

## **ИНТЕРНЕТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В РОССИИ И НОВЫЕ ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ МОЛОДЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ**

**Алтухова Наталья Фаридовна**  
канд. экон. наук, доц., зав. кафедрой «Бизнес-информатика»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: [nfaltuhova@fa.ru](mailto:nfaltuhova@fa.ru)

**Васильева Елена Викторовна**  
д-р экон. наук, доц., профессор кафедры «Бизнес-информатика»  
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Россия  
E-mail: [evvasileva@fa.ru](mailto:evvasileva@fa.ru)

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности развития стартапов в России. Кафедра «Бизнес-информатика» Финансового университета при Правительстве РФ обучает студентов и аспирантов основам предпринимательства в Интернете с 2015 года. Разработаны авторские методики обучения молодых предпринимателей на основе применения техники Design Thinking. Авторы приводят пример деловой игры, в которой используется Design Thinking и подход Learn Startup.

**Ключевые слова:** Электронный бизнес, стартап, Design Thinking, IT-образование, новые технологическое предпринимательство, подготовка кадров.

## **INTERNET-ENTREPRENEURSHIP IN RUSSIA AND THE NEW FORMS OF TRAINING YOUNG ENTREPRENEURS**

**Natalia F. Altukhova**  
Associate Professor, Head of Department of Business Informatics  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Address: 38, Scherbakovskaya Street, Moscow, 105187, Russian Federation  
E-mail: [nfaltuhova@fa.ru](mailto:nfaltuhova@fa.ru)

**Elena V. Vasileva**  
Professor, Department of Business Informatics  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Address: 38, Scherbakovskaya Street, Moscow, 105187, Russian Federation  
E-mail: [evvasileva@fa.ru](mailto:evvasileva@fa.ru)

**Abstract:** The article considers features of development of startups in Russia. Department of Business Informatics Financial University under the Government of the Russian Federation teaches undergraduate and graduate students the basics of entrepreneurship on the Internet from 2015. Developed author's techniques of training of young entrepreneurs based on the use of technology design thinking. The authors use the example of a business game, which uses design thinking and Lean Startup.

**Keywords:** e-business, Startup, Design thinking, IT-education, new educational technologies, technological entrepreneurship, training.

**JEL:** A2, M21

## 1. Introduction

Согласно информации Международного союза электросвязи в 2016 г. 3,5 миллиарда человек в мире являются пользователями Интернет<sup>1</sup>. Это 47,9% мирового населения. В 2000 г., для сравнения, удельный вес пользователей интернета был в 7 раз меньше и составлял 6,5%.

В России аудитория Интернет в возрасте от 16 лет и старше в 2016 г. составляла 84 млн. человек<sup>2</sup>. Это 70,4% из 146,7 миллиона человек всего населения Российской Федерации.<sup>3</sup> Активно россияне стали пользоваться Интернетом мобильных устройствах, в 2016 г. их число увеличилось до 56 млн. По данным на конец 2015 года Яндекс<sup>4</sup> 84% пользователей выходят в сеть с двух и более устройств, например, с компьютера и мобильного телефона. В среднем российский пользователь проводит 22,4 часа в месяц, 5 при чем «так называемый тяжелых пользователей», которые находятся онлайн в среднем около 10 часов непрерывно, в России в 2 раза больше, чем в остальном миру.

## 2. Движение стартапов в России

Для поддержки Интернет-предпринимательства в России созданы различные Фонды, проводятся конкурсы идей, созданы бизнес-акселераторы — модель поддержки бизнесов на ранней стадии, которая предполагает интенсивное развитие проекта в кратчайшие сроки.

Среди ежегодно проводимых мероприятий можно отметить: ежегодные конкурсы-акселераторы Generation S, конкурс «Молодой предприниматель России», ежеквартальные Рабочие выходные Harvest от IIDF, ежемесячные встречи в Клубе менторов IIDF, на Бирже стартапов.

