

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



БІЗНЕС-СТУДІЇ

Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання

Луцьк 2025

УДК 33.012.4(07)
Б 59

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозиторій ЛНТУ. Директор бібліотеки _____ Н. ПОЛІЩУК

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ,
протокол №4 від 10 грудня 2025 р.

Голова вченої ради
факультету бізнесу та права _____ Л. КОВАЛЬСЬКА

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри фінансів, банківської справи та страхування, протокол №__ від __ грудня 2025 р.

Завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
_____ В. ДОРОШ

Укладачі: В. ДОРОШ, к. е. н., доцент ЛНТУ,
Н. МОСТОВЕНКО, к. е. н., доцент ЛНТУ.

Рецензент: Н. ЧИЖ, к. е. н., доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування ЛНТУ

Відповідальна за випуск: В. ДОРОШ, к. е. н., доцент, завідувач
кафедри фінансів, банківської справи та страхування ЛНТУ.

Бізнес-студії: конспект лекцій для здобувачів першого
Б 59 (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання /
уклад. Н. МОСТОВЕНКО, В. ДОРОШ. Луцьк: ЛНТУ, 2025. 75 с.

Методична розробка висвітлює тематичний зміст курсу, містить теоретичний виклад матеріалу, список рекомендованої та використаної літератури.

© Н. МОСТОВЕНКО, 2025
© В. ДОРОШ, 2025

ЗМІСТ

Тема 1. Бізнес-мислення: дизайн-орієнтований підхід	4
Тема 2. Ідентифікація бізнес-можливостей та аналіз ринку	14
Тема 3. Формування ціннісної пропозиції у підприємницькій діяльності	24
Тема 4. Бізнес-моделювання	33
Тема 5. Основи фінансового забезпечення та планування	41
Тема 6. Маркетинг і просування бізнесу в цифрову епоху	51
Тема 7. Комунікаційні стратегії представлення бізнес-ідеї та залучення фінансування	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

ТЕМА 1.
Бізнес-мислення:
дизайн-орієнтований підхід

1. Підприємництво та бізнес: сутність і взаємозв'язок понять.
2. Сутність бізнес-мислення та його роль у підприємницькій діяльності.
3. Концепція дизайн-мислення: походження, принципи та етапи.
4. Методологія дизайн-мислення у бізнесі.

1. Підприємництво та бізнес: сутність і взаємозв'язок понять

У широкому розумінні терміни «бізнес» і «підприємництво» часто сприймаються як синоніми, адже обидва пов'язані з економічною діяльністю, спрямованою на отримання прибутку.

Однак у науковій літературі поняття «підприємництво» трактується як форма активного, творчого господарювання, що ґрунтується на ініціативі, інноваціях та відповідальності.

Підприємництво визначають із різних позицій:

- як стиль господарювання, що передбачає новаторство, ініціативність, протидію бюрократизму, орієнтацію на інноваційні рішення;
- як процес організації діяльності в умовах становлення та розвитку ринкових відносин;
- як систему безперервного оновлення виробництва товарів і послуг, спрямовану на задоволення економічних, соціальних і екологічних потреб суспільства та отримання прибутку.

Підприємницька діяльність (підприємництво) – це ініціативна, самостійна діяльність фізичних або юридичних осіб, спрямована на отримання прибутку чи особистого доходу. Вона

здійснюється на власний ризик, під особисту майнову відповідальність та передбачає прийняття управлінських рішень у динамічному середовищі.

Відповідно, у складі підприємництва як процесу, існує чотири важливі стадії:

- 1) пошук нових ідей та їх оцінка;
- 2) складання докладного бізнес-плану;
- 3) пошук необхідних ресурсів;
- 4) управління створеним підприємством.

Виділяються дві моделі підприємництва.

Перша модель – класичне підприємництво (традиційне, репродуктивне, рутинне), націлене на організацію діяльності з розрахунком на максимальну віддачу ресурсів, наявних у розпорядженні підприємницької організації.

Друга модель – інноваційне підприємництво, що припускає пошук нових шляхів розвитку підприємства, що дозволяє говорити про концепцію управління зростанням, або інноваціями.

Інноваційне підприємництво повністю ґрунтується на інноваціях, тому результат такої діяльності – або новий товар, або товар з принципово новими характеристиками або властивостями, або нові технології.

В основі всіх видів інноваційного підприємництва лежать створення та освоєння нових видів продукції (товарів, послуг), виготовлення, створення речей, цінностей, благ.

Особливою організаційною формою інноваційної діяльності є стартап. Зазначимо, що за визначенням Стівена Бланка (основоположника методології Lean Startup): Стартап – «це бізнес-модель, яка шукає масштабованість та повторюваність, зазвичай за рахунок впровадження технологій або нестандартних підходів» [13, с. 607]. З економічної точки зору, *стартап* – це тимчасова організація, яка шукає життєздатну, масштабовану та повторювану бізнес-модель. З інвестиційного погляду – це компанія, яка знаходиться на ранній стадії розвитку і прагне залучити інвестиції для швидкого

зростання та виходу на ринок. Головним у стартапі є інноваційна ідея, яку прагнуть масштабувати до бізнесу.

Бізнес – це більш широке поняття, ніж підприємництво. Воно охоплює всю систему економічних відносин, що виникають між усіма учасниками ринкової економіки: підприємцями, споживачами, найманими працівниками, постачальниками, державними структурами та фінансовими інституціями [19].

Бізнес включає весь процес створення, розподілу та споживання цінності, у той час як *підприємництво* є його активною, творчою частиною – діяльністю, що ініціює зміни, генерує нові ідеї та бере на себе ризик.

Таким чином: *підприємництво* – це рушійна сила бізнесу, його інноваційне ядро; *бізнес* – це ширше середовище, у межах якого підприємництво функціонує й взаємодіє з іншими суб'єктами економіки.

Ключові відмінності

	Підприємництво	Бізнес
Сутність	Рушійна сила прогресу, створення нового, інновації, високий ризик.	Будь-яка діяльність, що приносить прибуток, включно з репродуктивною та інноваційною.
Ініціативність	Висока, базується на інноваційній діяльності та творчості.	Може бути як високою, так і низькою, залежно від типу бізнесу.
Ризик	Неодмінний елемент, пов'язаний із впровадженням нового.	Присутній, але не завжди пов'язаний з інноваціями.
Приклади	Стартап із застосуванням нової технології, створення унікального продукту чи послуги.	Ресторан, що працює за стандартною франшизою, велике виробництво за існуючими технологіями, торгівля за типовими бізнес-моделями.

2. Сутність бізнес-мислення та його роль у підприємницькій діяльності

На практиці, мислити як підприємець означає підходити до життя з проактивністю, бачити можливості там, де інші бачать труднощі, ефективно ставитися до викликів, приймати обґрунтовані ризики та цілеспрямовано йти до своїх цілей.

Бізнес-мислення – це комплекс інтелектуальних, емоційних і поведінкових установок, що визначають, як людина сприймає світ бізнесу та приймає рішення. Таке мислення поєднує стратегічне бачення, аналітичне розуміння ринку та креативність у пошуку рішень, воно формує вміння бачити ринок як систему можливостей, а не лише як середовище обмежень.

Бізнес-мисленню властиві такі риси як :

– *системність* – бачення взаємозв'язків між елементами бізнесу: продуктом, ринком, командою, клієнтом;

– *проактивність* – здатність ініціювати зміни, а не чекати, коли зміниться середовище;

– *раціональність та креативність* – поєднання логічного аналізу з інноваційним підходом;

– *схильність до ризику* – готовність діяти в умовах невизначеності.

Роль бізнес-мислення у підприємницькій діяльності можна окреслити таким чином:

1. Ініціювання нових ідей. Бізнес-мислення допомагає знаходити незадоволені потреби споживачів і створювати інноваційні рішення.

2. Формування підприємницької культури. Воно сприяє розвитку командної роботи, відкритості до нових ідей та відповідальності за результат.

Ключові ознаки бізнес-мислення та основні його аспекти представлено на рисунку 1.

Фокус на можливостях

- Дозволяє бачити потенційні вигоди у складних обставинах. Підприємці зосереджені на пошуку рішень і не зацікавлені в труднощах.

Інноваційність та креативність

- Здатність генерувати нові ідеї та підходи. Це креативне ставлення до проблем, готовність експериментувати та створювати щось нове. Інноваційність допомагає відрізнятись на ринку та знаходити рішення, які неочевидні іншим.

Готовність до ризику

- Підприємці вміють оцінювати ризики і вірогідність успіху. Це мислення дозволяє діяти впевнено в умовах невизначеності. Підприємець мислить категоріями “ймовірностей” і “результатів”, а не страху помилитися.

Цілеспрямованість і рішучість

- Підприємці вміють ставити перед собою амбітні цілі і рухатися до них. Рішучість допомагає їм залишатися на шляху досягнення цілей, не зважаючи на перепони.

Прагнення до навчання

- Постійний розвиток знань та навичок, розуміння того, що світ змінюється, і для того, щоб бути успішним, потрібно бути в курсі нових тенденцій і технологій.

Гнучкість і адаптація

- Бізнес-мислення дозволяє швидко реагувати на зміни ринку й коригувати дії.

Самодисципліна

- Вміння мотивувати себе та працювати автономно, внутрішня дисципліна, яка допомагає планувати, встановлювати пріоритети і рухатися до результату навіть без зовнішньої мотивації чи контролю.

Ефективне управління часом і ресурсами

- Включає вміння правильно розподіляти різні ресурси, сконцентрованість на головному.

Високий рівень емоційного інтелекту

- Вміння розуміти і керувати своїми емоціями та емоціями інших людей важливе для побудови стосунків і ефективної комунікації.

Стратегічне мислення та планування

- Допомагає вибудовувати логіку розвитку бізнесу: від ідеї — до стабільної моделі.

Впевненість у собі і своїх ідеях

- Віра у свої можливості та цінність своїх ідей допомагає братися за складні завдання і вести за собою команду.

Рис 1. Основні ознаки бізнес-мислення

Таким чином, бізнес-мислення – це не просто набір знань, а спосіб мислення і дії, який відрізняє підприємця від пересічного учасника ринку. Воно допомагає не лише створити бізнес, а й постійно його адаптовувати під виклики часу.

3. Концепція дизайн-мислення: походження, принципи та етапи

В сучасній літературі термін «дизайн-мислення» має подвійне трактування: 1) як поле мислення, тобто властиві дизайнерам когнітивні процеси, що застосовуються ними при створенні нових дизайнерських рішень; 2) як поле дії, тобто спеціально організований процес проектування інноваційних рішень, максимально орієнтованих на споживача.

Термін «дизайн-мислення» – (Design Thinking) – з'явився ще в 60-х роках минулого століття в Стенфордському університеті, коли під керівництвом Роберта Макнамари група науковців створила міждисциплінарний курс Design Thinking, спрямований на вирішення проблем людства. В основу курсу було покладено ідеї американського психолога Абрагама Маслоу, який розробив теорію людських потреб та його підходи до самореалізації. Засновники інноваційного бюро IDEO – компанії, яка надає консультаційні послуги у сфері дизайну, інновацій та менеджменту – Дейвід Келлі та Білл Могрідж, заклали основи цього методу, а у 2000-х роках дизайн-мислення популяризував Тім Браун, котрий працював виконавчим директором IDEO. У 2005 році інноваційна дизайн-агенція IDEO представила свій підхід до розв'язання проблем, який мав назву «Human-centered design». В основі цього підходу лежить фокус на користувачах, їхніх потребах, проблемах та вимогах.

Human-centered design нині застосовується в різних галузях, включаючи бізнес, медицину, освіту та ін.

Основні відмінності дизайн-мислення від інших методів [21; 27; 30]:

Орієнтованість на людину. Глибока емпатія та розуміння потреб і бажань користувача забезпечує тісний зв'язок між дослідниками та людьми, для яких створюється кінцевий продукт. Саме інтереси користувачів в першу чергу керують розробниками.

Спільна творча робота. Дизайн-мислення заохочує спільну працю та обмін думками людей із різних сфер та з різним досвідом.

Оптимізм. Дизайн-мислення допомагає повірити, що всі люди можуть творити зміни, незалежно від розміру проблеми, кількості часу та грошей.

Експерименти. Ніхто не застрахований від помилок, головне – вчитися на своїх невдачах. А з нестандартних експериментів можна отримати інсайти та несподівані рішення.

Нелінійність та повторюваність. З першого погляду, процес дизайн-мислення є дуже структурованим. Етапи логічно витікають один з одного та завершуються тестуванням прототипів. Проте на практиці метод дизайн-мислення виявляється надзвичайно гнучким та нелінійним. Наприклад, можуть з'явитися нові дані про користувачів, що, зі свого боку, призведе до чергового сеансу мозкового штурму та розробки нових прототипів.

В класичній методології дизайн-мислення за версією Stanford d.school є п'ять етапів:

Емпатія – здатність уявити себе на місці іншої людини і зрозуміти її почуття, бажання та поведінку. Важливо зрозуміти, як і чому люди роблять певні вчинки у своєму житті, чим вони живуть і які речі є цінними для них.

Отже, емпатія потрібна, щоб скерувати свої зусилля в правильному напрямку для розв'язання проблеми, розкрити потреби, які люди мають і про які навіть не здогадуються,

зрозуміти людину, для якої ви розробляєте рішення та виявити емоції, які керують поведінкою цієї людини.

Фокусування/Визначення проблеми. На цьому формується хоча б одне керівне твердження, сфокусоване на розумінні та потребах користувача. Цей етап призводить до появи точки зору –аналітичного вираження проблеми, яку ви прагнете вирішити. Зібравши великі обсяги інформації про користувача, настає час сконцентруватися на одній конкретній групі людей, проникнути в сутність їхніх потреб та бажань. Найбільш цікаві та інноваційні рішення виникають через прогалини у сферах використання, зручності та сенсу речей.

