



Co-funded by
the European Union



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Код проекту: 2023-1-IT02-KA220-ADU-000162162

Збірник навчальних модулів 1-6

**УКРАЇНСЬКА
ВЕРСІЯ**

W-RISE LEARNING REPORT



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

назва модуля	Вступ до підприємництва	Огляд модуля
номер модуля	1	1. Вступ до підприємництва
години занять	6	2. Бізнес-моделі 3. Основи маркетингу 4. Фінансові основи 5. Електронна комерція 6. Бізнес-план
Оцінка	Вікторина (10 питань)	Розроблено Fundacja Educational Trip

МОДУЛЬ 1 - ВСТУП ДО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Огляд модуля

Ви коли-небудь замислювалися, що насправді означає направляти когось на свій підприємницький шлях? Чи є підприємництво природним талантом, чи його можна розвивати за допомогою правильної підтримки та інструментів? Як дорослий педагог, ви займаєте потужну позицію – ви не просто ділитеся знаннями, а допомагаєте іншим розкрити свій потенціал, набути впевненості та уявити нове майбутнє. Для багатьох ваших учнів це може бути їх першим реальним кроком до незалежності, фінансових можливостей та самовизначеного успіху. І саме там ваша роль стає трансформаційною.

Цей розділ покликаний забезпечити чітке, доступне введення в основи підприємництва, не з точки зору абстрактної теорії, а як практичну, розширювальну подорож. Ви допоможете учням вивчити визначення підприємництва, зрозуміти різницю між інноваціями та впровадженням та відкрити ключові теорії, які пояснюють, що спонукає підприємців діяти. Матеріал представлений простою мовою, підходить для учасників, які можуть бути незнайомі зі світом бізнесу, і особливо пам'ятають дорослих учнів, які повертаються до освіти або розглядають зміну кар'єри.

Разом ви і ваші учні подумаєте про те, що означає бути підприємцем: Які риси підтримують це мислення? Чи можна навчитися підприємству? Які типи бізнес-моделей можуть підходити різним особистостям, мотиваціям або способу життя? Завдяки інтерактивним вправам та дискусіям учасники почнуть дивитися на

себе з новою обізнаністю, визнаючи свої ресурси, визначаючи сфери для зростання та розглядаючи, де їхня енергія та цінності узгоджуються з можливостями для бізнесу.

Як педагог, ваша місія полягає у створенні безпечного та мотивуючого простору, де жінки, часто балансує між кількома ролями та бар'єрами, можуть відчувати себе заохоченими мріяти, досліджувати та вживати заходів. Це не просто чергове тренування. Це поворотний момент. До кінця цього модуля ваші учні не просто зрозуміють, що таке підприємство - вони побачать, що воно може належати їм.

Ви не просто доставляєте контент; Ви йдете поруч з майбутніми підприємцями, багато з яких вперше відкривають для себе своє агентство. Давайте почнемо цю подорож разом.

Розділ 1 - Основи підприємництва

Зміст: Цей розділ знайомить зі світом підприємництва, визначаючи концепцію та представляючи різницю між інноваціями та

підприємництвом. Потім він обговорює ключові теорії підприємництва, розділяючи їх на економічні (інноваційна теорія Шумпетера, теорія «оповіщення» Кірзнера, теорія підприємця Найта та теорія підприємництва Кантільйона) та психологічні теорії, ілюструючи кожен з них прикладом.

Ключові поняття: Підприємництво (визначення та характеристики), Інновації, Теорія інновацій Шумпетера, Теорія «тривоги» Кірзнера, Теорія підприємця лицаря, Теорія підприємництва Кантільйона, Психологічні теорії підприємництва.

Розділ 2 - Хто такий підприємець?

Зміст: Цей розділ визначає підприємця, розв'язуючи міф про ідеальну модель. Він представляє корисні риси особистості (наприклад, стійкість, творчість, впевненість у собі) та навички (наприклад, організація, спілкування, вирішення проблем). Підкреслюється, що підприємництву можна навчитися.

Ключові поняття: Підприємець/жінка-підприємець; Особистісні риси підприємця; підприємницькі навички; Розвиток підприємництва.

Розділ 3 - Мої потреби - Як побудувати бізнес, який мені підходить

Зміст: Цей розділ підкреслює побудову стійкого та повноцінного бізнесу, узгоджуючи його з особистим ритмом, цінностями та довгостроковим баченням. Він спрямовує людей шляхом вивчення їхніх потреб у чотирьох ключових сферах: Розуміння сильних сторін і талантів, виявлення основних мотивацій, визначення ідеальних стилів роботи та середовища, а також розробка бізнес-моделі, яка відповідає їх способу життя. Розділ представляє різні інструменти та рамки самооцінки, щоб полегшити цей процес самопізнання, сприяючи автентичності та запобігаючи вигоранню в підприємстві.

Ключові поняття: Особисті потреби, сильні сторони, таланти, мотивації,

стиль роботи, вирівнювання способу життя, самосвідомість, автентичність, 16 осіб, CareerExplorer, Gallup CliftonStrengths, DISC Personality Test, VIA Character Strengths, Motivation Code, Reiss Motivation Profile, MAPP Career Assessment, WorkGenius, Kolbe Quickstart, Ikigai, Business Model You.

Розділ 4 - Види підприємницької діяльності

Зміст: У тексті наведено огляд чотирьох поширених типів бізнес-структур, які існують у більшості європейських країн. Він порівнює їх особливості, юридичні назви, переваги та недоліки в таких країнах, як Польща, Німеччина, Іспанія, Італія, Швеція та Литва. Мета полягає в тому, щоб допомогти підприємцям-початківцям зрозуміти, яка форма бізнесу найкраще відповідає їхнім цілям та ресурсам.

Ключові поняття:

Різноманітність бізнес-структур - Підприємці можуть вибирати з різних форм: ФОП, партнерство, капітальна компанія або франшиза, залежно від контролю, ризику та цілей.

Кожна форма включає різні рівні відповідальності, від повної особистої відповідальності (фізична особа-підприємець) до обмеженої відповідальності (капітальні компанії).

Хоча назви країн відрізняються, основні принципи цих бізнес-моделей залишаються однаковими в багатьох країнах ЄС, що дозволяє транскордонне розуміння та порівняння.

Розділ 1. Основи підприємництва

- 1.1 Визначення підприємництва
- 1.2 Теорії підприємництва
 - 1.2.1 Теорія інновацій Шумпетера

1.2.2 Теорія «пильності» Кірзнера

1.2.3 Теорія підприємця Найта

1.2.4 Теорія підприємництва Кантіллона

1.2.5 Психологічні теорії підприємництва

Ігрове завдання: Світ підприємництва – гра теорій

Розділ 2. Хто такий підприємець?

Ігрові вправи: Підприємництво БІНГО. Хто такий підприємець?

Розділ 3. Мої потреби – Як створити бізнес, який мені підходить

3.1. Розуміння своїх сильних сторін і талантів

3.2. Відкриття того, що насправді вас мотивує

3.3. Знання свого ідеального стилю роботи та
робочого середовища

3.4. Розробка бізнес-моделі, що відповідає вашому
стилю життя

3.5. Створення бізнесу, що відображає вашу
справжню сутність

Ігрове завдання: Відкриття свого міжособистісного
стилю – тест на визначення типу особистості за
Гартманом

Розділ 4. Види господарської діяльності

4.1. Індивідуальне підприємництво

4.2. Партнерства

4.3. Капітальні компанії

4.4. Франшиза

Ігрове завдання: Оберіть свій шлях у бізнесі

Результати навчання

В результаті опрацювання матеріалів цього модуля тренери повинні досягти таких результатів навчання:

Знання: Основні визначення та характеристики підприємництва та роль інновацій; Ключові теорії підприємництва (Шумпетер, Кірзнер, Найт, Кантільйон, психологічні теорії); Характеристики підприємця, включаючи корисні риси особистості та навички; Основні визначення та характеристики побудови бізнесу відповідно до особистих потреб, цінностей та довгострокового бачення; Ключові інструменти та рамки самооцінки для розуміння індивідуальних сильних сторін, талантів, мотивацій та ідеальних стилів роботи (наприклад, 16Personalities, CliftonStrengths, Ikigai).

Навички: розмежування понять підприємництва та інновацій; Виявлення різних теоретичних підходів до підприємництва; Визнання ключових характеристик і навичок підприємців; Диференціація та застосування різних інструментів самопізнання для виявлення особистих сильних сторін, мотивацій та бажаного робочого середовища; Розробка бізнес-моделі, яка об'єднує особисті цінності та життєві пріоритети для довгострокової стійкості.

Компетенції: Свідомо розмірковуючи про свій підприємницький потенціал; Розуміння наявних ресурсів і того, що можна розвивати; Відчуття того, що людина знаходиться на правильному шляху до підприємницького розвитку; Свідомо розмірковуючи про свій підприємницький потенціал та особистий зв'язок з діловим шляхом; Відчуття впевненості в побудові справжнього бізнесу, який відображає справжню особистість, сприяє самореалізації та запобігає вигоранню.

Розділ 1: Основи підприємництва

час	Короткий опис	метод	Обладнання
15 хв	Завдання 1: Привітання	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ Проектор
40 хв	Навчання 2: Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук та презентації PPT
45 хв	Завдання 3: Світ підприємництва – гра теорій	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації
20 хв	Забезпечення результатів: Підсумок після вправи	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Дошка



1.1 Визначення підприємництва

Підприємництво – це широка та динамічна концепція, яка виходить далеко за рамки просто запуску компанії. За своєю суттю підприємництво – це здатність розпізнавати можливості в навколишньому середовищі, творчо реагувати на них і проявляти ініціативу, щоб побудувати щось нове, будь то бізнес, послуга, продукт, соціальний проект або навіть внутрішня інновація в рамках існуючої організації.

Справжнє підприємництво передбачає поєднання бачення, дій, прийняття ризику та стійкості. Це вимагає не тільки помічати те, чого не вистачає або що може бути покращено в навколишньому світі, але й мати мужність діяти на цьому спостереженні. Підприємці – це люди, які не просто мріють, вони планують, виконують, адаптуються та беруть на себе відповідальність за результати своїх рішень.

Основні характеристики підприємництва:

- Можливість розпізнавання – виявлення прогалин на ринку або незадоволених потреб.
- Інновації – введення чогось нового або значно покращеного.
- Ініціатива – робить проактивні кроки, не чекаючи зовнішнього напрямку.
- Організація – збір ресурсів, людей і систем, необхідних для втілення ідеї в реальність.
- Управління ризиками – стикається з невизначеністю і прийняття рішень з неповною інформацією.
- Відповідальність – володіння результатами, як успіхами, так і невдачами.

Приклад:

Кася, працююча мати, зрозуміла, що багато батьків у її громаді намагаються знайти час, щоб приготувати поживні страви для своїх

дітей. Супермаркети були переповнені попередньо упакованою їжею, але мало варіантів були здоровими, зручними для дітей та зручними. Побачивши цей розрив, вона почала готувати здорові ланчбокси з дому і пропонувала їх сусідам. Відгуки були переважно позитивними, і в міру зростання попиту вона формалізувала свою діяльність у малий бізнес. Сьогодні компанія Kasia – s постачає персоналізовані ланчбокси школам та сім'ям за допомогою моделі підписки, допомагаючи батькам та покращуючи дієти дітей.

Кася не винайшла новий вид їжі, що зробило її підприємницею – це здатність помічати проблему, творчо реагувати та перетворювати рішення на стійкий бізнес.

Більш Real-Life мікро-прикладі:

- Жінка в сільському селі починає організувати тури вихідного дня для відвідувачів, щоб випробувати місцеві традиції, створюючи дохід для себе та ремісників регіону.
- Студентка університету розробляє додаток для бюджетування, пристосований до фрілансерів після того, як сама бореться з нерегулярним доходом.
- Непрацююча медсестра починає службу догляду за літніми людьми в її районі на вимогу, долаючи розрив між лікарнями та сім'ями.

Ці приклади демонструють, що підприємництво може починатися з малого, бути особистим і зростати з життєвого досвіду. Йдеться про те, щоб бачити те, що інші не роблять, або діяти, коли інші не хочуть.

Інновації vs підприємництво: У чому різниця?

Терміни *інновації* та *підприємництво* тісно пов'язані, але не ідентичні. Інновації – це створення або значне вдосконалення продукту, послуги,

процесу або ідеї. Це іскра, яка може бути викликана технологічним розвитком, новим способом надання послуг або навіть новим підходом до повсякденної проблеми.

Підприємництво, з іншого боку, полягає в тому, щоб прийняти цю інновацію та застосувати її в реальному світі таким чином, щоб додати цінності. Без підприємництва інноваційна ідея може залишатися теорією, прототипом або добрим наміром.

Подумайте про інновації як про двигун, а про підприємництво як про водія, який використовує їх, щоб кудись дістатися.

Приклад:

Аня володіє салоном краси в жвавому місті. Вона почала помічати, що все більше її клієнтів відчували незручність або занепокоєння щодо дзвінків на прийом, особливо молодші клієнти, які віддавали перевагу цифровому спілкуванню. Замість того, щоб дотримуватися традиційних методів бронювання, Аня впровадила просту систему онлайн-запису через мобільний додаток. В результаті збільшилася кількість бронювань, зменшилася кількість неявок, а її клієнти оцінили зручність.

Це чіткий випадок, коли інновації (нова система бронювання) зустріли підприємництво (стратегічно впроваджуючи його на користь бізнесу). Аня не винайшла додаток, але визнала потребу, адаптувала рішення та створила цінність для своїх клієнтів та свого бізнесу.

Більше повсякденних прикладів:

- **Інновації:** Новий біорозкладний пакувальний матеріал розробляється в дослідницькій лабораторії.
Підприємництво: Бізнесвумен запускає пакувальну компанію, яка використовує цей матеріал для екологічно свідомих брендів.
- **Інновації:** Вчений з обробки даних створює інструмент штучного

інтелекту, який прогнозує погодні умови.

Підприємництво: Підприємець співпрацює з фермерами, щоб використовувати цей інструмент для оптимізації зрошення та зменшення відходів сільськогосподарських культур.

Інновації: Дизайнер створює новий, більш ергономічний стиль рюкзака.

Підприємництво: Вона створює інтернет-магазин, орієнтований на віддалених працівників і студентів з болем у спині.

Чому обидва важливі:

- Інновації підживлюють прогрес - це те, що штовхає галузі, спільноти та технології вперед.
- Підприємництво робить прогрес реальним - він перетворює потенціал в продукти, рішення та послуги, які люди використовують і платять за.

Без інновацій підприємництву може не вистачити конкурентної переваги. Без підприємництва інновації часто залишаються на етапі ідеї.

Підприємництво як особистий і соціальний інструмент

Для багатьох жінок, що входять у світ бізнесу, особливо тих, які починаються пізніше в житті або після перерв у кар'єрі, підприємництво пропонує більше, ніж просто дохід ?? він пропонує автономію, мету та здатність створювати життя відповідно до своїх цінностей. Незалежно від того, чи мотивовані вони необхідністю, пристрасстю чи поєднанням обох, жінки-підприємці по всій Європі змінюють галузі, вирішують місцеві проблеми та розширюють можливості інших.

Пам'ятайте: Вам не потрібно мати технологічний стартап або великі

інвестиції, щоб бути підприємцем. Вам потрібна цікавість, мужність, щоб діяти, і наполегливість, щоб продовжувати йти, коли все стає жорстким.

Підприємництво – це мислення. Інновації – це ваш інструментарій. І ви – з вашою історією, фоном і мріями – є ключовими.

1.2 Теорії підприємництва

Це різні способи пояснення того, хто такий підприємець і як вони працюють. Пояснення окремих теорій наведені нижче.

1.2.2 Теорія «оповіщення» Кірзнера

Поняття та визначення:

Кірзнер стверджував, що підприємець – це хтось насторожений – він бачить можливості, які інші не бачать, і захоплює їх раніше, ніж хтось інший.

Приклад:

Оля помітила, що ніхто не продає каву в місцевому парку, і багато людей гуляли туди вранці. Вона купила мобільний візок і почала варити каву на винос біля входу в парк.

1.2.3 Теорія підприємця лицаря

Поняття та визначення:

Найт сказав, що підприємець – це той, хто ризикує, тому що він працює в умовах невизначеності – він не знає, чи його ідея буде успішною, але

все одно намагається.

Приклад:

Бася звільнилася з штатної роботи і відкрила магазин з екологічно чистою побутовою хімією. Вона не була

Звичайно, якби був попит, але вона повірила в ідею і ризикнула.

1.2.4 Теорія підприємництва Кантільйона

Поняття та визначення:

Кантільйон вважав, що підприємець – це той, хто купує за однією ціною і продає за іншою, ризикуючи тим, що ціни зміняться. Вони діють між виробником і замовником.

Приклад:

Дорота купує місцеві продукти харчування у фермерів і продає їх у своєму міському магазині. Її прибуток залежить від того, чи правильно вона прогнозує ціни і попит.

1.2.5 Психологічні теорії підприємництва

Поняття та визначення:

Психологічні теорії говорять, що підприємництво залежить від рис особистості, наприклад, віри в себе, необхідності досягнення цілей, незалежності або творчості.

Приклад:

Єва завжди любила впливати на те, що вона робила, не витримувала босів і любила організовувати різні заходи. Завдяки своїй енергії та наполегливості вона заснувала івент-компанію.

Ігровий Розділ 1:

Світ
підприємництва
– гра теорій

Перейти до набору інструментів для гейміфікації!

Розділ 2: Хто такий підприємець?

час	Короткий опис	метод	Обладнання
5 хв	Завдання 1: Вступ	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Дошка
20 хв	Завдання 2: Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	РРТ-презентації
40 хв	Завдання 3: Бінго з підприємництва. Хто такий підприємець?	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації
30 хв	Забезпечення результатів: обмін інформацією в групі	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Дошка

ФРОНТАЛЬНІ
УРОКИ

САМОСТІЙНЕ
НАВЧАННЯ

ГРУПОВА
РОБОТА

ОНЛАЙН-
ВПРАВИ

Підприємець – це той, хто бачить можливість, ризикує і створює щось нове, найчастіше компанію або проект. Вони організують людей, ресурси та ідеї для досягнення певної мети. Ви не повинні бути ідеальними, щоб діяти підприємницько!

Іноді, коли ми читаємо про те, якою має бути ідеальна жінка-підприємець, легко подумати: «Це, мабуть, не для мене...». Але правда в тому, що немає жодного готового рецепта ідеального підприємця. Жоден з нас не має повного набору рис, які завжди і скрізь працюватимуть. І це цілком нормально.

Кожен з нас різний; У нас різні таланти, досвід і темпераменти. Одна людина чудово планує, інша світить у міжособистісних стосунках, а ще інша має голову, повну ідей. Підприємництво – це не досконалість, це усвідомлений розвиток себе і своїх сильних сторін, а також вивчення того, чого вам не вистачає.

Нижче ви знайдете набір рис і навичок, які часто допомагають у веденні власного бізнесу. Ставтеся до них як до натхнення, а не як до списку справ. Подивіться, що у вас вже є всередині вас і що ви можете почати практикувати невеликими кроками. Тому що підприємництво в першу чергу полягає в тому, щоб діяти сміливо, навіть якщо ви не відчуваєте себе на 100% готовими

Особистісні риси:

Стійкість до стресу – не здається, коли щось йде не так.

Творчість – вигадує нові ідеї та рішення.

Впевненість у собі – вірить в себе і свої рішення.

Незалежність – діє без постійного зовнішнього контролю.

Ambition – хоче рости і досягати більшого.

Наполегливість - не здається після першої невдачі.

Навички та навички:

Організація роботи - може планувати та керувати завданнями.

Спілкування - чітко говорить те, що вона хоче, і слухає інших.

Вирішення проблем - знаходить рішення складних ситуацій.

Управління часом і грошима - знає, як планувати бюджет і робочий день.

Чи можна навчитися «бути підприємцем»? Так! Підприємництво - це не просто вроджена риса; Це також набір навичок, які можна розвинути: планування, управління та прийняття рішень. Кожна жінка може навчитися діяти як підприємець, якщо вона готова і відкрита до навчання.

Чи можна навчитися «бути підприємцем»? Так! Підприємництво - це не тільки вроджена риса, а й набір навичок, які можна розвинути: планування, управління та прийняття рішень. Кожна жінка може навчитися діяти як підприємець, якщо вона готова і відкрита до навчання.

Натхнення: Sage Lavine - Засновниця жіночого рок-бізнесу

Сейдж Лавайн - тренерка з лідерства, яка заснувала Women Rocking Business, коучингову організацію, яка допомагає жінкам-підприємцям розвивати успішний бізнес. Вона представила на TEDx секретну силу жінок-підприємців.

Дивіться її виступ на TEDx Talk: Sage Lavine: The Secret Power of Female

**Ігрові вправи,
розділ 2:**

**Підприємництво
БІНГО. Хто
такий
підприємець?**

Перейти до набору інструментів для гейміфікації!

<input type="checkbox"/> I like to invent new things	<input type="checkbox"/> I'm not afraid of risk	<input type="checkbox"/> I can plan my time	<input type="checkbox"/> I can work under pressure
<input type="checkbox"/> I believe in my ideas	<input type="checkbox"/> I like to learn new things	<input type="checkbox"/> I can organize people	<input type="checkbox"/> I can solve problems
<input type="checkbox"/> I like to act independently	<input type="checkbox"/> I have a lot of energy and ideas	<input type="checkbox"/> I can say "no"	<input type="checkbox"/> I am creative
<input type="checkbox"/> I like challenges	<input type="checkbox"/> I enjoy the successes of others	<input type="checkbox"/> I don't get discouraged easily	<input type="checkbox"/> I can calculate costs and profits

Розділ 3. Мої потреби - Як побудувати бізнес, який мені підходить

час	Короткий опис	метод	Обладнання
15 хв	Завдання 1: Вступ	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	PPT-презентації
50 хв	Завдання 2: Міні-лекція	САМОСТІЙНЕ НАВЧАННЯ	PPT-презентації
15 хв	Завдання 3: Визначення вашого стилю міжособистісного спілкування – тест Гартмана на визначення типу особистості	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації

5 хв

Забезпечення результатів:
групове обговорення

ОНЛАЙН-ВПРАВИ

Ноутбук/Дошка



Побудова бізнесу – це не тільки про ринок – це про вас ». Стійкий і повноцінний бізнес повинен підтримувати ваш ритм, цінності та довгострокове бачення життя. Цей розділ заохочує вас глибоко вивчити свої потреби та узгодити свою підприємницьку подорож з ними. Нижче наведено чотири ключові області та інструменти, які допоможуть вам створити бізнес по-справжньому *для себе*.

3.1. Розуміння своїх сил і талантів

Перш ніж вибрати бізнес-модель або галузь, важливо знати, у чому ви, природно, добре вмієте. Розробка на основі сильних сторін зосереджується на побудові з ваших талантів, а не на усуненні слабких сторін.

Безкоштовні інструменти:

16Personalities (на основі MBTI)
<https://www.16personalities.com>

Мета тесту

Тест 16Personalities допомагає людям зрозуміти свій тип особистості, включаючи те, як вони сприймають світ і приймають рішення. Він заснований на індикаторі типу Майерса-Бріггса (MBTI) і представляє результати в 16 архетипах, таких як «Архітектор (INTJ)», «Агітатор

(ENFP)» або «Захисник (ISFJ)».

Ця інформація допоможе вам визначити, як ви керуєте часом, справляєтеся з ризиками, співпрацюєте, керуєте командами та приймаєте рішення - все це має вирішальне значення при розробці бізнес-моделі, яка працює для вас.

Для кого це:

Будь-хто, хто розглядає підприємництво, особливо ті, хто не впевнений у своєму кращому стилі роботи або як вони ставляться до клієнтів, партнерів або завдань. Він ідеально підходить для фрілансерів, індивідуальних підприємців або тих, хто розглядає партнерство.

Приклади питань:

Респонденти відповідають за шкалою від - Strongly Agree - до - Strongly Disagree - .

Ось приклади:

- *Вам подобається мати широке коло знайомих.*
- *Ви часто покладаєтеся на інших людей, щоб почати розмову і продовжувати її.*
- *Ви віддаєте перевагу закінчити один проект, перш ніж почати інший.*
- *Ви більш схильні слідувати своїй голові, ніж своєму серцю.*
- *Ви вважаєте, що погляди кожного повинні поважатися незалежно від того, підтримуються вони фактами чи ні.*

Існує приблизно 60 - 70 тверджень для оцінки ваших тенденцій у чотирьох вимірах:

- **Розум** (інтроверт – екстраверт)
- **Енергія** (інтуїтивний – спостережливий)
- **Характер** (мислення – почуття)
- **Тактика** (оцінка – сприйняття)
- Плюс додатковий прошарок ідентичності: **впевнений vs. турбулентний**[\[1\]](#)

Як використовувати результати для дизайну вашого бізнесу

- Зрозумійте свій **стиль спілкування** – , наприклад, ENFP люблять мозковий штурм та соціальну пропаганду, тоді як ISTJ віддають перевагу структурованим завданням та незалежності.
- Визнайте своє **природне лідерство та схильності до командної роботи** – вам зручніше делегувати, співпрацювати чи працювати самостійно?
- Визначте, як ви **реагуєте на стрес і невизначеність**, що має вирішальне значення в перші дні підприємництва.
- Адаптувати свій **щоденний робочий процес** і навіть вибрати інструменти / платформи, які відповідають вашим сильним сторонам (наприклад, інструменти управління проектами для Судження типів; творча свобода для Сприйняття типів).
- Використовуйте його як відправну точку для **тімбилдингу** або пошуку взаємодоповнюючих співзасновників або колаборантів.

CareerExplorer (Безкоштовні та платні опції)

Огляд:

CareerExplorer – це комплексний тест на кар’єру, який допомагає користувачам визначити кар’єру та шляхи, які узгоджуються з їхніми інтересами, особистістю та уподобаннями на робочому місці. Це особливо корисно для людей, які прагнуть узгодити особисті цінності з

довгостроковими професійними цілями.

Основні напрямки діяльності:

- Інтереси та пристрасті
- Особистісні риси
- Уподобання робочого середовища
- Ідеальна індустрія та типи роботи

Приклади питань:

- Вам подобається вирішувати складні проблеми?
- Як ви ставитеся до того, щоб очолити команду?
- Чи хотіли б ви працювати з даними, людьми чи речами?
- Ви натхненні творчими викликами або структурованими завданнями?

Переваги для підприємців:

- Допомагає з'ясувати, чи відповідає підприємництво вашій особистості.
- Визначає галузі та завдання, які найкраще відповідають вашим уподобанням.
- Заохочує глибші роздуми про щоденне задоволення роботою та мотивацію.

Веб-сайт: www.careerexplorer.com

Платні інсайти : Gallup CliftonStrengths, *Insights Discovery*

Ці інструменти допоможуть вам визначити бажаний стиль роботи, підхід до лідерства та те, як ви реагуєте на виклики.

Gallup CliftonStrengths (раніше StrengthsFinder)

Надрукувати: Платні послуги

Веб-сайт: <https://www.gallup.com/clifton> сильні сторони

Чому це важливо при створенні бізнесу

CliftonStrengths - це відомий психометричний інструмент, призначений для того, щоб допомогти людям виявити те, що вони, природно, роблять найкраще. Розуміння та використання ваших сильних сторін може змінити те, як ви підходите до свого бізнесу, від вибору правильної ніші до делегування завдань та управління енергією. Це особливо корисно для індивідуальних підприємців і засновників, щоб зосередитися на ролях, де вони процвітають, а не намагаються освоїти все.

Як працює тест:

Оцінка представляє **177 парних тверджень** (наприклад, - *Мені подобається приймати рішення - проти - Мені подобається збирати вхідні дані, перш ніж діяти -*), і ви повинні вибрати той, який найкраще описує вас протягом 20 секунд. На основі вашого вибору система визначає ваші **ТОП-5 сильних сторін (з базовим планом)** або **повний 34-сильний профіль** (у повному звіті).

