучения и консультаций”, разработанное в рамках этого проекта (1 экземпляр на группу), раздаваемые материалы, включая все другие дополнительные шаблоны и формы, используемые во время мероприятия (1 экземпляр на группу).

Типы методов обучения: уровень предпринимательского опыта аудитории будет определять различные методы обучения, которые могут быть применены; менее опытные участники должны будут использовать больше индивидуальных методов обучения, а более продвинутые участники должны будут использовать больше групповых и активных методов обучения. В настоящее время доступны следующие методы обучения: индивидуальное обучение, визуальное обучение, групповое обучение, активное обучение, практическое обучение, конкурентоспособное обучение (с использованием конкурентоспособности для содействия командной работе), решение проблем, наставничество, оценка деятельности и обратная связь.

## Программа обучения и консультации “Business LAB”

Результаты обучения: участники получают и протестируют практические знания о том, как создавать новые бизнес-решения, также известные как инновационные проектные решения (ИПР), с использованием подхода моделированного мышления и других методов обучения предпринимательству в среде обучения и преподавания, основанной на практических знаниях.

Оценка достигнутых результатов обучения: будет сформирована экспертная группа, состоящая из педагогов и практиков, на различных этапах конкурса для оценки уровня результатов обучения турнира по генерации бизнес-идей. Эксперты могут помочь, принимая активную роль наставников и используя исследовательские вопросы для проверки осуществимости ИПР, уровня новаторства и актуальности ИПР, точность идентификации клиентов, для оценки того, как ИПР соответствует выявленной региональной проблеме и потребностям клиентского сегмента, рыночных исследований и точности ценообразования, и оценки предварительной готовности рынка и приемлемости. Рекомендуются давать отзывы участникам после каждого этапа конкурса.

### 2.1.2 Программа турнира ИПР

Таблицы 1-2 предоставляют для компании общую предлагаемую структуру для двух разных групп участников: участников, ранее не участвовавших в аналогичных конкурсах или предпринимательских инициативах, и тех, кто уже участвовал в аналогичных мероприятиях. В таблицах описаны темы, конкретные вопросы, которые необходимо решить во время турнира. Кроме того, в них указывается тип обучения, методические инструменты и продолжительность. В зависимости от пожеланий участников, можно использовать и смешивать разные инструменты, участники могли бы объяснять их и, таким образом, выбирать наиболее подходящий инструмент для достижения своей цели. Предполагаемая продолжительность каждой темы является ориентировочной; он может быть скорректирован и распространен для занятий на месте и в режиме онлайн (или может применяться смешанное обучение), в зависимости от практических мер для отдельных запланированных мероприятий.

Соревнование с участниками, которое проводится во 2-й день, разделено на две основные части. В первой части обсуждается деятельность на местах (см. темы 2–4 в таблицах 1-2), поэтому командам, под руководством наставников, необходимо создавать и быстро собирать команды, ориентированные на результат, используя индивидуальные, визуальные, групповые и активные методы обучения (конкретные инструменты, которые могут быть использованы, описаны в методологии Business LAB). Во второй части соревнования рассматриваются мероприятия, которые при желании можно организовать онлайн (см. темы 5-7 в таблицах 3 и 4). Вводный инструктаж может включать предварительно записанное видео, показываемое участникам перед началом обучения, чтобы гарантировать, что начальные условия одинаковы для всех команд.

Предлагается адаптировать две версии программы обучения для участников с разным уровнем опыта в конкретной области. Первая версия (как указано в Таблице 1), нацелена в основном на участников обучения в колледжах и тех, у кого мало, или нет прямого опыта участия в аналогичных мероприятиях по обучению предпринимательству, или активного участия в предпринимательской деятельности вне учебной программы. Вторая версия программы обучения (см. Таблицу 4) предназначена для участников, которые пережили подобные события в прошлом, или принимали активное участие в создании молодой компании (“start-up”).

Таблица 3: Программа, предназначена для обучения участников, не имеющих опыта участия в аналогичных турнирах или ведения бизнес-мероприятиях

Темы	Вопросы, подлежащие рассмотрению	Тип обучения	Этап моделирование мышления, методы	Продолжительность
1. Введение	Цели и структура программы. Приоритеты и личные ожидания от мероприятия.	Power Point (или видео) Презентация	Н/Д	10 мин.

Программа обучения и консультации “Business LAB”