Активно проводятся в различных городах России образовательные программы преакселератора IIDF, Программа Startup\_Launchpad от «Сколково», Generation S, HSE{Pro}, Social\_Accelerator, программа по работе со стартапами Яндекса, Стартап-школы «Тайга», «Графен» и др. В Москве и Санкт-Петербурге известны бизнес-инкубаторы iDealMachine (Санкт-Петербургский венчурный фонд и один из первых стартап-акселераторов в России), акселератор 404hub, Future Technologies, Стартап-акселератор SUMIT, Бизнес-ангела Аркадия Морейниса, Impact Hub Moscow. Популярны хакатоны (hackathon - форумы разработчиков, от hack — хакер и marathon — марафон) на площадках #tceh, HSE, МГТУ им. Н.Э. Баумана, а также хакатон Medme Digital Health Weekend, «Hack for People» и др.

---

<sup>1</sup>Пресс-релиз Международного союза электросвязи (МСЭ) от 22.07.2016. URL: [http://www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2016/pdf/30-ru.pdf](http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2016/pdf/30-ru.pdf)

<sup>2</sup> Отчет Российского филиала исследовательского концерна GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) Group "Тенденции развития Интернет-аудитории в России", 26.01.2017. URL: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-tendencii-razvitija-internet-auditorii-v-rossii/>

<sup>3</sup> По данным Росстата всё население Российской Федерации на 01.08.2016. URL: <http://www.gks.ru>

<sup>4</sup> Исследование Яндекс «Развитие интернета в регионах России». URL: <https://yandex.ru/blog/company/internet-v-regionakh-rossii>

<sup>5</sup> По данным comScore. URL: <http://www.comscore.com>

В Санкт-Петербурге для оказания помощи предпринимателям создан Центр развития и поддержки предпринимательства и Фонд содействия развитию венчурных инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере. Гранты на разработку технологических проектов выделяет Фонд Бортника (программа «Старт»). С 2009 г. действует Федеральная программа стимулирования активности молодежи в сфере предпринимательства при поддержке Федерального агентства по делам молодежи и Министерства экономического развития РФ «Ты – предприниматель». Различные конкурсы не только поддерживают лучшие проекты, но и создают моду на инновации: отдельно для финтеха есть Межбанковский кооператив SWIFT, Innotribe StartupChallenge, Конкурс Finovate СМИ и Битва инноваторов на форуме FinNext от Издательского дома «Регламент», различные номинации получают Премии «Стартап года» Бизнес-инкубатора НСЕ, каждое лето проходит в Петербурге и Москве российский научно-популярный фестиваль Geek Picnic, осенью - в Москве фестиваль новейших мировых технологий TechTrendExpo. Программу поддержки стартапов с 2015 г. в России запустила Google (Google Startup Launch).

Среди наиболее популярных трендов, которые в России в последние годы преобразуются в реальные проекты, - это Интернет-вещей (множество «умный» и полезных домашних устройств, в т.ч. отвечающих за безопасность, были выделены как перспективные стартапы по версии журнала ibusiness.ru), 3d печать, робототехника (например, робот-помощник Алантима от Promobot, который руководит домашними гаджетами, или автомойщик из Нальчика, дворецкий SarpIR из Перми были победителями и финалистами конкурса федерального акселератора технологических стартапов GenerationS в 2014), биотехнологии (приоритеты технологических стартапов по версии GenerationS-2015), подход uber в различных новых областях применения и агрегация предложений, экологические и социальные проекты (ежегодный, начиная с 2-15 г. Конкурс социальных стартапов SAP UP от компании SAP СНГ, Номинация «Социально значимый стартап» по версии Rusbase).

Успех стартапов обуславливается возрастом основателей. Типичные русские стартаперы это молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет, которых привлекают цифровые технологии. Однако, создание собственного бизнеса – это довольно решительный шаг, а сделать его мешают не только недостаточная информированность о возможной поддержке со стороны акселераторов и инвестиционных фондов, но банальный страх и неуверенность в целесообразности вложения времени и сил, недостаточное понимание законов и правил новой экономики. Именно поэтому активное место в формировании навыков предпринимательства в сети отводится университетам. В ведущих вузах России действуют бизнес-инкубаторы: МГУ, РАНХиГС (InCube), РЭУ им. Г.В. Плеханова, преинкубаторы Финансового университета, технопарк «Строгино». В образовательные программы бакалавриата и магистратуры включены дисциплины «Электронный бизнес», «Маркетинг ИТ», «Интернет-предпринимательство» и подобные им.