Генерація ідей. Генерація ідей потрібна, щоби перейти від визначення проблеми безпосередньо до створення конкретних рішень. Це мікс вашого розуміння проблеми, сприйняття потреб кінцевого користувача з безмежними можливостями людської фантазії. Важливо отримати якомога більше потенційних ідей, а у фінал для прототипування потраплять дві-три ідеї.

Прототипування. На цьому етапі ідеї починають втілюватися в життя у вигляді прототипів (фізичних, цифрових, експериментальних). Прототип – це будь-який предмет, з яким користувач може взаємодіяти: дошка зі стікерами для нотаток, модель, гаджет, рольові ігри чи сценарій. Прототипування дозволить глибоко дослідити та потестувати всі ідеї, а завдяки простоті макету відтестувати можна відразу декілька ідей.

Тестування. Після створення прототипу, необхідно перевірити його на користувачах, щоб дізнатися, наскільки ефективним є дизайн. Ціль – отримати зворотній зв'язок щодо створених прототипів. Цей етап може включати проведення користувацьких тестів, опитувань та збору інформації. Останній етап процесу дизайн-мислення допомагає викристалізувати рішення та покращити прототипи. В результаті тестування стає зрозумілим, чи «чіпляє» користувача прототип.

Нелінійність алгоритму дизайн-мислення дозволяє повертатися на попередні стадії, у ньому немає встановленого

порядку, стадії можуть бути паралельні та повторюватися багато разів. Повторювання є основою успішного дизайн-мислення.

4. Методологія дизайн-мислення у бізнесі

Як було виявлено, дизайн-мислення – це методологія створення нових корисних рішень, продуктів та послуг, що орієнтовані на людину. Він являє собою процес, під час якого дослідники намагаються зрозуміти користувача та його проблеми, роблять та перевіряють припущення, змінюють постановку проблеми та намагаються знайти альтернативні стратегії та рішення.

Особливо він отримав велику популярність в останні кризові роки, коли компанії зрозуміли, що інновації та створення продуктів, що задовольняють потреби користувачів, є ключовими факторами успіху.

Відомими прикладами компаній, які використовують дизайн-мислення в своїй роботі, є Apple, Google, IBM, Airbnb, Zoom та інші. Компанія Blockbuster мала велику мережу магазинів з прокату відеокaset по США. Проте у 1997 два чоловіки вирішили переосмислити цю бізнес-концепцію: як зробити процес доставлення kaset ще швидшим? Використавши спеціальний алгоритм мислення, їм прийшла ідея: відправляти kasetи поштою. Так було створено один з найбільших стрімінгових сервісів Netflix, який виштовхнув Blockbuster з ринку. Найкращими прикладами використання дизайн-мислення в Україні під час повномасштабного вторгнення стали додатки Дія, Монобанк, та ДТЕК. Завдяки ним кожен громадянин мав нагоду зручно та швидко оформити документи, перевести або отримати гроші, та перевірити графік електроживлення. Методологія дизайн-мислення спирається на певний алгоритм, що представлений на рисунку 2 [10; 30].

Етапи	Зміст	Методи та інструменти
1. Емпатія	Занурення в досвід користувача. Для кого ми розв'язуємо проблему? Аналіз показників клієнтського досвіду	Анкетування, інтерв'ю, таємне спостереження, мокасина (буквальне повторення усіх дій користувача), польові спостереження; етнографія. Візуалізація, систематизація, інтерпретація первинної інформації - карти емпатії (empathy map), карти знань.
2. Аналіз та синтез /Фокусування	Формулювання гіпотези про потреби та фактори внутрішньої мотивації користувача. Обираються найважливіші проблеми та визначаються шляхи, як їх можна вирішити.	Маршрут користувача, аналогії, сходінка потреб, діаграма Венна. Аналіз первинної інформації; SWOT-аналіз, конкретизація, визначення проблемного поля (шаблон How Might). Дизайнер може використовувати різні інструменти для фокусування, такі як mind maps, user journey maps, affinity diagrams, а також інші.
3. Генерація ідей	Пошук способів розв'язання проблеми, або способів заповнення прогалини між очікуваннями користувача та тим, що йому пропонується. Ідеї мають розв'язувати проблему глибинно, а не маскувати її.	Мозковий штурм, метод перевертнів, аналогії тощо.
4. Прототипування	Створення моделі рішення. Або процес «мислення руками». Ми можемо намалювати шаблон документу, склеїти макет з картону, створити модель з пластиліну, залежно від типу нашої ідеї.	Розкадрування, рольові ігри тощо. Цифровий прототип може бути створений за допомогою програм для розробки додатків, веб-сайтів та інших цифрових продуктів. Експеримент; навчання дією; порівняння; аналіз прототипів

5. Тестування	Здійснюється перевірка гіпотез. Прототип надається користувачу. Він має випробувати його. Після цього користувач повинен надати зворотний зв'язок.	Проведення користувацьких тестів, опитувань та збір даних для зворотного зв'язку. Навчання дією, співпраця і кодизайн зі споживачами. Аналіз результатів
6. Сторітелінг	Опис нашого рішення. Ми маємо пояснити суть нашої ідеї її користувачам та людям, що працюють з нами (якщо такі є).	Мультимедійна презентація, промова тощо.

Рисунок 2. Послідовність дизайн-мислення

Методологія дизайн-мислення передбачає, що на будь-якому етапі у нас є можливість повернутися на попередній етап, що називається «ітераційністю», ще однією ключовою особливістю цього підходу.

ТЕМА 2.

Ідентифікація бізнес-можливостей та аналіз ринку

1. Бізнес-можливості та чинники їх формування.
2. Пошук та ідентифікація бізнес-можливостей.
3. Принципи вибору ніші для бізнесу.
4. Аналіз ринку та оцінка його привабливості.
5. Інструменти стратегічного аналізу.

1. Бізнес-можливості та чинники їх формування

Бізнес-можливість – це сприятлива ситуація або поєднання умов, які дозволяють створити новий продукт, послугу чи бізнес-модель, що задовольняє певну потребу споживачів, а підприємцю – досягти поставлених цілей, отримати вигоду та збільшити прибуток.

Чинники, що формують бізнес-можливості можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники

Ринкові зміни: Зміни в купівельній поведінці споживачів, нові тренди та потреби можуть відкривати можливості для нових продуктів або послуг.

Технологічний прогрес: Впровадження інноваційних технологій може створити абсолютно нові ринки або покращити існуючі бізнес-процеси. Приклади: розвиток електронної комерції, штучний інтелект, автоматизація.

Економічні умови: Зміни в економіці, такі як інфляція, рівень безробіття, купівельна спроможність населення, можуть відкривати або закривати можливості для певних бізнесів.

Соціально-демографічні зміни: Зміни в структурі населення, його звичаях, цінностях та способі життя формують нові потреби. Наприклад, старіння населення може створити попит на послуги для людей похилого віку.

Політичні та правові зміни: Зміни в законодавстві, державні програми підтримки бізнесу або, навпаки, введення нових обмежень можуть створювати можливості або загрози.

Конкурентне середовище: Послаблення позицій одного з конкурентів або вихід нового гравця на ринок може стати шансом для наступальних дій.

Внутрішні чинники

Ресурси та компетенції: Наявність унікальних ресурсів (фінансових, людських) або сильних компетенцій (спеціалізовані знання, досвід) дає змогу ефективно використовувати сприятливі зовнішні умови.

Сильна бізнес-модель: Ефективна бізнес-модель, що чітко описує цінність для клієнта, цільові сегменти та канали збуту, є основою для успішного розвитку.

Ефективність бізнес-процесів: Оптимізація внутрішніх процесів, зниження витрат та впровадження інновацій підвищують ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Людський капітал: Підприємницький талант, досвід та інноваційне мислення керівництва та працівників відіграють ключову роль у виявленні та використанні бізнес-можливостей.

Стратегічний аналіз: Глибокий аналіз тенденцій, загроз і можливостей у зовнішньому та внутрішньому середовищі є відправною точкою для розробки стратегії та виявлення нових бізнес-можливостей.

Важливо вміти відрізнити *ідею* від *можливості*: ідея – це думка, а можливість – це ідея, підкріплена реальним попитом і потенціалом для реалізації. Це конкретний, реалістичний шанс на ринку, який можна перетворити на успішний проект.

2. Пошук та ідентифікація бізнес-можливостей

Пошук та ідентифікація бізнес-можливостей – це системний процес, що передбачає аналіз ринку, потреб клієнтів і тенденцій для виявлення прибуткових ідей.

Ефективно оцінювати бізнес-можливості дозволяє системний підхід, що ґрунтується на кількох стадіях, в межах яких можна застосувати певні інструменти.

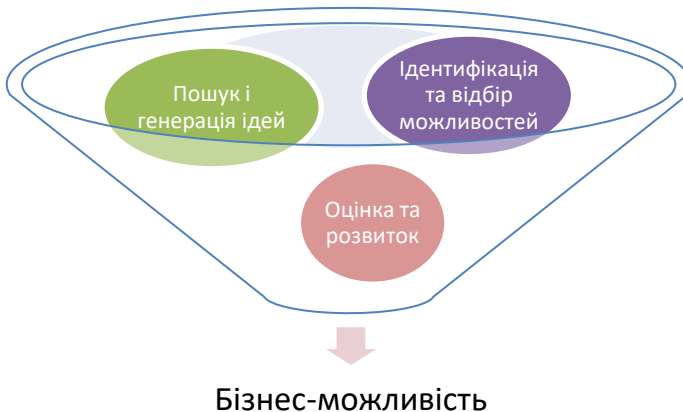


Рисунок 3. Основні елементи процесу пошуку бізнес-можливостей

1: Пошук і генерація ідей.

Моніторинг трендів: будьте в курсі останніх технологічних, соціальних, економічних і культурних тенденцій. Наприклад, зростання екологічної свідомості відкриває можливості для бізнесу, пов'язаного з переробленням або екологічно чистими продуктами.

Аналіз потреб клієнтів: прислухайтеся до відгуків клієнтів, спілкуйтеся з ними через опитування або соціальні мережі. Виявлення «больових точок» може вказати на незадоволені потреби, які можна перетворити на успішний бізнес. Наприклад, якщо люди скаржаться на відсутність доставки продуктів у вашому районі, це може стати ідеєю для нового сервісу.

Вивчення конкурентів: аналізуйте конкурентів, щоб знайти їхні слабкі сторони або прогалини на ринку, які ви можете заповнити. Що вони роблять добре, а що можна покращити?

Використання особистого досвіду та інтересів: бізнес-ідея може народитися з вашого власного хобі або професійного досвіду. Подумайте, чи є потреба в послугах або продуктах, які відповідають вашим умінням.

Етап 2: Ідентифікація та відбір можливостей

Після генерації ідей необхідно оцінити їхню життєздатність. Для цього можна використовувати кілька інструментів:

Аналіз ринку: вивчіть розмір, темпи зростання та характеристики цільового ринку. Проаналізуйте купівельну спроможність населення, щоб зрозуміти, чи буде достатній попит.

Аналіз конкурентів: оцініть конкурентне середовище та бар'єри для входу на ринок. Чи є у вас унікальна пропозиція, яка вирізнятиме вас з-поміж інших?

Аналіз власних ресурсів: оцініть, чи маєте ви необхідні ресурси (фінансові, людські, технологічні) для реалізації ідеї.

Етап 3: Оцінка та розвиток

На цьому етапі бізнес-ідея перетворюється на конкретний бізнес-план.

Оцінка життєздатності: Перевірте бізнес-ідею на життєздатність за допомогою інструментів, таких як MVP (мінімально життєздатний продукт). Це дозволить протестувати ідею з мінімальними вкладеннями.

Визначення цінності: Чітко сформулюйте, яку унікальну цінність ви пропонуєте клієнтам. Чому вони повинні обрати саме вас?

Розробка стратегії: Продумайте, як ви будете виходити на ринок, залучати клієнтів і розвивати свій бізнес у довгостроковій перспективі.

Фінансова оцінка: Оцініть інвестиційні можливості, потенційні ризики та очікувану прибутковість.

3. Принципи вибору ніші для бізнесу

Займаючись створенням своєї справи, кожен бізнесмен повинен враховувати цільовий ринок, на який він орієнтується. Щоб не помилитися з вибором, необхідно заздалегідь розглянути критерії вашої ідеальної ніші.

Для такої мети також треба виписати на аркуш паперу всі ці критерії. Причому ваша діяльність не обов'язково повинна відповідати всім переліченим пунктам. Однак бажано, щоб вона збігалася з більшою частиною цілей [33].

1. **Визначення цільової аудиторії.** Успіх в будь-якому бізнесі залежить від наявності попиту і цільової аудиторії. Для початку варто оцінити, чи буде товар цікавий для ваших потенційних покупців і чи зможуть вони собі це дозволити.

2. **Великі можливості ринку.** Існують такі галузі, в яких конкурентів можна перерахувати по пальцях, це і змушує деяких підприємців розвивати бізнес у такому ж напрямку. Слід ретельно прорахувати всі можливі ризики, тому що діяльність

повинна приносити прибуток вже на старті продажів. Продажі повинні повністю виправдовувати вкладені інвестиції.

3. Можливість зростання. Оцінювати необхідно і той факт, чим має обраний вами бізнес подальші шляхи розвитку. Все тому, що певні ніші вже давно перенаситилися і настав момент стагнації. Тільки наявність потенціалу дає змогу розвивати успішну справу.

4. Вартість середнього чека. Ще один важливий момент, який змушує підприємців переглянути свої цілі, – це середній чек. Так, наприклад, продавши 2 одиниці товару, можна заробити 300 доларів, ті ж гроші при інших умовах можна отримати, продавши велику кількість продукції. Отже, й вибір варто зупиняти на тому варіанті, у якого сума середнього чека буде вищою.