		онлайн (на выбор)		
2. Идеи для инноваций	Современные подходы к созданию инновационных идей / продуктов / услуг. Основы творческих способностей. Структура творческого процесса. Методы стимулирования личного и группового творческого опыта. Технология или пользователь?	Активное изучение. Командная работа. Интерактивные игры.	Н/Д	30 мин.
3. Моделирование мышления „Design thinking“, как технология поиска инновационных решений	История Моделирование мышления. Инженерия и моделирование мышления. Примеры технологий моделирования мышления.	Видеопрезентация. TED.	Н/Д	10 мин.
4. Понимание клиентов	Изучите своих пользователей. Метод пути пользователя. Анализ и синтез: моделирование данных, раскрытие информации. Карта эмпатии. Точка зрения. Иерархия потребностей. Рабочие гипотезы. Анализ заинтересованных сторон. Ключевой пользователь/ личность. Исследование пользователей инновационного решения. Создание портрета ключевого пользователя/ личности.	Командная работа. Активное изучение.	<i>Этап понимания:</i> Описание проблемы, “5 Почему”, Карта заинтересованных сторон  <i>Этап наблюдения:</i> Карта эмпатии, профиль пользователя/ личности	40 мин.
5. Уделение внимания ключевой проблеме	Сосредоточьтесь на ключевой проблеме. Кластеры проблем. Формулирование основной инновационной задачи. Определение требований к решению.	Активное изучение.	<i>Этап определения точки зрения:</i> “Как мы могли бы...” вопрос	30 мин.
6. Генерация идей	Методы генерации бизнес-идей. Выявление проблем, творческое решение проблем. Сначала сгенерируйте решения, а затем оцените их. Матрица образа жизни как шаблон, чтобы помочь генерировать идеи. Оценка и отбор идей. Формирование стены бизнес-идей.	Активное изучение. Обучение.	<i>Этап воображения:</i> Мозговой штурм, Голосование с помощью точек	45 мин.
7. Прототипирование	Что такое прототип (MVP)? Основы создания прототипов.	Командная работа -	<i>Этап прототипирования:</i>	40 мин.

Программа обучения и консультации “Business LAB”

вание и тестирование.	Определение ключевого сценария. Визуализация ключевого сценария. Определение критериев тестирования сценария. Тестирование разработанного прототипа/сценария в группах. Рассказ истории.	активное изучение.	Минимально функциональный продукт (MVP).  <i>Этап тестирования:</i> Проверка решения методом интервью	
8. Разработка бизнес-модели.	Подготовка и визуализация Canvas бизнес модели.	Командная работа.		55 мин.
9. Рассказ истории.	Правила для рассказа истории. Основные этапы рассказа истории (в стиле “Pitch”). Подготовка презентации (цифровой или локальной). Цифровые истории могут быть представлены в виде видео, интерактивных веб-сайтов и веб-страниц, представляющих концепцию идеи бизнеса.	Визуализация, видео / аудио запись.	<i>Этап рефлексии:</i> Организация питча (“pitch”), „Lean canvas“ бизнес модель.	60 мин.
10. Битва бизнес идей	Раунд вопросов и ответов между командами перед судьями и экспертным комитетом.	Активное изучение. Метод проведения дебатов.		60 мин.
11. Оценка бизнес-идей	Оценка концепции бизнес идеи экспертами, анализ презентации Canvas бизнес модели и активного участия в битве бизнес идей.	-	Н/Д	60 мин.
12. Объявление победителей	Церемония награждения. Объявление окончательного рейтинга: TOP 6 (одно 1 место, два 2 места, три 3 места) лучших ИПР и команд. Лучшая индивидуальная идея. Лучшая командная идея.	-	Н/Д	30 мин.

Таблица 4: Программа для обучения участников с предыдущим опытом участия в аналогичных турнирах или бизнес-мероприятиях

Темы	Вопросы, подлежащие рассмотрению	Тип обучения	Этап проектирования, методы	Продолжительность
1. Введение	Знакомство с целью, задачами, структурой и ожидаемыми результатами мероприятий	Предварительно записанное видео	Н/Д	10 мин (онлайн)
2. Понимание проблемы или необходимости	Как узнать как можно больше о потребностях потенциального пользователя и определить	Индивидуальное изучение, Визуальное изучение.	<i>Этап понимания:</i> Описание проблемы,	20 мин

Программа обучения и консультации “Business LAB”

	проблему, которая требует решения?		Принципы моделирования мышления, Исследовательское интервью, Метод “Кто, что, где, когда, почему и как”, Карта заинтересованных сторон.	
3. Анализ рынка и потребностей потребителей	<p>Как проанализировать контекст, чтобы определить основные проблемы рынка?</p> <p>Как собрать и определить приоритеты рыночных проблем / вызовов?</p> <p>Как определить реальные потребности пользователей?</p> <p>Как превратить потребности (ожидания) в требования инновационного бизнес-решения?</p> <p>Как оценить потребности, которые не выражены и не включены в требования?</p>	Индивидуальное изучение, Визуальное изучение.	<p><i>Этап наблюдения:</i></p> <p>Карта эмпатии, Профиль пользователя/личности, Карта пути клиента, AEIOU, Анализ тенденций</p>	30 мин (офлайн)
4. Определение ценностного предложения	<p>Как найти сегмент клиента для конкретной идеи? Как определить / сгенерировать идею решения проблемы?</p> <p>Как рассчитать / измерить ценность предлагаемого решения (потенциального продукта) для конкретной группы клиентов (согласно профилю клиента)?</p> <p>Как оценить ценностные аспекты отдельно предлагаемых продуктов (функциональные, экономические, финансовые, социальные)?</p> <p>Как оценить аналогичные заявки на рынке анализу кривой стоимости?</p>	Групповое изучение. Активное изучение.	<p><i>Этап определения точки зрения:</i></p> <p>Вопрос “Как мы могли бы...”, Сопоставление контекста, Определение успеха.</p>	45 мин (офлайн)
5. Создание инновационного проектного решения	<p>Анализ использования существующих продуктов (с использованием подхода, ориентированного на пользователя) и выявление пробелов.</p> <p>Дерево решения проблем.</p> <p>Поиск и подбор инновационных проектных решений.</p> <p>Обсуждение наиболее эффективного</p>	Активное изучение. Практическое изучение.	<p><i>Этап воображения:</i></p> <p>“Мозговой штурм”, “Голосование с помощью точек”, НПВК, Инструмент “Синий океан” и карта выгод покупателя</p>	45 мин (офлайн)