Сильні сторони поділяються на 4 області:

- **Стратегічне мислення (наприклад, учень, футуристичний)**
- **Виконання (наприклад, Achiever, Відповідальність)**
- **Вплив (наприклад, командування, зв'язок)**
- **Побудова відносин (наприклад, емпатія, розробник)**

Що ви отримуєте:

- **Топ-5 сильних сторін доповіді:** Зрозумійте свої домінуючі моделі мислення та поведінки.
- **Дієві ідеї :** Поради про те, як використовувати свої сильні сторони в щоденній роботі та лідерстві.
- **Командний додаток:** Допомагає при побудові команди або виборі співзасновника.

Як це допомагає сформувати ваш бізнес - навколо вас - :

- Дозволяє **вам розробити свою бізнес-модель**, щоб грати на ваших природних сильних сторонах (наприклад, якщо ви чудово розвиваєте довіру, розгляньте бізнес на основі послуг).
- Допомагає визначити **пріоритети ролей і завдань**, які слід зберігати або делегувати.
- Підвищує впевненість через самосвідомість, особливо на невизначених етапах, таких як запуск або масштабування.

Вартість доступу &

1. Топ-5 сильних сторін звіту: прибл. USD 19.99
2. Повний звіт про 34 сильні сторони: прибл. USD 49.99
3. Звіти дуже докладні та містять пропозиції щодо розвитку.[\[2\]](#)

Порада щодо використання

Почніть з **версії Топ 5**, щоб отримати чіткі початкові вказівки. Регулярно переглядайте свій профіль, оскільки ваш бізнес розвивається - це потужний інструмент для **постійних роздумів та динаміки команди**.

Тест особистості DISC

Тип конструкції: Доступні безкоштовні платні версії &

Безкоштовна версія сайту: <https://www.123test.com/disc-personality-test/>

Платні версії: Доступно через DISC Insights, TalentLMS та Extended DISC

Чому це важливо при створенні бізнесу:

Тест DISC допомагає підприємцям зрозуміти свої **поведінкові тенденції**, стиль спілкування та те, як вони взаємодіють з іншими в різних ситуаціях ?? все необхідне для самостійної роботи, командної роботи або лідерства. DISC визначає ваші домінуючі риси в тому, як ви приймаєте рішення, маєте справу з ризиком або орієнтуєтесь у відносинах з клієнтами. Це особливо актуально для жінок, які балансують напористість з емпатією в підприємництві.

Як працює тест:

DISC розшифровується як чотири риси особистості:

1. **D - Dominance/Домінування** (прямий, орієнтований на результат)
2. **I - Influence/Впливовість** (переконливий, захоплений)
3. **S - Steadiness/Стійкість** (спокійний, надійний)
4. **C - Conscientiousness/Сумлінність** (орієнтований на деталі, аналітичний)

Вам пропонується серія коротких заяв і ви повинні вибрати, який з них **найбільше** і **найменш** схожий на вас. У безкоштовній версії це, як правило, включає **в себе 28 питань**.

Приклади запитань (безкоштовна версія):

1. Мене мотивують успіх і конкуренція.
2. Я віддаю перевагу передбачуваний і спокійній обстановці.

3. Мені подобається працювати за правилами та процедурами.
4. Я в захваті і люблю спілкуватися з людьми.

Відповіді генерують графік або опис, що показує ваш домінуючий тип DISC або суміш (наприклад, “High I, Medium S”).

Що ви отримуєте:

- Ясність про те, як ви віддаєте перевагу працювати і спілкуватися
- Розуміння того, як **створювати команди** або краще співпрацювати з іншими
- Настави щодо боротьби зі стресом, зворотним зв'язком та прийняттям рішень

Як це допомагає формувати ваш бізнес «навколо вас»

- Допомагає відповідати вашому **стилю спілкування** з типом клієнтів, партнерів або співзасновників, з якими ви найкраще працюєте
- Підтримує вибір **правильної бізнес-моделі** - будь то індивідуальні консультації, спільні команди або структуровані франшизи
- Готує вас до **самокерування**, розуміючи ваші сильні сторони та сліпі плями

Вартість та доступ

- Безкоштовна версія: Негайні результати з основним резюме (прибл. 10 - 15 хв)
- Платні версії: Поглиблений аналіз (30 - 60 хв), часто використовується для розвитку команди або коучингу; ціни варіюються від € 30 до € 150 залежно від постачальника[\[3\]](#)

Порада щодо використання

Використовуйте DISC разом з іншими інструментами, такими як **Ikigai**

або **CliftonStrengths**, щоб скласти повне уявлення про свій стиль підприємництва. Це також корисно для вирішення конфліктів, найму співробітників або формування бренду вашого стилю спілкування.

[1] Веб-сайт: <https://www.16personalities.com> Source: Neris Analytics Limited

[2] Веб-сайт: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths>, Source: Gallup Inc. (Buckingham & Clifton, *Now, Discover Your Strengths*)

[3] Безкоштовний тест: <https://www.123test.com/disc-personality-test>, Paid Providers: Extended DISC, DISC Insights, Thomas International

3.2. Виявлення того, що дійсно мотивує вас

Що спонукає вас до дій? Незалежність, безпека, креативність чи вплив? Знання основних мотиваторів допомагає уникнути вигорання та залишатися енергійним у довгостроковій перспективі.

- **Безкоштовні інструменти:** VIA Character Strengths
- Спрощені вікторини з *кодом мотивації*

VIA Character Strengths

Огляд:

Цей тест, розроблений Інститутом VIA, розкриває ваші найсильніші риси характеру та те, як вони впливають на ваші дії та мотивацію. Вона заснована на позитивній психології та пропонує розуміння того, як ваші цінності узгоджуються з лідерством та побудовою бізнесу.

Основні напрямки діяльності:

1. 24 універсальні сильні сторони характеру (наприклад, наполегливість, креативність, справедливість)
2. Рейтинг міцності від більшості до найменш домінуючих
3. Особистісний розвиток на основі сили

Приклади питань:

1. Я завжди закінчую те, що починаю.
2. Мені подобається придумувати нові способи робити речі.
3. Я часто допомагаю іншим, не чекаючи нічого натомість.

Переваги для підприємців:

- Допомагає вам побудувати бізнес навколо ваших внутрішніх сильних сторін.
- Корисно для створення місійних брендів.
- Підтримує емоційну стійкість і автентичне лідерство.

Веб-сайт: www.viacharacter.org

Спрощені вікторини з кодом мотивації (Безкоштовні та платні опції)

Огляд:

На основі структури Motivation Code (MCODE) ці вікторини мають на меті розкрити, що спонукає вас виконувати свою найкращу роботу. Безкоштовна версія пропонує базовий погляд, а повна оцінка платна.

Основні напрямки діяльності:

1. Основні мотивації (наприклад, вирішення проблем, вирішення проблем, розвиток інших)
2. Насолода від виконання завдань
3. Драйвери внутрішнього успіху

Приклад підказок (оплачена версія):

- Опишіть час, коли ви глибоко пишалися тим, чого досягли.
- Який тип похвали чи визнання вас найбільше задовольняє?

Переваги для підприємців:

- Допомогає створити бізнес-структуру, яка узгоджується з внутрішніми драйверами.
- Стимулює прийняття рішень на основі мотивації.
- Запобігає вигоранню, виявляючи енергійні завдання.

Веб-сайт: www.motivationcode.com

Платні інструменти: *Мотиваційний профіль Reiss, оцінка кар'єри MAPP*
Ці оцінки дають ясність щодо вашого особистого "чому" – основи цілеспрямованого бізнесу.

Reiss Motivation Profile (оплачено)

Огляд:

Reiss Motivation Profile (RMP) оцінює 16 основних бажань, які керують поведінкою та прийняттям рішень. Це допомагає користувачам

зрозуміти, як їхня мотивація впливає на лідерство, прийняття ризиків та вирівнювання бізнесу.

Основні напрямки діяльності:

1. 16 життєвих мотивів (наприклад, статус, порядок, цікавість, незалежність)
2. Особистий мотиваційний профіль
3. Поведінкові тригери та уникнення

Типові розвідувальні райони (оплачено):

1. Наскільки важлива для вас незалежність?
2. Ви процвітаєте в конкуренції чи співпраці?
3. Що означає для вас «успіх» емоційно?

Переваги для підприємців:

- Допомогає у створенні корпоративної культури, яка відображає особисті цінності.
- Заохочує кращий вибір найму та командування.
- Зменшує внутрішній конфлікт у високонавантажених підприємницьких ролях.

Веб-сайт: www.reissprofile.com

MAPP Career Assessment (безкоштовно & платно)

Огляд:

МАРР (Мотиваційна оцінка особистісного потенціалу) вимірює переваги, пов'язані з мотивацією роботи, темпераментом та навичками. Безкоштовна версія пропонує короткий огляд, в той час як платні звіти забезпечують поглиблене керівництво вирівнювання кар'єри.

Основні напрямки діяльності:

1. Сумісність з кар'єрою
2. Риси роботи та переваги
3. Темперамент і здібності

Приклади питань:

1. Чи хотіли б ви почати нові завдання або завершити існуючі?
2. Ви віддаєте перевагу працювати самостійно або з командою?
3. Як ви ставитеся до повторюваних завдань?

Переваги для підприємців:

- Визначає, чи відповідає підприємництво вашому поведінковому стилю.
- Допомогає поєднувати ділові ролі з особистими сильними сторонами.
- Корисно при вирішенні між соло та командними підприємствами.

Веб-сайт: www.assessment.com

3.3. Знати свій ідеальний стиль роботи та навколишнє середовище

Ви процвітаєте у співпраці або віддаєте перевагу спокійній концентрації? Ви планувальник чи імпровізатор? Розуміння вашого стилю роботи допоможе вам сформувати бізнес, який працює з вами, а не проти вас.

- **Безкоштовні інструменти:** *Робота Genius, Kolbe Quickstart (базовий)*

WorkGenius (Безкоштовна базова версія)

Огляд:

WorkGenius оцінює ваші сильні сторони в цифровому фрілансі та незалежній проектній роботі. Він підкреслює готовність до роботи та сильні сторони, що мають відношення до онлайн-підприємництва та віддаленої роботи.

Основні напрямки діяльності:

1. Soft skills та професійна поведінка
2. Продуктивність і відповідальність
3. Ідеальні фріланс-проекти

Приклади питань:

1. Як залишатися організованим, керуючи кількома дедлайнами?
2. Як ви справляєтеся з відгуками клієнтів?
3. Який ваш кращий спосіб спілкування?

Переваги для підприємців:

- Підтримує перехід на цифрові та позаштатні бізнес-моделі.
- Уточнює, які види онлайн-роботи добре підходять.
- Підвищує самосвідомість для віддалених бізнес-операцій.

Веб-сайт: www.workgenius.com

Kolbe Quickstart (Базовий безкоштовний & Платний повний)

Огляд:

Kolbe оцінює, як ви інстинктивно вживаєте заходів – корисне розуміння для підприємців, яким потрібно зрозуміти їх природні стилі прийняття рішень та вирішення проблем.

Основні напрямки діяльності:

1. Конативно сильні сторони: Fact Finder, Follow Thru, Швидкий старт, Реалізатор
2. Режими дій
3. Моделі вирішення проблем та прийняття рішень

Безкоштовні питання Quickstart:

1. Ви віддаєте перевагу ретельне дослідження, перш ніж діяти або спробувати речі негайно?
2. Як ви підходите до прийняття ризику?
3. Вам зручніше зі структурою або імпровізацією?

Переваги для підприємців:

- Допомагає проектувати робочі процеси, які відповідають

природним інстинктам.

- Покращує чіткість командної ролі та співпрацю.
- Підвищує довіру до прийняття рішень.

Веб-сайт: www.kolbe.com

3.4. Розробка бізнес-моделі навколо вашого способу життя

Як тільки ви знаєте, що у вас добре виходить, що вас рухає і як ви працюєте, настав час створити бізнес-ідею, яка поважає ваші життєві пріоритети. Використовуйте такі інструменти, як:

Ikigai diagram

Тип конструкції: Безкоштовно

Веб-сайт (шаблони інструментів): <https://www.ikigaicanvas.com> або доступні у вигляді друкованих аркушів у різних блогах саморозвитку.

Чому це важливо при створенні бізнесу.

Полотно Ikigai – це рефлексивний стратегічний інструмент, який допомагає підприємцям узгодити свою бізнес-ідею зі своїми **цінностями, пристрастями та сильними сторонами**. Виходячи з японської концепції *ikigai* («причина буття»), вона допомагає вам досліджувати те, що ви любите, в чому ви хороші, що потрібно світу, і за що ви можете отримати гроші. Ідеально підходить на ранній стадії бізнес-ідеалізації або ребрендингу.

Як працює тест:

На відміну від стандартизованих тестів, Ikigai Canvas – це **аркуш**

саморефлексії з керівними підказками. Ви пишете відповіді в колах, що перетинаються, які досліджують чотири ключові області:

1. Що я люблю? (пристрасті)
2. У чому я вмію? (навички, таланти)
3. За що мені можна заплатити? (потенціал ринку)
4. Що потрібно світу? (мета і вплив)

З перетину цих чотирьох, ваш - ікідаі - з'являється - міся або покликання, яке відчуває себе справжнім і стійким.

Приклади запитань:

1. Що мені так подобається, що я втрачаю час?
2. Які проблеми люди просять мене вирішити?
3. Якби у мене не було фінансового тиску, над чим би я ще хотів працювати?
4. Які глобальні / локальні проблеми глибоко резонують зі мною?

Що ви отримуєте:

- **Чіткість** щодо вашої мотивації та мети
- **Бізнес-ідея або стрижень, який** відчуває себе емоційно корисним
- Компас для прийняття рішень, коли ви перевантажені вибором

Як це допомагає сформувати ваш бізнес - навколо вас - :

- Заохочує вас розробити **бізнес-модель на основі ваших цінностей**, а не тенденцій або тиску
- Допомагає запобігти вигоранню, зосереджуючись на **змістовній та енергійній роботі**
- Сприяє **особистому вирівнюванню**, що особливо потужно для жінок-підприємців, які балансують між багатьма ролями

Вартість доступу &

- Безкоштовні шаблони широко доступні в Інтернеті
- Це можна зробити за допомогою паперу, дошки або цифрових інструментів, таких як Miro, Canva.

Порада щодо використання

Повторюйте свої Ikigai кожні 6 – 12 місяців, коли ваш досвід і мотивація розвиваються. Це особливо потужний, коли в поєднанні з журналювання або бачення інтернат.[\[1\]](#)

Бізнес-модель Ви: Адаптуйте свій бізнес до свого життя, а не навпаки.

- **Мапа емпатії та інструменти творчого мозкового штурму :**
Використовуйте такі платформи, як Canva Whiteboards або Miro, щоб візуалізувати свої ідеї.

[\[1\]](#) Натхненний: García, H., & Miralles, F. (2016). *Ikigai: The Japanese Secret to a Long and Happy Life*. Ресурс: Робочий лист «Ikigai» з сайту PositivePsychology.com та School of Life Design

3.5. Побудова бізнесу, який відображає, ким ви є насправді

Початок бізнесу - це більше, ніж створення послуги, продукту чи компанії - це глибоко особиста подорож. За своєю суттю підприємництво - це узгодження вашого внутрішнього світу - ваших мотивацій, цінностей, сильних сторін та стилю роботи - із зовнішньою реальністю ринку. Інструменти та оцінки, досліджені в цьому розділі, пропонують унікальне вікно в те, хто ви і як ви працюєте найкраще. Вони є не тільки дзеркалом, а й картою.

Кожен тест – зосереджений на сильних сторонах характеру, рисах особистості, мотиваційних драйверах або когнітивних стилях – надає вам нову мову для опису ваших прагнень і можливостей. Такі інструменти, як VIA Character Strengths або CareerExplorer, допоможуть вам розпізнати значення, яке ви природним чином приносите до таблиці. Інші, такі як Gallup CliftonStrengths або Reiss Motivation Profile, глибше занурюються у свої внутрішні двигуни – , що спонукає вас діяти, наполегливо та інноваційно. Треті, такі як WorkGenius або Kolbe, підкреслюють, як ви виконуєте завдання, ставитеся до інших і приймаєте рішення під тиском.

Спільним для цих інструментів є не лише їх наукове чи психологічне підґрунтя, а й їхня здатність змінювати те, як ви думаєте про себе в контексті роботи. Вони дають вам ясність, коли підприємницький шлях відчуває себе приголомшливим. Вони дозволяють вам вести бізнес на ваших умовах – , щоб розробити компанію, яка відображає ваші цінності, звички і ритм, а не той, який імітує інших.

Легко слідувати тенденціям або порівнювати себе з дуже помітними підприємцями. Але реальне виконання – і часто реальна стійкість – походить від створення чогось справжнього. Ці інструменти самопізнання допомагають гарантувати, що бізнес, який ви будете, заснований на тому, ким ви є, а не тільки на тому, що, здається, хоче ринок. Вони також допомагають передбачати виклики. Наприклад, знання того, що ви віддаєте перевагу самостійній роботі над командною роботою, може допомогти вам вирішити, чи слід займатися приватним підприємництвом або будувати командне підприємство. Розуміння вашої внутрішньої мотивації може тримати вас заземленими під час складних фаз зростання.

Ці інструменти також неоціненні для постійних роздумів. Ваш бізнес буде розвиватися, і ви теж. Періодично переглядати результати

тестування, повторно приймати їх або використовувати їх як підказки для ведення журналу може гарантувати, що ваш бізнес продовжує зростати у відповідності з вашими цінностями та прагненнями.

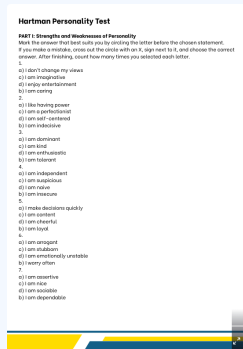
Тому серйозно поставтеся до того, що ви дізналися з цих оцінок. Досліджуйте їх з цікавістю, але і зі співчуттям. Немає правильних чи неправильних результатів – тільки ідеї, які чекають, щоб бути перетворені в дію. Ваша підприємницька подорож не повинна починатися з ідеальної ідеї. Це може початися з самоусвідомлення – глибокого розуміння того, яке життя ви хочете побудувати, і яка робота допомагає вам відчувати себе живим.

Найуспішніший бізнес, який ви можете побудувати, – це той, який дозволяє бути повністю собою.

Ігрові вправи,
розділ 3:
Визначення вашого
стилю
міжособистісного
спілкування

– Тест Хартмана
на визначення
типу особистості

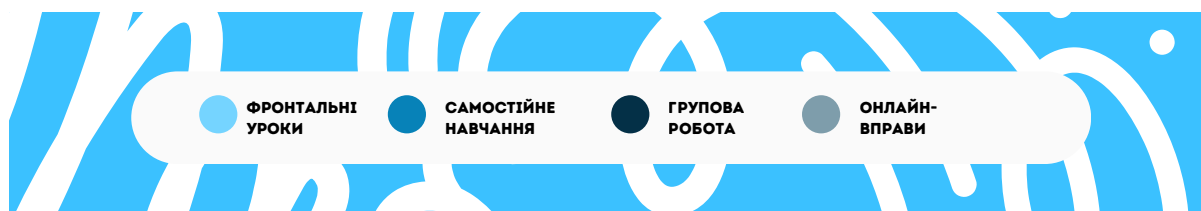
Перейти до набору інструментів для гейміфікації!



Розділ 4: Види підприємницької діяльності

час	Короткий опис	метод	Обладнання
-----	---------------	-------	------------

30 хв	Завдання 1: Міні-лекція «Види підприємницької діяльності»	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	PPT-презентації
15 хв	Завдання 2: Керівництво дискусією	САМОСТІЙНЕ НАВЧАННЯ	Дошка
120 хв	Завдання 3: Оберіть свій шлях у бізнесі	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації
5 хв	Забезпечення результатів: груповий мозковий штурм + питання та відповіді	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ Проектор



4.1 Індивідуальне володіння

Це найпростіший і найпопулярніший вид ділової активності по всій Європі. Ви реєструєте бізнес під своїм ім'ям (можете додати торгову назву), керуєте ним самостійно і несете повну відповідальність за його діяльність. Ідеально підходить для фрілансерів, консультантів, ремісників та постачальників послуг.

- **Польща:** *Jednoosobowa działalność gospodarcza*
- **Німеччина:** *Einzelunternehmen*
- **Іспанія:** *Autónomo*
- **Італія:** *Ditta individuale / Libero professionista*
- **Швеція:** *Enskild firma*
- **Литва:** *Individuali veikla*

Плюси:

- Швидка і недорога реєстрація (часто онлайн)
- Повний контроль і гнучкість
- Низькі експлуатаційні витрати

Мінуси:

- Повна особиста відповідальність за борги бізнесу
- Важко розділити особисті та професійні фінанси

4.2 Партнерство

Партнерство включає двох або більше людей, які співпрацюють у бізнесі, ділячись прибутками, завданнями та відповідальністю. Це хороший вибір для сімейного бізнесу або професійної практики, як юристи або архітектори.

- **Польща:** *Spółka cywilna / osobowa (np. jawna)*
- **Німеччина:** *GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts), OHG*
- **Іспанія:** *Sociedad Civil, Comunidad de Bienes*
- **Італія:** *Società semplice (SS), Società in nome collettivo (SNC)*
- **Швеція:** *Handelsbolag (HB)*
- **Литва:** *Mažoji bendrija (MB)* – частково схожий в роботі

Плюси:

- Спільні обов'язки та витрати
- Поєднує в собі різні навички і сильні сторони
- Легше входження, ніж капітальні компанії

Мінуси:

- Спільна відповідальність за рішення партнерів

- Потребує сильної довіри та чітких домовленостей
- Потенціал для конфліктів

4.3 Капітальні компанії

Це незалежні юридичні особи, відокремлені від своїх засновників. Найбільш поширеним є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке захищає власників від особистої відповідальності за їх внески капіталу. Підходить для стартапів, великих підприємств або тих, хто шукає інвесторів.

- **Польща:** *Spółka z o.o. (LLC), S.A.*
- **Німеччина:** *GmbH (LLC), AG (Спільне акціонерне товариство)*
- **Іспанія:** *Sociedad Limitada (SL), Sociedad Anónima (SA)*
- **Італія:** *Società a responsabilità limitata (SRL), Società per azioni (SpA)*
- **Швеція:** *Aktiebolag (AB)*
- **Литва:** *Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)*

Плюси:

- Власники не несуть персональної відповідальності за борги компанії
- Професійний, дружній до інвесторів імідж
- Простіше масштабувати і залучати капітал

Мінуси:

- Більш високі витрати на реєстрацію та обслуговування
- Повний бухгалтерський облік та юридичні вимоги
- Уповільнення процесів прийняття рішень

4.4 Франшиза

Франчайзинг дозволяє працювати під відомим брендом, використовуючи перевірену бізнес-модель. Ви отримуєте навчання, інструменти та впізнаваність бренду в обмін на стартові внески та постійні роялті. Франчайзинг широко використовується по всій Європі в таких галузях, як харчова промисловість, роздрібна торгівля та освіта.

- **Польща:** *Franczyza*
- **Німеччина:** *Franchise*
- **Іспанія:** *Franquicia*
- **Італія:** *Franchising / Affiliazione commerciale*
- **Швеція:** *Franchise*
- **Литва:** *Franšizė*

Плюси:

- Готова бізнес-модель та підтримка
- Працюйте під визнаним брендом
- Зниження ризику запуску

Мінуси:

- Стартап і періодичні витрати
- Обмежена свобода діяльності
- Продуктивність бренду впливає на ваш успіх

Натхнення: Даниєлла Пірсон (Daniella Pierson) - Засновниця *The Newsette* & Співзасновниця *Wondermind*

У 29 років Даниєлла Пірсон побудувала *The Newsette*, медіа-компанію, що принесла 40 мільйонів доларів річного доходу. Вона стала співзасновницею *Wondermind* разом із Селеною Гомес і запустила ініціативу *CHASM*, спрямовану на усунення гендерного розриву у

венчурному капіталі шляхом підтримки жінок-засновниць-початківців за допомогою наставництва та фінансових ресурсів.

Прочитайте про його подорож:
<https://www.businessinsider.com/daniella-pierson-help-women-raise-venture-capital-side-hustle-newsette-2025-5>

**Ігрові вправи,
розділ 4:
Оберіть свій
шлях у бізнесі**

Ігрові вправи, розділ 4: Оберіть свій шлях у бізнесі

Фінальний тест МОДУЛЬ 1: ВСТУП ДО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Що таке підприємництво за загальним визначенням?

- A) Виключно благодійна діяльність
- B) здатність здійснювати і здійснювати підприємницьку діяльність;
- C) вміння користуватися бухгалтерським програмним забезпеченням;
- D) форма роботи тільки для самозайнятих

Правильна відповідь B) Здатність здійснювати і здійснювати підприємницьку діяльність

2. Яка теорія підприємництва підкреслює роль «настороженості» до ринкових можливостей?

- A) Теорія Шумпетера
- B) Теорія лицаря
- C) Теорія Кірзнера
- D) Теорія Кантільйона

Правильна відповідь: C) Теорія Кірзнера

3. За словами Шумпетера, підприємець - це людина, яка:

- A) Забезпечує стабільність ринку
- B) Зменшує ризик до нуля
- C) впроваджує інновації, порушуючи існуючий порядок;
- D) пасивно реагує на потреби ринку;

Правильна відповідь: C) впроваджує інновації, порушуючи існуючий порядок;

4. Теорія підприємця Найта зосереджена на:

- A) використання природних ресурсів;
- B) Ризики в умовах невизначеності

- C) Аналіз попиту та пропозиції
- D) Підтримка неурядових організацій

Правильна відповідь: B) Ризики в умовах невизначеності

5. Яка з наступних рис НЕ характерна для підприємця?

- A) Творчість
- B) схильність до ризику;
- C) Уникнення відповідальності
- D) Незалежність

Правильна відповідь: C) Уникнення відповідальності

6. Чому важливо розуміти свої сильні сторони і таланти перед початком бізнесу?

- A. Для того, щоб ваш бізнес слідував поточним ринковим тенденціям
- B. Побудувати бізнес на основі того, що ви, природно, добре вмієте
- C. Копіювати підхід інших успішних підприємців
- D. Щоб уникнути необхідності будь-якої зовнішньої підтримки

Правильна відповідь: B. Побудувати бізнес на основі того, що ви, природно, добре вмієте

7. Яка мета діаграми Ікігая в бізнес-плануванні?

- A. Щоб узгодити свої пристрасті, сильні сторони та цінності з вашою бізнес-моделлю
- B. Аналізувати ринкову конкуренцію та цінові стратегії
- C. Допомогти визначити потенційних інвесторів для вашого бізнесу
- D. Організувати фінансові прогнози у візуальному форматі

Правильна відповідь: A. Щоб узгодити свої пристрасті, сильні сторони та цінності з вашою бізнес-моделлю

8. Який інструмент розроблений, щоб допомогти підприємцям зрозуміти, як вони інстинктивно вживають заходів і приймають рішення?

- A) CareerExplorer
- B) Kolbe Quickstart
- C) DISC Personality Test
- D) VIA Character Strengths

Правильна відповідь: B) Kolbe Quickstart

9. Як перевірити підтримку підприємців Gallup CliftonStrengths?

- A. Виявляючи свої слабкі сторони, щоб виправити

В. Пропонуючи юридичні консультації та реєстрацію бізнесу

С. Допомагаючи їм зрозуміти їх верхні природні сильні сторони і як використовувати їх в бізнесі

Д. Створення автоматичних бізнес-планів

Правильна відповідь: С. Допомагаючи їм зрозуміти їх верхні природні сильні сторони і як використовувати їх в бізнесі

10. Що є ключовим виходом з використання оцінок особистості та мотивації в підприємстві?

А. Вони усувають всі бізнес-ризики

В. Вони гарантують успіх бізнесу

С. Вони роблять вас більш конкурентоспроможними на кожному ринку

Д. Вони допомагають створити бізнес, який відображає ваше справжнє «я»

Правильна відповідь: Д. Вони допомагають створити бізнес, який відображає ваше справжнє «я»

Рекомендації для самостійного навчання (англ.)

У цьому розділі наведено добірку книг, статей та веб-сайтів, які

допоможуть вам самостійно поглибити знання з тем, висвітлених у Модулі 1.