5. Терміни оплати угоди. Слід враховувати, що після оформлення замовлення Ви можете чекати оплату протягом 14 днів, але не більше цього часу. Багато підприємців через таку згубну помилку залишалися без грошей. Все тому, що навіть якщо ви продали весь товар зі складу, але кошти не надходять в касу місяцями, є висока ймовірність банкрутства.

6. Розвиток клієнтської бази. Наявність певного кола постійних покупців відіграє важливу роль в успішному бізнесі. Повторні продажі товарів здійснювати набагато легше і швидше, ніж кожного разу шукати нових клієнтів за допомогою реклами. Тому більшу важливість представляє якісний сервіс, щоб покупець сам хотів повернутися до вас.

7. Визначення тренду. Деяким бізнесменам у цьому питанні особливо щастить. Тому що далеко не завжди вдається відразу ж визначити правильну нішу, яка є трендом. Однак якщо вам вдалося потрапити в цей потік, то успіх гарантований. Визначити тренд можна шляхом докладного вивчення ринку серед покупців.

9. Можливість продажу. Великого успіху можна досягти, якщо зайняти вільну для продажу нішу. Однак варто оцінювати

й те, скільки ресурсів ви готові вкласти в розвиток бізнесу і чи вистачить у вас можливостей для того, щоб донести до покупців інформацію про корисність продукції.

4. Аналіз ринку та оцінка його привабливості

Ринок – це система взаємодії продавців і покупців, де відбувається обмін товарами, послугами та цінностями. Структуру ринку визначають:

- суб'єкти (виробники, споживачі, посередники, держава);
- об'єкти (товари, послуги, ресурси, інформація);
- механізм взаємодії (попит, пропозиція, ціна, конкуренція).

Основними характеристиками ринку є:

- місткість або ємність ринку/обсяг (кількість споживачів або обсяг продажів);
- темпи зростання (динаміка попиту);
- насиченість (кількість гравців, конкуренція);
- бар'єри входу;
- технологічний рівень галузі.

Сегментація ринку – це поділ споживачів на групи, які мають схожі характеристики або потреби [28, с. 33]. Сегментування ринку дозволяє підприємцю точніше розуміти, *для кого саме створюється продукт.*

Існує два типи сегментації:

Макросегментація – загальний поділ ринку на великі сегменти відповідно до потреб і проблем споживачів. Достатньо відповісти на три питання:

- 1) які існують проблеми та потреби?
- 2) хто зацікавлений у товарі чи послугі?
- 3) як продукт або послуга розв'язує ці проблеми?

Мікросегментація – детальніше вивчення аудиторії та її поділ за конкретними характеристиками. Такий підхід допомагає точніше визначити унікальну торгову пропозицію (УТП) та створити персоналізовані маркетингові стратегії.



Рисунок 4. Критерії сегментації ринку

Для розуміння ринку, потрібно зібрати і систематизувати інформацію, яка буває двох типів:

- первинна – зібрана власноруч (опитування, інтерв'ю, спостереження, фокус-групи).
- вторинна – взята з готових джерел (звітів, сайтів, статистики, баз даних).

Методами аналізу такої інформації, наприклад є: SWOT-аналіз (внутрішні й зовнішні чинники успіху); PESTEL (аналіз макросередовища); аналіз конкурентів і поведінки споживачів.

Для аналізу конкурентів використовують:

- модель п'яти сил Портера (конкуренти, постачальники, покупці, замітники, нові гравці);
- карти позиціонування – щоб зрозуміти, де можливо зайняти вільну нішу.

Отже, привабливість ринку – це міра того, наскільки вигідно і реально розпочинати бізнес у певній галузі. Вона залежить від:

- темпів зростання ринку,
- рівня конкуренції,
- платоспроможності клієнтів,
- бар'єрів входу,
- можливості створити унікальну пропозицію.

6. Інструменти стратегічного аналізу

Інструменти стратегічного аналізу включають методи для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз для аналізу макросередовища, аналіз п'яти сил Портера та інші.

Характеристика ключових інструментів стратегічного аналізу

SWOT-аналіз: оцінює сильні та слабкі сторони компанії (Strengths, Weaknesses), а також можливості та загрози (Opportunities, Threats) на ринку. Його елементи:

Strengths (сильні сторони): Внутрішні переваги, що дають компанії перевагу над конкурентами.

Weaknesses (слабкі сторони): Внутрішні обмеження, що заважають ефективній роботі.

Opportunities (можливості): Зовнішні фактори, що надають потенціал для зростання.

Threats (загрози): Зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на бізнес.

PESTLE-аналіз: допомагає проаналізувати фактори макросередовища, що впливають на бізнес. Його елементи:

P (Political/Політичні): державна політика, податкова політика, політична стабільність.

E (Economic/Економічні): економічне зростання, інфляція, процентні ставки, рівень безробіття.

S (Social/Соціальні): демографічні зміни, культурні особливості, споживчі звички.

T (Technological/Технологічні): рівень інновацій, нові технології, автоматизація.

E (Environmental/Екологічні): зміна клімату, екологічні норми, ставлення до сталого розвитку.

L (Legal/Правові): законодавство, трудове право, норми захисту прав споживачів.

Аналіз п'яти сил Портера Porter's Five Forces – модель конкурентного середовища, яка аналізує інтенсивність конкуренції та прибутковість галузі, оцінюючи п'ять основних сил. Його елементи:

– *загроза з боку нових гравців:* легкість або складність виходу на ринок;

– *ринкова влада покупців:* вплив покупців на ціноутворення та якість;

– *ринкова влада постачальників:* вплив постачальників на ціни та умови;

– *загроза з боку товарів-замінників:* наявність альтернативних продуктів або послуг;

– *внутрішньогалузева конкуренція:* інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами.

Сила конкуренції	Питання для аналізу
1. Рівень суперництва	Скільки конкурентів? Як відрізнитись?
2. Загроза нових гравців	Чи легко увійти на ринок?
3. Загроза замінників	Чи є альтернативні продукти?
4. Сила постачальників	Чи можуть вони диктувати ціни?
5. Сила покупців	Наскільки легко клієнти можуть змінити постачальника?

Рисунок 6. Приклад аналізу ринку за моделлю Портера

ТЕМА 3.

Формування ціннісної пропозиції у підприємницькій діяльності

1. Перевірка життєздатності бізнес-ідеї. Стратегія MVP.
2. Поняття ціннісної пропозиції.
3. Основні підходи до визначення цінності для клієнта
4. Створення шаблону ціннісної пропозиції.

1. Перевірка життєздатності бізнес-ідеї. Стратегія MVP

Найбільша помилка підприємців-початківців у наш час – це старт бізнесу без ретельного вивчення потреб потенційних клієнтів, активностей конкурентів і переконаності в тому, що ваш продукт потрібен на ринку.

Бізнес-ідеї вимагають перевірки – це означає, що будь-яку ідею і гіпотезу бажано «приміряти» до реальних чи потенційних споживачів, а тому варто звернутися до MVP (minimum viable product) [27]. Головна особливість MVP – це пробна версія товару або послуги, що має обмежений набір функцій (іноді лиш одну), яку компанія випускає на ринок. Мета цього методу – перевірити ідею на актуальність і життєздатність з мінімальними витратами. Завдяки MVP компанія може випустити продукт з обмеженим функціоналом і отримати зворотний зв'язок від споживачів. Її мета – не зробити «ідеальний продукт», а дізнатися чи потрібен він взагалі.

Логіка створення MVP:

1. Гіпотеза – ви припускаєте, яку проблему вирішує ваш продукт.
2. Створюєте найпростіший варіант, який демонструє суть ідеї.
3. Тестуєте на реальних користувачах.
4. Отримуєте фідбек – що працює, а що ні.

5. Модифікуєте або змінюєте напрям (це називається *pivot*).

Компанія / продукт	Початковий MVP	Як перевіряли гіпотезу	Результат
Airbnb	Власники зробили сайт з трьома фотографіями своєї квартири в Сан-Франциско, щоб здати її під час конференції	Перевірили, чи готові люди орендувати житло у приватних осіб	Отримали перших клієнтів → розробили платформу
Dropbox	Коротке <i>відео</i> (3 хвилини), що показувало, як працюватиме хмарне сховище	Відстежили, скільки людей залишило email після перегляду	Отримали десятки тисяч заявок ще до створення продукту
Zappos (інтернет-магазин взуття)	Засновник фотографував взуття в місцевих магазинах і розміщував фото на сайті	Якщо хтось купував — він купував взуття в магазині і відправляв клієнту	Підтвердив попит → створив повноцінний онлайн-магазин
Uber	Проста програма для виклику водія в Сан-Франциско (обмежена кількість користувачів)	Тестували швидкість, оплату, досвід користувача	Ідея підтвердилася → масштабування по містах

Рисунок 5. Приклади MVP зі світу бізнесу

Варто зазначити, що ще на старті відбору ідеї слід з'ясувати, чи взагалі існує проблема, яку вирішує ваш продукт. Допоможе в цьому Customer Development, або CustDev (кастдев). На етапі перевірки ідеї він допомагає відповісти на такі питання:

– чи взагалі існує проблема, яку покликаний вирішити продукт?

- хто готовий платити за використання продукту?
- які болі, пов'язані з проблемою, є у потенційних користувачів, і як користувачі справляються з ними сьогодні?

Процес відбувається приблизно так: знаходять проблему, визначають цільову аудиторію (ЦА) та організують опитування про продукт серед потенційних користувачів.

Якщо ви не можете чітко визначити коло потенційних клієнтів, то хоча б загалом «намалюйте» портрет користувача. Знайдіть підходящих під опис людей, проведіть з ними інтерв'ю та отримайте відповіді на свої запитання. Якщо ви не зможете вивести людей на розмову вже на цьому етапі, починати розробку продукту не варто. Якщо вдалося провести необхідну кількість інтерв'ю слід систематизувати отримані дані. Наприклад, це можна зробити у Problem – Solution Fit Canvas [27]:

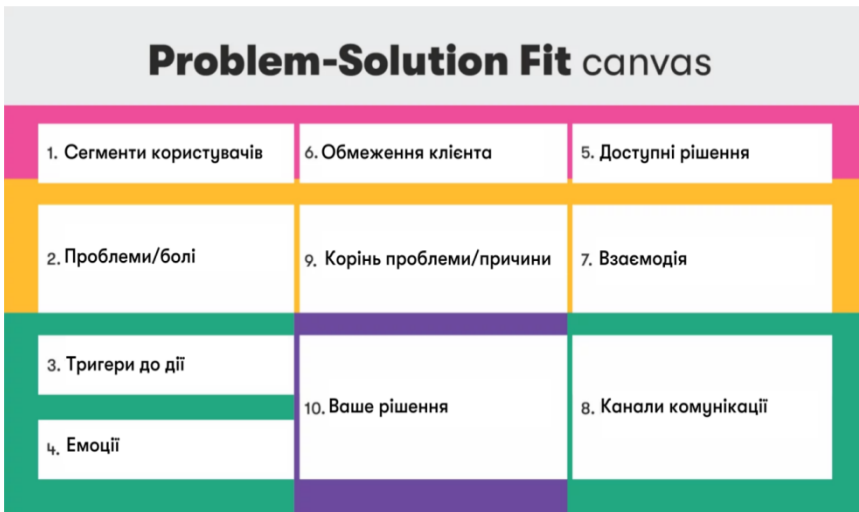


Рисунок 6. Структура Problem – Solution Fit Canvas

Кожен блок, по суті, це питання, на які потрібно знайти відповіді та внести їх у фреймворк:

1. Сегменти споживачів: хто є користувачем вашого продукту?

2. Проблеми/болі: що турбує потенційного клієнта? З якими проблемами та болями допоможе впоратися ваше рішення?

3. Тригери до дії: що спонукає користувача до дії?

4. Емоції: які емоції викликає проблема клієнта до знайомства з вашим продуктом і після?

5. Доступні рішення: що вже є на ринку? Як ви збираєтесь відізнитися від конкурентів?

6. Обмеження клієнта: що може потенційно зупинити клієнта від використання чи купівлі рішення (бюджет, технічні вимоги)?

7. Як користувач буде працювати з вашим продуктом? Як ви зможете йому допомогти «закрити» його біль?

8. Канали комунікації: з яких ресурсів користувач отримує інформацію?

9. Корінь проблеми/причини: чому виникає кожна із виявлених проблем клієнта?

10. Ваше рішення: у чому воно полягає? Як воно допоможе клієнту? Як ви плануєте його просувати?

Problem-Solution Fit Canvas показує, чи має продукт потенційний попит на ринку та дозволяє сконцентрувати увагу на особливостях, які допоможуть при створенні ціннісної пропозиції та виборі каналів для просуванн

Також з метою вивчення потенційних споживачів можна використовувати діаграму у вигляді «кіл Ейлера» – *геометричної схеми, за допомогою якої можна зобразити відносини між підмножинами для наочного уявлення*. Кожне коло означатиме певний ринковий аспект, як от: проблема, споживач, продукт, рішення. На перетині всіх кіл перебуває УСПІХ [27].



Після такого аналізу легше перейти до наступного етапу – безпосереднього створення ціннісної пропозиції або Value Proposition (VP).

2. Поняття ціннісної пропозиції

Згенерувати успішну бізнес ідею можна двома шляхами. Перший – вивчення того, що вже існує на ринку і знаходження ідей про те, як покращити певні процеси. Це – метод аналізу ланцюгів доданої вартості. Другий підхід полягає у глибинному дослідженні потреб клієнтів і створенні інноваційних рішень, яких ще немає на ринку. Це метод дизайн-мислення, суть якого була розглянута вище. Він ґрунтується на створенні ціннісної пропозиції для клієнта [6].