Программа обучения и консультации “Business LAB”

	инновационного проектного решения.			
6. Прототипирование	Тестирование минимально функционального продукта (MVP), и первоначальное тестирование для подтверждения решения.	Групповое изучение. Обучение на практике (“learning by doing”).	<i>Этап прототипирования:</i> Тестовый прототип, Карта исследования, MVP	30 мин (офлайн)
7.1 Проверка осуществимости идеи	Протестируйте решение, задавая вопросы экспертам, и отвечая на них. Оценка срока реализации инновационного проекта.	Наставничество во	<i>Этап тестирования:</i> Лист для этапа тестирования, Проверка решения методом интервью, А/В тестирование.	1 час (офлайн / в сети)
7.2 Проверка необходимости предлагаемого проектного решения	Прототип решения тестируется с 5 пилотными отдельными пользователями, чтобы понять осуществимость идеи. Формирование пилотной группы клиентов. Получение их отзывов. Поправки к решению.			1 час (офлайн / в сети)
7.3 Проверка концепции бизнеса на рынке	Поделитесь инновационной бизнес-идеями в социальных сетях, загрузив видео для “pitch” сессии.			1 час (офлайн / в сети)
8. Подготовка видеоматериала для демонстрации	Подготовка концепции высокого уровня для „pitch“ сессии с упором на удовлетворение потребностей потребителей, решение проблем и потенциальный рынок. Разработка Canvas бизнес модели.	Конкурентное обучение, игры	<i>Этапа рефлексии:</i> “Мне нравится, я хочу, мне интересно”, подготовиться к „pitch“ сессии, подготовить бизнес-модель Lean Canvas или Canvas.	30 мин (офлайн)
9. Оценка бизнес-идеи	Оценка бизнес-концепции экспертами на основе установленных критериев оценки (пользуясь онлайн опросом для экспертного голосования), и / или пользователями, считая “нравится” социальных сетях.	-	Критерии оценки ИПР (оценка бизнес-идеи; бизнес-плана / Canvas бизнес-модели)	45 мин (офлайн / в сети)
10. Завершение и объявление победителей. Награды.	Публичные комментарии экспертной комиссии с использованием комментариев интернет-пользователей, участвующих в утверждении бизнес концепции (во избежание предварительной регистрации).	-	Н/Д	30 мин (офлайн / в сети)

	Объявлен финальный рейтинг: TOP-6 лучших ИПС и команд (одно 1 место, два 2 места, три 3 места).			
--	---	--	--	--

## 2.2 Региональная среда для создания стартапов и обучения предпринимательству

Успешная реализация мер по обучению предпринимательству, включая турниры ИПР, зависит не только от энтузиазма и творчества отдельных участников такой деятельности, и от соответствующих навыков личного обучения, но также в значительной степени, от общего уровня зрелости среды, в которой планируется и осуществляется деятельность. Литература подтверждает, что наиболее благоприятной средой для развития инновационных компаний, движимых инновациями и формирующейся средой, является среда, которая создает благоприятные условия и поддерживающие процессы, которые вместе образуют экосистему молодых предпринимательских фирм (англ. “start-up”).

Разработанная концептуальная модель для “start-up” экосистемы (Cukier and Kon, 2018), определила основные компоненты, необходимые для роста зрелой “start-up” экосистемы. Ниже приведены основные показатели, предлагаемые для оценки региональной среды для новых фирм и деятельности по поддержке предпринимательства. Критерии использовались для предварительной оценки экосистем в регионах, где предложенная “Методология формирования, отбора и оценки бизнес-идей посредством обучения и консультаций” была использована для обучения и организации турниров ИПС. Программы обучения и турниры ИПС должны учитывать результаты этой оценки, указывая на недостатки и преимущества изучаемых регионов.

Критерии, используемые для оценки экосистемы запуска, состоят из следующего набора критериев.

1. **Стратегии выхода:** предприниматели и инвестиции считаются успешными, если происходит одно из следующих событий: (а) прибыльный рост мирового рынка, (б) приобретение крупной компании, (в) слияние с другой компанией, или (г) выход на стадию первичного размещения акций. Особенно для инвесторов привлекательным фактором является наличие возможностей выхода из местной экосистемы. Хотя зрелые экосистемы представляют собой все четыре стратегии, в новых экосистемах отсутствуют варианты выхода. Вариант с нулевым выходом считается слабым, один вариант считается средним, а два или более вариантов является признаком зрелости.
2. **Глобальный рынок:** процент новых предприятий (англ. “start-up”), ориентированных на мировой рынок. Такие фирмы считаются нацеленными на глобальный рынок, если они действуют на рынках за пределами своей страны, с существующими клиентами, или по крайней мере на основе официального представительства.
3. **Предпринимательство в университетах:** процент выпускников, основавших новое предприятие (англ. “start-up”) в течение 5 лет после окончания университета.
4. **Качество наставничества:** процент наставников, соответствующих одному из следующих критериев: (1) успешно создал новое предприятие (англ. “start-up”) в прошлом, и (2) основал и проработал более 10 лет в одном или нескольких новых предприятиях.
5. **Бюрократия:** на основе индекса неэффективной государственной бюрократии в отчете о глобальной конкурентоспособности (англ. “Global Competitiveness Report”). Это доля респондентов, считающих бюрократию проблематичным фактором ведения бизнеса.
6. **Налоговое бремя:** на основе рейтинга общей налоговой ставки страны в отчете о глобальной конкурентоспособности (англ. “Global Competitiveness Report”).