В 2015 году Финансовый университет при Правительстве РФ подписал соглашение с Internet Initiatives Development Fund (IIDF) о включении курса «Интернет-предпринимательство» в образовательные программы направления бакалавриата и магистратуры «Бизнес-информатика». IIDF — это российский фонд венчурных инвестиций, учреждённый Агентством стратегических инициатив по предложению Владимира Путина. Последние два года IIDF

активно продвигает идею внедрения в учебный процесс этого курса в более чем уже 100 вузах России, а также в Казахстане и Белоруссии.

Мы видели основное назначение курса в том, чтобы слушатели получили представление об особенностях создания стартапа, продвижения, на практике опробовали все шаги от разработки инновационной идеи до тестирования и продвижения проектного решения почувствовали себя молодыми предпринимателями.

Проектирование студентами Интернет-решений проводилось в следующие этапы:

- разработка идеи и ее подтверждение с помощью исследования клиентов;
- оценка потенциального рынка и конкурентов;
- составление бизнес-модели монетизации;
- формирование ценностного предложения и проведение пробного маркетингового исследования с помощью Landing Page;
- оценка способов продвижения проектного решения.

Как вы видите, в основном, проектирование предполагалось проводить по тем же методикам, которые применяются сегодня многими венчурными фондами, акселераторами и менторами, и помогают с минимальными затратами оценить потенциал и рентабельность реализации идей.

Основу теоретических и практических материалов курса составил подход Lean Startup (Blank and Dorf, 2012, Steve Blank, 2014). Достоинством нашего подхода к преподаванию курса было включение в каждое из занятий технологии Design Thinking<sup>6,7, 8</sup>. Этому подходу посвящены работы Tom Kelley and David Kelley (2013), Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie (2011), Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2012). О важности развития креативных методик создания идей говорится в работах Edward de Bono (1970), Philip Kotler and Fernando Trias de Bes (2003), Michael Michalko (1998).

Включение в каждое из занятий инструментов популярного сегодня в среде разработчиков ИТ-решений Design Thinking, позволил поддержать курс «Интернет-предпринимательства», который был создан в IIDF (Zobnina, 2015, 2016), элементами игровой механики, командного обсуждения, маркетингового исследования и тестированием макетов решений. Всего нами разработано и проведено на семинарских занятиях и в период проведения учебной практики в разных студенческих группах (и бакалавров, и магистров) более 20 кейсов (Vasileva, 2015, Altukhova, Vasilieva, Gromova, 2016). Разработанные нами задания направлены на проведение командных деловых игр, позволяющих создать, подтвердить в исследованиях потенциальных пользователей инновационную идею. Кейсы могут быть применены в качестве платформы мозгового штурма на всех этапах создания проекта методологии Lean Startup: от этапа формулировки гипотезы инновационной идеи, ее подтверждения в исследованиях клиентов (Customer Discovery), до оценки потенциала рынка, построения бизнес-модели стартапа по методологии А. Остервальдера, создание ценностного предложения, минимального жизнеспособного продукта (MVP) и прототипирование.

---

<sup>6</sup> Community, SAP design thinking. URL: <http://scn.sap.com/community/design-thinking>

<sup>7</sup> Guide to design thinking at d.school. URL: <http://dschool.stanford.edu/>

<sup>8</sup> HPI School of Design Thinking. URL: <http://hpi.de/school-of-design-thinking.html>

### 3. Почему Design Thinking?

Техники Design Thinking направлены на выработку командой участников нестандартного решения в неопределенной ситуации, где классические приемы менеджмента неприменимы. А стартап существует именно в условиях повышенного риска и неопределенности. А решение нетипичных, нестандартных проблем требуют творчества, креативности, умения оценивать различные, возможно несравнимые и противоречивые альтернативы, навыков взаимодействовать в процессе работы с другими участниками, потребителями, экспертами. Лучше, если этот опыт появляется (проигрывается) вот так, с помощью игровых механик и исследований.