Ваш продукт чи послуга будуть «продавати себе самі», якщо вони розробляються із урахуванням глибинних потреб майбутніх клієнтів. Для цього використовується методика економного стартапу, створення ціннісної пропозиції, що використовується у відомій моделі Business Model Canvas (бізнес-модель Канвас). Цей підхід дозволить уникнути ситуації, коли ідеальний продукт виявляється непотрібним на ринку.

Слідучи йому можна запустити бізнес поступово, послідовно зменшуючи ризики і мінімально вкладаючи ресурси на початкових етапах. Також він пасує для створення інноваційних рішень в сегменті B2C (бізнес-споживачі).

Отже, *ціннісна пропозиція (Value Proposition)* – це причина, чому клієнт обирає саме ваш продукт, а не конкурента.

Вона відповідає на запитання:

– яку проблему/завдання клієнта вирішує наш продукт?

– яку вигоду/перевагу/результати він отримує?

– яку роботу (*Job-to-be-Done*) ми допомагаємо виконати (яких больових точок ми допомагаємо йому уникнути)?

Цінність – це не ціна чи вартість, це розуміння користі, яку покупець отримує від продукту. Цінність може бути створена, коли на всі ці питання знайдені відповіді. Завдання, які вирішуються, очікувані результати, точки болю, ризик, якого треба уникнути, і обмеження – все це ви повинні знати про своїх клієнтів.

Варто пам'ятати: те, що цікаво одній ЦА, може бути байдуже для іншої. Тому ключовим у формуванні ціннісної пропозиції залишається орієнтація на цільову аудиторію.

3. Основні підходи до визначення цінності для клієнта

Цінність – це продукт/послуга, завдяки яким потенційний клієнт зможе вирішити важливе для нього завдання/проблему з найкращим результатом, позбувшись існуючих обмежень/«точок болю».

1. Класичний підхід: баланс вигод і витрат. За нею «цінність» «сприймається як різниця між отриманими вигодами та витратами, які несе клієнт:

$$\text{Customer Value} = \text{Perceived Benefits} - \text{Perceived Costs.}$$

У цьому відношенні вигоди – це функціональні, емоційні, соціальні, економічні переваги, а витрати – грошові, часові, зусилля, ризики. Приклад: споживач обирає Uber, тому що хоче зекономити час і уникнути дискомфорту (вигода перевищує витрати).

За цим підходом основні цінності для клієнта – це:

- 1) функціональна – вирішення конкретної проблеми (наприклад, економія часу, зручність).
- 2) емоційна – відчуття задоволення, статусу, довіри.
- 3) соціальна – приналежність до спільноти, визнання.
- 4) економічна – співвідношення «ціна/якість», зниження витрат.

2. Підхід «Роботи, які клієнт намагається виконати» (Jobs-to-be-Done Framework). Згідно з цією концепцією, клієнт «наймає» продукт, щоб він допоміг виконати певну *роботу* (job) у житті. Типами «робіт» при цьому є:

- 1) функціональні (практичні) – поїсти швидко, потренуватись у зручний час;
- 2) емоційні – «відчути себе впевненим/особливим».
- 3) соціальні – «виглядати сучасним у колі друзів».

Приклад: відвідувачі не купують каву в Starbucks лише через смак – вони «наймають» бренд для створення атмосфери та відчуття приналежності.

3. Емоційно-поведінковий підхід. Клієнтська цінність формується не тільки раціонально, а й через емоційне сприйняття, асоціації, довіру та досвід взаємодії з брендом. Ключові чинники: дизайн, tone of voice, сервіс, атмосферність, соціальні цінності компанії. Часто саме емоційна складова створює лояльність. Приклад: Apple продає не гаджети, а відчуття «інноваційності та винятковості». Lush (косметична компанія) – не просто мило, а «етичний, натуральний, екологічний вибір».

4. Соціальний підхід (цінність через приналежність та спільноту). Продукт може створювати цінність, дозволяючи

людині відчути себе частиною певної групи або виразити власну ідентичність. Спільнота користувачів формує додаткову цінність. Рекомендації, користувацький контент, клуби, платформи лояльності – це все частина соціальної цінності. Приклад: Nike створює не просто взуття, а спільноту спортсменів – через Nike Run Club і мотиваційний контент.

5. Дослідницько-аналітичний підхід. Базується на збиранні даних і валідації гіпотез. Використовуються такі методи як:

- опитування та інтерв'ю клієнтів;
- спостереження (shadowing, day-in-the-life study);
- аналіз онлайн-відгуків, соціальних мереж;
- тестування MVP і аналіз поведінки користувачів.

Приклад: Компанія Dropbox на ранньому етапі протестувала відео-прототип і отримала 70 000 заявок, перш ніж створити продукт.

6. Когнітивний підхід (через сприйняття і довіру). Іноді люди оцінюють цінність не об'єктивно, а через сприйняття – «як це виглядає, хто це рекомендує, чи відомий бренд». Тут важливі репутація, бренд, відгуки, адже вони формують очікування, а довіра виступає невидимою частиною цінності.

Приклад: Monobank має значну цінність завдяки дизайну додатку, сервісу та довірі до бренду, навіть якщо фінансові умови подібні до конкурентів.

Існує кілька шляхів (інструментів) розробки ціннісної пропозиції:

1) **Value Proposition Canvas (VPC)**, яка поєднує поєднує 2 елементи: *Customer Profile* (роботи, болі, вигоди); *Value Map* (продукти/послуги, усунення болів, створення вигод). Використовується для пошуку відповідності між потребами та пропозицією (*Problem-Solution Fit*);

2) **Jobs-to-be-Done Framework (JTBD)**, котра зосереджується на тому, яку «роботу» клієнт хоче виконати. До прикладу, ресурс Spotify допомагає «підтримати настрій і фокус» під час роботи;

3) *Customer Journey Map (CJM)* або карта шляху клієнта: показує весь шлях від першого контакту до покупки і далі, враховуючи емоції, потреби, дії клієнта та його «точки дотику» з брендом. Карта може мати вигляд таблиці, схеми чи інфографіки та допомагає оптимізувати шлях клієнта, виявити проблеми та можливості для покращення сервісу.

Використовується для виявлення моментів, коли клієнт стикається з труднощами або втрачає інтерес.

4. Створення шаблону ціннісної пропозиції

Шаблон ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas) складається з двох основних частин: Профіль клієнта (Customer Profile) і Карта цінності (Value Map) [9; 27].

Цей інструмент допомагає з'ясувати, наскільки ваша пропозиція відповідає потребам клієнта, дозволяє не просто сформуванати універсальну цінність, а й виділити окремі пропозиції щодо різних цільових аудиторій (див. рис. 7).



Рисунок 7. Шаблон-схема Value Proposition Canvas

За допомогою профілю споживача ви уточнюєте своє розуміння споживача. Карта цінності показує, як ви маєте намір створювати цінність для цього споживача. Ви досягаєте відповідності якщо обидві сторони узгоджені одна з одною.

Загалом узагальнена формула створення ціннісної пропозиції виглядає наступним чином: Ми {назва компанії} робимо {допомагаємо, доставляємо, створюємо, економимо} для кого {ваші користувачі} завдяки або за допомогою чого {кілька слів про ваш продукт/послугу}.

ТЕМА 4. ***Бізнес-моделювання***

1. Моделі підприємництва: сутність та класифікація.
2. Поняття бізнес-моделі. Основні підходи до бізнес-моделювання.
3. Інструменти бізнес-моделювання. Структура та зміст бізнес-моделі за Osterwalder & Pigneur.

1. Моделі підприємництва: сутність та класифікація

Модель підприємництва – це сукупність підходів, принципів і способів організації бізнесу, які визначають, як підприємець створює цінність, організовує ресурси та отримує прибуток. Іншими словами, це «логіка» ведення бізнесу, яка залежить від типу діяльності, ринку, ресурсів і мети підприємця. Як було зазначено у першій темі, за характером залучених ресурсів були виділені класична та інноваційна моделі. Інші моделі класифікують за типом бізнес-взаємодій (наприклад, B2B, B2C і т.д.) або за способами отримання прибутку (наприклад, підписка/subscription, реклама, франшиза, агрегатор/платформа, freemium). Загалом існує значна кількість підходів до класифікації моделей підприємництва, які нерідно доповнюють одна одну та мають спільні ознаки.

Класифікація моделей підприємництва
за економічною логікою

Тип моделі	Сутність / ідея	Приклад
Традиційна (класична)	Орієнтація на виробництво товарів або послуг, прибуток формується від продажу	Виробництво меблів, фермерське господарство
Інноваційна	Створення нових технологій або продуктів, що змінюють ринок	Tesla, Grammarly
Цифрова (платформна)	Використання онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами або партнерами	Uber, Glovo, Rozetka
Сервісна (Service-based)	Пропозиція не продукту, а сервісу, підписки або рішення «під ключ»	Netflix, Spotify, SaaS-моделі
Франчайзингова	Купівля та використання готової бізнес-моделі	McDonald's, KFC, Aroma Kava
Партнерська / екосистемна	Бізнес будується через партнерські зв'язки та мережеві взаємодії	Apple (App Store), Google (Play Market)
Соціального підприємництва	Поєднання бізнес-цілей із соціальним впливом	Ukrainer, Impact Hub, «Оселя»
Циркулярна (сталого розвитку)	Повторне використання ресурсів, мінімізація відходів	Patagonia, IKEA Circular
Sharing economy	Надання спільного доступу до ресурсів без купівлі у власність.	BlaBlaCar, Airbnb
Екосистемна (партнерська)	Побудова мережі бізнесів, які взаємодіють і створюють додану цінність.	Apple, Google, Monobank, Dmytro Borisov Group
Freemium	Безкоштовний базовий продукт + платні розширені функції.	Dropbox, LinkedIn, Spotify, Grammarly

Класифікація моделей підприємництва
за масштабом діяльності

Тип моделі	Сутність / ідея	Приклад
Мікропідприємство	Самозайнятість, невеликий обсяг виробництва	Фріланс, міні-кав'ярня
Малий бізнес	5–50 працівників, локальний ринок	Пекарня, салон краси
Середній бізнес	Регіональний рівень, розгалужена структура	Мережа аптек або кав'ярень
Великий бізнес / корпорації	Масштабна діяльність, вихід на зовнішні ринки	Nestlé, Nova Poshta

Класифікація моделей підприємництва за формою створення цінності (бізнес-взаємодіями)

Тип моделі	Сутність / ідея	Приклад
B2C (Business to Consumer)	Компанія продає кінцевому споживачу	Rozetka, Zara
B2B (Business to Business)	Робота між компаніями	SAP, Prom.ua
C2C (Consumer to Consumer)	Користувачі продають один одному	OLX, Etsy
B2G (Business to Government)	Постачання державним структурам	Будівельні компанії
D2C (Direct to Consumer)	Продаж напряму без посередників	Warby Parker, бренди в Instagram
On-demand (на запит)	Послуга або продукт доступні в момент потреби.	Bolt, Glovo

2. Поняття бізнес-моделі. Основні підходи до бізнес-моделювання

Існує твердження, що прибуток у бізнесі часто залежить не від галузі, а від обраної бізнес-моделі. **Бізнес-модель** – це логіка того, як компанія створює, доставляє та отримує цінність. Саме словосполучення складається зі слів «бізнес», що означає справу, що приносить прибуток, а «модель» у перекладі з французької означає «міра, аналог, зразок» [1; 7; 11]. Отже, бізнес-модель це певна «схема отримання прибутку», що описує: що компанія пропонує клієнтам (цінність), кому вона це пропонує (сегмент клієнтів), як вона це доставляє (канали, ресурси, процеси), за що отримує дохід. Мета бізнес-моделі – перетворити ідею або технологію на стійкий, масштабований бізнес.

Таким чином, бізнес-модель – логічно структурований, схематичний опис бізнес-процесів.

Значення бізнес-моделі для підприємця

Функція	Пояснення
<i>Описова</i>	Візуалізує, як працює бізнес і з чого він складається.
<i>Аналітична</i>	Дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони ідеї.
<i>Комунікаційна</i>	Допомагає пояснити інвесторам і команді, як зароблятиме компанія.
<i>Інноваційна</i>	Дозволяє експериментувати з різними підходами до створення цінності.

На вибір та формування бізнес-моделі суттєво впливає тип ринку. Ринок – це не просто місце, де зустрічаються продавці й покупці, а насамперед, структура попиту, що визначає, як підприємство формує свою ціннісну пропозицію та взаємодіє з клієнтами. Отже, тип ринку впливає на те, як саме компанія ділить споживачів на сегменти й будує свою бізнес-модель.

1. *Масовий ринок (Mass Market)*. Має велику групу споживачів із подібними потребами й мотиваціями. Компанія пропонує єдиний продукт або послугу, без суттєвого поділу клієнтів. Маркетинг спрямований на широку аудиторію. Приклади: побутова техніка (Samsung, LG), продукти харчування (Samsung, Coca-Cola, Nestlé). Особливість бізнес-моделі: орієнтована на масовий продаж за доступною ціною, використовується економія на масштабі.

2. *Ринок із диференційованими сегментами (Segmented Market)*. Має схожі, але трохи відмінні групи клієнтів, які мають різні вимоги до продукту або сервісу. Компанія створює кілька варіацій ціннісної пропозиції для різних підгруп клієнтів. Сегментація може бути за розміром компанії, обсягом замовлень, рівнем доходу, віком тощо. Приклади: банківські послуги (окремі пакети для студентів, бізнесу, VIP-клієнтів), автомобільні бренди (базова, середня, преміум-комплектації). Напрями бізнес-моделі: гнучка пропозиція, різні рівні цін та умов.