7. **Качество акселераторов:** процент новых предприятий (англ. “start-up”) в акселераторах, которые достигают стадии получения инвестиций следующего уровня, или достигают глобального рынка в устойчивой прибыльной стадии.
8. **Доступ к финансированию:** общий объем инвестиций в новые предприятия (англ. “start-up”), согласно доверенному или проверяемому источнику информации или базе данных.
9. **Качество человеческого капитала:** на основе положения экосистемы согласно индексу рейтинга в отчете талантов новых предприятий (англ. “start-up”) (англ. “Global Startup Ecosystem Report”).
10. **Ценности культуры предпринимательства:** индекс поддержки культуры в глобальном индексе предпринимательства и развития.
11. **Процессы передачи технологий:** на основе инновационных и сложных факторов, содержащихся в докладе о глобальной конкурентоспособности или аналогичных докладах.
12. **Практические знания и навыки:** процент новых предприятий (англ. “start-up”), которые имеют знания или обучены систематическим методикам.
13. **Специализированные средства массовой информации:** Местные средства массовой информации (СМИ), которые специализируются на индустрии новых предприятий (англ. “start-up”), играют важную роль в распространении информации о том, что происходит в экосистеме. Существование более пяти участников является признаком движения и вовлеченности в экосистему. Местное сообщество должно признавать специализированные СМИ в качестве ссылки для включения в этот список.
14. **Мероприятия для новых предприятий (“start-up”):** как часто происходят местные мероприятия, посвященные таким темам, как высокотехнологичное предпринимательство или новые предприятия (англ. “start-up”).
15. **Данные и исследования экосистемы:** наличие базы данных с данными об экосистеме свидетельствует о зрелости. Гораздо сложнее улучшить то, что невозможно измерить; таким образом, экосистемы, не имеющие научно-исследовательских институтов или метрик, не могут распознать дальнейшие шаги, которые необходимо предпринять.
16. **Поколения предпринимателей:** количество поколений предпринимателей, которые инвестируют свои доходы в экосистему. “Низкая оценка” означает, что только несколько предпринимателей инвестируют в экосистему, “средняя оценка” означает, что первое поколение предыдущих предпринимателей реинвестируют свои доходы в экосистему, и “высокая оценка” означает, что предприниматели, которые получили инвестиции от предыдущего поколения предпринимателей, инвестируют свои доходы в новые предприятия (англ. “start-up”).
17. **Количество новых предприятий (“start-up”):** ежегодное количество новых предприятий (англ. “start-up”), согласно доверенной базе данных.
18. **Доступ к финансированию по ряду сделок ежегодно:** количество сделок независимо от их стоимости или этапа финансирования “start-up” компании.
19. **Финансирование бизнес ангелов в ряде сделок ежегодно:** количество сделок, совершенных только инвесторами-бизнес-ангелами. Зрелые экосистемы, как правило, получают большую инвестиционную поддержку со стороны бизнес-ангелов, поскольку ангелы, как правило, являются успешными предпринимателями, возвращая свои доходы сообществу. Элементы структуры: финансовые учреждения, бизнес-ангелы.
20. **Инкубаторы и технопарки:** количество инкубаторов и технопарков, действующих в экосистеме.
21. **Присутствие высокотехнологичных компаний:** количество высокотехнологичных компаний, которые имеют технологические команды, расположенные в регионе экосистемы.
22. **Влияние созданных компаний:** сколько крупных компаний ведут деятельность, способствующую развитию экосистемы? Деятельность включают с себя организацию мероприятий, послов и наставников местного сообщества, программы акселерации или местные инвестиции в новые предприятия (англ. “start-up”).



Экспериментальное тестирование подготовленной методики обучения и консультаций, а так же и организации ИПС турниров планируется провести в четырех приграничных регионах, - в Вильнюсе, Минске, Гродно и Витебске.

Ниже приводится краткий обзор каждого региона с учетом изложенных выше критериев.