Enterprise Europe Network

Широка мережа, що фінансується ЄС, Enterprise Europe Network допомагає МСП в інноваціях та зростанні на міжнародному рівні. Він пропонує такі послуги, як можливості партнерства, ринкова розвідка та консультації щодо законів та стандартів ЄС. [Wikipedia.eu/en.ec.europa.eu](https://www.wikipedia.eu/en.ec.europa.eu)

Eurostat - Бізнес-статистика

Євростат надає статистичні дані про різні аспекти європейського бізнесу, включаючи структурну бізнес-статистику, інновації та показники ефективності. Ці дані мають вирішальне значення для аналізу ринку та стратегічного планування.

Social Economy in the EU (Соціальна економіка в ЄС)

Цей ресурс заглиблюється в сектор соціальної економіки, виділяючи підприємства, які надають пріоритет соціальним цілям над прибутком. Він включає інформацію про кооперативи, взаємні товариства та некомерційні організації. [Social Economy in the EU](https://www.wikipedia.eu/en.ec.europa.eu/social-economy)

ОЕСР - Підприємництво на перший погляд

ОЕСР надає інформацію про підприємницьку діяльність у країнах-членах, включаючи Європу. Цей ресурс пропонує дані та аналіз тенденцій, політики та впливу підприємництва на економічне зростання.

Ahrefs Блог (англ.)

Один з найкращих SEO-блогів у світі. Конкретні навчальні посібники з прикладами.

Elementor Блог (англ.)

Якщо ви створюєте сторінки на WordPress, навчальні посібники з дизайну, UX/UI та конверсії.

Wix Блог (пол. та англ.)

Для новачків - легка побудова сторінки без кодування + інтернет-маркетинг.

Бібліографія та зовнішні ресурси (англ.)

1. **Форми підприємницької діяльності в Польщі**
 - Посібник підприємця - огляд організаційно-правових форм
 - Доступне порівняння бізнес-форм: ФОП, цивільне партнерство, партнерства та капітальні компанії.
 - poradnikprzedsiębiorcy.pl
 - Bankier.pl - аналіз бізнес-форм
 - Коротке резюме форм ділової активності з обговоренням їх переваг і недоліків.
 - bankier.pl
 - EY Польща - ділова активність в двох словах
 - Опис форм бізнесу з податкової та правової точки зору.
 - ey.com
 - Santander Bank Polska - види підприємницької діяльності
 - Практичне порівняння форм підприємницької діяльності з урахуванням фінансових аспектів.
 - santander.pl

2. SEO та позиціонування сайту

- Google Search Central - офіційне керівництво по SEO
 - Основи оптимізації сайту відповідно до рекомендацій Google.
 - [developers.google.com](https://developers.google.com/youtube/) YouTube+1 Google для розробників+1
- KS.pl - Посібник для початківців
 - Вступ до позиціонування веб-сайту, що охоплює оптимізацію на місці та поза ним.
 - ks.pl Agencja KC
- Widzialni.pl - Керівництво по SEO 2025
 - Актуальна інформація про алгоритми пошукових систем та оптимізацію контенту.
 - widzialni.pl Widzialni.pl

3. Створення сайту

- Octamedia - створення сайту крок за кроком
 - Керівництво з планування, проектування та впровадження веб-сайтів.
 - octamedia.pl
- Студія Kreacja - путівник для початківців
 - Обговорення інструментів і технологій, необхідних для створення веб-сайтів.
 - studiokreacja.pl Студія Kreacja

W-RISE LEARNING REPORT



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Назва модуля	Бізнес-моделі	Огляд модуля
Номер модуля	2	1. Вступ до підприємництва 2. Бізнес-моделі 3. Основи маркетингу 4. Фінансові основи 5. Електронна комерція 6. Бізнес-план
Години занять	4	
Оцінка	Анкета (10 питань)	Розроблено REGWI

Огляд модуля

Цифрові та зелені стартапи: Сталі бізнес-моделі

Цей модуль надає учням всебічне розуміння того, як функціонують бізнес-моделі та як вони можуть бути розроблені для сприяння регенеративній стійкості. Вона починається з визначення того, що таке бізнес-модель – це стратегічна структура, яка пояснює, як компанія створює, забезпечує та захоплює цінність (Теесе, 2010). Спираючись на загальноновизнані теорії, такі як гіпотетична модель Теесе та «магічний трикутник» Гассмана, модуль вводить чотири основні питання, які складають основу будь-якої бізнес-моделі: Хто такий клієнт? Яке значення надається? Як доставляється ця вартість? І як генерується дохід?

Потім учні знайомляться з бізнес-моделлю Canvas (ВМС), широко

використовуваним інструментом для візуалізації та структурування бізнес-моделей. Дев'ять будівельних блоків полотна досліджуються в глибині, з особливим акцентом на сегментах клієнтів і ціннісних пропозиціях.

Приклад «Віра в природу (Faith in Nature)» використовується для ілюстрації того, як стійкі бізнес-моделі працюють у реальних контекстах.

Модуль також розглядає нагальну потребу в перспективних бізнес-стратегіях. Використовуючи такі фреймворки, як Doughnut Economics та Earth Overshoot Day, учні вивчають, як звичайні бізнес-моделі часто ігнорують екологічні та соціальні обмеження. У відповідь модуль представляє Полотно сталої бізнес-моделі (SBMC), яке включає соціально-екологічні витрати та переваги в оригінальний BMC.

На заключному етапі учасникам пропонується генерувати ідеї для адаптації або створення бізнес-моделей, які є економічно життєздатними та позитивно впливають. Завдяки відображенню та застосуванню вони отримують можливість розробляти підприємницькі рішення, які відповідають як потребам ринку, так і добробуту людей та планети.

Розділ 1 - Бізнес-модель:

Зміст

Вступ до концепції та мети бізнес-моделі

Важливість наявності чіткої бізнес-моделі для будь-якої організації

Огляд чотирьох центральних питань, на які повинна відповісти бізнес-модель

Ключові поняття

Чарівний трикутник

4 ключових питання:

Ціннісна пропозиція: Яка цінність створюється для клієнтів?

Створення цінності: Як створюється ця цінність?

Вартість доставки: Як вартість доставляється клієнту?

Захоплення значень: Як бізнес приносить дохід?

Розділ 2 - Канва бізнес -моделі:

Зміст

Введення в ВМС як практичний інструмент

Глибоке занурення в блоки профілю клієнта та ціннісної пропозиції

Пояснення дев'яти будівельних блоків і як вони співвідносяться (краща практика; компанія «Faith in nature»)

Ключові поняття

Полотно бізнес -моделі (Business Model Canvas)

Розділ 3 - Майбутні бізнес -моделі:

Зміст

Необхідність створення стійких бізнес -моделей

Розуміння того, як орієнтовані на майбутнє моделі вирішують глобальні виклики та сприяють відновленню

Особливості бізнес -моделей, що відповідають екологічним та соціальним стандартам

Ключові поняття

Економіка пончиків

День перевищення Землі

Регенеративне підприємництво

Сталий ВМС

Розділ 4 - Канва стійкої бізнес -моделі:

Зміст

Учні розвивають власну бізнес -ідею

Роздуми про соціальний або екологічний вплив

Результати навчання

В результаті опрацювання матеріалів цього модуля тренери повинні досягти таких результатів навчання:

Знання:

- Розуміння визначення та призначення бізнес-моделі
- Знання «магічного трикутника»
- Розуміння структури та компонентів BMC
- Усвідомлення відмінностей між традиційними, стійкими та регенеративними бізнес-моделями
- Знання таких ключових понять, як «економіка пончика», «День перевищення можливостей Землі» та SBMC
- Розуміння значення соціально-екологічних витрат та вигод у бізнес-моделюванні

Навички:

- Застосовувати BMC до реальних компаній.
- Систематично аналізувати та відображати бізнес-моделі за допомогою 9 (11) блоків.
- Інтегрувати стійкість у мислення про бізнес-моделі (наприклад, інтеграція соціально-екологічних витрат і вигод).
- Використовувати такі інструменти, як SBMC.
- Співпрацювати в командах для оцінки та комунікації бізнес-моделей.

Здібності:

- Розробити та структурувати власну ідею сталого бізнесу.
- Проаналізувати та сформулювати потенційний соціальний та екологічний вплив.
- Продемонструвати підприємницьку відповідальність та цілеспрямованість через регенеративне мислення.
- Чітко та лаконічно презентувати та захистити ідею бізнес-моделі в команді.
- Генерувати ідеї для адаптації існуючих бізнес-моделей до орієнтованих на майбутнє, сталих цілей.

Навчальний Розділ 1: Бізнес-модель

Планування одиниці (75 хв)

Час	Короткий опис	Метод	Обладнання
10 хв	Завдання 1: Привітання та порядок денний	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук / Проектор / PPT - Презентація
15 хв	Завдання 2: Що таке бізнес-модель?	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук / Проектор / PPT - Презентація
20 хв	Завдання 3: Чому кожній компанії потрібна бізнес-модель та магічний трикутник	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук / Проектор / PPT - Презентація
20 хв	Завдання 4: Проаналізуйте моделі компаній	ГРУПОВА РОБОТА	Роздаткові матеріали

10 хв	Забезпечення результатів: групові презентації (по 2 хвилини кожна)	ГРУПОВА РОБОТА	–
-------	---	----------------	---



Теоретична частина:

1. Введення та визначення бізнес-моделі

Вивчивши початкові ідеї та практичні приклади від учасників, корисно звернутися до більш формального та широко визнаного визначення терміну «бізнес-модель». Один з найвпливовіших голосів у галузі інновацій та стратегічного управління Девід Тіс описує бізнес-модель наступним чином: *“Бізнес-модель по суті представляє гіпотезу менеджменту про те, чого хочуть клієнти, як вони цього хочуть, і як компанія може вигідно задовольнити ці потреби”* (Теезе, 2010). Це визначення дає корисну основу для більш глибокого аналізу. Щоб повністю зрозуміти його значення, корисно крок за кроком розпаковувати ключові елементи. Термін *бізнес-модель* описує, як бізнес працює в цілому – не тільки те, що він продає, але і те, як все поєднується. Він відноситься до того, як всі внутрішні і зовнішні елементи підприємства поєднуються воєдино:

- **Кому** служить бізнес (тобто його клієнтам або зацікавленим сторонам),
- **Що** він пропонує їм (її продукти, послуги або ціннісну пропозицію), і
- **Як** він приносить дохід і підтримує операції.

У цьому сенсі бізнес-модель можна розуміти як «**невидимий двигун**», який керує організацією. Вона формує структурну логіку того, як цінність

створюється, доставляється та фіксується на практиці.

Заяву Тіса можна розбити на кілька ключових елементів:

- Фраза **“гіпотеза управління”** означає, що бізнес-модель не є фіксованою істиною або гарантією успіху. Замість цього він відображає стратегічне припущення або усвідомлене припущення, яке лідери компаній роблять на основі свого розуміння ринку. По суті, він говорить: *“Ми віримо, що це спрацює – давайте перевіримо і адаптуємо це.”*
- **“Що клієнти хочуть”** ідноситься до процесу виявлення та вирішення реальних потреб і бажань клієнтів. Вони можуть включати функціональні вимоги, емоційні очікування або соціальні прагнення. Успішний бізнес починається з глибокого розуміння проблем, з якими стикаються люди, і того, що вони цінують.
- **“Як вони хочуть, щоб це”** зміщує фокус від розробки продукту до механізмів доставки. Сюди входять канали, через які надається пропозиція (наприклад, онлайн або офлайн), цінова стратегія (наприклад, доступна або преміальна), а також користувацький досвід (наприклад, швидкий або особистий).
- Нарешті, **“задоволення цих потреб вигідно підкреслює”** що навіть найкращі ідеї повинні бути виконані способами, які є фінансово життєздатними. Бізнес повинен створювати і забезпечувати цінність таким чином, щоб він також забезпечував власну стійкість і зростання за рахунок отримання доходу.

Це означає: Бізнес-модель – це **більше, ніж просто ідея**. Це **цілісна система** яка демонструє, як організація працює на практиці, балансуючи мету створення цінності для клієнтів з необхідністю забезпечення доходу для підприємства. Таким чином, бізнес-модель може бути формально визначена як: “План або структура, яка визначає, як компанія створює, забезпечує та фіксує цінність.” Його мета полягає в тому, щоб окреслити ключові компоненти, які дозволяють бізнесу отримувати дохід та

підтримувати прибутковість. Важливою є бізнес-модель: Як ми дізналися, кожній компанії потрібна бізнес-модель, щоб зрозуміти та донести свій підхід до досягнення цінності.

2. Чому кожній компанії потрібна бізнес-модель

Бізнес-модель відіграє вирішальну роль у структуруванні та керівництві діяльністю компанії. Він підтримує різні основні функції, які є актуальними на всіх етапах розвитку бізнесу:

Визначення ключових компонентів: Бізнес-модель допомагає визначити основні будівельні блоки компанії, такі як ключові ресурси, стратегічні партнери та основні види діяльності. Він ілюструє, як ці елементи взаємодіють значущим чином для створення та підтримки цінності.

Ясність: Надаючи всебічний огляд, бізнес-модель пропонує ясність щодо того, як працює бізнес. Це гарантує, що всі зацікавлені сторони розуміють, як компанія надає свою ціннісну пропозицію та як різні частини організації сприяють цій меті.

Аналіз здійсненності: Від ранніх стадій стартапу до більш пізніх фаз зростання бізнес-модель служить центральним інструментом оцінки доцільності. Це постійно підказує питання: Чи має сенс ця бізнес-ідея, і чи може вона бути витримана в нинішніх умовах?

Стратегічні орієнтири: Бізнес-модель виступає орієнтиром для прийняття стратегічних рішень. Це допомагає визначити пріоритети, встановити чіткі цілі та узгодити операційний вибір з довгостроковими цілями.

Залучення інвесторів: Чітко визначена бізнес-модель має важливе значення для залучення інвесторів. Він чітко та переконливо передає ціннісну пропозицію, ринковий потенціал та логіку доходів.

3. Чарівний трикутник

Однією з відомих рамок для узагальнення бізнес-моделі є «Чарівний трикутник», розроблений Олівером Гасманом та його колегами в рамках дослідження інновацій бізнес-моделі. Концепція була популяризована через їх книгу «*Бізнес-модель Навігатор*», яка заснована на емпіричному дослідженні 55 інноваційних бізнес-моделей в різних галузях промисловості. Цей інструмент фокусується на чотирьох взаємопов'язаних питаннях, які визначають структуру бізнес-моделі:

Хто? Це стосується цільового клієнта. Для кого компанія створює цінність? Розуміння клієнтського сегмента є фундаментальним для формування решти моделі.

Що? Це визначає цінність пропозиції. Який продукт або послуга пропонується? Які потреби, проблеми або бажання клієнтів задовольняються?

Як? Це визначає ціннісну пропозицію. Який продукт або послуга пропонується? Які потреби, проблеми чи бажання клієнтів вирішуються?

Значення Це стосується створення цінності. Як доставляється пропозиція? Які ресурси, можливості та внутрішні процеси потрібні?

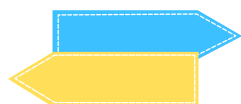
Метафора трикутника підкреслює взаємозалежність цих чотирьох елементів. Зміна в одній області часто вимагає коригування в інших. Наприклад, новий сегмент клієнтів (Хто?) може потребувати іншої ціннісної пропозиції (Що?) або нового механізму доставки (Як?). Тому Магічний трикутник особливо корисний при аналізі або розробці бізнес-моделей в динамічному або інноваційному контексті.

Практична частина

4 Основні питання Вправа

Мета

Метою цієї діяльності є застосування теоретичних знань про бізнес-моделі до реальних прикладів. Очікується, що учасники зрозуміють і описують, як компанії створюють, доставляють і захоплюють цінність, відповідаючи на чотири ключові питання за допомогою структурованого шаблону.



Перейдіть до Інструментарю гейміфікації, щоб отримати детальний опис вправи.

Навчальний Розділ 2: Канва бізнес-моделі

Планування занять (75 хв)

Time	Short Description	Method	Equipment
5 хв	Перехід до нової теми після перерви		
10 хв	Завдання 1: Вступ: структура та особливості бізнес-моделі Canvas	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук / Проектор / РРТ - Презентація / Інтернет-з'єднання / Динаміки
10 хв	Завдання 2: Блок 1: Профіль клієнта	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор / презентація РРТ

10 хв	Завдання 3: Блок 2: Ціннісна пропозиція	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор / презентація PPT
30 хв	Завдання 4: Бізнес- модель Canvas – 9 блоків Приклад: Faith in Nature	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук / Проектор / PPT - Презентація / Інтернет- з'єднання / Динаміки

Теоретична частина:

1. Вступ

Структура та особливості БМК: Відтворіть відео, щоб учасники зрозуміли ВМС. Потім поясніть ключову ідею та походження ВМС, а потім поясніть всі блоки ВМС. Почніть з профілю клієнта та ціннісної пропозиції.

Що таке ВМС? Одним з найбільш широко використовуваних фреймворків для проектування, аналізу та комунікації бізнес-моделей є ВМС.

Він був розроблений Олександром Остервальдером і був популяризований через книгу «Покоління бізнес-моделі» (2010), яка стала міжнародним стандартом в області інновацій бізнес-моделі. Ключова ідея ВМС полягає в тому, щоб забезпечити візуальний, простий і гнучкий інструмент, який дозволяє підприємцям, менеджерам та інноваторам намітити ключові компоненти бізнес-моделі на одній сторінці. Це сприяє цілісній перспективі та створює вирівнювання та чіткість у командах.

Блоки ВМС: ВМС складається з дев'яти взаємопов'язаних будівельних блоків, які разом описують, як організація створює, забезпечує та захоплює цінність. Блоки, як правило, розташовані у візуальному шаблоні на одній сторінці, який заповнюється індивідуально або бажано спільно.

Починається з сегментів клієнтів: Це визначає, для кого компанія створює цінність. Хто є цільовими клієнтами або групами користувачів? Які їхні потреби, поведінка та характеристики?

Далі йде ціннісна пропозиція, серце бізнес-моделі: Яку цінність пропонує компанія своїм клієнтам? Які продукти, послуги чи досвід вирішують їхні проблеми чи задовольняють їхні бажання?

Канали описують, як компанія досягає своїх клієнтів. За допомогою яких каналів комунікації, дистрибуції та продажів компанія пропонує свою ціннісну пропозицію? Як клієнти хочуть бути досягнуті, і як вони досягаються сьогодні?

Відносини з клієнтами визначають, які відносини компанія встановлює з кожним сегментом клієнтів. Це особисте чи автоматизоване? Самообслуговування чи громада? Як компанія сприяє лояльності та залученості клієнтів?

Потоки доходів пояснюють, як компанія фіксує цінність. Як він отримує дохід від кожного сегмента клієнтів? За що насправді готові платити клієнти, і які моделі ціноутворення використовуються (підписки, одноразові продажі, плата за використання тощо)?

Ключові ресурси описують активи, необхідні для роботи бізнес-моделі. Це можуть бути фізичні, інтелектуальні, людські або фінансові ресурси – все, що необхідно для надання ціннісної пропозиції та управління бізнесом.

Основні заходи охоплюють найважливіші дії, які компанія повинна виконати. Що потрібно зробити, щоб забезпечити цінність, охопити клієнтів, підтримувати відносини та отримувати дохід? Це включає основні процеси, виробництво та вирішення проблем.

Ключові партнерства визначають зовнішніх партнерів і постачальників, які допомагають бізнесу досягти успіху. Хто є ключовими партнерами? Які критичні ресурси чи діяльність вони надають?

Нарешті, структура витрат визначає основні витрати, пов'язані з експлуатацією бізнес-моделі. Які найбільші витрати водіїв? Які ресурси та діяльність є найдорожчими? Чи є бізнес орієнтованим на витрати або орієнтованим на вартість?

Блок 2. 1 Профіль клієнта

Отримавши початкове розуміння загальної структури ВМС, стає зрозуміло, що в основі кожної бізнес-моделі лежать два елементи: Сегменти клієнта та Ціннісна пропозиція. Ці два блоки визначають основні відносини між бізнесом та його клієнтами:

- Для кого ми створюємо цінність? (Клієнтські сегменти)
- Яку цінність ми для них створюємо? (Цінність пропозиції)

Щоб розробити справді ефективну та переконливу бізнес-модель, нам потрібно глибоко зрозуміти наших клієнтів – їхні потреби, бажання, проблеми та очікування.

У той же час ми повинні вміти точно сформулювати, як наші продукти та послуги задовольняють ці потреби та створюють значущу цінність.

Саме тут в гру вступають такі інструменти, як Value Proposition Canvas (VPC). VPC допомагає нам аналізувати та розробляти відповідність між тим, що очікують клієнти, і тим, що ми пропонуємо. Він доповнює ВМС, надаючи більш детальний огляд цих двох критичних блоків. У наступних двох розділах ми будемо:

1. Спочатку досліджуйте роботу з клієнтами – щоб отримати багатшу картину того, чого намагаються досягти наші клієнти, і які болі та вигоди є частиною їхнього досвіду.
2. Потім ми розглянемо ціннісну пропозицію – щоб чітко відобразити, як наші продукти та послуги створюють цінність, вирішуючи ці завдання, болі та вигоди клієнтів.

Роблячи це, ми закладаємо основу для розробки бізнес-моделей, які дійсно резонують з клієнтами – тому що вони засновані на глибокому розумінні того, що клієнти дійсно потребують і цінують.

Customer jobs - Клієнтські завдання:

Щоб визначити завдання клієнтів кожного сегмента, можуть бути корисними такі питання:

- Які завдання хоче виконати мій клієнт?
- Які цілі хоче досягти мій клієнт?

Оскільки ми маємо справу з людьми, а не з машинами, важливо враховувати не тільки чисто функціональні завдання. Соціальні фактори (наприклад, статус, влада) та емоційні аспекти (наприклад, прихильність, безпека) не слід ігнорувати.

Pains - Болі (виклики, проблеми):

До або під час виконання цих завдань можуть виникнути проблеми, які роблять їх виконання частково або навіть повністю неможливим. У Value Proposition Canvas (VPC) вони представляють болі або проблеми клієнтів. Щоб визначити болі та проблеми кожного сегмента, можуть бути корисними такі питання:

- Чого не вистачає моєму клієнту для виконання свого завдання?
- Що заважає клієнту виконати своє завдання?
- Чому мій клієнт відчуває себе погано?

Gains - вигоди (користь):

На додаток до болю і проблем, позитивні аспекти “вигоди” не повинні бути пропущені. Вони описують результати, які клієнти бажають і очікують. Щоб визначити прибутки кожного сегмента, можуть бути корисними такі питання:

- Що може полегшити моєму клієнту вирішення його завдання?
- Про що мріє мій клієнт?
- Як відчувається мій клієнт після досягнення своїх цілей?

Блок 3. 2 Ціннісна пропозиція

Тепер, коли ми придивилися до наших клієнтів – їхні завдання, Болі та вигоди – наступний крок полягає в тому, щоб зосередити увагу на нашій власній пропозиції: Як ми можемо створити цінність, яка дійсно відповідає цим потребам клієнтів?

Це підводить нас до блоку 2 ВМС: Ціннісна пропозиція. Ціннісна пропозиція є основною обіцянкою нашого бізнесу: Він визначає, чому клієнти повинні вибирати наш продукт або послугу, і як це покращує їхнє життя або вирішує їхні проблеми. Сильна ціннісна пропозиція завжди будується на глибокому розумінні клієнта – саме тому ми почали з аналізу їх роботи, болю та прибутку. Тепер ми розглянемо, як наші продукти та послуги, а також знеболюючі засоби та творці посилення, можуть бути розроблені відповідно до того, що дійсно потрібно клієнтам і про що вони дбають.

У наступному розділі ми розберемо це більш детально та надамо інструменти та запитання, які допоможуть вам розробити ціннісну пропозицію, яка дійсно резонує.

Продукти та послуги

У цьому розділі перераховані конкретні пропозиції – продуктів та/або послуг, а також окремі особливості продукту – які призначені для виконання ціннісної пропозиції. Так само, як і з завданнями клієнтів, продукти та послуги повинні оцінюватися з **функціональної, соціальної, та емоційної** точок зору. Наступні питання можуть допомогти створити

вичерпний список:

- Які з моїх продуктів/послуг допомагають моїм клієнтам виконувати їхні завдання?
- Які з моїх продуктів/послуг задовольняють потреби моїх клієнтів?
- Які компоненти моїх продуктів/послуг важливі для моїх клієнтів?

Ліквідатори болю (Pain Relievers)

Засоби для полегшення болю є відповіддю на болі та проблеми клієнтів. Зокрема, вони описують, як продукти/послуги покращують або повністю запобігають негативним ситуаціям для клієнтів. Для визначення засобів для полегшення болю можуть бути корисними такі питання:

- Як моя пропозиція зменшує перешкоди, що заважають моїм клієнтам виконувати свої завдання?
- Як моя пропозиція усуває труднощі для моїх клієнтів?
- Як можна уникнути негативних наслідків для моїх клієнтів?

Творці вигод (Gain Creators)

Не дивно, що творці вигоди є протилежністю вигоди наших клієнтів. На цьому останньому етапі Value Proposition Canvas (VPC) ми розглядаємо рішення, покликані надати додаткову цінність клієнтам. Наступні питання можуть допомогти визначити творців вигоди:

- Як і яким чином я можу полегшити завдання мого клієнта?
- Як можна задовольнити бажання мого клієнта?
- Як я можу приємно здивувати свого клієнта?

Тестування ціннісної пропозиції

Тепер, коли ми розглянули поняття «ціннісної пропозиції», цей слайд допоможе нам проаналізувати та перевірити, чи те, що ми пропонуємо, дійсно відповідає потребам наших клієнтів. Тут ми бачимо три ключові питання – давайте розглянемо їх по черзі:

1. Чи допомагають наші продукти або послуги клієнтам у виконанні їхніх завдань?

Йдеться про завдання клієнтів – те, що вони намагаються зробити.

Ці завдання можуть бути: функціональними (наприклад, завершення проекту), соціальними (наприклад, поліпшення іміджу) або емоційними (наприклад, почуття безпеки).

→ Запитайте себе: чи дійсно наші продукти або послуги допомагають клієнтам робити це краще, швидше або легше?

2. Чи вирішують продукти або послуги відповідні проблеми наших клієнтів?

Тут ми зосереджуємося на болючих питаннях – розчаруваннях, ризиках або перешкодах, з якими стикаються клієнти.

→ Запитайте себе: чи допомагаємо ми зменшити ці болючі питання?

Чи усуваємо ми перешкоди, зменшуємо ризики або вирішуємо для них неприємні проблеми?

3. Чи пропонують продукти або послуги цінність для наших клієнтів?

Це все об'єднує.

Чи надаємо ми щось значуще, що клієнт дійсно цінує?

Це може бути:

- Економія часу,
- Економія грошей,
- Поліпшення результатів,
- Покращення самопочуття – все, що для них важливо.

Візуальна підтримка:

Діаграма допоможе вам це уявити:

- Праворуч – **сегмент клієнтів**: їхня робота, проблеми та вигоди.
- Ліворуч – **цінність пропозиції**: наші продукти/послуги, засоби для вирішення проблем та створення вигод.

Мета полягає у узгодженні цих двох елементів – чим краще вони відповідають один одному, тим ціннішою стає наша пропозиція.

Останнє нагадування для студентів:

Створення цінності – це не тільки те, що ми хочемо запропонувати, а й те, що дійсно потрібно клієнту і що для нього важливо. Ці питання допомагають нам перевірити, чи ми на правильному шляху.

Блок 4. Приклад з реального життя Faith in Nature

ВМС детально описує структуру та основні ідеї бізнес-ідеї і є міжнародно відомим та визнаним інструментом. Його розробили Остервальдер та Піньє.

ПРИМІТКА: Цей слайд поєднаний з практичним завданням. Будь ласка, перейдіть до наступного розділу.

Давайте заглибимося в деталі; після перегляду відео, ознайомте учасників з ВМС для Faith in Nature:

Блок 1 Сегменти клієнтів:

- **Екологічно свідомі люди**, які шукають рослинні, не тестовані на тваринах та екологічні продукти.
- **Любителі здорового способу життя**, які віддають перевагу натуральним та органічним засобам особистої гігієни.
- **Підприємства**, такі як еко-готелі, спа-центри або салони, зацікавлені в пропозиції екологічно чистих продуктів.
- **Екологічні активісти**, які шукають бренди, що активно відновлюють природу.