Техники Design Thinking позволяют развить креативные способности студентов, навыки коллективной работы, визуализации и презентации решений. Кроме того, Design Thinking позволяет вовлечь широкий круг мнений от людей с различными взглядами, разные точки зрения, выявить скрытые риски и проблемы или неосознанные потребности. Три важных принципа – эмпатия (умение взглянуть на мир глазами других людей), междисциплинарный подход к решению проблемы (проектировщики, психологи, маркетологи) и организация коммуникации при разработке инновации между различными заинтересованными сторонами (потребители, производители, партнеры и др.) - выделяют Design Thinking среди других школ, занимающихся вопросами решения изобретательских задач.

В Design Thinking изменяется сам подход к обучению. Процесс строится для поиска ответа на ключевой вопрос: «**как делать?**», а не более традиционный: «**что делать?**». Активно используются **направляющие вопросы**: «Что, если это будет сделано утром?», «Что, если это должно быть круглым?». Design Thinking включает в себя множество интересных инструментов исследования пользовательского опыта взаимодействия с готовым решением, выявления ключевых его проблем, направлений для развития или создания инновационного продукта. Попробуем ограничить в одной схеме основные инструменты Design Thinking, примеры применения которых будут описаны в данной книге (fig. 1). Это визуализация идей и результатов, мозговой штурм, партизанская этнография, причинно-следственные диаграммы, прототипирование, тестирование, включенное наблюдение и др. (Mike Rohde, 2013, Krogerus M., Cheppeler R., 2008).

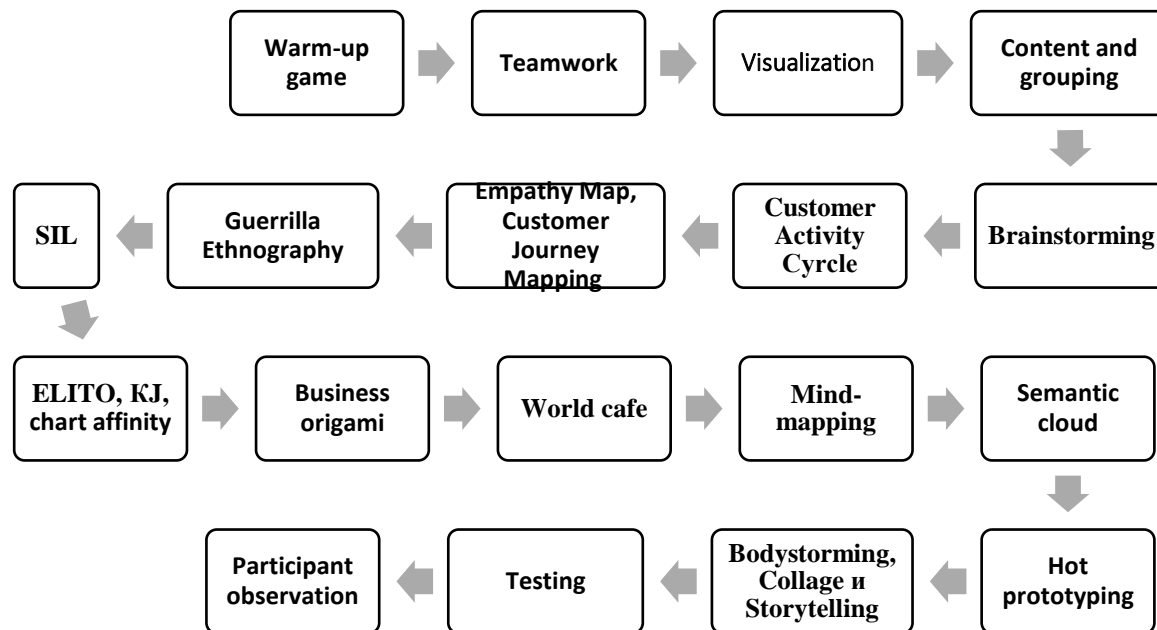


Figure 1. The tools of Design thinking.