**Вильнюсский регион.** Экосистема новых предприятий (англ. “start-up”) в Литве включает более тысячи “start-up” фирм с разным уровнем развития. За последние два года он увеличился в три раза. Согласно анализу Dealroom.com за 2013-2019 годы, иностранные и местные инвесторы уже вложили более 503 миллионов евро в литовские молодые предприятия. На сцене новых предприятий (англ. “start-up”) Вильнюса лидируют молодые компании систем управления бизнесом (16%), финансовых технологий (13%) и здравоохранения (8%), а также логистики или мобильности (6%) и игровой индустрии (5%), которые работают на мировых рынках. По географическому положению более половины “start-up” фирм работают в Вильнюсе (60%). В 2019 году первый “start-up” (Vinted) был оценен стоимостью более чем в 1 миллиард евро, и стал таким образом первым технологическим единорогом в регионе. Предпринимательство в высших учебных заведениях не очень развито, однако учащиеся и выпускники вузов создали ряд новых предприятий (“start-up”) в области информатики и математики, а также естественных наук (англ. “life sciences”). Дополнительная обучающая и консультационная поддержка для начинающих предпринимателей доступна фрагментарно. Препятствия для создания и управления новой компанией уменьшились благодаря специальной правовой форме, установленной для регистрации микро-компаний и определенные налоговые льготы. Однако в целом налоговое бремя, особенно в том, что касается подоходного налога с физических лиц, остается довольно высоким. Доступность привлекательных программ ускорения деловой активности остается ограниченной. Доступ к рисковому капиталу затруднен из-за низкого уровня ликвидности рискованного капитала. Качество человеческого капитала достаточно хорошее, хотя количество поступающих на программы STEAM в высшем образовании сокращается из-за поступления студентов в зарубежные университеты и выбора легких («мягких») предметов обучения.

Ценности предпринимательской культуры укоренились в той части общества, которая по-прежнему уделяет внимание высокотехнологичным предпринимателям, а не предпринимателям в более традиционных секторах экономики. Основатели новых предприятий (англ. “start-up”) получают некоторую подготовку по предпринимательству через онлайн-курсы и участие в тренингах, организуемых сообществом “start-up” фирм. Однако знания распространяются неравномерно, и многие не имеют более структурированного подхода к развитию бизнес-идеи за пределами использования нескольких популярных инструментов. Некоторые специализированные средства массовой информации, в том числе периодическое издание, ориентированные на молодых предпринимателей повышают их осведомленность. Такие мероприятия, как хакатоны, организуются частными и государственными предприятиями в рамках их маркетинговых и коммуникационных кампаний. Несколько мероприятий привели к тому, что инновации были приняты крупными предприятиями. Инкубаторы и технопарки объединились и стали более специализированными в зависимости от отрасли. Большинство из них активно работает в экосистеме ИТ; мало кто работает с более высокими технологиями, управляемыми НИОКР. Присутствие крупных транснациональных корпораций в сфере естественных наук и финансовых услуг способствует росту сектора.

**Минская область.** Экосистема новых предприятий (англ. “start-up”) в Минске составляет 97% всех новых фирм, действующих в Беларуси. В начале 2019 года в стране было зарегистрировано 178 активных новых фирм. Треть новых предприятий (англ. “start-up”) в Минске имеют свои зарегистрированные офисы в Парке высоких технологий Беларуси, работающем с 2005 года, что обеспечивает очень благоприятный налоговый и правовой режим для компаний, проживающих в Минске. Они освобождены от большинства налогов, включая подоходный налог. Ограниченность возможностей для такого благоприятного инкубационного роста сдерживает рост экосистемы новых предприятий (англ. “start-up”). Однако весьма успешные выходы ряда минских “start-up” фирм (в том числе, совсем недавних, как ServiceNow, AIMatter, Gett, MSQRD, Fiverun и ранее Viber) значительно повысили профиль минской “start-up” экосистемы и продолжают обеспечивать ее успех. На рынке новых предпринимательств в Минске преобладают ИТ-компании, из которых 21 процент включает

сегмент SaaS, 12 процентов - ИИ и машинное обучение, 10 процентов - электронная коммерция, 9 процентов - программы образа жизни, 6 процентов - финансовые технологии (“fintech”), 5 процентов - приложения для AR и VR, 3 процента - образовательные IT-технологии, 3 процента – блокчейн технологии, 3 процента - Интернет вещей.

Предпринимательская деятельность в высших учебных заведениях не получила особого развития, однако учащиеся и выпускники вузов создали ряд новых предпринимательств в области информатики и математики. Дополнительная обучающая и консультационная поддержка для начинающих предпринимателей доступна фрагментарно. Препятствия для создания и управления новой компанией за пределами Парка высоких технологий по-прежнему высоки. Доступность привлекательных программ ускорения деловой активности остается ограниченной. В последнее время доступ к финансированию рисковому капиталу стал более доступным благодаря займам. Качество человеческого капитала довольно хорошее, хотя число желающих участвовать в программах STEAM в высших учебных заведениях снижается из-за миграции.

Ценности предпринимательской культуры не прочно укоренились в обществе, которое относится к предпринимателям с определенными предрассудками. Основатели новых предприятий (англ. “start-up”) получают базовое обучение по различным аспектам создания бизнеса с помощью онлайн-курсов и участия в обучении, организуемых сообществом “start-up” фирм. Однако знания распространяются неравномерно, и многие не имеют более структурированного подхода к развитию бизнес-идеи за пределами использования нескольких популярных инструментов. Некоторые интернет-СМИ доступны для информирования молодых предпринимателей. Мероприятия для новых предпринимательств, такие как хакатоны, организованы с определенной регулярностью. Присутствие крупных транснациональных корпораций из ИТ и игровой индустрии (которые держат свои команды разработчиков в Парке высоких технологий) способствует росту сектора.