Примітка: Якщо у вас є абсолютно різні сегменти клієнтів з різними потребами: Створіть різні канви!

Блок 2: Ціннісні пропозиції:

- **Регенеративні продукти:** Faith in Nature зосереджується на пропозиції продуктів, які не тільки зменшують шкоду, але й відновлюють природні системи завдяки використанню органічних інгредієнтів, отриманих етичним шляхом.
- **Без жорстокості та веганські:** Гарантія того, що продукти не тестуються на тваринах і підходять для веганів.

- **Екологічна упаковка:** Мінімальна та біорозкладна упаковка для зменшення відходів та сприяння моделям циркулярної економіки.

Блок 3 канали:

- **Онлайн-платформи (електронна комерція):** прямий продаж через веб-сайт з акцентом на прозорості ланцюжка поставок.
- **Роздрібна дистрибуція:** етичні роздрібні магазини, магазини здорового харчування та екологічно свідомі супермаркети.
- **Партнерства:** співпраця з іншими екологічними брендами та мережами.

Блок 4: Відносини з клієнтами:

- **Залучення спільноти:** розвиток спільноти однодумців, які діляться порадами щодо сталого способу життя та екологічними новинами.
- **Прозорість:** через оповідання історій, висвітлення регенераційного впливу продуктів і методів пошуку, зміцнення довіри.
- **Програми лояльності:** винагорода за екологічно свідому поведінку, як-от наповнення пляшок або сприяння зусиллям щодо збереження.

Блок 5: Потоки доходів:

- **Продаж продуктів:** прямі продажі засобів особистої гігієни, таких як шампуні, кондиціонери та миття тіла.
- **Моделі підписки:** для регулярної доставки екологічно чистих продуктів, що привертає увагу лояльної клієнтської бази, яка хоче постійного впливу.
- **Співпраця:** партнерство з підприємствами для спільного створення регенеративних або екологічних рішень для ширшого застосування.

Блок 6: Ключові ресурси:

- **Натуральні інгредієнти:** відновлювана сировина екологічного походження.
- **Репутація бренду:** заснована на етичності, стійкості та позитивному впливі на навколишнє середовище.
- **Міцні зв'язки з постачальниками:** зосередьтеся на постачальниках, які використовують регенеративні практики в сільському господарстві або постачальники інгредієнтів.

Блок 7: Ключові види діяльності:

- **Інновації в продуктах:** Дослідження та розробка регенеративних продуктів, які відновлюють екосистеми за допомогою практики пошуку джерел.
- **Адвокація сталого розвитку:** кампанії за ширше впровадження принципів регенерації в галузі особистої гігієни.
- **Інновації в упаковці:** просування ініціатив без відходів за допомогою упаковки, яка біологічно розкладається або багаторазової.

Блок 8: Ключові партнерства:

- **Сталі постачальники:** партнерство з постачальниками, які практикують відновлюване сільське господарство та етичну торгівлю.
- **Екологічні неурядові організації:** Співпраця над проектами відновлення екосистеми відповідно до цілей бренду щодо відновлення.
- **Роздрібні партнери:** Розповсюдження через екологічно свідомі торговельні точки, які поділяють однакові цінності сталого розвитку.

Блок 9: Структура витрат:

- **Стійкі витрати на постачання:** віддавання пріоритету вищим витратам на відновлювану сировину та етичні трудові практики.

- **Інвестиції в дослідження та розробки:** безперервний розвиток регенеративних рецептур та екологічно чистої упаковки.
- **Фінансування спільноти та адвокації:** підтримка екологічних ініціатив, які узгоджуються з регенеративним етосом «Віри у природу».

Практична частина

Вправа: 9 будівельних блоків

Мета

Поглибити розуміння учасниками дев'яти будівельних блоків ВМС, застосовуючи їх на прикладі реального світу. Мета полягає в тому, щоб визначити, як такий стійкий бізнес, як «Віра в природу», створює, доставляє та отримує цінності.



Щоб отримати докладний опис вправи, перейдіть до Gamification Toolkit.

Навчальний Розділ 3: Бізнес-моделі, які готуються до майбутнього

Планування підрозділу (75 хв)

час	Короткий опис	метод	Обладнання
05 хв	Перехід до нової теми після перерви	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	

20 хв	Діяльність 1: Вікторина зі сталого розвитку (інтерактивна розминка)	ГРУПОВА РОБОТА	Ноутбук / Проектор / РРТ - Презентація / Інтернет- з'єднання / Динаміки
15 хв	Діяльність 2: Вступ Сталість	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/РРТ - презентація
15 хв	Діяльність 3: Натхнення: Регенеративні бізнес- моделі	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/РРТ - презентація
20 хв	Діяльність 4: Полотно сталі бізнес-моделі – розширені елементи	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/РРТ - презентація

Зауважте, що ця програма призначена для введення в модуль і тому виконується перед теоретичною частиною.

Практична частина

Вправа: Вікторина зі сталого розвитку

Мета

Ознайомити учасників із ключовими поняттями сталого розвитку та регенерації у захоплюючий та доступний спосіб. Вікторина сприяє активному навчанню та закріплює основні ідеї в п'яти тематичних областях.



Щоб отримати докладний опис вправи, перейдіть до Gamification Toolkit.

1 Навіщо нам потрібні стійкі бізнес-моделі?

Сьогодні вже недостатньо, щоб бізнес-моделі зосереджувалися виключно на отриманні прибутку. Нам потрібні стійкі бізнес-моделі – моделі, які враховують не лише економічні результати, але й добробут людей і захист планети. Корисним способом зрозуміти цей зсув є концепція економіки пончиків, розроблена економістом Кейт Раворт. Ця модель використовує образ пампушки для представлення двох вирішальних кордонів людської діяльності.

Внутрішнє коло пончика визначає соціальну основу: основні елементи, необхідні кожній людині для гідного життя. Це включає доступ до їжі, медичної допомоги, освіти, доходу та інших основних соціальних прав.

Зовнішнє коло позначає екологічну стелю: екологічні межі нашої планети, такі як межі, пов'язані зі зміною клімату, втратою біорізноманіття, землекористуванням і забрудненням.

Між цими двома кордонами лежить те, що Раворт називає «безпечним і справедливим простором» для людства: зона, де соціальні потреби можуть бути задоволені без надмірного навантаження на екологічні системи.

Однак більшість **традиційних бізнес**-моделей працюють без урахування цих меж. Вони ставлять на перше місце фінансовий прибуток і часто ігнорують екологічну шкоду чи соціальну нерівність, яку може спричинити їхня діяльність.

Навпаки, **стійкі бізнес**-моделі принципово відрізняються. Вони ставлять критичні запитання:

- Як ми можемо створити цінність, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу?
- Як ми можемо активно підтримувати суспільний добробут?
- І все ж вони зберігають фінансову життєздатність, гарантуючи, що бізнес може залишатися оперативним і конкурентоспроможним з часом.

Такі моделі розроблені, щоб поміститися в пончик: ці моделі допомагають підприємствам поміститися в «пончик» – тому вони корисні для людей, корисні для природи та все ще приносять прибуток. Ось чому ми більше не можемо покладатися на звичайні бізнес-моделі. Щоб побудувати майбутнє, яке буде працювати для всіх, нам потрібні стійкі бізнес-моделі – моделі, які дозволять підприємствам процвітати в межах планети, роблячи внесок у більш справедливе та інклюзивне суспільство.

День перевищення рівня Землі: нагадування про екологічні обмеження. Ще однією яскравою ілюстрацією того, чому нам потрібні стійкі бізнес-моделі, є концепція Дня перевищення рівня Землі.

Earth Overshoot Day відзначає дату, коли щороку потреба людства в екологічних ресурсах перевищує те, що Земля може відновити за цей рік – **іншими словами, день, коли ми потрапляємо в екологічний «борг»**. На початку 1970-х років людство все ще жило в основному в рамках екологічних можливостей планети: День виходу за межі Землі припадав на кінець грудня або не відзначався взагалі. Однак з тих пір наше глобальне споживання ресурсів постійно перевищувало здатність Землі їх відновлювати. День перевищення неухильно рухається раніше в календарі:

- У 1971 році це сталося наприкінці грудня.
- До 1990-х років він перемістився на жовтень.
- У 2010 році він випав на початку серпня.
- У 2024 році День перевантаження Землі був наприкінці липня: це означає, що всього за сім місяців людство використало більше ресурсів, ніж планета може відновити за рік.

Ця траєкторія підкреслює нестабільну модель виробництва та споживання та підкреслює, чому вже недостатньо зосереджуватися лише на прибутку. Бізнес-моделі майбутнього повинні бути розроблені таким чином, щоб залишатися в межах планети, сприяючи перенесенню Дня виходу за межі Землі пізніше цього року, а не прискоренню екологічного перевищення.

2 Регенеративні бізнес-моделі

Пояснення графіки, представленої на слайді: ця діаграма допомагає нам зрозуміти, що сталість не є кінцевою метою – це лише середина значно більшого шляху.

На лівій стороні спектру ми бачимо звичайну бізнес-практику. Ці моделі зазвичай відповідають існуючим законам і нормам, але вони часто завдають шкоди навколишньому середовищу та суспільству. Навіть екологічні стратегії, спрямовані на зменшення шкоди, залишаються вбудованими в систему, що дегенерує. Вони можуть уповільнити деградацію навколишнього середовища, але не зупинити її. На стійкому етапі бізнес працює таким чином, щоб не завдати шкоди екосистемі. Однак він також не активно сприяє її відновленню чи покращенню. Він просто підтримує статус-кво, не погіршуючи і не покращуючи ситуацію. Саме тут стають актуальними відновлювальні та регенеративні бізнес-моделі. Реставраційні моделі спрямовані на те, щоб виправити те, що було зламане. Це може включати такі заходи, як відновлення знелісених територій або очищення забруднених річок – заходи, спрямовані на усунення минулих збитків і спрямовані на повернення систем до попереднього, здоровішого стану.

Однак регенеративні моделі йдуть ще далі. Ці підприємства не просто ремонтують – вони активно покращують екосистеми та спільноти. Вони діють відповідно до принципу давати більше, ніж брати, створюючи умови для процвітання природних і соціальних систем.

Це означає значний зсув: від того, щоб робити менше шкоди, до того, щоб робити більше користі. Але це не лише зміна бізнес-стратегії – це також зміна мислення. Замість того, щоб розглядати природу як обмеження чи ресурс, яким потрібно керувати, регенеративне мислення спонукає нас розглядати екосистеми як живих партнерів у створенні цінності.

Цей регенеративний підхід пропонує потужні можливості. Компанії можуть вийти за межі управління ризиками та відповідності вимогам. Вони можуть стати рушійними силами позитивних змін, сприяючи стійкості як суспільства, так і планети.

Коли ми говоримо про регенеративні бізнес-моделі, ми говоримо не лише про зменшення впливу. Ми говоримо про майбутнє – майбутнє, в якому бізнес допомагає життю процвітати.

3 Полотно моделі сталого бізнесу

Зараз ми витратили досить багато часу на вивчення BMC. Але залишається важливе питання: «Чого не вистачає в BMC?» Відповідь: соціальні та екологічні витрати та вигоди.

Давайте поглянемо на графіку, щоб краще зрозуміти, що це означає. Настав час зануритися глибше та разом дослідити ці відсутні елементи.

Тепер, коли ми поговорили про те, чому звичайного бізнесу вже недостатньо, давайте подивимося, як ми можемо оновити традиційний BMC, щоб відображати світ, у якому ми насправді живемо сьогодні. З моделі Donut ми побачили, що бізнес не повинен просто прагнути бути прибутковим – він також повинен залишатися в межах планети та підтримувати добробут людей. Earth Overshoot Day показує нам, що більшість сучасних бізнес-моделей використовують більше ресурсів, ніж наша планета може відновити. Запитайте учасників: як ми реагуємо на це як майбутні бізнес-мислителі? Відповідь: за допомогою Sustainable Business Model Canvas або SBMC.

Більша частина цього полотна виглядає як оригінальний ВМС. Але тепер він також включає два додаткові, але важливі поля внизу: Соціально-екологічні витрати та Соціально-екологічні вигоди.

Щодо соціально-екологічних витрат ми повинні поставити таке запитання:

Який негативний вплив має наша бізнес-діяльність на людей або планету?

Це може включати такі речі, як:

- Видобуток ресурсів
- Забруднення або відходи
- Трудова експлуатація
- Внесок у нерівність

Ми більше не просто хочемо виносити витрати назовні – ми хочемо зробити їх видимими та взяти на себе відповідальність.

Щодо соціально-екологічних переваг ми повинні поставити таке запитання: Що корисного ми робимо, крім простого пропонування продукту? Наприклад:

- Ми відновлюємо природу, зменшуємо викиди чи підтримуємо біорізноманіття?
- Чи створюємо ми справедливі робочі місця, зміцнюємо громади чи покращуємо здоров'я?
- Сталий бізнес не лише намагається мінімізувати шкоду: він активно намагається створити позитивний вплив.

Ця версія ВМС допомагає нам мислити більш цілісно.

Це нагадує нам: хороша бізнес-модель не просто життєздатна (заробляє гроші). Він також має бути відповідальним і регенеративним.

Просуваючись вперед, спробуйте думати про бізнес-моделі не просто як про економічні двигуни, а як про інструменти для побудови процвітаючого майбутнього для людей і планети.

Навчальний Розділ 4: Канва стійкої бізнес-моделі

Планування підрозділу (75 хв)

час	Короткий опис	метод	Обладнання
05 Min	Перехід до нової теми після перерви		
05 Min	Діяльність 1: Вивчення майбутньої справи	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ Бімер/PPT-презентація
5 Min	Діяльність 2: Формування групи та вибір бізнес-ідеї	ГРУПОВА РОБОТА	Роздруковані аркуші SBMC
60 Min	Діяльність 3: Ротація на основі станцій до 11 блоків BMC+	ГРУПОВА РОБОТА	11 підготовлених плакатів Індикатори того, де почати (блок 1 + 2) і де закінчити (блок 10 + 11)
10 Min	Діяльність 4: Внутрішнє групове обговорення/рефлексія після ротації	ГРУПОВА РОБОТА	робочі аркуші
25 Min	Діяльність 5: Коротка презентація SBMC від кожної групи	ГРУПОВА РОБОТА	Заповнені аркуші

10 Min

Зворотній зв'язок

ГРУПОВА РОБОТА

Ноутбук/
проектор

РРТ-презентація

Теоретична частина

Навіщо застосовувати SBMC на практиці? Розуміння стійких бізнес-моделей — це не лише вивчення концепцій — це навчання системному мисленню та плануванню вартості таким чином, щоб збалансувати економічний, соціальний та екологічний аспекти. Застосування SBMC у практичній вправі допомагає учасникам перейти від абстрактної теорії до практичного застосування. Активно працюючи над усіма 11 будівельними блоками, вони відчують:

- як взаємопов'язані різні елементи бізнес-моделі,
- як питання сталого розвитку можна інтегрувати в основну бізнес-логіку,
- і як виникають компроміси, синергія та інноваційні можливості, коли ми розглядаємо бізнес цілісно.

У цьому сенсі використання SBMC розвиває критичне мислення, креативність і системне мислення: всі необхідні навички для розробки бізнес-моделей, які вписуються в безпечний і справедливий простір Donut Economics.

Крім того, спільний формат «Canvas Walk» заохочує навчання рівних і допомагає учасникам випробувати власні припущення, що ще більше поглиблює розуміння.

Як представити учасникам теоретичну ідею вправі: «Зараз ми візьмемо модель сталого бізнес-моделі та застосуємо її на практиці. Тут ви переходите від роздумів про окремі концепції до фактичного проектування цілісної бізнес-моделі. Опрацьовуючи 11 будівельних блоків, ви не лише поглибите своє розуміння того, що робить стійку бізнес-модель, — ви також

відчуєте, як ці елементи взаємодіють і впливають один на одного. Мета — не вдосконалення, а експеримент, досліджуйте та вчіться».

Практична частина

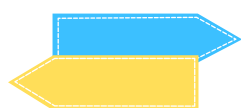
Вправа: стійка бізнес-модель Canvas Walk

Мета

Метою цієї вправи є залучення учасників до практичного застосування SBMC, охоплюючи всі 11 компонентів у форматі практичної співпраці. Працюючи над власними або вибраними бізнес-ідеями, учасники критично розмірковуюватимуть над тим, як стійку цінність можна створити, забезпечити та зафіксувати в рамках цілісної бізнес-моделі.

Очікуваний результат

- Завершено SBMC для реальної чи вигаданої бізнес-ідеї
- Важлива взаємодія з усіма 11 елементами SBMC, включаючи соціально-екологічні аспекти
- Розширені навички групової співпраці та вирішення проблем
- Поглиблене розуміння того, як стійкі та регенеративні принципи інтегровані в розвиток бізнес-моделі



Щоб отримати докладний опис вправи, перейдіть до Gamification Toolkit.

Тестовий модуль 2 – Сталі бізнес-моделі

	Питання	Відповідь
1	Що описує бізнес-модель?	<p>а) Щоденні завдання співробітників</p> <p>б) Юридична структура компанії</p> <p>с) Як компанія створює, доставляє та отримує цінність</p> <p>г) кількість реалізованої продукції</p>
2	Яка одна з основних причин, чому бізнес-модель допомагає компанії?	<p>а) Це зменшує кількість пропонованих продуктів</p> <p>б) Це створює юридичну структуру для бізнесу</p> <p>с) Це допомагає пояснити, як бізнес створює вартість</p> <p>д) У ньому перераховані щоденні обов'язки працівників</p>
3	Яке призначення полотна бізнес-моделі?	<p>а) Для відстеження термінів реалізації проекту</p> <p>б) Аналізувати бізнес у структурований спосіб</p> <p>с) Організувати скарги клієнтів</p> <p>д) Для створення вмісту веб-сайту</p>

4	Що таке «болі» в розділі «Профіль клієнта»?	<ul style="list-style-type: none"> a) Витрати компанії б) Проблеми, які заважають клієнтам досягти своїх цілей с) Проблеми зі здоров'ям, спричинені продуктами d) Проблеми із задоволеністю працівників
5	Що таке «творці прибутку» у блоці ціннісних пропозицій?	<ul style="list-style-type: none"> а) Способи покращення досвіду клієнтів і виконання бажань б) Методи збільшення доходів компанії в) Співробітники відділів продажів і маркетингу d) Агенти з обслуговування клієнтів
6	Яку роль відіграють «ключові партнери» в бізнес-моделі?	<ul style="list-style-type: none"> a) Вони створюють рекламу для бізнесу б) Вони зменшують кількість необхідних працівників с) Вони підтримують компанію, надаючи необхідні ресурси або послуги г) Вони інвестують у маркетингову команду компанії
7	Що додано до Business Model Canvas для інтеграції сталого розвитку?	<ul style="list-style-type: none"> a) Структура заробітної плати б) Скарги клієнтів

		<p>с) Соціально-екологічні витрати та вигоди</p> <p>д) Огляд роботи співробітників</p>
8	Яка головна мета регенеративного бізнесу?	<p>а) Регулярно відновлювати фінансовий ризик</p> <p>б) Створення PR та маркетингових переваг</p> <p>с) Створити чистий позитивний вплив на екосистеми</p> <p>г) Вийти на міжнародні ринки</p>
9	Який із наведених нижче видів бізнесу завдає найбільшої шкоди екосистемам?	<p>а) Зелений</p> <p>б) Дегенеративний</p> <p>в) Відновний</p> <p>г) Регенеративна</p>
10	Чому регенеративне підприємництво вважається вигідним?	<p>а) Це збільшує короткострокові прибутки для інвесторів</p> <p>б) Уникає відповідальності за шкоду навколишньому середовищу</p> <p>с) Він активно покращує екосистеми та зміцнює соціальні системи</p> <p>д) Він зосереджений лише на дотриманні законів</p>

Рекомендована література (англ.):

Earthly. (2024). *Four regenerative business models*.

<https://earthly.org/blog/blog-regenerative-business-models>

Global Footprint Network. (2023). *Earth Overshoot Day 2023: Nowcast report*.

<https://www.overshootday.org/content/uploads/2023/06/Earth-Overshoot-Day-2023-Nowcast-Report.pdf>

HubSpot. (n.d.). *Free online course materials – Value Proposition Canvas* [PDF].

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4952096/Assets%20-%20Downloads/Free%20Online%20Course%20Materials-VPC.pdf>

Jobs-to-be-Done Foundation. (n.d.). *Learn Jobs-to-be-Done online*.

<https://jobstobedone.org/learn/>

OpenLearn. (n.d.). *DIY Toolkit: Business Model Canvas*. The Open University.

<https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=2211>

REFLOW Project. (n.d.). *Circular business models for regenerative cities*.

REFLOW Academy. <https://reflow.circular.academy/?sfwd-courses=circular-business-models-for-regenerative-cities>

StartGreen. (n.d.). *Sustainable Business Canvas*. [https://start-](https://start-green.net/tools/sustainable-business-canvas/)

[green.net/tools/sustainable-business-canvas/](https://start-green.net/tools/sustainable-business-canvas/)

Strategyzer. (n.d.-a). *Free online course materials for Business Model Canvas*.

<https://www.strategyzer.com/library/free-online-course-materials-for-business-model-canvas>

Strategyzer. (n.d.-b). *Value Proposition Canvas*.

<https://www.strategyzer.com/library/free-online-course-materials-for-business-model-canvas>

Threebility. (n.d.). *Sustainable Business Model Canvas*.

<https://www.threebility.com/>

Tiemann, I. and Fichter, K. (2016). *Developing business models with the Sustainable Business Canvas: Manual for conducting workshops* [PDF].

https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual_Sustainable_Business_Canvas_-_EN.pdf

Бібліографія та ресурси (англ.):

Doughnut Economics Action Lab. (n.d.). *The Doughnut*.

<https://doughnuteconomics.org/about-doughnut>

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionize your business*. Pearson Education.

Global Footprint Network. (2023). *Earth Overshoot Day 2023: Nowcast report*. <https://www.overshootday.org/newsroom/infographics/>

Mang, P., & Reed, B. (2018). *Regenerative development and design: A framework for evolving sustainability*. Wiley.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Reed, B. (2007). Shifting from “sustainability” to regeneration. *Building Research & Information*, 35(6), 674–680.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

W-RISE LEARNING REPORT



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

назва модуля	Основи маркетингу	Огляд модуля
номер модуля	3	1. Вступ до підприємництва 2. Бізнес-моделі 3. Основи маркетингу 4. Фінансові основи 5. Електронна комерція 6. Бізнес-план
години занять	8	
Оцінка	Вікторина (10 питань)	Розроблено KAUNAS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ОГЛЯД МОДУЛІВ

Основи маркетингу

Цей модуль призначений для дорослих педагогів, які використовують освітній метод гейміфікації для активного залучення учнів. Це третій модуль всього курсу і зосереджується на оцінці маркетингового середовища, маркетингових стратегій та маркетингових тактик. Зміст структурований для розміщення учнів з низьким рівнем освіти, забезпечуючи пояснення концепцій простим і доступним способом. Центральною темою модуля є маркетинг, а це означає, що всі приклади, найкращі практики та стратегії будуть представлені в маркетинговому контексті. Метою модуля є надання знань про виведення продуктів на ринок та розвиток здатності приймати стратегічні та тактичні маркетингові рішення, працюючи як на

внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Цей модуль охоплює три етапи розробки маркетингового плану: оцінка маркетингового середовища (ситуаційний аналіз), маркетингових стратегій і маркетингових тактик.

РОЗДІЛ 1 присвячений розумінню загального маркетингового середовища. Оцінка маркетингового середовища передбачає кілька видів аналізу, зокрема PESTEL-аналіз, аналіз ринку та конкурентів, а також надійні та відповідні методи маркетингових досліджень. Ключовими поняттями цього розділу є PESTEL-аналіз, культурне та соціальне середовище, екологічно свідомі споживачі, аналіз ринку, споживачів та конкурентів, маркетингові дослідження.

Далі, в **розділі 2** розглядається розробка ефективних маркетингових стратегій з акцентом на структурі STP (сегментація, таргетинг і позиціонування) та конкурентних стратегіях. Студенти також вивчать стратегії виходу на ринок, отримують практичні знання для виявлення та освоєння потенційних ринків. Ключовими поняттями цього розділу є сегментація, таргетинг, позиціонування, конкурентна стратегія, стратегія виходу на ринок.

Нарешті, **РОЗДІЛ 3** охоплює практичну реалізацію маркетингових стратегій за допомогою маркетингового комплексу (продукт, ціна, місце, просування (маркетингова комунікація)). Студенти вивчатимуть розвиток продукту та бренду, методи ціноутворення, канали дистрибуції, а також практичні аспекти розробки маркетингових комунікаційних кампаній. Ключовими поняттями цього розділу є продукт, ціноутворення, маркетингові канали (місце), маркетингові комунікації, зелений маркетинг.

Розділ 1 – Оцінка маркетингового середовища

- 1.1 Вступ до маркетингу
- 1.2 Оцінка маркетингового середовища
 - 1.2.1 Основи аналізу PESTEL
 - 1.2.2 Культурні відмінності на міжнародних ринках
 - 1.2.3 Аналіз ринку та конкурентів
 - 1.2.4 Основи маркетингових досліджень

Ігрове завдання: Мій продукт і персонаж

Розділ 2 - Маркетингові стратегії

2.1 Вступ до маркетингових стратегій

2.1.1 Сегментація

2.1.2 Таргетинг

2.1.3 Позиціонування

2.1.4 Конкурентна стратегія

2.1.5 Стратегія виходу на ринок

Ігрове завдання: Карта позиціонування та заява

Розділ 3 - Маркетингові тактики

3.1 Вступ до маркетингових тактик

3.1.1 Продукт і бренд

3.1.2 Ціноутворення

3.1.3 Маркетингові канали (місце)

3.1.4 Маркетингові комунікації

Ігрове завдання: Виклик зі створення бренду: учень розробляє екологічний бренд і презентує його за допомогою робочого аркуша Canva.

Результат навчання

В результаті опрацювання матеріалів цього модуля тренери повинні досягти таких результатів навчання:

Знання

- Розуміти основи маркетингового середовища, маркетингових стратегій та маркетингових тактик.
- Досліджуйте стратегічні та тактичні рішення в галузі маркетингу, макросередовище маркетингу, ринок, аналіз конкурентів, сегментацію, таргетинг та позиціонування.
- Відкрийте для себе стратегії отримання та збереження конкурентних переваг, а також способи виходу на ринок, враховуючи можливості їх застосування та розробляючи стратегії маркетингового міксу.
- Зрозумійте зелених споживачів та зелений маркетинг і навчіться розробляти маркетингові підходи, які відповідають принципам сталого розвитку та приваблюють екологічно свідому аудиторію.

Навички

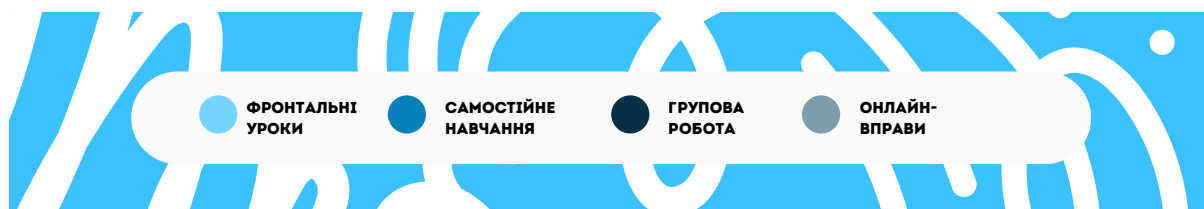
- Здатність оцінювати маркетингове середовище, його вплив на маркетингові рішення.
- Компетентність у проведенні аналізу ринку, конкурентів та маркетингових досліджень.
- Здатність розробляти маркетингові стратегії за допомогою сегментації, таргетування та позиціонування (STP).
- Здатність розробляти ефективні маркетингові тактики з використанням маркетингового комплексу (продукт, ціна, місце, просування).

Здібності

- Розпочати власний бізнес, оцінивши маркетингове середовище та створивши маркетингові стратегії і тактики.