Приведем пример кейса анализа пользовательского опыта.

### Кейс «Продукт глазами потребителя» (этап - Customer Discovery)

Ключ к успеху бизнес-проекта – понимание ценности в разрабатываемом решении для целевой аудитории. В Customer Development Methodology (Бланк, 2014) понятие “customer” делится на два вида: те, кто используют продукт, и те, кто будет платить за решение. В случае разработки Интернет-решения этот термин удобнее понимать в смысле как “человек, который будет часто посещать сайт (открывать приложение) и выполнять там какие-то действия”. В случае монетизации разработанного решения через рекламу нужно будет проводить отдельное исследование рекламодателей, чтобы понять: почему они будут использовать вас как рекламную площадку, так и конкретных пользователей для изучения способов их мотивации: как сделать так, чтобы они продолжали приносить вам трафик и контент. Изучение его реальных потребностей в большинстве случаев заставляет сделать разворот (pivot), отказавшись от первоначальной гипотезы, к новому направлению. В нашей практике, после проведения Customer development своих проектов в 20% случаях студенты принимают решение о pivot. В этом и есть ценность данного этапа – вовремя, в самом начале найти в себе силы признать ошибочность гипотезы о ценности своей идеи и переделать ее во что-то важное.

Customer Discovery – это лишь первый шаг из четырех в модели Customer Development (Customer Development Model). На входе в фазу Customer Discovery у вас есть лишь непроверенные предположения и догадки. Задача Customer Discovery заключается в определении действительных потребителей («customer») вашего продукта и выяснении, насколько проблема, которую вы решаете с помощью вашего продукта, является важной для них. Основная идея – как можно раньше и как можно чаще проверять все свои идеи и предположения на конкретных людях.

Задание деловой игры направлено на обучение студентов инструментам проведения анализа опыта использования продукта, получение навыков рассмотрения продукта глазами потребителями, исследования целевой

аудитории, а также на привитие навыков командной работы и ведения мозгового штурма. Продолжительность всей деловой игры: 70 минут. Методы – техника случайного стимула, карта эмпатии и модель PEDPL.

**Первый шаг: выбор источника идей (техника случайного стимула (5 минут)).** На этом шаге сами участники могут написать любое слово. Далее все слова перемешиваются, и команде разрешается выбрать случайным образом одно из слов, которое и станет источником идей (используется техника случайного стимула).

**Второй шаг: составление модели PEDPL.** Эта модель – модифицированная нами версия инструмента маркетинговых исследований модели PER.

**PEDPL** – акроним английских слов: Pre-Experience, During Experience, Post-Experience, **Lost-Experience**.

Модель **PEDPL** позволяет понять, как сейчас клиенты решают проблему, с которой мы работаем. Активность пользователя рассматривается в трех сегментах, где описываются действия, которые он совершает до, вовремя и после использования предмета для достижения искомой цели.

В сегменте **Pre – Experience** (предварительный опыт), мы отвечаем на вопрос: «Зачем потребителю нужен продукт?», «Каковы его истинные мотивы для приобретения?», «Что потребитель делает, чтобы приобрести продукт?», «Что потребитель делает, чтобы начать использовать продукт?», «Какова цель использования?».

Ключевые вопросы сегмента **Experience** (опыт): «Как потребитель использует продукт?», «Какие конкретно действия выполняет?», «Что делает в процессе и параллельно с использованием?».

В сегменте **Post – Experience** (пост опыт) анализируется: «Что делает потребитель, после использования продукта?», «Как он избавляется от него?», «Как утилизирует продукт?», «Как утилизирует отходы?», «Какие проблемы с утилизацией или переработкой отходов после использования продукта возникают?». Важно расписать все возможные варианты от разных целевых групп потребителей. Также важно следить за тем, чтобы все действия были связаны с искомой целью использования продукта, а не были бы «общими» вроде поесть, одеться, умыться и т.д.