**Гродненская область.** Экосистема новых предпринимательств в регионе все еще слабо развита, составляя лишь несколько процентов от всех новых предпринимательств в Беларуси. Большинство из них расположены в парке высоких технологий, который, как и минский парк, был открыт в 2005 году. Однако, в отличие от минского парка, парк высоких технологий в Гродно обслуживает в основном уже существующие, более крупные компании, имеющие свои представительства, почти 40% компаний находятся за рубежом. Новые предприятия (англ. “start-up”) собираются в бизнес-инкубаторе, который предоставляет помещение для работы. Однако объекты и количество “start-up” фирм очень ограничены, что не позволяет собрать критическую массу для роста экосистемы.

Предпринимательская деятельность в высших учебных заведениях не получила особого развития, однако учащиеся и выпускники вузов создали ряд “start-up” фирм в области информатики и математики. Дополнительная обучающая и консультационная поддержка для начинающих предпринимателей доступна фрагментарно. Препятствия для создания и управления новой компанией за пределами парка высоких технологий по-прежнему высоки. Доступность привлекательных программ ускорения деловой активности остается ограниченной. В последнее время доступ к финансированию рисковому капиталу стал более доступным благодаря займам. Качество человеческого капитала является достаточно высоким, хотя число кандидатов на участие в программах STEAM в высших учебных заведениях сокращается из-за отсутствия надлежащих возможностей для трудоустройства.

Культурные ценности предпринимательства не прочно укоренились в обществе, которое относится к предпринимателям с определенными предрассудками. Основатели новых предприятий (англ. “start-up”) получают базовое обучение по различным аспектам создания бизнеса с помощью онлайн-курсов и участия в обучении, организуемых сообществом “start-up” предприятий. Однако, знания распространяются неравномерно, и многие не имеют более структурированный подход к развитию бизнес-идеи за пределами использования нескольких популярных инструментов. Мероприятия для молодых компаний одинарны, и вносят небольшой вклад в экосистему.

**Витебская область.** Экосистема новых предприятий (англ. “start-up”) в Витебске в значительной степени отсутствует. В регионе существует всего несколько молодых фирм, а поддержки деятельности

## Программа обучения и консультации “Business LAB”

для их возникновения фрагментированы. В числе заметных инициатив - создание при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID) Витебской “start-up” школы общественной организацией "Общество поддержки инновационного бизнеса" (ОСИБ). Совсем недавно аналогичная “start-up” школа была открыта в Полоцком государственном университете (ПГУ). Обучение предпринимательству также проводится ПГУ в Центре “start-up” и предпринимательских инициатив. Крупные предприятия, действующие в регионе, особенно в Новополоцке, привлекли несколько технологических новых предприятий.

Результаты анализа регионов, участвующих в тестировании предлагаемой программы подготовки и организации турниров ИПС, перечислены в таблице ниже. Значения указаны как высокие, средние или низкие.

<b>Критерии / регионы</b>	<b>Вильнюс</b>	<b>Минск</b>	<b>Гродно</b>	<b>Витебск</b>
1. Стратегии выхода	среднее	высокое	-	-
2. Глобальный рынок	среднее	среднее	-	-
3. Предпринимательство в университетах	среднее	низкое	низкое	низкое
4. Качество наставничества	среднее	среднее	низкое	низкое
5. Бюрократия	среднее	высокое	высокое	высокое
6. Налоговая бремя	среднее	среднее	среднее	среднее
7. Качество акселераторов	низкое	низкое	низкое	низкое
8. Доступ к финансированию	низкое	низкое	низкое	низкое
9. Качество человеческого капитала	среднее	среднее	низкое	низкое
10. Ценности культуры предпринимательства	высокое	среднее	низкое	низкое
11. Процессы передачи технологий	среднее	низкое	низкое	низкое
12. Практические знания и навыки	среднее	среднее	низкое	низкое
13. Специализированные средства массовой информации	среднее	низкое	низкое	низкое
14. Мероприятия для новых предприятий (“start-up”)	высокое	среднее	низкое	низкое
15. Данные и исследования экосистемы	высокое	среднее	низкое	низкое
16. Поколения предпринимателей	среднее	высокое	низкое	низкое
17. Количество новых предприятий (“start-up”)	высокое	среднее	низкое	низкое
18. Доступ к финансированию по ряду сделок ежегодно	низкое	среднее	низкое	низкое
19. Финансирование бизнес ангелов в ряде сделок ежегодно	низкое	низкое	низкое	низкое
20. Инкубаторы и технопарки	среднее	среднее	среднее	среднее
21. Присутствие высокотехнологичных компаний	высокое	высокое	низкое	низкое
22. Влияние созданных компаний	среднее	высокое	низкое	низкое