Навчальний Розділ 1: Оцінка маркетингового середовища

Час	Короткий опис	Метод	Обладнання
10 хв	Привітання та знайомство	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ Проектор
35 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	РРТ- презентації/ Фліпчарт
75 хв	Вправа: Мій продукт і персона	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації (міро)
30 хв	Забезпечення результатів: підбиття підсумків після практичних занять	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ Проектор (Ментиметр)



1.1 Вступ до маркетингу

Маркетинг визначається як діяльність, набір установ та процесів для створення, спілкування, надання та обміну пропозиціями, які мають цінність для клієнтів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому (Американська асоціація маркетингу). Маркетинг також можна розуміти як соціальний та управлінський процес, за допомогою якого індивіди та групи отримують те, що їм потрібно і чого вони хочуть, створюючи та обмінюючись продуктами та

цінностями з іншими (Kotler et al. 2019). Центральним пунктом маркетингової діяльності є клієнт. Маркетингові стратегії та плани, якими керується маркетинг, є ключовими напрямками діяльності процесу управління. Основне завдання маркетингу полягає в розробці стратегій, які доставляють клієнто-сприйнятну цінність.

Маркетинговий план – це стратегічний документ, який описує, як компанія досягне своїх маркетингових цілей за допомогою конкретних тактик і заходів. Маркетинговий план зазвичай повинен слідувати 4 крокам від аналізу ситуації, стратегічних рішень, маркетингової тактики до планування, реалізації та моніторингу. Перший крок, аналіз ситуації, включає в себе вивчення мікро- і макросередовища компанії за допомогою аналізу маркетингового середовища та маркетингових досліджень, щоб зрозуміти тенденції ринку, поведінку споживачів та конкурентний ландшафт. Другий крок, стратегічні рішення, включає визначення стратегій сегментації, таргетування та позиціонування, а також вибір конкурентної стратегії та, у випадку міжнародного маркетингу, стратегії виходу на ринок. Третій крок, маркетингова тактика, фокусується на розробці комплексу маркетингу, включаючи розробку продукту або бренду, ціноутворення, маркетингові канали та маркетингові комунікації. Нарешті, четвертий крок, планування, впровадження та моніторинг, передбачає створення детального плану дій, забезпечення його виконання та відстеження ефективності для внесення необхідних коригувань.

1.2 Оцінка маркетингового середовища

Компанія працює в постійно мінливому середовищі і, щоб бути успішною, їй потрібно постійно спостерігати за навколишнім середовищем, реагувати на зміни і відповідно адаптуватися. **Маркетингове середовище** можна визначити як сукупність всіх внутрішніх і зовнішніх сил, які прямо і побічно впливають на діяльність компанії і її маркетингові рішення. Як макросередовище, так і мікросередовище можуть впливати на маркетингові рішення.

Мікросередовище можна охарактеризувати як сукупність зовнішніх сил, які впливають на маркетингові рішення компанії і на які вона може мати певний вплив. Мікросередовище складається з конкурентів, споживачів, постачальників, дистриб'юторів та зацікавлених сторін. **Споживачі** – це люди, які купують і споживають продукти або послуги для особистого користування. **Конкурентами** є інші фірми, що пропонують аналогічні продукти або послуги і конкурують за тих же клієнтів. **Постачальники** – це організації або приватні особи, які надають сировину, компоненти або послуги, необхідні компанії для виробництва своїх пропозицій. **Проміжні** – це треті сторони, такі як агенти, оптовики або роздрібні торговці, які допомагають у просуванні, продажу та розповсюдженні продукції компанії кінцевим споживачам.

Макросередовище можна розуміти як сукупність зовнішніх сил, що діють в даній області, які впливають на маркетингові рішення компанії і над якими компанія не має прямого контролю. Макросередовище складається з політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового середовища.

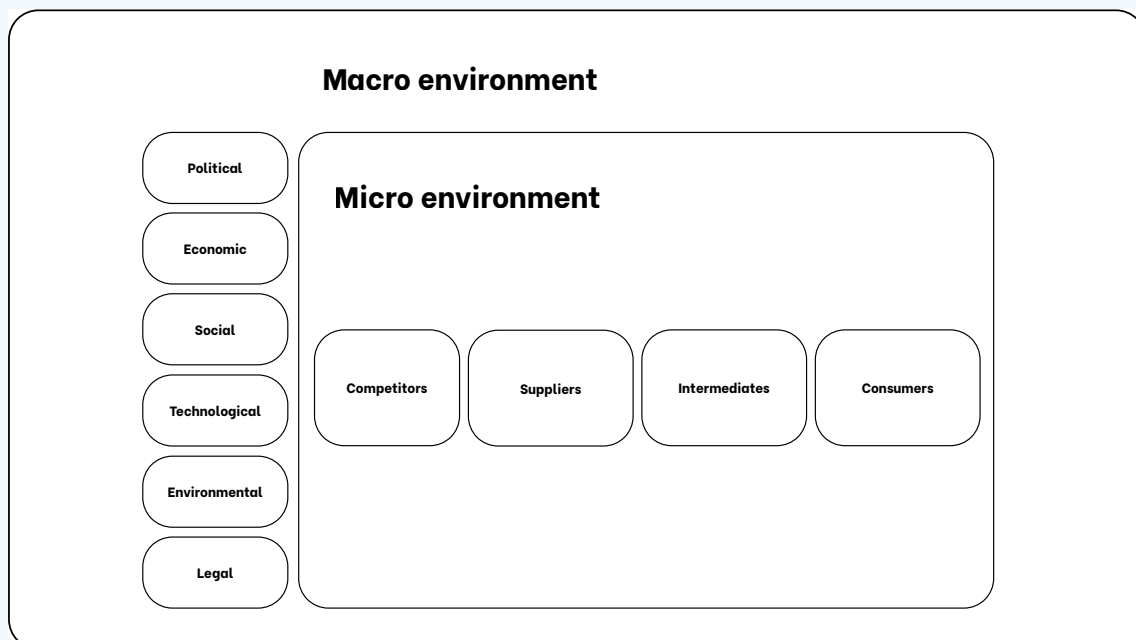


Рис. 1 Маркетингове середовище

Для оцінки маркетингового середовища першим кроком є проведення аналізу

ситуації, в якому досліджуються фактори, пов'язані з маркетинговим середовищем: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, також відомі як аналіз PESTEL. PESTEL – це комплексна база для аналізу макроекологічних факторів, які можуть впливати на маркетингові рішення. Якщо продукт впроваджується на зовнішній ринок, важливо розуміти культурні відмінності на міжнародних ринках, оскільки вони відіграють важливу роль у формуванні поведінки та очікувань споживачів. Особливо важливо визнати роль зелених споживачів, які надають пріоритет стійкості та впливу на навколишнє середовище у своїх рішеннях про покупку. Детальний аналіз ринку та конкурентів допомагає компаніям виявляти нові тенденції, оцінювати потреби клієнтів та розуміти конкурентний ландшафт. Крім того, на даному етапі маркетингові дослідження допомагають зрозуміти попит на товар або послугу і очікування споживачів.

1.2.1. Основи аналізу PESTEL

Макросередовище має значний вплив на успішність маркетингової діяльності, а тому необхідно враховувати ці фактори навколишнього середовища при розробці стратегічного маркетингового плану. Врахування цих факторів покращить успіх маркетингової стратегії компанії та репутацію бренду в довгостроковій перспективі. Послідовна переоцінка цих факторів також необхідна для того, щоб компанія не постраждала від будь-яких нових мікро- або макроекологічних факторів.

PESTEL вивчає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори макросередовища:

- **Політична** – місцева та національна урядова структура, стабільність уряду, внутрішня політика, яка впливає на бізнес, міжнародні відносини, терористичну діяльність.
- **Економічні** – регіональні показники економічного зростання, валютні курси, торговельно-торговельна політика, державне втручання в економіку, зайнятість/безробіття, інфляція, платіжний баланс.

- **Соціальна** – Демографія, спосіб життя, освіта, рівень життя (здоров'я та добробут), імміграція/еміграція.
- **Технологічна** інфраструктура, включаючи ринкові можливості на високотехнологічних ринках електроніки, розвиток біотехнологічних та інформаційних технологій, а також ринки чистих технологій, рівень інновацій, обізнаність про технології,
- **Екологічні/правові** – Екологічні норми, глобальне потепління, забруднення, зелений маркетинг, правові системи, бізнес-законодавство, захист прав споживачів, питання інтелектуальної власності.

Політичне середовище

Політичне середовище можна охарактеризувати як елемент маркетингового макросередовища, яке охоплює суспільні політичні структури, дії та правові акти, що впливають на маркетингові рішення та їх реалізацію. Підприємці повинні керувати політичним середовищем, в якому працює компанія. Це означає, по-перше, навчитися слідувати звичаям країни, в якій працює фірма. Політичні фактори – це ті, що визначаються діями та політикою уряду. Підприємці повинні розуміти національні стратегії країни. Політичні чинники в країні включають політичну стабільність, переважаючу ідеологію щодо бізнесу, роль інститутів у країні (урядові установи та правові системи), а також міжнародні зв'язки з іншими країнами, правові та ідеологічні структури. Важливо уважно ознайомитися з політичною структурою влади та настроями в країні, перш ніж приймати рішення щодо бізнес-операцій.

Таблиця 1. Політичні чинники (Schlegelmilch, 2022)

Political factors	<ul style="list-style-type: none"> • Government stability/instability, • Corruption level, • Freedom of press, • Government regulation and deregulation, • Competition regulation, 	<ul style="list-style-type: none"> • Level of government subsidies, • Bilateral relationships, • Import-export regulation/restrictions, • Size of government budgets. • Defense expenditures.
-------------------	---	--

Державні та регуляторні установи через нормативно-правові акти можуть створити сприятливі умови для всіх компаній або конкретних видів

підприємств. Вони можуть заохочувати інвестиції за рахунок зниження ставок податку на прибуток, наприклад, за рахунок зниження податку на прибуток підприємств (ПДФО) для малого бізнесу або введення обмежень і заборон на певну діяльність. *Литва пропонує знижену ставку податку на прибуток підприємств (СІТ) у розмірі 0% на перший рік діяльності та 6% на наступні роки для невеликих компаній з менш ніж десятьма працівниками та річним доходом, що не перевищує 300 000 євро (PwC (n.d.)).* У маркетинговій діяльності правові акти можна розділити на три групи:

- Перша група регулює створення, внутрішню діяльність та ліквідацію компаній. Перша група законодавства визначає порядок створення, реєстрації, перереєстрації, реорганізації та ліквідації компаній та їх філій чи представництв, а також види діяльності, для яких потрібне ліцензування та порядок ліцензування.
- Друга група регулює відносини між компаніями та їх клієнтами, партнерами та конкурентами. До другої групи належать нормативно-правові акти, які безпосередньо впливають на маркетинг компанії, формують її мікросередовище та регулюють відносини з цими елементами. Вони встановлюють правила купівлі-продажу товарів, умови конкуренції, права споживачів та механізми їх забезпечення, а також правила продажу товарів та надання послуг резидентам, серед іншого. *Наприклад, в Україні Закон про рекламу прямо забороняє розповсюдження небажаної реклами, такої як спам та масові дзвінки, без попередньої письмової згоди споживача (World Law Group, 2024).*
- Третя група регулює конкретні напрямки маркетингу. Третя група охоплює щоденну маркетингову діяльність, зокрема відповідне законодавство, що регулює конкретні сфери та елементи маркетингу. До них відносяться законодавство про якість продукції, безпеку, упаковку, маркування, ціноутворення, транспортування та рекламну діяльність. Підприємці повинні добре розуміти основні правові норми щодо конкуренції, прав споживачів та захисту суспільних інтересів. *Наприклад, у Німеччині Закон про боротьбу з недобросовісною конкуренцією (UWG) забороняє оманливу рекламу та недобросовісну комерційну практику для забезпечення чесної конкуренції та захисту споживачів (Kanzlei Herfurtner, n.d.).*

Економічне середовище

Економічне середовище можна охарактеризувати як елемент маркетингового макросередовища, що характеризується певними економічними умовами та тенденціями, які впливають на маркетингові рішення та діяльність. На діяльність кожної компанії суттєво впливають макроекологічні фактори, такі як загальний економічний стан країни та рівень її розвитку. Ці фактори більш-менш визначають купівельну спроможність резидентів, їх поведінку на ринку, попит на товари, їх продажі. Все це важливо для маркетингової діяльності. Економічне середовище характеризується такими ключовими показниками, як валовий внутрішній продукт країни, доходи споживачів, рівні заощаджень, рівні цін на товари, наявність кредитів, цикли економічного розвитку, інфляція та безробіття.

Таблиця 2. Економічні фактори (Schlegelmilch, 2022)

Economic factors	<ul style="list-style-type: none">• Growth,• Interest rate,• Inflation,• Exchange rate,• Availability of credit,• Level of disposable income,	<ul style="list-style-type: none">• Government budget deficits,• Gross domestic product trend,• Unemployment,• Stock market trends,• Price fluctuations.
------------------	--	--

Інфляцію можна визначити як підвищення загального рівня цін і зниження купівельної спроможності. Інфляція впливає на купівельну спроможність та поведінку споживачів, перш за все, змінюючи сприйняття економічної ситуації та знижуючи вартість грошей. Поведінка споживачів значною мірою залежить від їхніх очікувань щодо майбутнього рівня інфляції. Якщо вони вважають, що інфляція впаде і їх реальні доходи зростуть, вони, швидше за все, відкладуть покупку дорогих і довговічних товарів. І навпаки, якщо вони очікують зростання інфляції, вони зроблять навпаки: Споживачі, як правило, накопичують цінні товари, а не готівку, віддають перевагу покупкам і беруть кредити, оскільки кредит буде погашений у знеціненій валюті. Тому маркетингова діяльність компанії повинна приділяти особливу увагу цінній політиці, моніторингу ринку та іншим факторам. *У Швеції інфляція досягла піку понад 10% наприкінці 2022 року, що має значні наслідки для поведінки*

споживачів. Багато шведських споживачів почали скорочувати дискреційні витрати, переходити на бренди приватних марок і шукати знижки. У 2025 році невдоволення громадськості зростанням цін на продукти харчування навіть змусило споживачів бойкотувати великі мережі супермаркетів, підкреслюючи більш широкий вплив інфляції на купівельні звички та споживчу активність (The Guardian, 2025).

Соціальне середовище

Соціальне середовище можна охарактеризувати як елемент маркетингового макросередовища, що відображає вплив суспільства на компанію, її маркетингові рішення та їх реалізацію. На діяльність компанії впливає певна соціальна структура, яка визначається конкретними показниками, характеристиками та змінами. Соціальне середовище охоплює різні елементи, включаючи розмір, структуру та зростання населення, а також переважаючі культурні цінності та норми, соціальні класи, спосіб життя та релігійні переконання.

Таблиця 3. Соціальні фактори (Schlegelmilch, 2022)

Social factors	<ul style="list-style-type: none"> • Population size and growth rate • Immigration and emigration rates • Life expectancy rates • Wealth distribution • Social classes • Family size and structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Health consciousness • Cultural norms and values • Sex roles and distribution • Religion and beliefs • Racial equality • Education level
----------------	--	---

Соціальне середовище в першу чергу характеризується демографічними показниками, які визначають потенційну кількість споживачів, їх розподіл за статтю, віком, сімейним станом, освітою, місцем проживання, професією, етнічною приналежністю та іншими факторами. Це важливі для компанії показники, особливо їх динаміка. Наприклад, зміни в населенні країни або певної території можуть призвести до розширення або скорочення ринку. Зі збільшенням кількості сімей з дітьми зростає і попит на необхідні їм товари. Зі збільшенням тривалості життя збільшується кількість людей похилого віку з

конкретними потребами. Також важливо розуміти зміни, які відбуваються. Наприклад, стрімке зростання населення світу в економічно слабких країнах, що розвиваються, зниження народжуваності і старіння в розвинених країнах, зростання рівня освіти, зміни в структурі сім'ї (довший подружній вік, менше дітей, більше сімей з працюючими дружинами). Всі ці зміни впливають на попит і його структуру і вимагають певних маркетингових дій. *Наприклад, очікується, що старіння населення значно збільшить попит на послуги довгострокового догляду. У Швеції населення швидко старіє, приблизно 20,6% жителів у віці 65 років і старше станом на 2024 рік. Ця демографічна тенденція стимулює попит на медичні технології або послуги для людей похилого віку (Trading Economics, 2024).*

Технологічне середовище

Технологічне середовище є елементом маркетингового макросередовища, що відображає вплив наукових знань та їх практичне застосування на маркетингові рішення та їх реалізацію. Технологічне середовище в основному впливає на розробку, вдосконалення та виробництво продукції. Кожне значне наукове досягнення створює передумови для появи нових продуктів і формування нових потреб. Науково-технічний прогрес суттєво вплинув на упаковку, зберігання та маркування продукції. Вони дозволили продовжити термін зберігання та споживання багатьох харчових продуктів, розширили охоплення ринку та запровадили нові методи продажу.

Таблиця 4. Технологічні фактори (Schlegelmilch, 2022)

Technological factors	<ul style="list-style-type: none"> • Technology incentives • Automation • R&D activity • Technological change • Access to new technology 	<ul style="list-style-type: none"> • Level of innovation • Technological awareness • Internet infrastructure • Communication infrastructure • Life cycle of technologies
-----------------------	---	---

У технологічному середовищі розвинених країн спостерігаються такі

тенденції:

- Сонячні енергетичні рішення. Досягнення в області фотоелектричних технологій змінюють спосіб генерації енергії та інтеграції в повсякденні пристрої. *Наприклад, Saule Technologies (Польща) використовує фотоелектричну технологію на основі перовскіту (PV), одну з найперспективніших інновацій у сонячній енергетиці. Це легке та гнучке рішення може замінити звичайні фотоелектричні панелі та, як очікується, житиме електронні пристрої, такі як ноутбуки та смартфони.*
- Перспективні будівельні матеріали. Кліматичні галузі все більше орієнтовані на розробку будівельних матеріалів, які допомагають зменшити викиди вуглецю та підтримують довгострокову *стійкість*. *Наприклад, Raebbl (Швеція) прискорює природний процес мінералізації CO₂, зазвичай приймаючи століття понад мільйон разів, використовуючи мінімальну енергію. Поєднуючи уловлений вуглекислий газ з великою кількістю мінералів, вони створюють вуглецево-негативну сировину, яку можна використовувати в різних секторах.*
- Циркулярна економіка заохочує видобування та повторне використання цінних сполук з органічних відходів для виробництва екологічно чистих матеріалів. *Наприклад, BI-REX (Італія) розробила інноваційний процес з використанням Deep Eutectic Solvents (DES) для вилучення целюлози з агропродовольчих відходів, таких як пивна та кавова гуща, а також хітин із шкаралупи креветок. Потім вони перетворюються на повністю стійкий папір і біопластик.*

Екологічне середовище

Екологічне середовище є елементом маркетингового макросередовища, яке включає вплив кліматичних умов, природних ресурсів, їх використання та природоохоронних заходів на маркетингові рішення та їх реалізацію. Зростаюча суспільна турбота про охорону навколишнього середовища все частіше вимагає від компаній належним чином враховувати екологічні вимоги при вирішенні питань виробництва та маркетингу. Крім того, підприємці повинні враховувати зростаючу громадську екологічну обізнаність та зміну природного середовища у своїх маркетингових стратегіях. Підприємці

повинні враховувати як зміну природного середовища, так і зростання споживчого попиту на екологічно відповідальні продукти та бренди.

Таблиця 5. Екологічні фактори (Schlegelmilch, 2022)

Environmental factors	<ul style="list-style-type: none"> • Weather • Climate • Environmental policies • Climate change • Pressures from NGOs • Natural disasters 	<ul style="list-style-type: none"> • Air and water pollution • Recycling standards • Support for renewable energy
-----------------------	--	--

Слід звернути увагу на тенденції, які пропонують конкретні можливості:

- Сталий розвиток телекомунікацій. З розвитком цифрових послуг зростає пошук екологічно відповідальних телекомунікаційних рішень, які зменшують вуглецевий слід. *Наприклад, WeTell в Німеччині працює як вуглецево-нейтральний оператор мобільного зв'язку, компенсуючи всі викиди CO₂ і, зокрема, інвестуючи в проекти відновлюваної енергетики. Компанія підкреслює прозорість і справедливість у своїх договорах, вирішуючи як екологічні, так і етичні очікування споживачів (Prokon, n.d.).*
- Платформи компенсації викидів вуглецю та послуги з кліматичної політики. Цифрові інструменти, які дозволяють окремим особам та підприємствам вимірювати, зменшувати та компенсувати викиди вуглецю, стають все більш доступними та підтримують добровільні кліматичні дії. *Наприклад, ForTomorrow (Німеччина) пропонує платформу, яка дозволяє користувачам розрахувати свій вуглецевий слід і компенсувати його за допомогою моделі підписки, що підтримує лісовідновлення в Німеччині та купівлю (і скасування) прав на викиди ЄС (ForTomorrow gGmbH. n.d.).*
- Рослинне та регенеративне виробництво харчових продуктів. Споживчий попит на чисте харчування стимулює зростання рослинних харчових інновацій, оскільки це допомагає зменшити викиди парникових газів та покращити здоров'я ґрунту. *Наприклад, Värta (Швеція) виробляє органічний, природно пророщений і ферментований шведський горох.*

Багатий рослинним білком і клітковиною, продукт легко засвоюється і сприяє зниженню викидів CO2 і кращому функціонуванню екосистеми (Sweed Temptations AB., n.d.).

Правове середовище

Правове середовище є елементом маркетингового макросередовища, що включає вплив законів та нормативно-правових актів на маркетингові рішення та їх виконання. **Законодавча база** країни значно впливає на те, як компанія може взаємодіяти з цим ринком. Правила можуть диктувати конкретні аспекти того, як компанія рекламує або цінує свої продукти або послуги. Компанії повинні враховувати авторські права та дизайн продукції, повинні підкорятися правилам охорони праці та безпеки, повинні добре дотримуватися законів про безпеку праці та працівників.

Таблиця 6. правові фактори (Schlegelmilch, 2022)

Legal factors	Discrimination laws Antitrust laws Employment laws Consumer protection laws	Copyright and patent laws Health and safety laws Education laws Data protection laws
---------------	--	---

Світова організація торгівлі (СОТ) ТРІПС (Угода про торговельні аспекти ІВ) Існує чотири види інтелектуальної власності:

1. Торговельна марка: слово, фраза, символ або дизайн, що відрізняє продукцію (торгові марки) або послуги (знаки обслуговування) однієї компанії від продукції (товарів) її конкурентів.
2. Патент на винахід: Патент надає право власності на винахід, дозволяючи власнику патенту забороняти іншим особам робити, продавати або використовувати винахід. Винаходи дозволяють багатьом компаніям бути успішними, оскільки вони розробляють нові або кращі процеси або продукти, які дають їм конкурентну перевагу на ринку. Найбільше патентів – США, Японія, Китай, Німеччина,
3. Авторське право захищає оригінальні авторські твори, такі як літературні

твори, музика, драматичні твори, пантоміми та хореографічні твори, скульптурні, живописні та графічні твори, звукозаписи, твори мистецтва, архітектурні твори та комп'ютерне програмне забезпечення. Здійснюючи захист авторських прав, власник має виключні права на зміну, розповсюдження, виконання, створення, відображення та копіювання твору.

4. Комерційна таємниця - це формула, процес, пристрій або інша бізнес-інформація, яку компанії зберігають в таємниці, щоб дати їм бізнес-перевагу перед конкурентами. Приклади: формула соди, списки клієнтів, результати опитувань, комп'ютерні алгоритми.

Підсумовуючи, структура PESTEL - це інструмент, який використовується для аналізу макроекологічних факторів: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових, які впливають на діяльність компанії та її маркетингові рішення. Він допомагає виявити потенційні ризики та можливості, оцінюючи такі елементи, як політична стабільність, економічне зростання, культурні норми, технологічні інновації, екологічна стійкість та правові норми. Розуміння цих факторів дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін і пом'якшувати проблеми.

1.2.2. Культурні відмінності на міжнародних ринках

Культурне середовище можна розуміти як спільні переконання, цінності, звичаї та поведінку, які характеризують суспільство. Щоб успішно орієнтуватися на зовнішніх ринках, підприємцям важливо отримати глибоке розуміння культурних відмінностей. Культура складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, які впливають на поведінку споживачів. Нижче наведені деякі з ключових компонентів, які повинні враховувати маркетологи:

- Мова
- Соціальні взаємодії
- Естетика
- Релігія

- Освіта
- Системи цінностей
- Високий/низький контекст

Мова як засіб комунікації має дві частини: розмовна (голосові звуки або письмові символи, що використовуються для спілкування) і так звана мовчазна мова (невербальні механізми спілкування, що використовуються для передачі сенсу). Даний жест може мати різне значення в різних культурах. Люди з різних культур також по-різному інтерпретують міміку. Компанії повинні вирішити, які мови використовувати для етикеток продуктів або рекламних копій. Для вирішення мовних питань компанії повинні покладатися на місцеві комунікаційні агентства, мінімізувати розмовні частини рекламних роликів або використовувати субтитри.

Соціальна взаємодія відноситься до того, як члени суспільства ставляться один до одного. У більшості західних країн сімейна одиниця зазвичай відноситься до нуклеарної сім'ї, батьків і дітей. Навпаки, країни, що розвиваються, часто підкреслюють розширену сім'ю, включаючи більш далеких родичів. Структура сім'ї має важливі наслідки. Рольові очікування в сім'ях також відрізняються в різних культурах. Визначення ключових впливів у певній культурі часто має вирішальне значення для успіху стратегії націлювання. Країни також розрізняються за обсягом повноважень щодо прийняття рішень. Іншим важливим аспектом соціальної взаємодії є індивідуальні референтні групи, люди, на яких вони шукають орієнтирів у цінностях та ставленні. Ці групи значно впливають на поведінку споживання. Блеквелл та ін. (2017) визначили три типи референтних груп: груп членства (ті, до яких належить), передчуттєвих груп (ті, хто прагне приєднатися) і дисоціативних груп (ті, хто уникає асоціації з).

Естетика відноситься до ідей культури і сприйняття краси і гарного смаку. Культури сильно відрізняються за своїми естетичними уподобаннями. Як наслідок, компаніям часто потрібно налаштовувати дизайн або зовнішній вигляд продуктів відповідно до міжкультурних естетичних уподобань. Колір – дуже важливий візуальний елемент. *Наприклад, чорний – найпопулярніший колір автомобіля в Європі, особливо в таких країнах, як Німеччина та Швеція, де*

чорний і сріблястий асоціюються з елегантністю, професіоналізмом і престижем (Axalta Global Automotive Color Popularity Report, 2023). Навпаки, італійці можуть віддати перевагу яскравим кольорам, таким як червоний або жовтий, що відображають пристрасть і виразність – риси, часто пов'язані з італійською культурою та дизайном, як це видно з брендами Ferrari та Lamborghini.

Релігія відіграє важливу роль у багатьох суспільствах. Релігійні свята часто провокують рекламні кампанії або розкривають невикористані ринкові можливості. *Наприклад, у країнах з католицькою більшістю, таких як Італія, Іспанія та Польща, релігійні свята, такі як Різдво, Великдень та День всіх святих, сильно впливають на роздрібні цикли, а бренди запускають тематичні рекламні кампанії та сезонні лінії продуктів. У православних християнських країнах, таких як Греція, Україна та Румунія, Великдень відзначається за іншим календарем, що вимагає від міжнародних компаній відповідним чином коригувати свої рекламні терміни.*

Рівень освіти значно різниться між країнами. Потужним показником освіти є рівень національної неписьменності. У країнах з низьким рівнем грамотності маркетологи повинні бути обережними з маркуванням продуктів, друкованою рекламою та дослідженнями опитувань. Компанії також повинні враховувати якість освіти. Крім того, цифрові навички споживачів і потенційних співробітників стають все більш важливими. Вони включають в себе впевнене та критичне використання технологій інформаційного суспільства (IST) для роботи, дозвілля, навчання та спілкування. Це підтримується базовими навичками ІКТ, такими як використання комп'ютерів для отримання, зберігання, виробництва та обміну інформацією та участі у спільних мережах через Інтернет. Багато компаній прагнуть створити місцеву присутність, найнявши місцевих талантів; Однак нестача кваліфікованих людей часто змушує їх покладатися на емігрантів, поки місцевий персонал не зможе бути належним чином навчений.