3. *Нішевий ринок (Niche Market)*. Характеризується орієнтацією на вузьку, спеціалізовану групу клієнтів із конкретними потребами. Продукт або послуга високоспеціалізовані, не для масового споживання. Високий рівень персоналізації, менша конкуренція, але менший масштаб. Приклади: виробники комплектуючих для конкретних типів техніки, бренди преміум-класу (Rolex, Bang & Olufsen), спеціалізовані ІТ-рішення (системи для авіації, медицини). Особливості бізнес-моделі: цінність понад масштаб, клієнти готові платити більше за унікальність.

4. *Багатосегментний ринок (Diversified Market)*. На ньому компанії працюють з кількома абсолютно різними сегментами, які не пов'язані між собою. Для кожного сегмента формується окрема пропозиція, окрема бізнес-логіка. Так, Amazon для споживачів виступає як маркетплейс (B2C), а для бізнесу пропонує хмарні сервіси AWS (B2B).

Характеристики бізнес-моделі: багатопрофільність, поєднання різних напрямів у межах однієї компанії. Потребує потужної аналітики й ресурсів.

5. *Багатосторонній ринок (Multi-sided Platform)*. Його ознаки: компанії обслуговують декілька взаємопов'язаних сегментів, які створюють цінність один для одного. Один тип клієнтів не може існувати без іншого. Наприклад, Airbnb: власники житла та мандрівники; Uber: водії та пасажери; Facebook: користувачі та рекламодавці. Особливості бізнес-моделі: платформна (екосистемна), прибуток акумулюється через комісію або рекламу. Вирішує завдання досягти балансу інтересів усіх сторін.

3. Інструменти побудови бізнес-моделей. Структура та зміст бізнес-моделі за Osterwalder & Pigneur.

Бізнес-модель є наочним відображенням способу реалізації бізнес-ідеї та базується на певних концептуальних фреймворках [6].

Таблиця 1 – Основні інструменти побудови бізнес-моделей

Інструмент	Сутність / призначення	Коли доцільно застосовувати	Переваги
1	2	3	4
Business Model Canvas (BMC)	Класична дев'ятиблокова модель, що описує створення, доставку та отримання цінності.	Для аналізу або розробки як нових, так і діючих бізнесів.	Візуальна, проста у використанні, універсальна.

продовження таблиці 1

1	2	3	4
Lean Canvas	Адаптована під стартапи версія BMC; зосереджується на проблемі, рішенні, ключових метриках та унікальній перевазі.	Для тестування стартап-ідей, гіпотез і перевірки життєздатності.	Швидкість, орієнтація на клієнта, мінімізація ризиків.
Service Blueprint	Мапа процесів і взаємодій у сервісному бізнесі, що відображає «фронтстейдж» (контакт з клієнтом) і «бекстейдж» (внутрішні процеси).	Для сервісних компаній, які прагнуть покращити клієнтський досвід.	Дозволяє виявити вузькі місця, підвищує якість сервісу.
Four-Box Business Model (Джонсон і Крістенсен)	Фокус на цінності, прибутковості, ключових ресурсах і процесах.	Для стратегічного переосмислення бізнесу або створення нових напрямів.	Простота, стратегічна глибина.
Value Proposition Canvas (Osterwalder)	Інструмент деталізації блоку «ціннісна пропозиція» у BMC.	Для точного формулювання вигод продукту і болей клієнта.	Підвищує точність маркетингових і продуктових рішень.

Бізнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) налічує 9 структурованих блоків, кожен з яких описує різні бізнес-процеси організації. Її створили Александер Остервальдер та Ів Піньє [1; 13, с. 648]. Умовно ця таблиця ділиться навпіл:

8. Ключові партнери	7. Ключові види діяльності	2. Ціннісна пропозиція	4. Відносини з клієнтами	1. Сегменти клієнтів
	6. Ключові ресурси		3. Канали збуту	
9. Структура витрат			5. Потоки доходів	

Таблиця праворуч описує всі цінності, які несе бізнес, а ліворуч – діяльність, яку необхідно здійснити, щоб забезпечити кожну цінність.

1. Клієнтські сегменти – це групи споживачів, для яких компанія створює цінність. Вони визначають, хто є основним адресатом продукту або послуги, і можуть відрізнятися за потребами, поведінкою чи характеристиками.

2. Ціннісна пропозиція описує, яку користь отримує клієнт від продукту чи послуги. Вона пояснює, чому споживач обирає саме цю компанію: це може бути інноваційність, якість, ціна, зручність чи інші переваги.

3. Канали збуту – це способи, якими компанія доставляє свою ціннісну пропозицію клієнтам. Вони охоплюють комунікаційні, дистрибуційні та збутові шляхи – від інтернет-платформ до фізичних магазинів.

4. Відносини з клієнтами визначають тип взаємодії між компанією та її споживачами. Це може бути персональне обслуговування, автоматизована підтримка, самообслуговування або побудова спільнот навколо бренду.

5. Потоки доходів відображають, як бізнес отримує прибуток від кожного клієнтського сегмента. Це можуть бути продажі товарів, підписки, ліцензії, комісії, реклама тощо.

6. Ключові ресурси – це все, що необхідно для функціонування бізнес-моделі: матеріальні, інтелектуальні, людські та фінансові активи. Вони забезпечують створення й підтримку ціннісної пропозиції.

7. Ключові види діяльності – це основні процеси, які компанія виконує для реалізації своєї бізнес-моделі: виробництво, маркетинг, розробка, обслуговування клієнтів, управління каналами збуту.

8. Ключові партнери – це зовнішні організації або особи, які допомагають компанії реалізувати бізнес-модель. Серед них можуть бути постачальники, підрядники, стратегічні союзники чи інвестори.

9. Структура витрат описує основні статті витрат, пов'язані з функціонуванням бізнесу. Вона визначає, які ресурси, дії чи партнерства потребують найбільших фінансових вкладень.

Ці дев'ять блоків утворюють цілісну картину бізнесу, дозволяючи підприємцю візуально побачити, як компанія створює, доставляє та отримує цінність у конкретному ринковому середовищі.

ТЕМА 5.

Основи фінансового забезпечення та планування

1. Фінансове забезпечення бізнесу.
2. Характеристика власних джерел фінансування бізнес-ідей.
3. Зовнішні джерела фінансування бізнесу.
4. Основні елементи фінансового планування у підприємницькій діяльності.

1. Фінансове забезпечення бізнесу

Фінансове забезпечення бізнесу – це сукупність джерел, інструментів і методів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, необхідних для створення і розвитку підприємства. Фінансове забезпечення бізнесу виконує наступні функції (можна це розуміти як «виконану роботу»):

- інвестиційну або засновницьку (створення стартового капіталу),
- оборотну (забезпечення операційної, поточної діяльності),
- стабілізаційну (покриття ризиків і непередбачених витрат),
- контрольну (оцінка ефективності використання коштів).

Вибір (пошук) оптимального джерела фінансування бізнесу залежить від багатьох чинників, таких як: етап розвитку бізнесу, специфіка проєкту, його масштаб та потенціал зростання, вартість капіталу, рівень ризику, контроль над бізнесом, термін повернення. При виборі джерел фінансування, важливо дати відповідь на такі питання:

- 1) на якому етапі етап розвитку знаходиться мій бізнес;
- 2) яка сума коштів необхідна і на які цілі буде витрачена;
- 3) чи готовий я до поділу контролю над компанією;
- 4) які терміни повернення коштів ;
- 5) з якими потенційними ризиками я зустрінусь.

Джерела фінансування для бізнес-ідеї початківця – це різноманітні способи отримання коштів, необхідних для запуску та розвитку його підприємства. Джерела фінансування поділяють на внутрішні та зовнішні (залучені та позикові).

Отже, усі джерела фінансування (формування фінансових ресурсів) можна представити такими 3 видами:



Рисунок 9. Види джерел фінансування бізнес-ідеї

Комбінування різних джерел часто дозволяє досягти оптимального балансу між обсягом залучених коштів та збереженням контролю над бізнесом.

2. Характеристика власних джерел фінансування бізнес-ідей

Власні кошти (особисті заощадження, продаж активів, сімейні кошти та дружня підтримка, робота за наймом, паралельно з початком власної справи) є найпростішим способом розпочати бізнес-процес.

Використання особистих заощаджень забезпечує незалежність підприємця, оскільки відсутня потреба повертати гроші або виплачувати відсотки.

Продаж активів – це реалізація нерухомості, автомобілів, акцій або інших цінних речей чи майна для формування стартового капіталу.

Сім'я/родичі та друзі можуть забезпечити отримання фінансової допомоги на умовах довіри або навіть без вимоги повернення. Іноді, жартома це джерело називають 3F – friends, family and fools (друзі, родина і дурні), проте такий підхід може стати причиною зіпсованих відносин з близькими.

Робота за основним місцем праці під час створення бізнесу означатиме паралельне ведення підприємництва та роботи на найманій посаді, щоб забезпечити основні витрати бізнесу на початкових етапах.

Переваги власного фінансування:

- 1) незалежність та повна свобода дій: підприємець самостійно приймає всі рішення щодо бізнесу та зберігає контроль;
- 2) відсутність боргів: немає потреби повертати гроші або виплачувати відсотки;
- 3) швидкість доступу: гроші доступні без бюрократії або очікування схвалення;
- 4) відсутність зовнішнього тиску, оскільки не потрібно звітувати перед інвесторами;
- 5) швидкий старт: можна почати бізнес відразу після накопичення необхідної суми.

Недоліки власного фінансування:

- 1) обмеженість ресурсів: підприємцю може бракувати коштів для реалізації масштабного проекту;
- 2) ризик втрати: у разі невдачі підприємець втрачає свої особисті гроші або майно.

3. Зовнішні джерела фінансування бізнесу

До зовнішніх джерел фінансування бізнесу належить дві групи фінансових ресурсів: залучені та позичені.

Залучені джерела фінансування – це кошти, які підприємці отримують ззовні для запуску та розвитку свого бізнесу. Вони можуть бути залученими від інших осіб або організацій на визначених умовах співфінансування, що

відмінні від позикових. До них віднесемо: інвестиційні ресурси, партнерське фінансування, гранти та субсидії, альтернативні джерела коштів.

Інвестиційні джерела фінансування передбачають залучення коштів від фізичних або юридичних осіб, які зацікавлені в отриманні доходу від розвитку бізнесу.

До інвестиційних джерел належать: прямі інвестиції, венчурний капітал, бізнес-ангели, інкубатори та акселератори.

Прямі інвестиції мають місце, коли одна компанія (інвестор) вкладає гроші в іншу компанію з метою отримання контролю або значного впливу на її діяльність. Прямі інвестиції передбачають більш активну участь в управлінні компанією.

Венчурні фонди спеціалізуються на інвестиціях у високоризикові, але потенційно високоприбуткові проєкти. Їх можна залучити на власний інтернет бізнес і технології. Вони зазвичай вкладають більші суми порівняно з бізнес-ангелами та очікують швидкого зростання компанії. Венчурне фінансування підходить для стартапів з інноваційними ідеями та глобальними амбіціями.

Бізнес-ангели – приватні інвестори, які вкладають власні кошти в стартапи на ранніх стадіях. Вони не лише надають фінансування, але й діляться досвідом та зв'язками.

Інкубатори та акселератори – це організації, які надають фінансування, менторство та ресурси для стартапів на початкових етапах. Взамін вони зазвичай отримують невелику частку компанії.

Партнерські джерела фінансування передбачають залучення капіталу, досвіду або інших ресурсів через співпрацю з іншими особами чи організаціями. Це може бути об'єднання зусиль кількох підприємців, інвесторів або стратегічних партнерів, які зацікавлені в розвитку спільного бізнесу у таких формах: співзасновники, стратегічні інвестори, франчайзинг, об'єднання капіталів у товариствах, колективні інвестиції.

Державна підтримка, субсидії та гранти. Це фінансові ресурси, які надаються бізнесу без зобов'язання повернення

коштів. Існують державні програми підтримки малого бізнесу, як от: пільгові кредити; гранти на розвиток; навчальні програми; податкові пільги.

Під поняттям «грант» (англ. grant – дарунок, дотація, субсидія) розуміють безоплатну допомогу у грошовій або іншій формі, що надається громадянами та юридичними особами (зокрема, іноземними) підприємству, організації, установі, ініціативній групі або приватній особі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності.

Як правило, гранти надаються на конкурсній основі та на умовах, які визначає грантодавець. Грантові кошти або майно надаються безоплатно і без повернення грантодавцю. Не усі гранти можна використовувати на створення чи розвиток власної справи. Це широке коло можливостей. Так, оголошення про відкриті гранти можливо знайти на таких ресурсах і платформах як:

- Час змін Chas Zmin – Центр розвитку публікує актуальні грантові можливості для підприємців, науковців, громадських організацій, та ветеранів. Наприклад, гранти для сталого будівництва, розвитку бізнесу та інших сфер <https://chaszmin.com.ua>;

- GetGrant Service – онлайн-платформа для пошуку грантів за заданими параметрами (<https://getgrant.ua/>);

- Гранти для громад (GoLOCAL) – платформа надає мапу донорів і список актуальних програм для розвитку та відбудови громад в Україні (<https://golocal-ukraine.com/uk/>).

Грантові заявки регулярно оновлюють також на сайтах: (<https://gurt.org.ua/news/grants/>); <https://biggggidea.com/>, <https://civicua.org>.

Грант на власну справу від держави: <https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu>.

Для участі у грантовій програмі і отримання необхідних для вирішення певної проблеми засобів недостатньо лише знайти потрібного грантодавця. Вирішальною умовою є правильність і

повнота підготовки відповідної проєктної заявки відповідно до вимог грантового конкурсу.

Альтернативні джерела фінансування бізнесу – це сучасні інструменти залучення коштів, які не потребують класичного підходу до кредитування чи інвестування.

Найбільш поширеним способом для фінансування нового проєкту чи ідеї нині є краудфандинг (англ. crowdfunding, crowd – «громада, гурт, юрба», funding – «фінансування»), тобто «фінансування громадою» – це співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші чи інші ресурси разом, зазвичай через інтернет, аби підтримати зусилля інших людей або організацій.