## ЛИТЕРАТУРА

1. Anthony D. S., Johnson W. M. et al (2008), *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
2. Blank, S. G., & Dorf, B. (2012), *The Start-up Owner's Manual: The Step-by- Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch
3. Blank, S. G. (2013), “Why the Lean Start-up Changes Everything”, *Harvard Business Review*, 91 (5): pp. 63–72.
4. Carleton, T., & Cockayne, W. (2013), *Playbook for Strategic Foresight & Innovation*; available for download at: <http://www.innovation.io>
5. Christensen, C., et al. (2011), *The Innovator's Dilemma*. Vahlen Verlag.
6. Curedale, R. (2016), *Design Thinking – Process & Methods Guide*, 3<sup>rd</sup> ed. Los Angeles: Design Community College Inc.
7. DIN SPEC 91354 (2018), “Start-ups - Leitfaden für technologie- und wissensbasierte Gründungen (Start-ups - Best practice guideline for technology based start-ups)”.
8. IDEO (2009), *Human Centered Design: Toolkit & Human Centered Design: Field Guide*. 2nd ed.
9. Kim, W., & Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Hanser Verlag.
10. Kumar, V. (2013), *101 Design Methods*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
11. Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018), *The Design Thinking Playbook*, Wiley, 2nd ed. Munich: Franz Vahlen GmbH.
12. Maurya, A. (2013), *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
13. Osterwalder, A., Pigneur, Y., et al (2015), *Value Proposition Design*. Frankfurt: Campus Verlag.
14. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ФОРМЫ ОЦЕНКИ ДЛЯ ТУРНИРОВ ИПР

### 1) Подробная форма оценки

	Критерии	Возможно	Фактический	Комментарии
<b>А. БИЗНЕС-ИДЕЯ</b>	<b>А1. Новаторство</b> Является ли бизнес-идея новой и/или инновационной?	5		
	<b>А2. Осуществимость</b> Является ли бизнес-идея осуществимой, и может ли она быть реализована?	5		
	<b>А3. Рыночный потенциал</b> Имеет ли идея рыночный потенциал, и определил ли кандидат возможности для роста?	5		
	<b>А4. Достойная занятость</b> Если бизнес материализуется, то будет ли он создавать достойную занятость и экономический рост?	5		
	<b>А5. Финансовая устойчивость</b> Является ли бизнес финансово жизнеспособным, и существует ли реальная перспектива получения достаточного дохода, чтобы превысить затраты?	5		
	<b>А6. Социальные последствия</b> Будет ли бизнес оказывать значительное социальное воздействие, и можно ли измерить это воздействие?	5		
	<b>А7. Воздействие на окружающую среду</b> Будет ли бизнес оказывать значительное воздействие на окружающую среду и можно ли измерить это воздействие?	5		
	<b>А8. Предпринимательский дух</b> Есть ли у кандидата предпринимательский дух и личное желание заставить бизнес работать?	5		
<b>Общий балл (А)</b>		<b>40</b>		

Программа обучения и консультации “Business LAB”

<b>В. БИЗНЕС- ПЛАН</b>	<b>В1. Резюме</b> Предоставляет ли бизнес-план надежный и убедительный обзор бизнес-предложения?	5		
	<b>В2. Описание бизнес-идеи</b> Ясно ли описана бизнес-идея?	5		
	<b>В3. Рынок и конкуренция</b> Были ли определены конкуренты, и существует ли четко сформулированная стратегия роста рынка?	5		
	<b>В4. Маркетинг и продажи</b> Существует ли убедительный маркетинговый план, и реалистичны ли прогнозы по продажам?	5		
	<b>В5. Кадровые и правовые требования</b> Выявлены ли кадровые потребности, и соответствует ли предприятие требованиям законодательства?	5		
	<b>В6. Семенной капитал и источники финансирования</b> Проводилась ли тщательная оценка потребностей в капитале, и выявлены потенциальные источники финансирования?	5		
	<b>В7. Финансовые оценки</b> Были ли тщательно рассчитаны финансовые оценки?	5		
	<b>В8. Осуществление</b> Является ли график внедрения реалистичным?	5		
	<b>В9. Четкость и форматирование</b> Был ли бизнес-план четко подготовлен и изложен?	5		
<b>Общий балл (В)</b>		<b>45</b>		
<b>С. ПРЕЗЕН ТАЦИЯ БИЗНЕС А ВО</b>	<b>С1. Представление</b> Убедительно ли представлен бизнес-план?	5		

Программа обучения и консультации “Business LAB”

	<b>С2. Мотивация</b> Продемонстрировал ли кандидат реальную мотивацию для того, чтобы реализовать бизнес-идею?	5		
	<b>С3. Премии и полезность</b> Помогут ли этому бизнесу врученные призы?	5		
<b>Общий балл (С)</b>		<b>15</b>		
<b>Совокупный общий балл</b>		<b>100</b>		

2) Сокращенная форма оценки

Критерии (выбрать один вариант оценки)	Полностью согласен(-на)	В некоторой степени согласен(-на)	Затрудняюсь ответить	В некоторой степени согласен(-на)	Категорически не согласен(-на)	Общий балл по категории
<b>А1. Инновации</b> Является ли бизнес-идея новой и/или инновационной?	5	4	3	2	1	
<b>А2. Осуществимость</b> Является ли бизнес-идея осуществимой	5	4	3	2	1	
<b>А3. Рыночный потенциал</b> Имеет ли идея рыночный	5	4	3	2	1	
<b>А4. Достойная занятость</b> Если бизнес материализуется, то будет ли он создавать достойную занятость и экономический рост?	5	4	3	2	1	
<b>А5. Финансовая устойчивость</b> Является ли бизнес финансово жизнеспособным и	5	4	3	2	1	
<b>Общий балл, <math>A_f = A_{1-5}</math></b>						
<b>Оценка общего впечатления: если это прорывная идея, умножьте результат на два, окончательный счет, <math>A_f = A_f * 2</math></b>						