Ціннісні системи формують норми і стандарти. Для компаній однією з істотних відмінностей є ставлення культури до змін. Суспільства, стійкі до змін, рідше приймають нові продукти або виробничі процеси. Місцеве ставлення до

іноземних культур також впливає на позиціонування та дизайн продукту. Рекомендації щодо впровадження інновацій у культурах, стійких до змін, включають:

1. Виявлення блокпостів для змін
2. Визначення того, які культурні бар'єри можна подолати
3. Тестування та демонстрація ефективності інновацій у приймаючій культурі
4. Пошук цінностей, які можуть підтримати запропоновану інновацію

Хоча культури відрізняються, вони часто мають деякі характеристики. Культурні класифікації допомагають підприємцям оцінити, наскільки існує збіг між маркетинговими програмами на різних ринках.

Г. Хофстеде встановив п'ять культурних вимірів, які визначають національні системи цінностей та ставлення споживачів:

- Потужність відстань
- Уникнення невизначеності
- Індивідуалізм vs колективізм
- Довгострокова орієнтація
- Індульгенція

У всьому світі індивідуалізм більш поширений у розвинених західних країнах, тоді як колективізм більш поширений у країнах, що розвиваються. Індивідуалістичні суспільства зосереджуються на особистих досягненнях та правах, пріоритезуючи потреби особистості та найближчої сім'ї. Колективізм показує, що цілям і благополуччю групи надається більше значення (Corporate Finance Institute, n.d.).

Висококонтекстні культури, наприклад, Франція, Іспанія, Італія та Греція покладаються на тісні людські відносини, структуровані соціальні ієрархії та сильні поведінкові норми. Спілкування в цих культурах передбачає багато негласних підказок; одержувачі повинні прочитати «між рядками» і звернути пильну увагу на мову тіла. Навпаки, культури з низьким контекстом, наприклад, Німеччина, Франція, Великобританія, Швейцарія, Швеція та Бельгія, надають пріоритет чіткому, прямому та лінійному зв'язку (GLOBIS Insights, n.d.).

Таким чином, розуміння культурних відмінностей має важливе значення для підприємців, які прагнуть досягти успіху на зовнішніх ринках. Культура охоплює спільні переконання, цінності, звичаї та поведінку. Ключові культурні компоненти, такі як мова, соціальна взаємодія, естетика, релігія, освіта, системи цінностей та стилі спілкування (високий або низький контекст), значно впливають на поведінку споживачів та маркетингові рішення. Підприємці повинні враховувати відмінності в сімейних ролях, референтних групах, рівнях грамотності, естетичних перевагах, релігійних практиках та цифрових навичках при виході на нові ринки.

1.2.3. Аналіз ринку та конкурентів

Макросередовище в значній мірі неконтрольоване, в той час як мікросередовище більш сприйнятливим до впливу або контролю. Важливо дивитися вперед, особливо на клієнтів і конкурентів, які формують ринок. Ринок – це місце, де покупці та продавці взаємодіють для обміну товарами та послугами. Його основна функція полягає в тому, щоб полегшити транзакції та обмін цінностями. Щоб зрозуміти динаміку ринку, компанії зазвичай проводять аналіз ринку, який включає (Graham J. Hooley, 2020):

1. Ідентифікація ринку. Визначає, в яких товарах або послугах і в яких географічних областях компанія буде конкурувати. *Приклад:* У галузі сухих сніданків ринок можна визначити з точки зору продукту, зосередившись на сухих зернових.
2. Потенціал ринку. Відноситься до максимально можливого попиту на товар або послугу в заданий час і місце.
Є два ключових методи, щоб оцінити це:
 - Метод співвідношень ланцюга:
 - Крок 1. Почніть із загальної кількості населення (наприклад, ЄС: 512 млн.).
 - Крок 2. Ліквідація неспоживачів (наприклад, неписьменних осіб і дітей до 12 = 20%), в результаті чого 410 мільйонів.

Lucirmás (Іспанія) позиціонує себе в преміум-ніші апсайклінгового скляного посуду ручної роботи, використовуючи сторітеллінг та майстерність для залучення екологічно свідомих споживачів. Цей брендинг відрізняє їх від серійних брендів домашнього декору, зосереджуючись на стійкості, ексклюзивності та ремісничій цінності.

- Тактичні маркетингові рішення. Спостереження за короткостроковими діями, такими як ціноутворення, акції та запуск продуктів, допомагає відстежувати реакцію конкурентів на динаміку ринку. *Приклад: Ministerstwo Dobrego Mydła (Польща) використовує обмежені випуски продуктів і сезонні пакети для залучення клієнтів і стимулювання короткострокових продажів, зберігаючи при цьому сильну кустарну та екологічну ідентичність бренду, тактику, яка допомагає йому залишатися гнучким і актуальним на насиченому ринку натуральної косметики.*

Конкурентний ландшафт слід переглянути, щоб зрозуміти динаміку галузі та визначити потенційні ризики та можливості перед прийняттям стратегічних рішень. Найпоширенішою структурою для оцінки конкурентного ландшафту є П'ять сил Портера. На кожну з п'яти сил Портера впливають конкретні фактори:

1. Загроза для нових учасників висока, коли бар'єри для входу (столиця, патенти, лояльність до бренду) низькі. Головне питання, яке слід задати: Наскільки легко новим компаніям увійти в цю галузь? Ця загроза є високою, якщо: Це не займе багато грошей, щоб почати, існуючі компанії не мають сильних торгових марок, є кілька юридичних або технічних бар'єрів (наприклад, патенти), і продукти не дуже відрізняються один від одного. *Наприклад: У Литві відкриття невеликого бізнесу електронної комерції є відносно дешевим, і ринок все ще зростає.* Якщо сильних місцевих брендів небагато, нові гравці можуть легко увійти. Але загроза низька, якщо: є сильні бренди (наприклад, в автомобільній промисловості Німеччини, де домінують такі бренди, як BMW і Mercedes), ринок сильно регулюється, масштаб і технології дають встановленим фірмам економічну перевагу.
2. Загроза заміників - висока, коли альтернативи легко доступні, а витрати

на перемикання низькі. Головне питання, яке слід задати: Чи є інші продукти, які можуть замінити шахту? Ця загроза є високою, якщо: клієнти можуть легко перейти на інший продукт, є багато альтернатив, ваш продукт не пропонує унікальну цінність. *Наприклад, в Італії широко використовується громадський транспорт. Отже, якщо ви хочете продавати електричні скутери, ви стикаєтеся з конкуренцією з боку автобусів, поїздів, велосипедів та спільного використання автомобілів. Вам потрібно буде запропонувати щось унікальне (наприклад, швидше, дешевше, зручніше).* Але це ?? з низький, якщо: Ваш продукт унікальний або запатентований, витрати на комутацію високі.

3. Торгова сила покупців ?? Зростає, коли покупців мало і добре поінформовані, а продукти недиференційовані. Головне питання, яке слід задати: Скільки електроенергії споживачі повинні впливати на ціни або умови? Їх потужність висока, якщо: є багато продавців, але мало покупців, клієнтам легко перейти на конкурента, товари не дуже відрізняються. *Наприклад, у Польщі супермаркети часто купують у багатьох місцевих виробників продуктів харчування. Кілька великих ланцюгів (наприклад, Biedronka) мають владу, щоб підштовхнути ціни вниз, тому що вони купують оптом і мають багато варіантів.* Але купівельна спроможність низька, якщо: продукти є унікальними або сильно диференційованими (наприклад, ремісничі продукти в Швеції з захищеним регіональним статусом), є багато покупців і менше продавців.
4. Переговорна сила постачальників – Сильна, коли постачальників мало або перемикання важко. Головне питання: Який вплив мають постачальники на витрати або умови постачання? Їх потужність висока, якщо: є лише кілька постачальників, матеріали, які вони надають, є важливими або унікальними, або це дорого змінити постачальників. *Приклад: У Німеччині багато виробників автомобілів високого класу залежать від спеціалізованих постачальників електроніки та прецизійних деталей.* Якщо один ключовий постачальник підвищує ціни або затримує доставку, це може серйозно вплинути на виробництво. Потужність постачальника низька, якщо: Існує багато альтернативних постачальників, або якщо на покупця припадає велика частка доходу постачальника.

5. Конкурентне суперництво – Високе, коли багато фірм конкурують за ціною, якістю або послугою, а диференціація продуктів низька. Головне питання: *Наскільки сильна конкуренція у вашій галузі?* Конкуренція висока, якщо: Є багато конкурентів, що пропонують подібні продукти, зростання ринку відбувається повільно, або компанії конкурують в першу чергу за ціною. *Приклад: На ринку швидкої моди Іспанії такі компанії, як Zara, Mango та міжнародні бренди, агресивно конкурують за ціною, дизайном та швидкістю доставки, роблячи суперництво інтенсивним.* Конкуренція нижча на ринках, де: компанії націлені на різні ніші або там, де брендинг і унікальність продукту знижують пряму конкуренцію.

Після оцінки ринку та конкуренції важливо переглянути споживачів. Споживач – особа, яка використовує товар, але не може бути покупцем. Сильна маркетингова стратегія розглядає, запитуючи:

- Хто купує і хто використовує продукт? Вони не завжди однакові. *Наприклад, батько може купити смартфон, але підліток користується ним щодня. Тому повідомлення повинні подобатися як покупцеві (цінність, функції безпеки), так і користувачеві (крутий дизайн, соціальні додатки).*
- Хто впливає на рішення про покупку? Іноді те, що купується, визначається іншими. *Наприклад, менеджер із закупівель компанії може схвалити програмне забезпечення, але ІТ-команда має великий вплив на рішення, оскільки вони будуть його використовувати. Обидві групи повинні бути цільовими.*
- Які потреби задовольняє продукт? Зрозумійте, які практичні або емоційні потреби ви задовольняєте. *В Італії продаж кави преміум-класу – це не лише про кофеїн, а й про якість, ритуал та італійську культуру. Таким чином, ви не просто продаєте напій, ви пропонуєте досвід.*
- Чому ваш бренд вибирають в порівнянні з іншими? Чим ти відрізняєшся? Це може бути ціна, якість, дизайн, зручність, цінності тощо *Для споживачів, які обирають екологічно свідомі та прозорі бренди, вам потрібно підкреслити моменти, якщо ваш продукт використовує стійку упаковку або жертвує на екологічні причини.*
- Де і коли клієнт його купує? *У Литві молоді споживачі часто роблять*

покупки в Інтернеті пізно ввечері через свої смартфони. Важливо переконатися, що веб-сайт зручний для мобільних пристроїв, і просувати рекламу в ці години пік (Веніпак, 2024).

- *Як спосіб життя і демографія впливають на їх поведінку? Вік, дохід, освіта, місце розташування, звички – все це формує те, що люди хочуть і як вони роблять покупки. Німецькі споживачі, особливо старші демографічні показники, високо цінують якість продукції та довіру до бренду (Intel, 2023).*

Аналіз ринку та конкурентного середовища допомагає підприємствам зрозуміти зовнішні сили, ринковий попит, динаміку конкурентів та поведінку клієнтів, які формують успіх. Такі інструменти, як Porter's Five Forces, оцінка потенціалу ринку та профілювання цільової аудиторії, керують стратегічними рішеннями щодо розробки продуктів, виходу на ринок та позиціонування. Компанія, яка чітко розуміє своє середовище – макро-, мікро- та внутрішнє – краще позиціонується для створення стійкої цінності та перевершення конкурентів.

1.2.4. Основи маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження – це систематична та об'єктивна ідентифікація, збір, аналіз, поширення та використання інформації для надання допомоги керівництву у прийнятті рішень щодо виявлення та вирішення маркетингових проблем та можливостей (Malhotra, 2020). Як і інші бізнес-функції, маркетинг в значній мірі спирається на інформацію, деякі з яких вже доступні в корпоративних записах, в той час як інші повинні бути зібрані з зовнішніх джерел. Підприємці повинні визначити, який метод збору інформації є найбільш доцільним і економічно ефективним. Маркетингові дослідження слугують сполучною ланкою між організацією та її клієнтами, допомагаючи підприємцям приймати кращі маркетингові рішення. Він відіграє важливу роль у прийнятті рішень шляхом збору, аналізу та інтерпретації інформації для вирішення маркетингових проблем. Дослідження ідентифікації проблеми проводиться для виявлення проблем, які не відразу видно або можуть

виникнути в майбутньому. Приклади включають дослідження ринкового потенціалу, іміджу бренду, характеристик ринку, ефективності продажів, прогнозування та тенденцій бізнесу. Дослідження щодо вирішення проблем, з іншого боку, має на меті надати рішення. Такі дослідження стосуються сегментації, розробки продукту, ціноутворення, просування та дистрибуції. Процес маркетингового дослідження складається з п'яти етапів: визначення проблеми, розробка дизайну дослідження, збір даних, підготовка та аналіз даних, а також передача результатів досліджень (Malhotra, 2020).

Етап 1: Визначення проблеми

Першим кроком у процесі маркетингових досліджень є чітке визначення маркетингової проблеми, яка потребує підтримки досліджень. *Наприклад, чи потрібно нам виводити на ринок новий продукт?* На цьому етапі важливо враховувати мету дослідження, відповідну довідкову інформацію та те, як інформація сприятиме прийняттю рішень. Необхідно визначити як проблеми прийняття рішень (наприклад, *чи повинні ми випускати новий продукт на ринок?*), так і проблеми дослідження (наприклад, *які переваги споживачів та наміри покупки нового продукту?*). Проблема рішення описує дії, необхідні для вирішення проблеми, в той час як проблема дослідження визначає необхідну інформацію для вирішення проблеми рішення і найбільш ефективний спосіб її отримання. Правильна ідентифікація проблеми має важливе значення, оскільки неправильна ідентифікація проблеми може призвести до неефективного спостереження. Коли краще не проводити дослідження:

- коли рішення про проведення дослідження вже прийнято,
- коли не вистачає коштів,
- Якщо інформація вже існує,
- коли незрозуміло, що досліджувати,
- коли проблема, цілі, мета дослідження не ясні,
- коли витрати на дослідження можуть переважити переваги, наприклад, виробник випічки в супермаркеті хоче провести дослідження, навіть якщо він має оборот лише 3 %

Етап 2: Дослідницький дизайн.

Дизайн дослідження є основою для проведення проекту маркетингових досліджень, окреслення процедур, необхідних для отримання необхідної інформації. Важливо вибрати стратегію: якісні або кількісні дослідження. Дані, зібрані якісними методами, не дають точних цифр або кореляцій, але дозволяють виявити глибокі мотивації, ідеї, ставлення і зрозуміти почуття споживачів. Якісні дані з більшою ймовірністю дадуть відповідь на питання «чому», «як» і «що». Якісні методи дослідження в основному використовуються, коли дослідник намагається отримати різноманітні думки та уявлення про певну проблему, і генерує гіпотези. Доцільно вибирати якісні дослідження, коли зміст даних або характеристики не зовсім зрозумілі, *наприклад, яка якість обслуговування спортивного центру на думку споживачів, як вони його сприймають або яка атмосфера ресторану.* Кількісні дослідження – це спосіб отримання маркетингової інформації з точки зору кількісних показників. Кількісні дані частіше відповідають на питання «хто», «скільки», «як часто». Дані, зібрані кількісними методами збору даних, зазвичай є числами, відсотками, статистичними показниками, що відображають статистичні та причинно-наслідкові зв'язки. Ми проводимо якісні дослідження, коли хочемо глибше зрозуміти людей, щоб зрозуміти, чому вони роблять певний вибір, в яких ситуаціях їм потрібно зробити певний вибір, і який їхній позитивний чи негативний досвід. Ми проводимо кількісні дослідження, коли нам потрібна статистично значуща інформація про людей (скільки, якого роду), їхні уподобання, ставлення чи поведінку. На цьому етапі важливо визначити мету дослідження, сформулювати питання та визначити інформацію, необхідну для вирішення проблеми дослідження. *Наприклад, Ikea проводить щорічне глобальне дослідження, щоб з'ясувати, що означає життя вдома сьогодні, і як вони можуть допомогти зробити його кращим.* Дизайн повинен бути спрямований на те, щоб відповідати на дослідницькі питання, надаючи необхідні дані для прийняття рішень. Цей етап також включає визначення змінних і вибір відповідних шкал вимірювання. Крім того, повинен бути визначений метод отримання даних від учасників (наприклад, опитування або інтерв'ю). Дані можуть бути зібрані через:

- Вторинні дані: Попередні дані, зібрані іншими, наприклад, від комерційних компаній з дослідження ринку. Проблеми з вторинними

даними включають занепокоєння щодо точності, своєчасності, надійності та порівнянності.

- Основні дані: якщо вторинні дані є недостатніми або недоступними, первинні дані збираються за допомогою фокус-груп, інтерв'ю, опитувань. Підприємці повинні розробити інструмент опитування та план відбору проб, тобто визначити, хто будуть учасники та як вони будуть обрані.

Етап 3: Збір даних.

На цьому етапі дані збираються різними способами, такими як обговорення у фокус-групах, інтерв'ю, опитування. Вибір методу дослідження залежить від рівня розуміння проблеми. Фокус-групові дискусії та інтерв'ю – якісні методи. Фокус-групова дискусія – це дискусія з невеликою групою респондентів. Фокус-групова дискусія – це корисний спосіб дізнатися, як розмовляти з ринком, якою мовою і термінами слід користуватися, які нові ідеї для рекламної кампанії потрібні, чи потрібен новий продукт і як його розвивати. Метод фокус-групової дискусії необхідний для генерації ідей, розуміння словникового запасу споживача, виявлення споживчих потреб, мотивів, уявлень про товари та послуги. Фокус-групові дискусії використовуються, коли тема є прийнятною і легкою для обговорення, *і коли потрібна групова динаміка – наприклад, при генерації нових ідей, оцінці нової упаковки, вивченні ролі ціни у виборі розкішних автомобілів, ставлення співробітників до нового плану мотивації, попередньому тестуванні реклами або уточненні розуміння споживачами словника.* Інтерв'ю можна охарактеризувати як особисте інтерв'ю з однією людиною. Інтерв'ю використовуються при обговоренні чутливих або непублічних тем, таких як особисті фінанси, хвороба, зубні протези або особиста гігієна, де важливо зберегти конфіденційність і відкритість. Цей метод також використовується, коли існують сильні соціальні норми, і груповий тиск може вплинути на реакцію, наприклад, ставлення до здорового харчування або спорту. Інтерв'ю особливо підходять, коли потрібне дуже точне розуміння поведінки, *наприклад, при дослідженні звичок споживачів щодо покупок у супермаркеті або при прийнятті рішень про покупку автомобіля.* Вони також використовуються, коли теми мають особистий характер, коли цільову групу фізично важко досягти, наприклад, лікарі,

юристи або інші зайняті професіонали, або коли може бути конкуренція між членами цільової групи, наприклад, між бізнес-конкурентами. Опитування є кількісними методами. Опитування - метод збору даних, заснований на спілкуванні з фізичними особами (респондентами). Корисно з'ясувати ставлення людей до себе, політики, бізнесу, моди, майбутнього тощо, а також їх діяльність, таку як робота, хобі, свята, громадська діяльність чи спорт, а також інтереси, пов'язані з сім'єю, професією, відпочинком, їжею чи особистими досягненнями. За допомогою стандартизованого інструменту вимірювання - опитувальника - інформація отримується від кожного респондента, що дозволяє провести змістовний, статистично обґрунтований аналіз. Для створення анкет рекомендується використовувати онлайн-інструменти, такі як SurveyMonkey або Google Forms. Ці платформи зручні для користувача, дозволяють різні типи питань, підтримують збір та аналіз даних і є широко доступними, що робить їх ідеальними як для академічних, так і для бізнес-досліджень.

Етап 4: Підготовка та аналіз даних.

Перед початком аналізу даних дані повинні бути ретельно підготовлені за допомогою таких процесів, як транскрипція, редагування, кодування та перевірка. Як якісні, так і кількісні дані аналізуються для генерації інсайтів, які підтримують обґрунтовані управлінські рішення. Для якісних даних спочатку потрібно створити стенограми, надавши письмовий запис інтерв'ю, фокус-груп. Після завершення транскрипції дані можна аналізувати за допомогою якісного програмного забезпечення для аналізу даних, такого як MAXQDA, що дозволяє дослідникам ефективно та систематично кодувати, класифікувати та виявляти шаблони та теми в тексті. Одним із методів аналізу стенограм є метод контент-аналізу. Зміст тексту необхідно аналізувати поетапно, дотримуючись чітких правил і розділяючи текст на аналітичні одиниці. По-перше, текст читається кілька разів, щоб отримати загальне уявлення про його зміст. Потім текст розбивається на одиниці значення або допоміжні твердження - слова чи фрази, які безпосередньо стосуються мети дослідження та мають значення для дослідника. Ці одиниці значення згруповані в підкатегорії, а підкатегорії згруповані в більш широкі категорії

відповідно до їх значення. Категорія визначається як узагальнююча група підкатегорій – широка тема, яка розробляється і розбивається на менші, узагальнюючі частини тексту, звані підкатегоріями. Такі інструменти, як Maxqda, зазвичай використовуються для аналізу вмісту. Після збору кількісних даних проводиться перевірка відповіді, щоб оцінити, чи є анкети повними та логічними, а потім очищення даних – видалення дублікатів записів, неповних або помилкових даних. Нарешті, виконується зіставлення статистичних даних, тобто перевірка внутрішньої логіки даних і підготовка основи для подальшого аналізу. Далі йде аналіз, який залежить від дослідницьких питань і цілей. Тип аналізу завжди слід вибирати відповідно до мети дослідження, питань та дизайну дослідження. Такі інструменти, як SPSS або Microsoft Excel, зазвичай використовуються для статистичного аналізу, залежно від складності та масштабу набору даних.

Етап 5: Комунікація результатів досліджень

Дослідження – це лише інструмент. Вони допомагають підприємцям приймати рішення. Але вони не є заміною управлінських або маркетингових рішень. Дослідження не пропонує остаточних рішень, воно надає інформацію про те, які рішення приймаються. Інформація повинна бути актуальною, точною, достовірною, правильною, актуальною та ефективною. Для більш глибокого розуміння поведінки індивідів доречні якісні дослідження, тоді як кількісні дослідження використовуються, коли потрібні статистично значущі дані. Обидва типи досліджень можуть доповнювати один одного в рамках одного проекту.

Ігрові вправи
Розділ 1: Мій
продукт і
персонаж

Мета вправи/завдання:

Створити ідею продукту та детальні профілі користувачів, які відображають потреби, цілі та виклики цільової аудиторії, а також оцінити, як компанія порівнюється з основними конкурентами. Мета цього завдання – забезпечити стратегічне позиціонування бренду, продукту або послуги, щоб

задовольнити очікування споживачів і виділитися на ринку.

Знайдіть завдання в наборі інструментів гейміфікації.

Навчальний Розділ 2: Маркетингові стратегії

час	Короткий опис	Метод	Обладнання
10 хв	Привітання та знайомство	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ Проектор
35 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	РРТ- презентації/ Фліпчарт
75 хв	Вправа: Карта позиціонування та заява	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації (міро)
30 хв	Забезпечення результатів: підбиття підсумків після практичних занять	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ Проектор (ментиметр)

● ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ

● САМОСТІЙНЕ НАВЧАННЯ

● ГРУПОВА РОБОТА

● ОНЛАЙН-ВПРАВИ

2.1 Вступ до маркетингових стратегій

Маркетингові стратегії мають важливе значення для успіху бізнесу, а модель сегментації, цільового маркетингу та позиціонування (STP) є ключовим елементом ефективного маркетингу. Сегментація передбачає поділ широкого ринку на менші, більш керовані групи на основі загальних характеристик, таких як географія, демографія, психографіка, поведінка або конкретні шукані переваги. Ці сегменти, ймовірно, будуть послідовно реагувати на індивідуальні маркетингові зусилля. Цільовий маркетинг слід сегментації і включає в себе оцінку потенціалу кожного сегмента і вибір одного або декількох сегментів. Компанії можуть приймати концентровану стратегію, зосереджуючись на одному сегменті, або диференційовану стратегію, застосовуючи індивідуальні маркетингові підходи до кількох сегментів. Завдяки досягненням в області цифрового маркетингу, компанії тепер можуть безпосередньо націлюватися на людей зі стратегією «один сегмент» і пропонувати високо персоналізований досвід. Позиціонування є останнім кроком у процесі STP. Вона передбачає створення чіткого, чіткого і привабливого образу продукту або бренду в свідомості цільових споживачів, по відношенню до конкурентів. Окрім позиціонування, конкурентна стратегія компанії зосереджена на перевершенні конкурентів та завоюванні частки ринку, тоді як стратегія виходу на ринок визначає підхід до виходу на нові ринки.

2.1.1 Сегментація

Сегментація ринку - це поділ ринку на частини, які однаково або аналогічно реагують на маркетингову діяльність. Завдяки сегментації ринку компанії ділять великі, неоднорідні ринки на менші сегменти, які можна досягти більш ефективно та ефективно за допомогою продуктів та послуг, які відповідають їхнім унікальним потребам. Ефективна сегментація ринку вимагає, щоб сегменти відповідали шести ключовим атрибутам: вимірюваність, доступність, суттєвість, диференційованість, дієвість і стабільність. Однак

досягнення всіх цих критеріїв на практиці може бути складним завданням. Наприклад, вимірювання таких рис, як особистість, може бути дорогим, і забезпечення доступності часто вимагає від споживачів самонацілювання. Крім того, визначення того, чи є сегмент достатньо великим, щоб отримати прибуток, зазвичай покладається на управлінське судження. Основною причиною сегментації ринку є варіація потреб клієнтів. Компанії зосереджуються на визначенні та орієнтації на найпривабливіші сегменти ринку, які вони можуть ефективно обслуговувати. Після вибору цільових сегментів компанії повинні створити стратегію конкурентного позиціонування своєї продукції. Щоб ефективно охопити конкретних клієнтів, компанії повинні розділити ринок на ідентифіковані, подібні сегменти. Сегмент ринку – це підгрупа людей або організацій, які мають одну або кілька спільних характеристик, які змушують їх мати однакові потреби в продуктах. Важливо розрізнити «клієнт» (фізична особа, яка купує продукт) і «споживач» (фізична особа, яка використовує продукт, але не обов'язково може його купити). Завдяки сегментації ринку компанії ділять великий, різноманітний ринок на менші, більш керовані сегменти, які можуть бути націлені на продукти та послуги, які більш ефективно відповідають їх конкретним потребам. Успішна сегментація починається з комплексного маркетингового дослідження. Розуміння потреб потенційних клієнтів і особливостей цільової аудиторії має важливе значення, перш ніж вирішити, як задовольнити ці потреби. Процес сегментації зазвичай відбувається в три етапи:

1. Розуміння потреб клієнтів: Його крок включає проведення маркетингових досліджень або використання внутрішніх знань компанії для виявлення різноманітних потреб на загальному ринку.
2. Група клієнтів з подібними потребами та характеристиками: Клієнти групуються на основі таких факторів, як географія, демографія, поведінка (наприклад, лояльність до бренду, рівень використання або переваги) або спосіб життя.
3. Вибір конкретних цільових груп: Потім компанії вибирають, на які сегменти клієнтів орієнтуватися, часто відкидаючи групи, які є збитковими або не відповідають стратегічним цілям компанії.

Сегментацію можна класифікувати на п'ять основних типів: географічні, демографічні, психографічні, поведінкові та на основі вигод, кожен з яких пропонує унікальну інформацію про групи споживачів. Разом ці типи сегментації допомагають компаніям краще адаптувати свої маркетингові стратегії для задоволення різних потреб клієнтів.