Платформи краудфандингу дозволяють залучити кошти від великої кількості людей, які підтримують проєкт. Це не лише джерело фінансування, але й спосіб перевірити попит на продукт. Успішна краудфандингова кампанія може привернути увагу інвесторів та ЗМІ.

Перед початком збирання коштів обов'язково повинна бути задекларована мета (навіщо збираються кошти?), визначена кінцева сума її досягнення (обсяг необхідних коштів), а розрахунок витрат має бути відкритим для громади. Підприємець, який прагне використовувати краудфандинг (наприклад, для стартового капіталу), зазвичай використовує інтернет-спільноти, щоб зібрати невелику суму грошей від осіб, які не є професійними фінансистами.

Краудфандинг широко використовується для стартапів, які потребують фінансування. Така платформа надає реальну змогу залучати фінансування з мінімальними ризиками. Для потенційних інвесторів стартапів через краудфандинг можна вкласти кошти в проєкт (компанію) з будь-якої країни світу, без законодавчих, територіальних, дозвільних та інших адміністративних перешкод.

На практиці найчастіше використовується краудфандинг (спільнокошт, благодійний фандрейзинг) у формі збирання грошей без жодної прямої матеріальної віддачі тим, хто пожертвував певні кошти. Інколи використовується поріг пожертвувань, за якого усі

пожертвування скасовуються, якщо сума пожертвувань не перетнула встановленого мінімального порогу до кінцевої дати збору.

До альтернативних джерел також відносять: факторинг, форфейтинг, мікрокредитування та лізинг, проте для фінансування старту більшість з них не використовуються.

Насамкінець, традиційне кредитування залишається поширеним джерелом фінансування для бізнесу. Банки пропонують різні програми: кредити на розвиток бізнесу; лінії кредитування; овердрафти; лізинг обладнання. Проте, отримання банківського кредиту вимагає ретельної підготовки бізнес-плану та чітких фінансових прогнозів, де слід врахувати сплату відсотків.

Важливо пам'ятати, що залучення коштів – це не кінцева мета, а лише інструмент для реалізації бізнес-ідеї.

4. Основні елементи фінансового планування у підприємницькій діяльності

Фінансовий план – це систематизований розрахунок усіх доходів, витрат і фінансових потоків підприємства, який дає змогу визначити, які ресурси потрібні для запуску бізнесу, коли вони будуть необхідні і яким чином забезпечуватиметься їх фінансування.

Основне завдання цього розділу у структурі бізнес-плану – показати реальність і обґрунтованість підприємницької ідеї з погляду фінансів, а також підтвердити здатність проекту приносити прибуток у коротко- та довгостроковій перспективі.

До фінансового плану зазвичай входять:

- розрахунок витрат (постійних, змінних і разових);
- прогноз доходів і прибутку;
- визначення джерел фінансування;
- план руху грошових коштів (cash-flow);
- аналіз точки беззбитковості;
- обґрунтування системи оподаткування та фінансових ризиків.

Види витрат:

Постійні витрати – це ті, що не залежать від обсягу виробництва чи продажів (оренда, комунальні платежі, інтернет, зв'язок, транспорт, канцелярія, бухгалтерські послуги, оплата праці, податкові та інші обов'язкові платежі).

Разові або інвестиційні витрати – пов'язані з відкриттям бізнесу (закупівля обладнання, ремонт, брендинг, створення сайту, ліцензування).

Змінні витрати – залежать від кількості виготовленої продукції чи обсягу наданих послуг (сировина, матеріали, упаковка, логістика, паливо, реклама/маркетинг).

Підприємець має проаналізувати такі ресурси:

- площу приміщення, його призначення та орендну вартість;
- необхідне обладнання, його кількість та ціну;
- постачальників матеріалів та умов постачання (ціна, періодичність, оплата);
- витрати на енергоносії, логістику та зберігання.

Для фізичних осіб-підприємців власна заробітна плата не передбачається – чистий прибуток є їхнім доходом.

Таблиця 2 – Орієнтовний приклад кошторису витрат

Стаття	Зміст / приклади
Сировина і матеріали	Продукти, комплектуючі, витратні матеріали
Допоміжні матеріали	Канцелярія, упаковка, технічне обслуговування
Заробітна плата	Оплата праці персоналу + податки
Комунальні послуги	Електроенергія, вода, опалення
Послуги сторонніх організацій	Реклама, консалтинг, транспорт
Основні засоби	Обладнання, меблі, інструменти
Оренда	Плата за приміщення, обладнання
Інші витрати	Податки, страхування, банківські комісії

Доходи доцільно поділяти за джерелами:

Основні (операційні) доходи – це надходження від продажу товарів або послуг.

Інші доходи – наприклад, орендна плата, партнерські відрахування, роялті, відсотки від депозитів, субсидії, гранти тощо.

Прогнозування доходів – це складна ділянка у фінансовому плануванні. Рахуючи доходи від основної діяльності підприємцю необхідно встановити ціну продукту чи послуги. Орієнтиром на визначення ціни може бути ціна у конкурентів, моніторинг середніх чеків у певній ніші, або з аналізу собівартості, якщо є можливість його провести, зробивши націнку. Цей метод має назву «знизу-вверх»: визначається середня кількість покупців, середній чек (вартість покупки), частота покупок.

Приклад: 50 клієнтів × 200 грн × 20 днів = 200000 грн / міс.

Прогнозування обсягу продажів залежить від: місця розташування точки продажу, клієнтопотоку, сезонності, близькості конкурентів, ваших виробничих потужностей, наявності товарів-замінників та ін.

Іноді відштовхуються від частки ринку. Якщо, наприклад, можна визначити загальний обсяг ринку (зубної пасти, хліба, ліків тощо), то встановлення відсотку від цього ринку буде вашим доходом. Цей метод має назву «зверху-вниз»: оцінюється загальний обсяг ринку, далі визначається частка, яку бізнес реально може зайняти.

Приклад: Якщо місткість ринку кави становить 10 млн грн., а бізнес планує отримати 1% від нього, то дохід становитиме 100000 грн / міс.

Фінансовий результат, тобто чистий прибуток/збиток ми знайдемо віднявши загальні витрати від загального доходу:

$$\text{ПРИБУТОК} = \text{ДОХІД} - \text{ВИТРАТИ.}$$

Наступним етапом фінансового планування є визначення *точки беззбитковості*. Точка беззбитковості показує, який мінімальний обсяг продажів дозволить бізнесу покрити всі витрати:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна одиниці} - \text{Змінні витрати на одиницю}}$$

Приклад: якщо постійні витрати становлять 80000 грн, ціна одиниці товару становить 200 грн, а змінні витрати – 100 грн, то: $80000 / (200 - 100) = 800$ одиниць продукції. Продаж понад цей рівень формує прибуток.

ТЕМА 6. **Маркетинг і просування бізнесу** **в цифрову епоху**

1. Еволюція маркетингу: від виробництва до цифрової взаємодії
2. Поведінка споживачів у цифрову добу.
3. Цифровий маркетинг: сутність, інструменти та канали просування

1. Еволюція маркетингу: від виробництва до цифрової взаємодії

У широкому розумінні маркетинг – це система управління ринковою діяльністю фірми, спрямована на виявлення та задоволення потреб споживачів із одночасним досягненням цілей бізнесу. Еволюція маркетингу та зміна поведінки споживачів у цифрову добу є результатом технологічного прогресу та діджиталізації бізнес-процесів

Якщо традиційний маркетинг був зосереджений на продукті, то в цифрову епоху акцент змістився на створення

цінності для споживача та побудову стійких та тривалих відносин.

Таблиця 3 – Основні етапи еволюції маркетингу

Назва	Зміст
1	2
<p>Концепція продукту і виробництва (XIX – початок XX ст.): Marketing 1.0 (<i>Product-Oriented</i>)</p>	<p>Маркетинг зосереджувався на виробництві великої кількості доступних товарів. Бізнес виходив з припущення, що споживачі оберуть ті товари, що легко доступні та дешеві. На цьому етапі головним завданням бізнесу було виробництво максимальної кількості товарів за мінімальною ціною. Передумови: індустріальна революція, зростання попиту на базові товари. Ключове припущення: споживач обере те, що доступне і дешеве. Приклад: Генрі Форд і модель Т – автомобіль, доступний широким масам, з мінімумом варіантів.</p>
<p>Концепція збуту (1920–1950 рр.): Marketing 1.5 (<i>Sales-Oriented</i>):</p>	<p>Зі зростанням конкуренції компанії почали шукати способи активно продавати свою продукцію. Основний фокус уваги зосереджувався на стимулюванні збуту. Провідну роль почали відігравати реклама, промоції, робота відділів продажів. Мета: переконати споживача купити те, що вироблено. Приклад: класичні рекламні кампанії Соса-Сола, які формували бажання, а не просто інформували.</p>

продовження таблиці 3

1	2
<p>Маркетингова концепція (1950–1980 рр.): Marketing 2.0 (<i>Customer-Oriented</i>)</p>	<p>Маркетинг зосередився на потребах і бажаннях споживача. Компанії зрозуміли, що для успіху потрібно вивчати клієнтів і створювати продукти, які відповідають їхнім запитам. Виникає поняття маркетингового комплексу 4P (Product, Price, Place, Promotion). Основна ідея: пізнай свого клієнта, сегментуй ринок, адаптуй продукт. Приклад: Procter & Gamble та Unilever — системні маркетингові дослідження, розробка товарів під конкретні потреби.</p>
<p>Концепція соціального та реляційного маркетингу (1980–2000 рр.): Marketing 3.0 (<i>Value-Oriented</i>)</p>	<p>Маркетинг виходить за межі задоволення потреб. Також зростала важливість побудови довготривалих відносин з клієнтами. У центрі уваги — цінності, етика, соціальна відповідальність, побудова тривалих відносин зі споживачем. Концепції: – Relationship Marketing – клієнт як партнер; – Societal Marketing – бізнес враховує інтереси суспільства і довкілля. Приклад: кампанії The Body Shop чи Ben & Jerry’s, що просували ідеї сталого розвитку.</p>

продовження таблиці 3

1	2
<p>Цифровий маркетинг та інтерактивна комунікація 2000–2015 рр. Marketing 4.0 (Digital-Oriented)</p>	<p>Розвиток інтернету, соціальних мереж і смартфонів радикально змінив спосіб взаємодії брендів із клієнтами. Маркетинг став діалогом, а не односторонньою комунікацією. Інструменти: SEO, SMM, контент-маркетинг, e-mail, відео, мобільні додатки. Особливості: персоналізація, таргетинг, аналітика в реальному часі. Приклад: Netflix і Spotify – алгоритми, що підлаштовуються під поведінку користувача.</p>
<p>Технології та емпатія (2015 р. – дотепер) Marketing 5.0 (Human-Centric)</p>	<p>Поєднання технологій (Big Data, AI, машинне навчання, AR/VR) і людських цінностей. Маркетинг прагне не лише продавати, а створювати сенси й досвід, який резонує з емоціями людини. Технології: штучний інтелект, чат-боти, предиктивна аналітика, автоматизація. Приклад: ChatGPT у підтримці клієнтів, інтерактивні AR-примірки у Zara, персоналізований маркетинг Amazon.</p>

Таким чином, маркетинг еволюціонував від орієнтації на продукт до розуміння людини, її потреб, цінностей і досвіду. У цифрову добу успішний бренд – це не той, хто «продає», а той, хто взаємодіє, розуміє й створює сенс.

2. Поведінка споживачів у цифрову добу.

У цифрову епоху стала можливою ситуація, коли споживач стає активним співтворцем бізнесу, може формувати думку про компанію, бренд чи продукт/послугу через взаємодію у соцмережах, огляди, блогерів і т.п.

Сформувалося нове поняття «цифрова поведінка споживача». Цифрова поведінка споживача – це багатогранне явище, яке відображає, як люди взаємодіють із онлайн-платформами, реагують на рекламу та контент у мережі, сприймають персоналізовані пропозиції й відгуки інших користувачів. Вона також включає використання мобільних додатків, чат-ботів та інших цифрових сервісів у процесі прийняття рішень.

Розуміння цих моделей допомагає бізнесу ефективніше налаштовувати свої маркетингові стратегії, створювати більш точні інструменти впливу на клієнтів і підвищувати рівень їхньої зацікавленості та довіри до бренду.

Основними факторами, що формують поведінку споживачів у цифрову добу, є:

1) доступність інформації сформував так звану «гіперпоінформованість»: споживачі мають миттєвий доступ до великої кількості відомостей про товари, відгуки, рейтинги, конкурентів. Це підвищує обізнаність і вимогливість покупців. Завдяки інтернету споживачі можуть легко досліджувати продукти, порівнювати ціни та читати відгуки, перш ніж щось купити.

2) високі очікування щодо швидкості та зручності сервісу. Розвиток електронної комерції та служб доставки сформував у споживачів очікування оперативної доставки товарів та послуг, 24/7 підтримки, миттєвої реакції на запити тощо. Також тут зростає значення омніканального досвіду, коли клієнти взаємодіють з брендами через різні канали: вебсайт, мобільний застосунок, соціальні мережі та очікують безшовного переходу між ними.

3) вплив соціальних мереж: формують думку про бренд, задають тренди та створюють ефект соціального доказу. Відгуки, рекомендації та оцінки інших користувачів у соціальних мережах і на сайтах-агрегаторах відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень.

4) соціальна комерція: соціальні медіа перетворилися на платформи для покупок, де користувачі можуть купувати товари безпосередньо через ФБ, Instagram чи TikTok.

5) персоналізація досвіду: алгоритми аналізують поведінку користувачів і пропонують саме те, що їм цікаво. Це підвищує ймовірність покупки.