**Lost-Experience** - альтернативное использование или расширение функций продукта (рис. 2). Здесь может быть проведено исследование «потерянного» (дословный перевод *англ.* lost) опыта и определение проблем или «болей» потребителя (waste) для каждого из трех сегментов (PDPL): что не сделано, что сделано нерационально или плохо, что пользователь не хочет делать и т.д. В сегмент *Lost* могут быть выписаны все возможные новые действия применения продукта, которые лежат вне плоскости текущего бизнеса. Таким образом, мы сможем обнаружить и записать возможности для роста (value gap), предложить и оценить альтернативы использования продукта, найти возможности расширения продукта или его функций, выбрать новые направления достижения исходной цели.

С помощью стикеров во время мозгового штурма заполняются сегменты модели PEDPL (Pre, During, Post и Lost) описанием действий, которые пользователь совершает до, во время, после покупки, и определяем альтернативное использование или расширение функций продукта для достижения искомой цели (fig. 2).

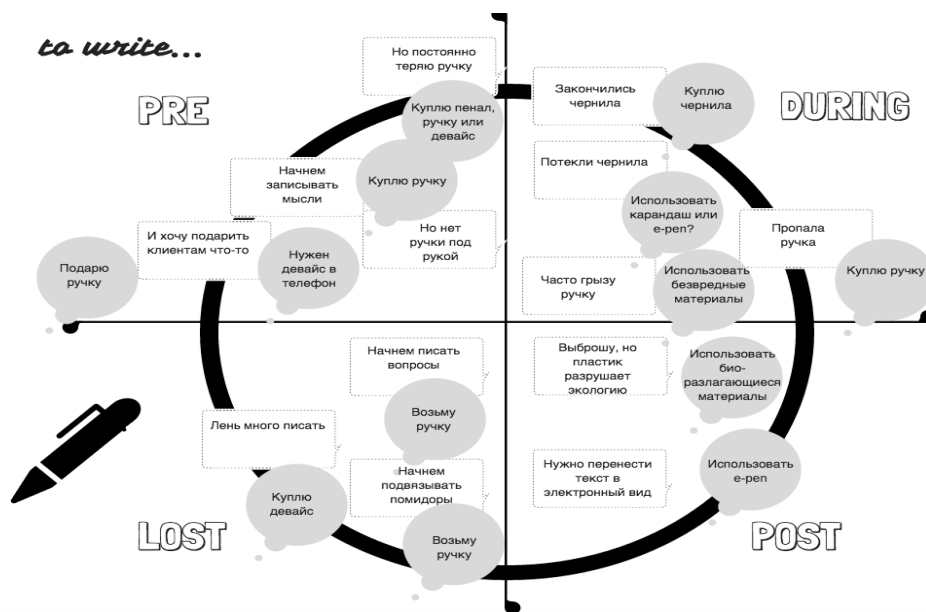


Figure 2. Model PEDPL - experience in the use of the pen.

**Третий шаг: составление Empathy Map - 20 минут.** Empathy Map является одним из самых популярных инструментов в Design Thinking. Empathy Map позволяет проанализировать характеристики потенциального покупателя – типичного представителя целевой аудитории, создать его эмоциональный портрет, составить гипотезы о возможностях продвижения продукта, предсказав его самые невероятные желания (Dave Grey, Sunni Brown, James Macanufu, 2010) (fig. 3).