- **Географічна сегментація** ділить ринки за географічним регіоном, розміром міста, щільністю населення, міськими, приміськими, сільськими районами. *Наприклад, роздрібний продавець одягу може запропонувати більш теплі, багатшарові колекції в Північній Європі, одночасно просуваючи більш легкі прибережні стилі в середземноморських регіонах, таких як південна Іспанія чи Італія.*
- **Демографічна сегментація** фокусується на вимірюваних характеристиках, таких як вік, стать, дохід, освіта, соціальний клас та професія. Широко використовується завдяки доступності та актуальності даних; *Наприклад, підлітки часто демонструють подібну купівельну поведінку в усьому світі, а «елітні» споживачі з високим доходом формують транскордонний ринок розкоші.*
- **Психографічна сегментація** глибше занурюється в спосіб життя, особистість, цінності та спосіб життя, часто пояснюючи поведінку споживачів ефективніше, ніж лише демографічні показники. *Наприклад, Ljöfbergs, шведський сімейний обсмажувач кави, націлений на екологічно та етично свідомих споживачів, просуваючи свою справедливую торгівлю та органічну продукцію, звертаючись до споживачів, цінності яких узгоджуються зі стійкістю та етичними джерелами.*
- **Поведінкова сегментація** розглядає моделі використання, лояльність до бренду, поведінку покупки або частоту, що робить її особливо корисною в глобальних контекстах, де культурні або регіональні фактори можуть бути менш актуальними. *Наприклад, шведська потокова платформа Spotify використовує поведінкові дані для сегментації користувачів на випадкових слухачів, щоденних користувачів або преміум-абонентів, пропонуючи відповідно персоналізовані списки відтворення та тарифні плани.*
- **Сегментація переваг** визначає групи споживачів на основі конкретних переваг, які вони шукають від продукту.

LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) – це зростаючий сегмент споживачів, які віддають перевагу особистому здоров'ю, добробуту та екологічній стійкості, визнаючи внутрішній зв'язок між індивідуальним здоров'ям та здоров'ям планети. У розвинених країнах частка споживачів, які звертають увагу на стійкість у своїх покупках, може досягати 25,0% населення (Lendvai et al. 2022). Розмір ринку оцінюється в 500 мільярдів євро (Чабра і Каур 2022). Споживачі LOHAS – це свідомі покупці, орієнтовані на цінності, які обирають бренди, які відповідають їхнім переконанням у стійкості, здоров'ї та соціальній відповідальності.

Споживачі LOHAS цінують:

- Здорове життя – включаючи органічні продукти, натуральні продукти, харчові добавки та широкий спектр фітнесу та оздоровчих заходів. Приклад: *Bärta* (Швеція) виробляє 100% органічно пророщений і ферментований органічний горох, багатий рослинним білком і клітковиною. Їх продукт підтримує здоров'я кишечника і сприяє стійкому рослинному харчуванню.
- Альтернативна охорона здоров'я – такі як інтегративна медицина, цілісне зцілення, і методи профілактики захворювань за межами звичайної допомоги.
- Особистісний розвиток ?? участь у практиках розум-тіло-дух, самопомога, емоційний інтелект, лідерство та досягнення життєвого балансу. Приклад: *BlueCall* (Швеція) надає цифрову платформу психічного здоров'я, яка пропонує анонімні сеанси терапії через додаток, сприяючи емоційному благополуччю та психічній стійкості як в особистому, так і в професійному житті.
- Екологічний спосіб життя – підтримка переробки, зеленої архітектури, екотуризму та екологічно чистих продуктів для дому та робочого місця. Приклад: *Lucirmás* (Іспанія) переробляє викинуті скляні пляшки в предмети домашнього декору ручної роботи. Їхній виробничий процес з низьким рівнем впливу та творче повторне використання приваблюють екологічно свідомих споживачів, які шукають стійкі рішення для дому.
- Стала економіка – виступає за чесну торгівлю, етичну ділову практику та

надає перевагу компаніям, які відображають їх цілісні та етичні цінності.
Приклад: Vinted (Литва) заохочує циркулярне споживання, сприяючи перепродажу вживаного одягу, допомагаючи зменшити текстильні відходи та пропагуючи етичні звички моди відповідно до цінностей LOHAS.

Сегментація передбачає два основні етапи: макросегментація, яка визначає та визначає пріоритети цільових країн, і мікросегментація, яка аналізує сегменти в цих країнах або регіонах. Компанії можуть орієнтуватися на універсальні глобальні сегменти, зосереджуватися на регіональній схожості або локалізувати маркетингові стратегії для конкретних національних ринків. Критерії сегментації включають демографічні, соціально-економічні, поведінкові, психографічні та корисні фактори, кожен з яких допомагає визначити різні потреби клієнтів. У той час як демографічна та соціально-економічна сегментація стосується таких факторів, як вік, дохід та національність, поведінкова та психографічна сегментація та сегментація вигод зосереджуються на купівельній поведінці та рисах способу життя. Успішна сегментація вимагає розуміння потреб споживачів.

2.1.2 Націлювання

Таргетинг - це процес вибору одного або декількох сегментів ринку, прийняття рішення про найбільш ефективний маркетинговий підхід для кожного і перетворення цих підходів в дієві стратегії. Це передбачає аналіз привабливості кожного сегмента шляхом розгляду ключових факторів, таких як розмір ринку, потенціал зростання, інтенсивність конкуренції та наскільки ціннісна пропозиція компанії відповідає конкретним потребам сегмента. Після вибору цільового сегмента компанії повинні визначити найбільш підходящу маркетингову тактику та розподілити ресурси для максимального впливу та ефективності.

Щоб сегментація була корисною в націлюванні, кожен сегмент повинен відповідати п'яти ключовим критеріям:

- **Вимірюваний** - розмір сегмента, купівельна спроможність та

характеристики можуть бути кількісно визначені.

- **Доступний** сегмент можна ефективно охопити та обслуговувати за допомогою маркетингових каналів.
- **Істотний** – сегмент є великим або досить прибутковим, щоб виправдати зусилля.
- **Диференційований** – сегмент відрізняється і по-різному реагує на різні елементи комплексу маркетингу.
- **Дійсний** – компанія може розробляти та впроваджувати ефективні стратегії залучення та обслуговування сегмента.

Основними критеріями відбору є привабливість сегмента та конкурентна перевага компанії. Привабливість сегмента можна оцінити через 1) розмір сегмента (розмір ринку, темпи зростання, потенціал); 2) інтенсивність конкуренції всередині сегмента (кількість конкурентів, бар'єри входу, охоплення сегмента (обізнаність, доступ до каналів збуту, відповідність ціннісної пропозиції компанії потребам сегмента). Існує чотири основні стратегії націлювання:

- **Масовий маркетинг** (недиференційована стратегія): Ця стратегія передбачає, що один продукт може задовольнити потреби всього ринку. Продукція стандартизована, виробляється у великих обсягах, має конкурентоспроможні ціни та широко просувається, щоб охопити якомога більше споживачів. Незважаючи на те, що він ігнорує відмінності в сегментах, цей підхід виграє від економії масштабу і підходить для основних або універсальних потреб. *Приклад: Coca-Cola є одним з найбільш знакових прикладів масового маркетингу. Компанія просуває стандартизований продукт у всьому світі, з послідовним смаком, упаковкою та повідомленням бренду. Його реклама зосереджена на універсальних темах, таких як щастя, обмін та єдність, які резонують у різних культурах та вікових групах.*
- **Диференційований маркетинг** (сегментована стратегія): У цьому підході компанія виділяє окремі сегменти на ринку та розробляє окремі продукти або маркетингові суміші, адаптовані до кожного. Це поширена стратегія серед великих транснаціональних корпорацій, оскільки вона

дозволяє більш персоналізований підхід, який підвищує релевантність і задоволеність клієнтів. *Наприклад, Vans, культовий бренд скейтів і стилю життя, використовує диференційовану маркетингову стратегію, орієнтуючись на кілька різних сегментів клієнтів з індивідуальними продуктами та кампаніями. Для фігуристів він пропонує спортивне взуття, таке як лінійка Vans Pro Skate, тоді як для молоді, яка піклується про моду, він співпрацює з дизайнерами та художниками через обмежені видання (наприклад, Vans x Supreme). Він також орієнтований на сім'ї з грайливим, зручним дитячим взуттям і звертається до творчих спільнот через такі заходи, як House of Vans, які зосереджені на музиці та міській культурі. Кожен сегмент отримує індивідуальні маркетингові та продуктові пропозиції, тоді як загальна ідентичність бренду залишається послідовною.*

- **Нішевий маркетинг** (концентрована стратегія): Це передбачає орієнтацію на менший, спеціалізований сегмент ринку з продуктами, адаптованими до його конкретних потреб. Зосереджуючись на вузькому сегменті, компанії можуть розвинути глибоку експертизу та запропонувати високу індивідуальну цінність. Однак стратегія може становити ризики, якщо ніша стане збитковою або попит знизиться. *Приклад: бренд, який виробляє кросівки тільки для спортсменів з плоскостопістю.*
- **Мікромаркетинг**: Ця стратегія адаптує маркетингові зусилля до дуже невеликих сегментів, таких як конкретні райони або окремі клієнти. Мікромаркетинг забезпечує гіперперсоналізовані пропозиції, але може бути ресурсоємним і може призвести до надмірної залежності від вузько визначених ринків. *Наприклад, місцевий кравець, який створює костюм на замовлення спеціально для окремого клієнта, виходячи з його точних вимірів, стильових уподобань та вибору тканини.*

Таким чином, таргетинг є важливим етапом оцінки сегментованих груп і вибору найбільш підходящих для обслуговування. Вибір стратегії – масовий маркетинг, диференційований маркетинг, нішевий маркетинг або мікромаркетинг – залежить від цілей, ресурсів та характеристик ринку компанії. Масовий маркетинг спрямований на охоплення всього ринку за

допомогою єдиної пропозиції, яка часто використовується для широко необхідних продуктів. Диференційований маркетинг адаптує різні продукти та повідомлення до різних сегментів. Нішевий маркетинг фокусується на обслуговуванні невеликого спеціалізованого сегмента з унікальними потребами. Мікрмаркетинг йде ще далі, персоналізуючи пропозиції для дуже невеликих сегментів або окремих осіб. Ефективне таргетинг гарантує, що маркетингові зусилля зосереджені, ефективні та відповідають очікуванням споживачів.

2.1.3 Позиціонування

Позиціонування - це процес створення образу товару або компанії в свідомості споживачів з метою диференціації його від конкурентів. Він відображає те, що споживачі вірять у бренд, продукт чи послугу, а не лише те, що стверджує компанія. Ефективне позиціонування допомагає споживачам зрозуміти, чому бренд відрізняється і чому це важливо. Позиціонування спирається на чотири ключові фактори, які часто називають чотирма С позиціонування:

- **Це ясність.** Споживачам має бути очевидно, що таке бренд і де він сидить відносно інших брендів.
- **Достовірність.** Позиція повинна бути логічною і правдоподібною - очевидно дешевий і базовий продукт не може позиціонувати себе як преміум-бренд. Також добре продуманий і добре виготовлений продукт не може продаватися за низькою ціною.
- **Послідовність.** Яка б позиція не була прийнята, підприємці повинні підтримувати послідовне повідомлення бренду.
- **Конкурентоспроможність.** Успішне позиціонування має означати, що компанія не намагається зайняти позицію, вже зайняту конкурентом - набагато краще знайти позицію, яка в даний час не підлягає конкуренції.

Розробка теми позиціонування залучає гостя до унікальної торгової пропозиції. Формулювання стратегії позиціонування - ставка на локальний або глобальний - рухається по послідовності кроків:

1. Визначте відповідний набір конкуруючих продуктів або брендів.
2. Визначте поточні уявлення споживачів про вашу продукцію/бренд та конкуренцію.
3. Мозковий штурм для створення можливих тем позиціонування.
4. Перевірте альтернативи позиціонування та виберіть найбільш привабливу.
5. Розробити стратегію маркетинг-міксу, яка буде реалізовувати обрану стратегію позиціонування.
6. З часом стежте за ефективністю своєї стратегії позиціонування. Якщо він не працює, перевірте, чи погані результати пов'язані з поганим виконанням або неправильною стратегією.

Позиціонування відбувається в свідомості споживача, на що підприємці можуть впливати, але ніколи не можуть повністю контролювати. Після визначення цільових сегментів підприємства повинні розробити стратегію позиціонування, яка резонує з цими аудиторіями, побудовану на унікальній торговій пропозиції (USP), яка чітко повідомляє, наскільки бренд відрізняється та перевершує. *Наприклад, Nivea (Німеччина) позиціонує себе для споживачів, орієнтованих на персональний догляд, з цінною пропозицією високоякісного догляду за шкірою та красою за доступними цінами.*

Тоді позиціонування бренду стає більш менш чітким, пропонується використовувати техніку постановки позиціонування, що складається з:

1. Визначте цільову аудиторію
2. Опишіть свою категорію бізнесу
3. Ваша точка відмінності
4. Яка кінцева вигода
5. У чому причина вірити

Наприклад, під час позиціонування *The Body Shop* підкреслює *здоров'я більше, ніж гламур, що є унікальною позиціонуючою стратегією*. Однак часто буває складно створити єдину тему позиціонування, яка приваблює на різних ринках. Універсальні теми можуть ризикувати бути м'якими і ненадихаючими. Звернення, які працюють в одній культурі, не обов'язково можуть працювати

в іншій, оскільки відмінності в культурі, купівельній спроможності, конкурентному кліматі та стадії життєвого циклу продукту змушують фірми адаптувати свою платформу позиціонування.

Існує кілька універсальних позиційних тем:

- Конкретні характеристики/атрибути продукту
- Переваги продукту (раціональні та емоційні), рішення проблем
- Категорія користувача
- Додаток користувача
- спадщина »
- Спосіб життя

Також рекомендується оцінити конкурентну ситуацію і використовувати для цього карту позиціонування. Карти позиціонування – це діаграми, які ілюструють сприйняття клієнтами пропозиції бізнесу на основі ціни, якості чи інших переваг продукту, і як ці сприйняття порівнюються з конкурентами. Візуальна діаграма допомагає підприємцям розробити відповідну стратегію позиціонування, яка може передбачати створення нових конкурентних переваг або оптимізацію існуючих. Щоб створити карту позиціонування, потрібно визначити споживача, якого потрібно зрозуміти, і розробити ринковий простір для аналізу. Ціна і первинна вигода, які будуть використовуватися в картографуванні повинні бути визначені. Наприклад, ціна може стосуватися роздрібною або оптовою ціни різних продуктів, тоді як основна перевага може включати такі фактори, як якість, характеристики та справність. Потім різні продукти будуть проаналізовані та поміщені у відповідні квадранти на основі того, як вони співвідносяться з ціною та первинною вигодою продукту.

Позиціонування відноситься до того, як продукт сприймається в свідомості споживача, і він тісно пов'язаний з сегментацією та таргетинговими рішеннями. Стратегія позиціонування повинна враховувати культурні відмінності, купівельну спроможність, конкурентний клімат та стадію життєвого циклу продукту. Темі універсального позиціонування включають функції продукту, переваги, категорії користувачів, спадщину та спосіб

життя, але компанії повинні адаптувати їх до місцевих ринків. Карти позиціонування та заяви про позиціонування є цінними інструментами для оцінки та уточнення стратегій позиціонування, і компанії також повинні враховувати ефект країни походження при виході на міжнародні ринки.

2.1.4 Конкурентна стратегія

Коли стратегія STP була розроблена, компанії повинні зосередитися на своїй стратегії конкурентних переваг. Вони повинні створити стратегічний план, який об'єднує діяльність в узгоджену стратегію компанії і бізнес-план. Ці плани повинні бути реалізовані для оптимізації діяльності та підтримки конкурентної переваги, гарантуючи, що компанія залишається життєздатним гравцем на міжнародному ринку. Конкурентний аналіз структури галузі з використанням конкурентного аналізу через SWOT є корисними інструментами на цьому етапі. SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування, який використовується для виявлення та оцінки сильних, слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних з бізнесом, проектом чи організацією. Це допомагає компаніям зрозуміти свої внутрішні можливості та обмеження (сильні та слабкі сторони) та оцінити зовнішнє середовище (можливості та загрози) для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Успіх компаній визначається стійкою конкурентною перевагою, заснованою на ексклюзивності, яка може мати форму:

1. Пропонуючи ідентичний або подібний продукт або послугу на ринку (виробляючи його більш економічно ефективно і з найменшими витратами в галузі). Зазвичай пропонується стандартизований продукт.
2. Пропонуючи унікальні атрибути вартості - це набір, за який споживачі готові платити вищу ціну (цінова премія). Вища якість, послуги, виняткові функції або зручність, імідж бренду тощо створюють вищу цінність для клієнтів.

Компанії мають конкурентну перевагу, коли вони можуть надавати ті ж переваги, що і конкуренти, але з меншими витратами або надавати переваги,

які перевищують переваги конкуруючих продуктів. Існує кілька стратегій конкурентних переваг:

1. **Лідерство за витратами:** компанії можуть досягти чудових результатів, виробляючи аналогічні якісні продукти або послуги за нижчими витратами. У цьому випадку компанія продає продукцію за тією ж ціною, що і конкуренти, але отримує більш високу маржу прибутку завдяки меншим виробничим витратам.
2. **Диференціація продукції:** Перевага диференціації досягається, пропонуючи унікальні продукти та послуги та стягуючи преміум-ціну. У цій ситуації компанія більше зосереджується на брендингу, рекламі, дизайні, якості та розробці нових продуктів, а не на ефективності, аутсорсингу чи інноваціях процесів. Клієнти готові платити вищу ціну лише за унікальні функції та найкращу якість.
3. **Стратегія ніші:** Ця стратегія зосереджена виключно на вузькоспеціалізованому сегменті ринку, спрямованому на досягнення домінуючої позиції в цьому сегменті. Однак в епоху глобальної конкуренції нішеві гравці можуть бути уразливими для великомасштабних операторів через економію масштабу, необхідну для конкуренції в глобальному масштабі.

Компанії можуть отримати конкурентну перевагу за рахунок лідерства за витратами, диференціації продуктів або нішевих стратегій. Лідерство у витратах зосереджується на виробництві подібних продуктів за нижчими витратами, тоді як диференціація продуктів передбачає пропозицію унікальних продуктів за преміальною ціною. Стратегія ніші націлена на спеціалізовані сегменти ринку, але може бути вразливою для більших конкурентів. Реалізуючи ці стратегії, компанії можуть оптимізувати свою продуктивність і підтримувати сильні позиції на ринку

2.1.5 Вступна стратегія

Вибухове зростання ІТ-технологій та електронної комерції додало

актуальності конкурентному аналізу, залучаючи не тільки відомі транснаціональні компанії, але й зростаюче число підприємницьких стартапів, які перемагають традиційні обмеження через Інтернет. Важливим кроком у розробці стратегії міжнародної експансії є вибір потенційних цільових ринків. Компанії можуть застосовувати різні підходи при виборі своєї стратегії. Процес прийняття рішення про вступ починається з вибору країни, починаючи з широкого пулу країн-кандидатів (наприклад, країн Центральної Європи). Щоб звужити цей пул, компанії зазвичай проводять попередній скринінг, щоб уникнути двох ключових помилок: 1) з огляду на країни, які пропонують життєздатні можливості для свого продукту, і 2) витратити час на країни з невеликим потенціалом або взагалі без нього. Країни, які проходять цей початковий фільтр, потім досліджуються більш глибоко, щоб визначити остаточний набір цільових країн.

Після того, як країна або країни обрані, наступним важливим елементом інтернаціоналізації компанії є визначення масштабу в'їзду. Доступ як до грошових, так і до людських ресурсів є основним обмеженням, яке впливає на це рішення. Після цього необхідно вибрати режим в'їзду. Загальні моделі входу включають в себе:

1. Експортувати дані
2. Ліцензування та ліцензування
3. Франчайзинг та франчайзинг
4. Контрактне виробництво (аутсорсинг)
5. Розширення через спільні підприємства
6. Повне володіння дочірніми підприємствами (придбання та зелене поле)

Кооперативний експорт є особливо хорошим варіантом для компаній, оскільки він дозволяє їм використовувати іншу торговельну мережу за кордоном для продажу товарів на зовнішніх ринках. Це особливо корисно при роботі з великими посередниками, які вимагають кількості та різновидів продукції, які одна компанія може насилу забезпечити. Ліцензування також є привабливою стратегією для невеликих компаній, які не мають достатніх ресурсів.

Рішення про вихід на міжнародний ринок також пов'язані з критичним питанням, *коли* виходити на зовнішній ринок. За словами Мітри і Голдера (2002), кілька факторів впливають на терміни:

- Культурна схожість з внутрішніми ринками не пов'язана з часом виходу на зовнішній ринок. Хоча культурна схожість з внутрішнім ринком може мати значення для початкових іноземних в'їздів, виявляється, що це не є критичним для пізніших в'їздів.
- Кілька економічно привабливих змінних мають велике значення. Зокрема, країни з більш заможними споживачами, більшими економіками, більш розвинутою інфраструктурою та більш доступними споживачами, швидше за все, будуть введені раніше.
- Економічні фактори є більш важливими, ніж культурні фактори, у прийнятті рішень щодо часу вступу.

Підприємці також повинні бути готові до потенційних стратегій виходу. Поширені причини виходу включають: 1) понесені збитки; 2) труднощі з виходом на ринок; 3) волатильність; 4) передчасний в'їзд; 5) етичні проблеми; 6) інтенсивна конкуренція; 7) перерозподіл ресурсів. Ризики виходу пов'язані з постійними витратами і можуть включати пошкодження корпоративного іміджу, проблеми з розпорядженням активами та негативні сигнали на інші ринки.

Розробка стратегії міжнародної експансії передбачає вибір цільових ринків, визначення масштабу та режиму входу, а також розгляд термінів входу. Компанії повинні ретельно вибирати країни, щоб не випускати з уваги життєздатні можливості або витратити час на ринки з невеликим потенціалом. Вони також повинні прийняти рішення про відповідний метод вступу, такий як експорт або спільні підприємства, враховуючи економічні фактори для оптимального часу. Крім того, підприємства повинні підготуватися до потенційних стратегій виходу через такі фактори, як постійні втрати або інтенсивна конкуренція.

Розробка ефективної міжнародної стратегії в'їзду передбачає кілька ключових кроків: вибір цільових ринків, визначення масштабу та режиму входу,

визначення термінів. Компанії починають з перевірки широкого кола країн для виявлення тих, хто має реальний потенціал, уникаючи при цьому безперспективних ринків. Режими в'їзду різняться і можуть включати експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства та дочірні компанії, що повністю належать. Такі фактори, як фінансові ресурси, інфраструктура та розмір ринку, впливають на ці рішення. Економічні умови є більш критичними, ніж культурна схожість у визначенні того, коли виходити на зовнішній ринок. Крім того, компанії повинні бути готові до стратегій виходу у разі поганої роботи, регуляторних питань або стратегічних зрушень, оскільки вихід може включати як фінансові, так і репутаційні ризики.

**Ігрові вправи,
розділ 2: Карта
позиціонування
та твердження**

Мета вправи/завдання:

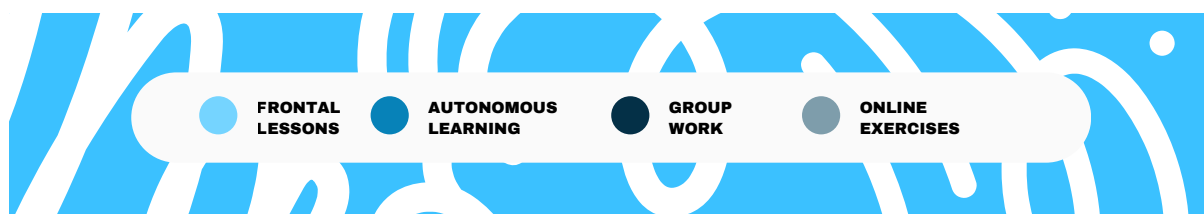
Допомогти учасникам візуально проаналізувати ваші бренди, продукти та послуги конкурентів, оцінити, як їхні бренди, продукти або послуги позиціонуються відносно конкурентів на ринку, та сформулювати чітке, переконливе позиціонування, яке передає унікальну цінність, що пропонується конкретній цільовій аудиторії.

Знайдіть завдання в наборі інструментів гейміфікації.

Навчальний Розділ 3: Маркетингові тактики

час	Короткий опис	Метод	Обладнання
15 хв	Привітання та знайомство	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ Проектор

45 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	РРТ- презентації/ Фліпчарт
90 хв	Вправа: Виклик створення бренду	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації (Miro або Padlet)
30 хв	Забезпечення результатів: підбиття підсумків після практичних занять	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ Проектор (Ментіментер)



3.1 Вступ до маркетингових тактик

Маркетингова тактика пов'язана з маркетинговим комплексом, який є набором взаємопов'язаних дій і рішень, що задовольняють потреби клієнтів і досягають цілей маркетингу компанії. Існує кілька моделей визначення маркетингового комплексу, і кожна модель має свої недоліки. Традиційна модель Маккарті (1964) зосереджується на чотирьох ключових елементах (4P) – продукт, ціна, місце і просування. У 1981 році Бумс і Бітнер додали ще три Р (люди, процеси та фізичні докази), щоб охопити додаткові елементи, присутні в сфері послуг.

Концепція зеленого маркетингу відходить від ролі інструменту традиційного маркетингу і стає стратегією, що впливає на всю компанію, від фокусування на конкретних екологічних проблемах до врахування глобальних питань сталого розвитку, від розгляду конкретних продуктів і галузей до охоплення всього ринку.

Зелений маркетинг наголошує не тільки на тому, щоб робити добре, але й робити добро для планети. На відміну від цього, «зелене прання» означає практику поширення позитивної інформації про екологічні показники компанії, коли насправді ці показники є поганими. Це часто призводить до введення в оману споживачів, які шукають справді стійкі варіанти.

Зелений маркетинговий комплекс включає кілька ключових компонентів. У стратегії **продукту** основна увага приділяється не тільки вигодам для споживачів, але й для навколишнього середовища. Компанії повинні оцінювати та усувати будь-які виявлені розбіжності в характеристиках порівняно з традиційними продуктами. Великий акцент робиться на екологічній упаковці, яка стає важливою частиною загального враження від продукту. З точки зору **ціноутворення**, є докази того, що споживачі готові платити вищу ціну за продукти, які є справді екологічними. Ця надбавка відображає додаткову цінність, яку споживачі бачать у стійких та екологічно відповідальних товарах. Що стосується **місця**, зелені маркетингові стратегії часто покладаються на замкнуті цикли споживання. Ці цикли допомагають зменшити загальні витрати та підвищити ефективність обслуговування шляхом повторного використання або переробки матеріалів, створюючи більш стійкий ланцюг постачання. **Просування (або маркетингові комунікації)** – це ще одна важлива сфера, де компанії повинні чітко повідомляти про характеристики своїх екологічних продуктів і брендів. Це допомагає зменшити інформаційну асиметрію між компаніями та споживачами. Використання екологічних маркувань та продуманої упаковки як ключових ідентифікаторів допомагає запевнити споживачів у екологічності продукту. Однак компанії повинні бути обережними – загальні або оманливі екологічні заяви можуть легко призвести до «зеленого» маркетингу та підірвати довіру до бренду.

Успішна стратегія зеленого маркетингу включає сильне позиціонування. Тут позиціонування бренду стає особливо важливим, і маркетингологи можуть вибрати функціональне або емоційне позиціонування, залежно від цільової аудиторії та цінностей бренду. Сегментація в рамках зеленого маркетингу часто обертається навколо двох вимірів: рівня екологічності споживача та

сприйняття споживачем екологічної цінності продукту. Це дозволяє більш точно орієнтуватися на цільову аудиторію. Стратегії таргетингу можуть зосереджуватися на пропонуванні екологічних продуктів споживачам, які вже мають екологічне мислення. Як альтернатива, компанії можуть розширити свій вплив, інтегруючи екологічні характеристики в традиційні продукти, щоб привабити ширшу аудиторію. Нарешті, диференціація відіграє вирішальну роль в екологічному маркетингу. Компанії можуть використовувати свої екологічні характеристики, щоб виділитися на ринку та створити стійку конкурентну перевагу.

У сфері послуг (також екологічних) розширені елементи комплексу – **люди**, **процеси** та **фізичні докази** – можуть сприяти сталому розвитку. **Люди** – це персонал та сервісні команди, навчені комунікувати та втілювати екологічні цінності; наприклад, італійська компанія Alce Nero підкреслює своє партнерство з органічними фермерами, демонструючи людей, які стоять за брендом. **Процес** – це те, як продукт виробляється та доставляється, з акцентом на зменшенні відходів та викидів. Шведська компанія ІКЕА впроваджує відновлювані джерела енергії та циркулярні ініціативи, такі як переробка меблів. **Фізичні докази** включають упаковку та торговельні площі; компанія Lush використовує продукти без упаковки та екологічний дизайн магазинів, щоб візуально відобразити свою зелену місію.