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ВЫБРАННЫЕ ПРИМЕРЫ СТАРТАПОВ

Название компании, место	Краткое описание инновационного продукта	Веб-сайт
Vinted, Вильнюс, Литва	Магазин подержанной одежды на интернет-рынке.	<a href="http://www.vinted.com">http://www.vinted.com</a>
NanoAvionics, Вильнюс, Литва	Компания, отделившаяся от Вильнюсского университета, которая разрабатывает высокоэффективный и недорогой химический двигатель для небольших спутников.	<a href="https://nanoavionics.com">https://nanoavionics.com</a>
CityBee, Вильнюс, Литва	Предоставляет услуги совместного использования автомобилей в Литве и Польше.	<a href="https://www.citybee.lt/en">https://www.citybee.lt/en</a>
GoRamp, Вильнюс, Литва	Платформа логистики в реальном времени, которая связывает участников цепочки поставок, чтобы охватить комплексные логистические процессы и централизовать обмен информацией и документами.	<a href="https://goramp.eu/">https://goramp.eu/</a>
CGTrader, Вильнюс, Литва	Рынок лицензируемых и пользовательских 3D-моделей.	<a href="https://www.cgtrader.com">https://www.cgtrader.com</a>
Eightydays, Минск, Беларусь	Интеллектуальный и простой способ создавать поездки по Европе. Этот план предлагает комплексный план путешествия “все в одном”, от коммерческих рейсов, поездов, автобусов и паромов, до аренды через Airbnb и Booking.com.	<a href="http://Eightydays.me">http://Eightydays.me</a>
Artyline, Минск, Беларусь	Мобильное приложение с дополненной реальностью AR для менеджеров по продукту, которые создают интерактивные высококачественные прототипы по эскизам с использованием компьютерных предложений. С помощью этого приложения вы можете нарисовать дизайн, отсканировать его с помощью камеры смартфона и получить макет экрана.	<a href="https://www.artylines.co">https://www.artylines.co</a>
PigPug, Минск, Беларусь	Платформа искусственного интеллекта для детей с СДВГ и аутизмом, предлагает неврологическую обратную связь и систему обучения без наркотических веществ, функционирующую через беспроводные наушники и приложения.	<a href="http://piggug.co">http://piggug.co</a>
WeAll, Минск, Беларусь	Платформа для взаимодействия со зрителями, созданная на основе дисплеев мобильных устройств или светящихся лампочек.	<a href="http://weall.pro">http://weall.pro</a>
DealApp, Минск, Беларусь	Облачный сервис, предназначенный для измерения телефонных вызовов и роста продаж. Он был создан, чтобы помочь командам	<a href="https://dealapp.io">https://dealapp.io</a>



Программа обучения и консультации “Business LAB”

	продаж стать более эффективными, и обеспечить рост прибыли компании.	
iDiscount, Гродно, Беларусь	Мобильное приложение для обеспечения лояльности клиентов B2B.	<a href="http://idiscout.by">http://idiscout.by</a>
Eventer, Гродно, Беларусь	Платформа для организаторов, создания и продвижения мероприятий, продажи билетов и работы с посетителями.	<a href="http://eventer.by">http://eventer.by</a>
Metric Development, Гродно, Беларусь	Решение для сбора, анализа и оптимизации больших объемов данных, предназначенное для повышения эффективности клиентского веб-сегмента и мобильного сегмента.	<a href="http://www.changeagain.me">http://www.changeagain.me</a>
Changeagain.me, Гродно, Беларусь	Решение по оптимизации веб-сайта, которое было разработано для конверсии и увеличения продаж, повышения эффективности маркетинга.	<a href="https://meetngreetme.com">https://meetngreetme.com</a>
SplitMetrics, Гродно, Беларусь	Платформа для тестирования ваших приложений и определения максимального коэффициента конверсии для увеличения количества загрузок с использованием обычного трафика и рекламы.	<a href="https://splitmetrics.com">https://splitmetrics.com</a>
Maps.me, Нидерланды (источник: Минск, Беларусь)	Приложение с пошаговой навигацией и доступом в автономном режиме может планировать маршруты для пешеходов, водителей, велосипедистов и тех, кто путешествует на метро или такси.	<a href="https://maps.me">https://maps.me</a>
Dronex, Великобритания и Беларусь	Технология доставки легких посылок с помощью автономных дронов.	<a href="https://dronex.co.uk">https://dronex.co.uk</a>
Flo Health, США (родом из Минска, Беларусь)	Программа поддержки здоровья женщин разработана на основе искусственного интеллекта..	<a href="https://flo.health">https://flo.health</a>
Vanuba, Минск, Беларусь	Платформа, которая позволяет разработчикам приложений интегрировать функции AR (распознавание лиц, фильтры, отслеживание движения) в свои продукты.	<a href="https://www.vanuba.com">https://www.vanuba.com</a>
Kino-mo, Великобритания (родом из Минска, Беларусь)	Технология поддерживает технологическую платформу, которая позволяет пользователям создавать и отображать трехмерный голографический контент без каких-либо головных уборов.	<a href="https://hypervsn.com/">https://hypervsn.com/</a>