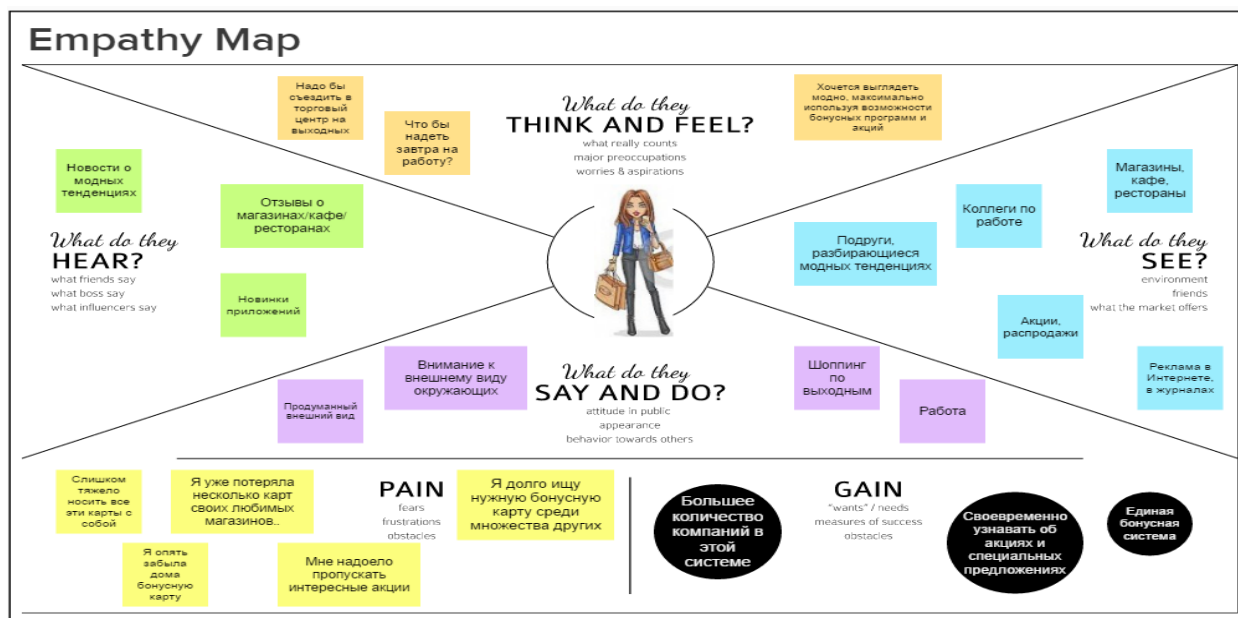


Figure 3. Empathy Map is created in app.mural.ly: the project of bachelors Discount Box.

**Четвертый шаг: генерация инновационной идеи (10 минут).** Задача этого этапа - выявить проблемные зоны использования продукта и возможности для его развития. Хороший вопрос на этом шаге: “что бы вы сделали, если бы у вас была волшебная палочка?”



**Пятый шаг: разработка стратегии продвижения продукта (10 минут).**

Стратегия продвижения продукта составляется исходя из элементов карты эмпатии (видит и слышит – каналы продвижения, боли и достижения – ключевые слова для формулировки ценностного предложения). **Шестой шаг:** сформулировать ценностное предложение с построением смысловых облаков (10 минут).

**Седьмой шаг: обосновать и презентовать идею (3 минуты).**

Например, магистрами на семинарских занятиях достался случайный стимул «Зубная щетка». Проанализировав действие пользователя «Чистить зубы», было придумано технологическое новое решение под названием «ToothSmile», ценностное предложение которого начинался с красивого заголовка: «2Smile – ослепительная улыбка с тобой» (fig. 4).



Figure 4 Example of the transformation chain: "brush teeth" "Brush your teeth" – "ToothSmile" – "2Smile – a dazzling smile with you".

**4. Conclusion**

Мы провели апробацию множества инструментов Design Thinkig и Learn Startup. Работа была как командная, так и индивидуальная. Командой была разработана идея и организован процесс подтверждения идеи в исследованиях клиентов. Индивидуально выполнялся анализ метрик стартапа и расчет экономических показателей проектного решения, описание бизнес-процессов деятельности стартапа и определение способов удержания клиентов. Результаты оформлялись не только в презентацию идеи, но также и в написание научно-исследовательских работ, в которых надо было показать особенности его создания, дать предложения по продвижению.