6) попит на індивідуальні пропозиції: Споживачі очікують персоналізованого контенту, рекомендацій та акцій, що відповідають їхнім інтересам.

7) використання штучного інтелекту та рекомендаційних систем AI формує новий рівень взаємодії з клієнтом – від автоматичних рекомендацій до «розумних» асистентів.

8) зростання занепокоєння про конфіденційність: люди все більше дбають про захист своїх персональних даних і очікують від брендів прозорості у використанні цієї інформації.

9) соціальна відповідальність та цінності бренду формують етичний та свідомий вибір: споживачі стали більш свідомими щодо етичних та екологічних стандартів компаній. Вони звертають увагу не лише на продукт, а й на етичну поведінку компанії, екологічність, волонтерство, вимагають прозорості та підтримують бренди, чії цінності збігаються з їхніми. Компанії, які використовують перероблені матеріали або підтримують соціальні ініціативи, отримують лояльність.

Отже, поведінка споживачів у цифрову добу визначається поєднанням технологічних можливостей, соціального впливу та очікуванням зручності, швидкості й персонального підходу. Тому маркетинг у XXI столітті має бути не лише креативним, а й технологічно обґрунтованим.

3. Цифровий маркетинг: сутність, інструменти та канали просування

У цифровому середовищі маркетинг стає даноцентричним (data-driven), оскільки рішення приймаються на основі аналітики, поведінкових патернів та відгуків користувачів.

Цифровий маркетинг – це система дій у маркетингу, спрямованих на просування товарів, послуг або брендів за допомогою цифрових каналів комунікації, з метою залучення, утримання клієнтів та стимулювання продажів. Його головна особливість – двостороння взаємодія з аудиторією в режимі реального часу. На відміну від традиційного маркетингу, digital-маркетинг базується на

- інтерактивності: забезпечує двосторонню комунікацію між брендом і клієнтом.
- персоналізації: дозволяє максимально точно сегментувати аудиторію та пропонувати релевантний контент.
- аналітиці даних: ефективність кампаній можна точно виміряти, аналізувати та оптимізувати на основі даних про поведінку користувачів.
- глобальному охопленню: дозволяє взаємодіяти з клієнтами по всьому світу.

Отже, ключова відмінність від класичного маркетингу – можливість точного вимірювання результатів (кліки, перегляди, взаємодії) завдяки аналітичним системам. Тому перевагою цифрового маркетингу є можливість точного вимірювання ефективності кампаній, оперативного тестування гіпотез і швидкої адаптації стратегій. Це дозволяє бізнесу не лише інформувати, а й залучати, утримувати клієнтів, формуючи персоналізований досвід.

Канали просування продукту, бренду, компанії у цифровому середовищі – це шляхи доставки маркетингового повідомлення до цільової аудиторії. Канал може охоплювати декілька джерел з однорідним типом трафіку.

Таблиця 4 – Групування джерел і каналів просування у цифровому маркетингу

Канал просування	Джерела
Пошукові системи	Google YouTube Microsoft Bing Yandex Yahoo
Маркетплейси	Rozetka, Amazon, Etsy, OLX Prom
Соціальні мережі	YouTube Facebook Instagram Twitter LinkedIn TikTok Pinterest Reels
Мобільні додатки:	Viber, Facebook, Messenger, Telegram, WhatsApp, Signal
E-mail платформи	Mailchimp, SendPulse
Вебсайти та блоги:	Власний сайт, співпраця з іншими сайтами (партнерські прогарами) та блогерами (лідерами думок)
Платні медіа (традиційна та цифрова реклама)	Телебачення, радіо, друковані ЗМІ; контекстна, медійна, таргетована, відео-, банерна реклама.

До основних інструментів цифрового маркетингу слід віднести:

1. Веб-сайт компанії: центральна платформа для представлення інформації та взаємодії. Веб-сайт компанії – це ключовий інструмент цифрового маркетингу, що слугує центральною платформою для представлення інформації, взаємодії з аудиторією та реалізації маркетингових цілей. Він використовується як основа для інших інструментів, таких як SEO, контент-маркетинг та таргетована реклама, для залучення клієнтів і досягнення бізнес-результатів

2. SEO (Search Engine Optimization) – пошукова оптимізація. Це комплекс заходів для підвищення позицій сайту у видачі пошукових систем (Google, Bing) для залучення органічного трафіку. Мета – покращити видимість сайту в результатах пошуку.

Приклад: кав'ярня оптимізує сайт під запити «кава на виніс Львів» або «краща кава поруч».

3. Контент-маркетинг. Створення та поширення цінного контенту (статей, відео, гайдів), який привертає увагу, залучає та утримує клієнтів. *Приклад:* IT-компанія веде блог про корисні технологічні рішення.

4. Контекстна та таргетована реклама (Pay Per Click – PPC). Платна реклама, де рекламодавець платить за кожен клік на його оголошення, яка показується користувачам залежно від їхніх пошукових запитів або характеристик. Контекстна реклама показує оголошення на основі пошукових запитів користувача, а таргетована демонструє рекламу певним групам людей на основі їхніх демографічних даних, інтересів та поведінки.

5. SMM (Social Media Marketing). Просування бренду через соціальні мережі. Тут формується імідж, спільнота, проводяться рекламні кампанії. *Приклад:* бренд косметики створює челлендж у TikTok із власним хештегом.

4. Платформи для email-розсилок (e-mail маркетинг) використання електронної пошти для для автоматизованої відправки листів та управління підписниками *Приклад:* інтернет-магазин надсилає добірку товарів на основі попередніх покупок.

5. Системи аналітики та Big Data (наприклад, Google Analytics): для відстеження трафіку, конверсій та поведінки користувачів. Дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, покращувати взаємодію та підвищувати лояльність. *Приклад:* e-commerce бізнес аналізує теплові карти сайту, щоб зрозуміти, де користувачі найчастіше натискають.

6. CRM-система (Customer Relationship Management: CRM): збирає контактну інформацію, історію взаємодії, покупки та активність у соціальних мережах, надаючи єдину, повну картину клієнта. Це дає можливість аналізувати дані для кращого розуміння поведінки клієнтів та їхніх потреб.

7. Чат-боти та штучний інтелект (AI): для швидкого реагування на запити клієнтів та автоматизації комунікацій.

ТЕМА 7.

Комунікаційні стратегії представлення бізнес-ідеї та залучення фінансування

1. Роль комунікації у підприємницькій діяльності
2. Основи створення ефективного пітчу. Види пітчінгу.
3. Характеристика pitch deck як інструменту комунікації
4. Побудова комунікаційної стратегії бізнесу.

1. Роль комунікації у підприємницькій діяльності

Комунікація як процес є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, оскільки супроводжує кожен етап розвитку бізнесу. Комунікації – це система взаємодій. Її головне завдання – забезпечити взаєморозуміння, узгодженість дій та довіру між усіма учасниками бізнес- процесів: підприємцями, працівниками, клієнтами, партнерами та інвесторами.

Бізнес-комунікації – це комплекс заходів, який передбачає формування та реалізацію управлінських рішень щодо створення, розвитку діяльності підприємства, підтримки його репутації задля задоволення потреб споживачів, організації гідної праці працівників та її оплати, підвищення конкурентоспроможності [19, с.87].

Якщо представити комунікацію як підприємницьку навичку, то її функції полягають у такому: пояснення ідеї; формування довіри; управління та координація; мотивація персоналу; маркетинг та просування; залучення ресурсів (грошей, часу, людей).

Оскільки реалізація бізнес-ідеї здійснюється поетапно, то й роль комунікацій на різних етапах змінюється.

1. Етап ідеї та планування. На початковій стадії комунікації виконують роль інструменту формування концепції майбутнього бізнесу. Відбувається:

- *формулювання та перевірка ідеї*: обговорення задуму з потенційними партнерами, менторами або першими клієнтами дає змогу отримати зворотний зв'язок і зрозуміти, наскільки ідея відповідає ринковим потребам;

- *визначення візії та місії*: чітке комунікування місії та цілей бізнесу створює спільне розуміння для команди й партнерів.

- *планування діяльності*: комунікації допомагають узгодити дії, розподілити ресурси та сформувані єдину стратегію розвитку.

2. Етап залучення інвестицій. Це критичний етап, де комунікації стають вирішальним фактором успіху. Залучення фінансування – це не просто пошук грошей, це мистецтво побудови довіри та стратегічної комунікації з потенційними інвесторами:

- *формування довіри*: інвестори вкладають кошти не лише в ідею, а й у команду. Прозорість, чесність і послідовність у комунікації створюють довіру до підприємця;

- *інформування*: готовність відкрито ділитися документами, аналітичними даними, фінансовими показниками та відповідати на питання.

3. Етап запуску та розвитку. Коли бізнес переходить до активної фази реалізації, ефективна комунікація стає критичним чинником стабільності. Під час реалізації проекту комунікації відбувається:

- *внутрішня координація*: налагоджений обмін інформацією всередині команди забезпечує оперативність, запобігає конфліктам і сприяє злагодженій роботі;

- *зовнішні комунікації*: маркетингові канали (реклама, PR, соціальні мережі) формують імідж бренду, залучають клієнтів і допомагають налагодити партнерські відносини;

- *адаптація до ринку*: зворотний зв'язок від клієнтів через комунікаційні канали дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та вдосконалювати продукт.

Ефективна комунікація повинна мати такі характеристики [19, с. 95-96]:

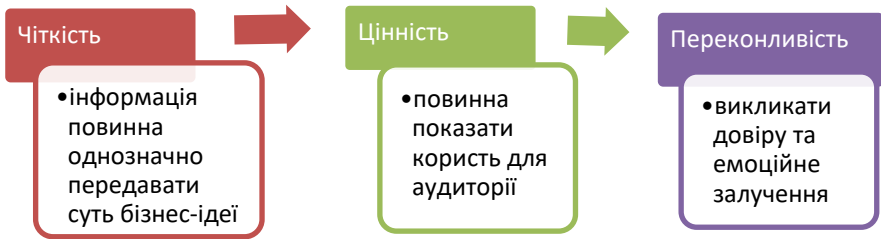


Рисунок 10. Ознаки ефективної комунікації

Таким чином, ефективна комунікація забезпечує узгодженість управлінських рішень, об'єднує команду, формує позитивне сприйняття бренду та допомагає інвесторам побачити потенціал підприємця.

Якщо є необхідність зацікавити інвестора, то слід акцентувати увагу не на персоні підприємця, а на проблемі клієнта. Має бути чітко зрозуміло, у чому полягає проблема і чи є вона реальною; чи спроможний цей підприємець й його команда це вирішити; чи доцільно вкладати ресурси саме зараз?

2. Основи створення ефективного пітччу. Види пітчінгу

Пітч – це стисле, переконливе й структуроване представлення бізнес-ідеї, проекту або продукту з метою зацікавити аудиторію, пояснити цінність і отримати зворотній зв'язок. Хибно вважати, що пітч є версією реклами. Структура пітччу залежатиме від того, що цікавить стартапера: пошук інвестицій, партнерства, зовнішньої підтримки і т.п. Ідеальний пітч має логічну послідовність, яка неначе підводить аудиторію

від знайомства з проблемою до запропонованого рішення та кроків на шляху його досягнення.



Рисунок 11. Складові ефективного пітчу

Варто пам'ятати, що не існує універсального пітчу, проте кожне повідомлення має бути чітким, вимірюваним і емоційно залученим. Структуру основних кроків пітчу визначає його тип. Найпоширеніша структура пітчу базується на логіці «Problem → Solution → Market → Model → Team → Ask».

Основні елементи в побудові пітчу:

1. *Вступ і привернення уваги* починається із короткого, але емоційно насиченого вступу або «гачка», який одразу викликає інтерес і формує позитивне перше враження.

2. *Проблема* – чітко визначається конкретна потреба або «біль» цільової аудиторії, що потребує вирішення.

3. *Рішення* – подається продукт, ідея чи проєкт як найефективніше вирішення виявленої проблеми; описуються його ключові переваги та ціннісна пропозиція.

4. *Демонстрація продукту* – у разі можливості демонструється готовий продукт, прототип або MVP, що дозволяє візуалізувати ідею.

5. *Ринок і конкурентний аналіз* – наводяться дані про обсяг і потенціал ринку, визначається цільова аудиторія, висвітлюється конкурентне середовище та унікальні переваги проєкту.

6. *Бізнес-модель* – пояснюється механізм отримання доходів, структура витрат, шляхи масштабування та забезпечення фінансової стійкості.

7. *Команда* – подається інформація про ключових членів команди, їх досвід, компетенції та роль у реалізації проєкту.

8. *Фінанси й ресурси* – зазначається необхідна сума фінансування, напрямки її використання та очікувані результати від інвестицій.

9. *Заклучна частина* – формується чіткий підсумковий меседж із конкретною пропозицією подальших дій, що спрямовує аудиторію до наступного кроку взаємодії.

Пітчінг – це комплексний процес подання пітчу, активна дія, яка включає підготовку презентації та виступу, безпосередній виступ перед інвесторами чи іншою аудиторією, відповіді на запитання (див. рис. 12).

ELEVATOR PITCH (презентація «в ліфті»)

- Мета elevator pitch – встановити контакт. Це презентація, яка триває не більше 30-60 секунд. Необхідно чітко описати проблему, яку розв’язує ваша ідея, і що її робить унікальною.

IDEA PITCH (пітч-ідея)

- Формат, що триває 3-7 хв. Мета – показати, наскільки ідея нова, перспективна та здатна змінити ринок або розв’язати актуальну проблему. Основний акцент робиться на інноваційності, актуальності та емоційності подачі без детального занурення в фінансові показники, ринки чи бізнес-моделі.

FUNDING PITCH (пітч для інвестицій)

- У цьому форматі важливо представити не лише концепцію бізнес-ідеї, а й показати стратегічне бачення розвитку: план дій, прогноз результатів, необхідний обсяг інвестицій. Також доцільно продемонструвати місткість ринку, конкурентне середовище, бізнес-модель, цінність продукту для клієнта, цінову політику та сильні сторони команди.