Курс «Интернет-предпринимательство» проводился в Финансовом университет в рамках факультетских занятий (36 часов, раз в две недели), учебной практики (две недели, с 9-00 до 13-00, четыре раза в неделю). Однако, по нашему глубокому убеждению, для успешности обучения навыкам создания стартапа подходит именно насыщенная программа, как это было при организации учебной практики. Когда ничего не отвлекало от проекта. Когда каждый день начинался с разминки мышления, изучения новых техник Design Thinking, корректировки и наставничества со стороны преподавателей, командной работы и исследованиях.

Результаты для студентов, которые мы получили на выходе, - это взаимодействие с работодателями, новые знания в области технологического предпринимательства, опыт командной работы, возможности организации творческих конкурсов, научный задел для выполнения исследовательской деятельности, умение представлять результаты работы.

Научить новому виду предпринимательства – предпринимательству в сети в теории, без разработки инновационного продукта практически невозможно. Появились новые метрики, новые направления организации работы участников Интернет-проектов, новая экономика, маркетинг, менеджмент. Научить кодировать, продвигать свой проект в сети, используя известные технологии Интернет-маркетинга, методики управления проектом, принципы менеджмента, техники интервьюирования потенциальных пользователей для определения полезностей еще несуществующего, но почти созданного и почти проданного продукта, несложно. Множество Интернет-ресурсов спешат предоставить готовые решения и советы в любом из вопросов по созданию и продвижению стартапа. Но одно дело рассказывать об уже сложившихся методах анализа успешности продвижения продукта, сайта, рекламного сообщения в Интернет, которые можно проверить на готовых решениях, и совершенно другое - дать возможность самим придумать идею, проанализировать ее осуществимость, оценить его конкурентные преимущества, создать прототип и запустить его в тестовую среду.

На Первом Российском форуме «Молодежное интернет-предпринимательство», который прошел в Москве 23 и 23 мая в ФРИИ Сити Холл (Серебрянская набережная), кафедре «Бизнес-информатике» вручена награда "За нестандартный подход к преподаванию курса Интернет-предпринимательство".

### References

- 1 Steve Blank. (2014). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. Publication: Quad/Graphics.
- 2 Steve Blank and Bob Dorf. (2012). The Startup Owner's Manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Publication: K and S Ranch Inc.
- 3 Zobnina M. (2016). Internet entrepreneurship. Publishing solution.
- 4 Zobnina M. (2015). Startup guide: How to start and....do not close your online business. Alpina Publisher.
- 5 Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie. (2011). Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers. Columbia University Press.
- 6 Tom Kelley and David Kelley. (2013). Creative Confidence Unleashing the Creative Potential Within Us All. Barnes & Noble
- 7 Michalko, Michael. (1998). Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- 8 Philip Kotler and Fernando Trias de Bes. (2003). Котлер, Ф. Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas. Publication: John Wiley & Sons.
- 9 Bono, Edward de. (1970). Lateral Thinking: a textbook of creativity. London: Pelican Books.
- 10 Eric Ries. (2013). The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Publication: Crown Business
- 11 Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. (2012). Business Model You: A One-Page Method For Reinventing Your Career. Publication: John Wiley & Sons.
- 12 Mike Rohde. (2013). The Sketchnote Handbook. The Illustrated Guide to Visual Note Taking.
- 13 Krogerus M., Cheppeler R. (2008). The Decision Book: 50 Models for Strategic Thinking. Kein & Aber AG Zürich.

- 14 Dave Grey, Sunni Brown, James Macanuso. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rule-breakers, and Changemakers*. O'Reilly Media.
- 15 Natalia Altuchova, Elena Vasilieva, Alla Gromova. (2016). Teaching experience of design thinking in the course of "Internet-business" // Selected Papers of the XI International Scientific-Practical Conference Modern Information Technologies and IT-Education (SITITO). CEUR-WS, 12 (3-2). 100-105.
- 16 Vasileva E. (2015) Techniques of design thinking to the development of team skills and creative abilities of technological entrepreneurs. International Scientific-Practical Conference Modern Information Technologies and IT-Education (SITITO). 1 (11). 557-561.