Рисунок 12. Види пітчінгу

Візуальний супровід

Візуальні матеріали посилюють висловлювання і допомагають аудиторії краще зрозуміти та запам'ятати інформацію. Тому до стандартного пітч зазвичай додають ***pitch deck*** – це візуальна презентація у вигляді набору слайдів, яка супроводжує виступ підприємця. Її головна мета – наочно підсилити ключові повідомлення пітч, виділити найважливіші дані, цифри та аргументи. Важливо розуміти, на яку аудиторію скерований виступ. Якщо це інвестори, то перевагу слід надати фінансовим показникам та перспективі отримання прибутку. Якщо це потенційні партнери або клієнти, більше уваги слід приділити вигодам для їхнього бізнесу чи покращенню життя.

3. Характеристика pitch deck як інструменту комунікації

Pitch deck – це візуальна структура ідеї у вигляді короткої презентації для потенційних партнерів, інвесторів чи акселераторів. Цей інструмент комунікації перетворює ідею на зрозумілу історію про проблему, рішення, ринок та команду.

Як інструмент комунікації Pitch deck виконує певні функції:

- 1) візуалізація важливих фактів, цифр, образів;
- 2) структурування інформації та подання її у стислому вигляді (проблема, рішення, ринок, монетизація, команда);
- 3) переконання, привернення уваги;
- 4) заклик до дії/переговорів (створює основу для подальших обговорень чи наступних кроків).

Отже, Pitch deck використовується для чіткого й переконливого донесення бізнес-ідеї до цільової аудиторії. Pitch deck є адаптивним інструментом. Залежно від цільової аудиторії акценти однієї ідеї для різної аудиторії відрізнятимуться.

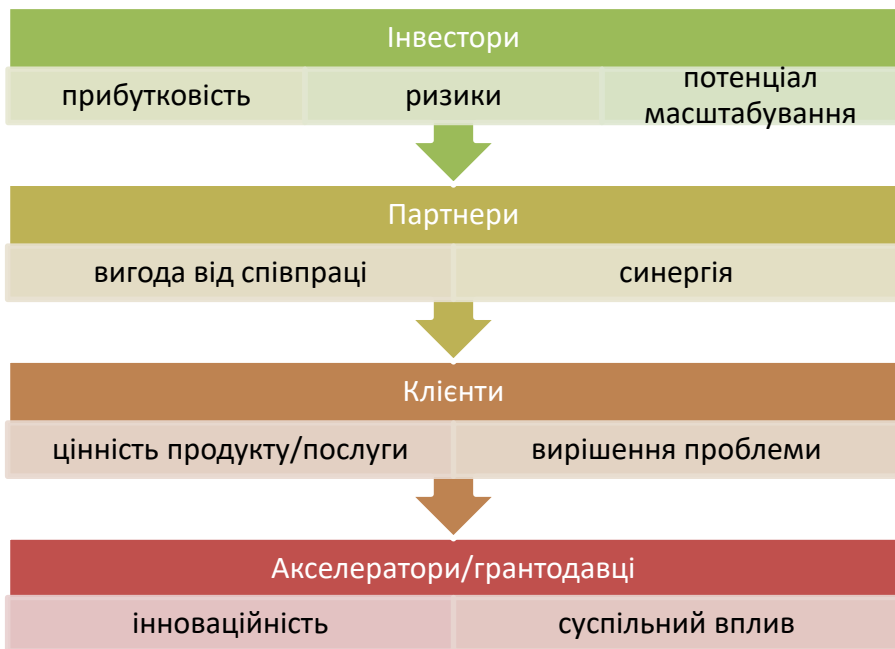


Рисунок 13. Особливості створення Pitch deck залежно від цільової аудиторії

Основні вимоги до оформлення *pitch deck*:

– *мінімалізм та сфокусованість*: слайди не мають дублювати текст вашого виступу. Вони повинні містити мінімум тексту, лише ключові слова, заголовки та візуальні елементи, час виступу 5-7 хвилин, обсяг інформації – 1-12 слайдів;

– *якісний контент*: використовуйте високоякісні зображення, інфографіку, діаграми або коротке відео, щоб візуалізувати дані та ідеї, чітко розділяйте факти й припущення;

– *логічність та послідовність*: візуальний супровід має відповідати логічній структурі вашого пітчу, допомагаючи вести аудиторію по кроках вашої розповіді, кожен наступний слайд повинен посилювати попередній;

– *невербальна комунікація*: зовнішній вигляд, постава, жести та зоровий контакт також є частиною візуального супроводу та вагомо впливають на загальне сприйняття.

– *підготовка*: слід переконатися, що візуальні матеріали коректно відображаються на презентаційному обладнанні.

Добре оформлений Pitch deck може значно підвищити ефективність виступу, зробити ідею зрозумілішою, переконливішою та привабливішою для цільової аудиторії.

4. Побудова комунікаційної стратегії бізнесу

Комунікаційна стратегія – це довгостроковий, системний план формування та підтримки взаємодії між бізнесом і ключовими стейкхолдерами з метою досягнення стратегічних цілей. Вона визначає ключові повідомлення, канали їх поширення та тактичні інструменти, за допомогою яких бізнес досягає стратегічних цілей: підвищення впізнаваності, формування лояльності та зростання продажів.

Особливості комунікації з різними аудиторіями

Слід пам'ятати, що кожна аудиторія вимагає специфічного підходу до змісту, стилю та форми комунікації.

1. Інвестори очікують фактів, даних, потенціалу прибутку. Мова має бути лаконічною, аналітичною.

2. Партнери цінують довіру, спільні вигоди, сталість співпраці.

3. Клієнти реагують на емоції, простоту, візуальність.

4. Медіа цікавляться історією бренду, унікальністю, соціальним впливом.

У підприємницькій діяльності формуються різні взаємопов'язані рівні комунікацій, кожен з яких виконує окрему управлінську функцію. Комунікаційна стратегія охоплює як зовнішні комунікації (маркетинг, PR, публічні взаємодії), так і внутрішні (корпоративна комунікація, взаємодія з командою).

Рівні комунікації	Ключові адресати	Управлінські функції	Призначення
Внутрішні	Команда, працівники, співзасновники	Обмін інформацією; формування корпоративної культури; запобігання внутрішнім конфліктам.	Забезпечення ефективного управління та координації.
Зовнішні	Клієнти, партнери, медіа, громадськість, інвестори	Публічність; орієнтація на імідж і довіру; залучення коштів.	Формування репутації та публічного образу бренду/компанії, демонстрація успішності та прибутковості

Рисунок 14. Характеристика комунікації зі стейкхолдерами

Мета комунікації визначатиме її вид: маркетингова, PR-комунікація, інвестиційна, внутрішня.

Донести ідею партнерам, клієнтам або інвесторам можна за допомогою таких форматів комунікації:

Назва	Складова
Комерційна пропозиція	Оформлений текст, у якому представлено продукт і його ціну. За замовчуванням вважається, що отримувач уже знайомий із послугою або товаром.
Пресреліз	Офіційна розсилка для преси та компаній.
Презентація продукту	Виступ і демонстрація послуг або товару, під час яких описуються всі характеристики. Презентація спрямована на продаж продукту або укладення контракту.
Пітч	Це коротка, частіше усна презентація ідеї конкретній особі або групі осіб.

Бізнес-школа Нової пошти виділяє такі елементи комунікаційної стратегії [32]:

1. Цілі. Перший і найважливіший крок. Цілі можуть бути різними. Інформування, переконання, привернення уваги, встановлення довіри.

2. Аудиторія. Знання своїх потенційних клієнтів є ключем до успішної комунікації. Важливо розуміти, кому адресовано повідомлення, які в аудиторії інтереси, потреби та переваги.

3. Повідомлення. Формулювання основного послугу, який має бути зрозумілим, конкретним і релевантним для аудиторії.

4. Канали комунікації. Вибір засобів та каналів, через які буде надіслано повідомлення. Це можуть бути ЗМІ, соціальні мережі, особисті зустрічі, електронна пошта.

5. Зворотний зв'язок. Врахування реакції та зворотний зв'язок від аудиторії для коригування стратегії та підвищення її ефективності.

У сучасному підприємстві одним із найефективніших інструментів комунікації, який дозволяє не лише передати інформацію, а й створити емоційний зв'язок між бізнесом та аудиторією стає *storytelling* (сторітелінг).

Сторітелінг – це цілеспрямоване використання історій для представлення бренду, продукту чи бізнес-ідеї у формі, що викликає емоційний відгук і сприяє довірі. На відміну від звичайної презентації фактів, історія дозволяє занурити аудиторію у «життєвий контекст».

Таким чином, ефективний сторітелінг поєднує раціональне (логічні аргументи, дані, вигоди) і емоційне (співпереживання, натхнення, довіра) сприйняття. Це робить його незамінним елементом пітчів, маркетингових кампаній та комунікації з інвесторами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бізнес-модель Остервальдера: що це таке? URL: <https://nektaryn.com/blog/biznes-model-osterval-dera-shcho-tse-take/>
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf.
3. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навчальний посібник / М. М. Ільчук, І. А. Коновал, О. Д. Барановська. К. : НУБіП України, 2024. 246 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9cb1427d-3e0c-442a-95e2-e719d5c8f6ee/content>.
4. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
5. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1482>.
6. Генеруй бізнес-ідею: посібник майбутнього підприємця. URL: <https://vrc.rv.ua/wp-content/uploads/2022/02/GBI-Handbook.pdf>
7. Дзюба О., Левіщенко О., Білоус О. Аналіз інновацій бізнес-моделі «підписка» на прикладі NETFLIX. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 47-51. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.9>
8. Доброва Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса. 2018. 305 с. URL:

<https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b57de342-1932-479c-ac44-8bfa38bdde2e/content>

9. Жмихов Я. Канва ціннісної пропозиції. URL: <https://ux.pub/zhmikhov/kanva-tsinnisnoyi-propozitsiyi-2i85>

10. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С. 53-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_1_7.

11. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>

12. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua>

13. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2023. 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua>

14. Європейські стандарти бізнес-планування : навч. посібник /О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 143 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua>.

15. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та інтернет-торгівля: навчально-методичний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп. 2021. 454с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/37044/1/Kraus_Elektronna_ko_mertsiiia_2021.pdf.

16. Kryvovyazyuk I., Britchenko I., Smerichevskiyi S., Kovalska L., Dorosh V., Kravchuk P. Digital Transformation and Innovation in Business: the Impact of Strategic Alliances and Their Success Factors. *Economic Studies (Ikonomicheski Izsledvania)*, 2023, 32 (1), pp. 3-17. / с

https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2023/2023-1/01_Kryvovyazyuk.pdf.

17. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ: «Видавництво Людмила», 2021.323 с.

18. Менеджмент стартап-проектів : навчальний наочний посібник для студентів спеціальностей 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська ; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43531>.

19. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7956/1/mykhalicka_MAKET.pdf

20. Московчук А., Дорош В. Ретроспективна аналітична оцінка результативності діяльності підприємницьких структур. *Економічний форум*. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2023 № 2. С. 72-80 / URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-11>.

21. Осичка О. В., Ясинська, С. Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі . *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. №16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-10>

22. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

23. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>.

24. Підприємництво та основи бізнесу. Практикум: Навчальний посібник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.]; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир :

Житомирська політехніка, 2023. 280 с. URL: <https://learn.ztu.edu.ua>.

25. Пономаренко І., Лубковський С., Бондаренко О. Фінансове планування та маркетингове просування соціально-відповідальних стартапів. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-84>

26. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Дорош-Кізим М. М. Аналіз цифрової поведінки споживачів в умовах розвитку електронної торгівлі. *Економічний простір*. №203. 2025. С. 223-229. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.223-229>

27. Ротарь М. Від ідеї продукту до створення ціннісної пропозиції. Як просувати ІТ-продукт. URL: <https://iampm.club/ua/blog/vid-ideyi-produktu-do-stvorennya-czinnisnoyi-propozicziyi-yak-prosuvati-it-produkt/>

28. Савченко С.О., Сукач О.М. Маркетинг: навчально-практичний посібник. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2024. 151с. URL: <https://suem.edu.ua/storage/doc/books/marketynng-navchalnyi-posibnyk.pdf>

29. SimpleSe. Про соціальне підприємництво - просто! : [посібник підприємця] / Аліна В. Бочарнікова; Кер. проекту Олександра Сметаненко; Іл. Орнелла Остапенко; ред. Марія Семенченко. Київ : СТ-Друк, 2020. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-238403611/238403611#1>

30. Шаров В.В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 259-264. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41))

31. Шматковська Т., Мостовенко Н. Організаційно-економічні та фінансові засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-130>.

32. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати? Бізнес-школа НОВА ПОШТА.

<https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-komunikacijna-strategiya-ta-yak-ii-pobuduvati>.

33. Цимбалюк Ірина. Як провести аналіз ринку для свого бізнесу. URL: <https://rates.fm/ua-uk/state-and-business/yak-provesti-analiz-rinku-dlya-svogo-biznesu/>

34. Янковець Т. М. Технології цифрового маркетингу : підруч.Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 260 с. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1332b8fe-50d1-4435-9c10-c7fe4f221e93/content>

Бізнес-студії: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання / уклад. Н. МОСТОВЕНКО, В. ДОРОШ. Луцьк: ЛНТУ, 2025. 75 с.

Комп'ютерний набір: Н.А. Мостовенко

Редактор: Н.А. Мостовенко

Підп. до друку «___» грудня 2025 р. Формат 60x84/16.

Папір офс.

Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. 4,7.

Тираж __ прим.

Відділ іміджу та промоції
Луцький національний технічний університет
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк ВПІ ЛНТУ