3.1.1 Продукт і бренд

Продукт – це набір переваг, які постачальник (тобто ваша компанія) пропонує покупцеві. Конкретний набір пропонованих переваг припадає до душі конкретній групі споживачів. Вкрай малоймовірно, що будь-який продукт сподобається всім. Навіть такі продукти, як Coca Cola, яка продається по всьому світу, і це найвідоміша торгова марка у світі, має лише меншоритарну частку ринку безалкогольних напоїв. Багатьом людям це просто не подобається, або вони думають, що це занадто дорого, або віддають перевагу іншим напоям, які краще відповідають їхнім потребам.

Зазвичай компанія пропонує не один продукт, а портфель продуктів. Компанії повинні керувати своїм портфелем таким чином, щоб він постійно відповідав потребам клієнтів, скидаючи продукти, які більше не відповідають потребам клієнтів, і впроваджуючи нові, які краще відповідають ринку. Тому, щоб компанії залишалися в бізнесі, необхідно розвивати постійний потік нових продуктів, щоб замінити ті, які досягли кінця свого корисного життя. Крім того, компанії повинні додати нові продукти в асортимент, якщо вони хочуть рости: Нові ринки вимагають нових продуктів. Крім того, компанія повинна оцінити придатність своєї продукції як для місцевого, так і для міжнародного ринків, а також проаналізувати конкурентів і включити відгуки торгових представників і клієнтів. Приймаючи рішення про продукт, важливо враховувати різні рівні продукту, оскільки кожен рівень може впливати на вибір продукту.

Рівень 1. Основні переваги продукту, тобто функціональне призначення, особливості, споживча цінність, імідж, технології.

Рівень 2. Атрибути продукту: бренд, якість, упаковка, дизайн, розмір і колір, країна походження

Рівень 3. Додаткові послуги: доставка, ремонт, гарантія, монтаж, технічне обслуговування, поставка запасних частин.

Структура асортименту залежить від стратегії компанії та ресурсів і попиту на продукцію та конкуренції на зовнішньому ринку. Крім того, важливий цикл продукту, тобто у випадку фази входу слід підкреслити функціональні характеристики продукту та головне завдання – інформувати споживачів. Якщо продукт знаходиться в зрілій фазі, тому необхідно переконати споживачів, а також емоційні заклики повинні бути враховані.

Бренд . З огляду на продукт, основним транспортним засобом, за допомогою якого маркетологи зосереджують свою діяльність, є бренд. За даними Американської асоціації маркетингу, бренд – це назва, термін, дизайн, символ або інша особливість, яка відрізняє організацію або продукт від своїх конкурентів в очах клієнта.

Бренд має переваги для замовника: легко розпізнати продукти і легко

ідентифікувати з ним. Крім того, бренд створює почуття приналежності, любові та прихильності – він формує емоційний зв'язок між користувачем та брендом. Таким чином, бренд виконує дві ролі:

- Функціональна роль. Чи працює продукт? Чи виправдав сервіс наші очікування?
Зосередьтеся на відчутних, раціонально оцінених функціях продукту та перевагах.
- Емоційна роль. Емоційний зв'язок між споживачем і брендом, тому що зазвичай ми купуємо досвід і мрії. Наприклад, зелений бренд ?? Patagonia ?? спілкується ?? *We ?? re в бізнесі, щоб врятувати нашу рідну планету. ??* Патагонія?? заохочує свідоме споживання, ремонт замість заміни і навіть відлякує непотрібні покупки. Їх повідомлення виходить за рамки продукту; Йдеться про дії, адвокацію та відповідальність.

Назви брендів повинні привертати увагу клієнтів, повинні посилатися на візуальний образ і повідомляти щось про продукт або бути здатними використовуватися для спілкування про продукт. Компанія має кілька шляхів при створенні/виборі бренду:

1. Якщо у вас немає бренду, створіть новий.
2. Якщо у вас є бренд, який використовується для інших продуктів компанії, то:
 - Використовуйте існуючий – , якщо ваш розроблений продукт схожий за категорією, цільовим ринком або вирішує подібну проблему.
 - Створіть новий – якщо існуючий бренд не пов'язаний з новим продуктом, що розробляється

Розширення бренду може бути дуже успішним, як Apple → iPhone, Apple Watch, Apple TV або IKEA → IKEA Food / IKEA Buy Back & Resell. Однак є такі погані приклади, як Virgin Coke, костюми Levi Strauss, пральний порошок Fruit of The Loom або зубна паста Pond.

Якщо ви вирішили створити новий на, будь ласка, використовуйте базу даних вже зареєстрованих торгових марок:

<https://www.tmdn.org/tmview/#/tmview>

За словами Девіда Аакера (David Aaker's Brand Equity Model), цінність бренду відіграє вирішальну роль у формуванні сприйняття споживачів, лояльності та загального успіху в бізнесі. Аaker виділяє п'ять ключових компонентів власного капіталу бренду: лояльність до бренду, впізнаваність бренду, якість сприйняття, асоціації брендів та інші власні активи бренду. Разом ці елементи створюють сильний і диференційований бренд, який додає цінність як для клієнта, так і для компанії. Висока цінність бренду призводить до більшої довіри клієнтів, цінних премій, зниження маркетингових витрат та довгострокових конкурентних переваг. Створюючи емоційні зв'язки та постійний позитивний досвід, бренди можуть поглиблювати лояльність та стимулювати стійке зростання. Ось приклад зеленого та цифрового бренду Too Good To Go з Данії.

- Тип конструкції: Зелений цифровий бренд
- Галузь діяльності: Скорочення харчових відходів / Стійкість
- Про компанію: Too Good To Go – це мобільний додаток, який з'єднує споживачів з ресторанами, пекарнями, супермаркетами та іншими харчовими підприємствами, щоб врятувати надлишки їжі в кінці дня. Користувачі можуть придбати непродані страви за зниженою ціною, допомагаючи боротися з харчовими відходами та зменшити вплив на навколишнє середовище.
- Повідомлення про бренд: «Зберегти їжу. Допоможи планеті».
- Цінність бренду: Вона вирішує величезну проблему харчових відходів простим цифровим способом, поєднує екологічну мету з зручністю та доступністю, створює емоційну цінність через спільноту, стійкість та дії.

Глобальний або локальний бренд. Ключовим стратегічним питанням, яке з'являється на порядку денному компанії, є те, чи повинен бути глобальний бренд. Немає простої відповіді на цю дилему. Загалом, краще ретельно продуманий портфель локальних та глобальних брендів. Структура бренду або портфель брендів – це поточний набір брендів компаній у різних країнах, бізнесі та продуктових ринках. Існує в основному чотири основних типи підходів до брендингу:

1. Індивідуальний брендинг, тобто кожен бренд стоїть сам по собі (тобто

Unilever з такими брендами, як Rexona, Cif або Carte Dor),

2. Гальмівний брендинг, коли компанія позначає один бренд, як правило, корпоративний, до всіх продуктів і не використовує жодних суббрендів (наприклад, SEB bank),
3. Сімейний (парасольковий) брендинг. Це ієрархія брендів, яка використовує корпоративний бренд як символ авторитету, а потім має ряд суббрендів під корпоративним значком (наприклад, готелі, тобто найкращі західні готелі)
4. Розширення брендингу. Ідея полягає в тому, щоб почати з одного продукту, а потім? розтягнути бренд на інші категорії, наскільки це можливо (наприклад, індустрії моди)

Варто знати різницю між міжнародними та світовими брендами. Міжнародний бренд - "born" на національному ринку, а пізніше експортується в зарубіжні країни. Глобальний бренд вводиться на світовий ринок, коли він народився. Її ідентичність однакова у всіх країнах, тобто однакові переваги, ціннісна пропозиція, позиціонування. Світові бренди можуть бути «локалізовані», тобто адаптовані до існуючого ринку, наприклад, NorthFace - азіатська придатна для китайського ринку. Світові бренди мають більший вплив у країнах з високою невизначеністю та високим колективізмом.

Якщо глобальний бренд не так, то замість нього можна розглянути локальний бренд. Наприклад, Heinz використовує місцевий бренд Pudliszki в Польщі. Існує кілька ситуацій, коли його можна було б використовувати на зовнішньому ринку:

- Подібний бренд вже використовується на місцевому ринку
- Культурні бар'єри, тобто важко вимовити або неправильно перекласти
- Патріотизм і бажання купувати місцеву продукцію (етноцентризм).

Також важливо, щоб компанії відстежували реакцію ринку на зміну назви бренду за допомогою маркетингових досліджень. Крім того, перед вибором назви бренду компанії повинні усвідомлювати значення назви бренду в тій чи іншій країні, особливості мови та правопису, соціально-культурні особливості,

різноманітність назв брендів на зовнішньому ринку.

Також дуже важливо оцінити ефекти країни походження (COO) під час розробки продуктів / брендів у зарубіжних країнах. Споживачі часто покладаються на COO продукту як важливий сигнал для доступу до його якості. Перш ніж вивчати стратегічні варіанти боротьби з COO, компанії повинні провести дослідження ринку, досліджуючи масштаби та вплив стереотипів COO на їхній конкретний продукт. Існує кілька стратегій, як впоратися зі стереотипами COO:

- Політика щодо продукції. Звичайна практика полягає в тому, щоб вибрати торгову марку, яка відрізняє COO або навіть передбачає сприятливу COO.
- Ціноутворення. Продаж продукту за відносно низькою ціною приверне свідомих клієнтів, які не дуже турбуються про бренд COO. З іншого боку, МСП можуть встановити преміальну ціну для боротьби з упередженнями COO. Це особливо ефективно для категорій продуктів, в яких ціна відіграє роль сигналу якості (наприклад, вина, косметика, одяг).
- Дистрибуція. МСП може впливати на ставлення споживачів, використовуючи високоповажні канали дистрибуції.
- Зв'язок. Комунікаційні стратегії можуть покращити імідж країни або зміцнити імідж бренду. Зазвичай це робиться за допомогою галузевих асоціацій або державних установ.

Зелений бренд. Створення зеленого бренду незалежно від того, локальний він чи глобальний, вимагає автентичності, стратегічного планування та справжньої прихильності до сталого розвитку. Ось кілька ключових порад і методів, які допоможуть вам створити сильний і надійний зелений бренд:

- Почніть зі стійких практик. Зелений бренд повинен вести розмову. Почніть з оцінки та вдосконалення ланцюжка поставок, матеріалів, упаковки та виробничих процесів. Використовуйте перероблені, біорозкладані або поновлювані матеріали, зменшуйте відходи та прагніть до енергоефективності. Навіть невеликі кроки, такі як перехід на екологічно чисту упаковку або партнерство з місцевими постачальниками, можуть змінити ситуацію.

- Будьте прозорими і чесними. Зелений брендинг процвітає на довірі. Чітко повідомляйте про те, що робить ваш продукт або послугу екологічно чистим, і уникайте зеленого прання (роблячи помилкові або перебільшені екологічні претензії). Поділіться сертифікатами (наприклад, Fair Trade, FSC, USDA Organic), виробничими деталями та даними про вплив на навколишнє середовище, щоб зміцнити довіру споживачів.
- Виховувати та залучати клієнтів. Надайте своїм клієнтам можливість брати участь у вашій зеленій місії. Це може включати в себе пропозицію програм переробки, варіанти поповнення або освітній контент про стійкість. Такі бренди, як The Body Shop, просувають поповнення продуктів та етичні джерела, навчаючи клієнтів за допомогою кампаній та розповіді історій.
- Вирівняйте з чіткою зеленою місією. Визначте свої цілі сталого розвитку та вбудуйте їх у основні цінності свого бренду. Незалежно від того, чи це скорочення викидів вуглецю, сприяння нульовим відходам або підтримка екологічних причин, наявність чіткої місії допомагає керувати рішеннями та резонувати з вашою аудиторією. Такі бренди, як Ecosia (екологічна пошукова система), процвітають, будучи керованими місією, вони садять дерева з доходом від реклами.
- Співпрацюйте з екологічними партнерами. Робота з зеленими постачальниками, неурядовими організаціями та бізнесами, орієнтованими на сталий розвиток. Це підвищує довіру до вашого бренду та розширює його вплив. Наприклад, ІКЕА співпрацює з постачальниками відновлюваної енергії та інвестує в ініціативи циркулярної економіки.
- Використовуйте еко-центричний дизайн та обмін повідомленнями. Ваш брендинг (логотип, упаковка, веб-сайт та оголошення) повинен відображати вашу спрямованість на сталий розвиток. Використовуйте земні кольори, візуальні ефекти, натхненні природою, і простий, продуманий дизайн. Поєднайте це з повідомленнями, які підкреслюють вашу прихильність до планети, але завжди підкріплюйте це речовиною.
- Вимірювати і покращувати. Відстежуйте свій вплив на навколишнє середовище з плином часу, вуглецевий слід, використання води, скорочення відходів та діліться прогресом зі своїми клієнтами. Постійне вдосконалення показує, що ваша прихильність є довгостроковою, а не

лише маркетинговою тактикою.

Таким чином, продукт – це набір переваг, адаптованих для задоволення потреб конкретної групи споживачів, тоді як бренд є ключовим інструментом, який маркетингологи використовують для створення емоційної та функціональної цінності. Компанії повинні стратегічно керувати своїм продуктовим портфелем та архітектурою бренду, щоб залишатися конкурентоспроможними як на місцевому, так і на глобальному рівні. Сильний бренд може підвищити лояльність, довіру та диференціацію, особливо якщо він відповідає споживчим цінностям, як це видно з таких стійких брендів, як *Patagonia* та *Too Good To Go*. Рішення щодо брендингу повинні враховувати відповідність ринку, життєвий цикл продукту, культурний контекст та вплив країни походження. Зрештою, успішний брендинг (глобальний чи локальний) вимагає продуманих досліджень, стратегічної послідовності та реагування на сприйняття клієнтів та динаміку ринку.

3.1.2 Ціноутворення

Ціна є фундаментальним фактором, що впливає на купівельну поведінку споживачів, особливо по відношенню до інших трьох елементів маркетингу. Ціна не може бути визначена ізольовано без урахування інших елементів. Ціноутворення залежить не тільки від стратегії компанії або витрат на виробництво, а й від особливостей цільового ринку, конкурентів, економіко-правового середовища країни. Крім того, посередники в каналі дистрибуції також впливають на ціну. Ціна, поряд з іншими елементами комплексу маркетингу, повинна відповідати вартості, за яку платить споживач. Наприклад, у випадку з зеленими та органічними продуктами більш висока ціна може бути прийнятною. З іншого боку, споживачі також шукають продукти з високою якістю та вигідними цінами (наприклад, у випадку Huawei). Важливо оцінити готовність споживачів платити, їхнє сприйняття цінності та їхні потреби.

Ціна - це єдиний елемент міксу, який генерує дохід. Ціноутворення - це процес, який складається з восьми етапів:

Крок 1. Вибір мети ціноутворення. Виділяють наступні цілі:

1. Виживання. Це стосується ринків з високою конкуренцією та мінливими потребами споживачів. Якщо постійні витрати на продукт можуть бути покриті, компанія намагається залишатися на ринку в короткостроковій перспективі.
2. Максимізація поточного прибутку. Ціна встановлюється для досягнення максимально можливого прибутку, ціновий підхід, який менш орієнтований на споживача. Ця стратегія є досить ризикованою в довгостроковій перспективі, особливо на ринках з активною конкуренцією.
3. Максимізація частки ринку. Дуже низька ціна налаштована на збільшення обсягу продажів, при цьому витрати значно знижуються. Ця стратегія добре працює на чутливих до цін ринках.
4. Ринковий скімінг (Maximum Market Skimming). Спочатку ціна висока, а потім поступово знижується. Це особливо підходить для нових технологій (наприклад, телевізорів). Висока початкова ціна сигналізує про якість і відлякує конкурентів, тому повинен бути достатній попит на ранні, більш дорогі версії продукту.
5. Лідерство якості продукції. Більшість брендів прагнуть до доступної розкоші, продуктів, які сприймаються як висока якість, смак або підвищення статусу, з вищою, але все ще доступною ціною для частини споживачів (наприклад, Starbucks, Victoria's Secret).

Крок 2. Визначення попиту. Що стосується звичайних товарів, то чим вище ціна, тим нижче попит. Для предметів розкоші - це навпаки, до певного моменту і в певних випадках. Коли ціна стає занадто високою, попит падає. Споживачі менш чутливі до ціни, коли на ринку мало або взагалі немає заміників або конкурентів; коли вони повільно змінюють звички; або коли вони вважають, що високі ціни виправдані. Чутливість ціни можна знизити, наприклад, позиціонуючи продукт поруч з відносно дорожчою альтернативою або зосередивши увагу споживача на унікальних

особливостях.

Крок 3. Оцінка коливань попиту. Щоб ефективно оцінити коливання попиту в ціноутворенні, підприємствам слід почати з аналізу історичних даних про продажі, щоб визначити сезонні тенденції, пікові періоди та фази низького попиту. Включення статистичного аналізу минулих цін і величин забезпечує основу для розуміння того, як зміни цін історично вплинули на поведінку покупців. Розширені методи, такі як планування сценаріїв та аналіз “what if”, поряд з поведінковим моделюванням, дозволяють компаніям моделювати різні ринкові умови та прогнозувати потенційні результати. Тестування цінової чутливості має важливе значення для розуміння того, як попит реагує на різні рівні ціноутворення та зовнішні фактори. Доповнюючи це, дослідження цінності, такі як представлення різних цінових діапазонів, допомагають оцінити очікування клієнтів і готовність платити. Проведення цінових експериментів, таких як пропозиція однієї ціни в одному місці, а іншої в іншому, надає реальні дані про реакцію споживачів. У поєднанні з аналітикою в реальному часі та інструментами динамічного ціноутворення ці методи створюють всеосяжну основу для прийняття обґрунтованих, адаптивних рішень щодо ціноутворення у відповідь на коливання попиту. Крім того, важливо пам'ятати, що зміни в інших елементах маркетингового комплексу також впливають на ціну.

Крок 4. Визначення витрат. Витрати можуть бути фіксованими або змінними. Постійні витрати не змінюються незалежно від кількості проданого товару. Компанія оплачує такі витрати, як орендна плата, опалення, заробітна плата і т. д. Кожен додатковий продукт вимагає відповідних деталей, упаковки і так далі. Загальні витрати = постійні витрати + змінні витрати. Крім того, встановлюється ціна, яка б покрила виробничі витрати на поточному рівні випуску продукції.

Крок 5. Аналіз витрат, цін та пропозицій конкурентів

Важливо розуміти цілі і стратегії ключових конкурентів і стежити за їх тактичними ціновими діями.

Крок 6. Підбір цінової стратегії. Існує кілька стратегій ціноутворення, які

можна використовувати:

- Стратегія знежирення вершків. Використовується, коли продукт має надійний патентний захист і на ринку ще немає конкурентів. Успіх стратегії залежить від здатності конкурентів реагувати і швидкості, з якою вони реагують.
- Стратегія проникнення на ринок. Використовується, коли попит на товари еластичний до ціни, купівельна спроможність споживачів низька і багато конкурентів на ринку. Компанія повинна прагнути до мінімальних витрат на виробництво та продаж. Для того, щоб зарекомендувати себе на конкретному ринку, компанії встановлюють низькі ціни на товари, покриваючи непрямі витрати за рахунок продажів на інших ринках (японські компанії).
- Стратегія, орієнтована на конкурентів. Ціна залежить від цін на товари конкурентів. На олігополістичному ринку ціна диктується лідером ринку, а середня ринкова ціна розраховується на монополістичному ринку конкуренції. Він повинен покривати витрати бізнесу.
- Стратегія ціни та якості. Споживачі, як правило, платять більш високу ціну за більш високу якість. Ціна повинна відповідати якості.

Крок 7. Оцінка ціни. Цінові рішення формуються кількома взаємопов'язаними факторами, починаючи з того, як споживачі сприймають цінність на різних ринках. Такі елементи, як якість продукції, репутація бренду та порівняння цін, впливають на готовність платити. Культурні відмінності є ключовими, наприклад, у Швеції споживачі готові платити більше за стійкі та етичні продукти, тоді як в Іспанії цінова чутливість може бути вищою, що вимагає більш чіткого фокусування на сприйнятій цінності. Оскільки лояльність до бренду зростає, ціна стає меншою рушійною силою прийняття рішень, що дозволяє таким брендам, як Italy ?? s Illy, підтримувати преміальні ціни завдяки стабільному іміджу якості. Адаптація до очікувань місцевих споживачів, як-от пропозиція менших пакетів за нижчими цінами в Литві, може підвищити доступність без шкоди для цінності бренду. Крім того, ціноутворення повинно враховувати конкурентну динаміку, структури розподілу та стадію продукту в його життєвому циклі. У Польщі, наприклад,

цінова конкуренція в швидкоплинних споживчих товарах вимагає жорсткого контролю витрат і ефективного розподілу. З іншого боку, нішеві бренди в Швеції чи Італії можуть більше покладатися на короткі прямі канали збуту для підтримки маржі та позиціонування бренду. Регуляторні та пов'язані з витратами фактори також відіграють вирішальну роль: Малий бізнес у Литві може зіткнутися з більш високим ПДВ на певний імпорт або скористатися субсидіями ЄС на екологічно чисте виробництво. Вибір правильної моделі ціноутворення, такої як повноцінне або динамічне ціноутворення, залежить від структури, цілей і ринкового контексту компанії, всі з яких повинні бути збалансовані, щоб залишатися як конкурентоспроможними, так і стійкими.

Зелена цінова політика .. Йдеться про встановлення цін на екологічно чисті продукти або послуги таким чином, щоб відображати їх екологічні переваги, залишаючись конкурентоспроможними та привабливими для споживачів. Щоб ціна була стійкою та успішною, підприємства повинні збалансувати екологічні цінності з реальними ринковими очікуваннями. Ось кілька практичних порад щодо цього виду ціноутворення:

- Фактор стійких витрат. Екологічне виробництво, як і використання органічних матеріалів або маловідходних процесів, часто коштує дорожче. Такі бренди, як Klean Kanteen, прозорі щодо своїх вищих цін завдяки відповідальному виробництву та етичним джерелам. Клієнти більше сприймають ціну, коли розуміють, що вона підтримує, наприклад, справедливу заробітну плату або упаковку без пластику.
- Зрозумійте бажання вашого клієнта платити
- Використовуйте опитування або невелике тестування цін, щоб побачити, наскільки ваша аудиторія цінує стійкість. Veja, французький бренд кросівок, починав як невелике підприємство і зараз продає по всьому світу. Вони оцінили своє взуття трохи вище середнього, щоб відобразити використання дикої гуми та органічної бавовни, але ніколи не позиціонували себе як розкіш, просто чесні та етичні. Їхня прозорість побудувала лояльність.
- Виділіть загальну вартість, а не тільки ціну. Навчайте клієнтів про довічну цінність зелених продуктів. Hydrophil, німецька компанія, яка виробляє

водонейтральні зубні щітки та предмети особистої гігієни, підкреслює компостованість та користь для здоров'я своїх продуктів, що робить ціну виправданою. Їх обмін повідомленнями пов'язує екологічність з особистим благополуччям, емоційним і практичним гачком.

- Пропонуйте Tiered Pricing або – Green Upgrades – . Дайте людям вибір між стандартним і зеленим. Наприклад, Who Gives a Crap, невелика компанія родом з Австралії, але популярна в Європі, пропонує як преміальний бамбуковий туалетний папір, так і перероблені варіанти за різними ціновими точками, роблячи стійкість доступною при різних бюджетах.
- Використовуйте стимули та партнерства. Шукайте зелені субсидії або партнерства, які знижують ціновий тиск. Original Beans, невелика шоколадна компанія преміум-класу з Нідерландів, працює з фермерами тропічних лісів і інвестує в лісовідновлення. Їх – один бар, одне дерево – програма додає цінність і виправдовує ціну, забезпечуючи при цьому еко-партнерства, які підвищують їх місію і знижують витрати в довгостроковій перспективі.
- Будьте обережні, щоб не перезаряджатися на зелений. Сталий розвиток повинен відчувати себе справедливим, а не експлуаторським. Такі бренди, як Finisterre, британська компанія з екологічного зовнішнього одягу, оцінюють свої товари трохи вище основних конкурентів, щоб вони не виглядали ексклюзивними, а відображали довговічність, послуги з ремонту та еко-тканини. Їх скромні націнки підтримують планету і людей, не виставляючи ціни свідомому клієнту.

Таким чином, ціноутворення відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень споживачами і має узгоджуватися з іншими елементами маркетингового комплексу, ринковими умовами та бізнес-цілями. Вона включає в себе структурований процес, починаючи від постановки цілей (наприклад, виживання, максимізація прибутку, частка ринку) до оцінки попиту, витрат, дій конкурентів і динаміки ринку. Стратегії ціноутворення варіюються, від скімінгу та проникнення до підходів, орієнтованих на якість або конкурентів, залежно від типу продукту, сприйняття споживача та стадії життєвого циклу. Зовнішні фактори, такі як економічний, правовий та культурний контексти, а також канали розподілу, значно впливають на встановлення цін. Зелене

ціноутворення, зокрема, вимагає збалансування витрат, пов'язаних зі стійкістю, з очікуваннями споживачів. Успішні зелені бренди прозоро повідомляють про вартість, пропонують рівні ціноутворення та використовують стимули без перезарядки, показуючи, що справедливе, поінформоване ціноутворення може підтримувати як прибутковість, так і вплив на навколишнє середовище.

3.1.3. Маркетингові канали (місце)

Розподіл або місце – це місце, де відбувається обмін. Це може бути роздрібний магазин, це може бути каталог, це може бути ресторан, або це може бути сайт. Вибір відповідного місця для обміну – це не просто питання переміщення товарів (хоча фізичний розподіл є одним із аспектів процесу), а скоріше стратегічне питання. Рішення обертаються навколо того, щоб клієнтам було максимально легко знайти товар і здійснити покупку, а також за допомогою каналів, які дають відповідний образ продукту.

Маркетинговий (дистриб'юторський) канал: це шлях, через який продукти – і законне володіння ними – протікають від виробника до споживачів або бізнес-користувачів. Канали розподілу можуть бути будь-якої довжини, починаючи від прямих каналів від виробника до споживача, до семи або восьми каналів-членів

Вибір відповідного посередника не обов'язково є простим питанням, тим більше, що посередники часто мають більше енергії в ланцюжку поставок, ніж виробники, і тому можуть вибирати між постачальниками.

Виробники також повинні враховувати інтенсивність охоплення ринку. Існує три основних типи інтенсивності розподілу:

1. Інтенсивний розподіл. Прагне отримати максимальну експозицію продукту на роздрібному рівні, тобто безалкогольні напої, цукерки, гумки тощо.

2. Вибірковий розподіл. Компанії, які хочуть підтримувати певний якісний магазин для свого продукту, використовуватимуть вибірковий розподіл, тобто велосипеди, системи hi-fi, іграшки тощо.
3. Ексклюзивна дистрибуція. Продукт продається тільки в одному місці в даній області. Наприклад, ексклюзивно розповсюджуються автомобілі Rolls Royce.

Фактори, що визначають інтенсивність розподілу, представлені нижче (G.J. Hooley, 2020). МСП повинні враховувати тип продукту, послуги після покупки та інші питання.

Таблиця 7. Фактори, що визначають інтенсивність розподілу

		Chanel width		
		Intensive distribution	Selective distribution	Exclusive distribution
Factors	Product type	Daily demand products	←→	Specialized products
	Product life cycle	Maturity	←→	Entry
	Product price	Low	←→	High
	Product loyalty	Priority to any brand	←→	Only specific brand
	Frequency of purchase	Frequently	←→	Rarely
	The uniqueness of product	Usual quality	←→	Special quality
	In store customer service	Self-service	←→	Individual service
	Product technical complexity	Low	←→	High
		Limited	←→	All-round service
		Services after purchase		

Компанія відповідає за управління маркетинговими каналами, яке реалізується за допомогою таких кроків:

1. Формулювання стратегії каналу, тобто вибір найбільш ефективних дистриб'юторів на основі ринкових, виробничих, товарних і конкурентних факторів;
2. Проектувати структуру каналу, тобто ставити завдання розподілу, розглядати альтернативну структуру, вибирати оптимальну структуру;
3. Виберіть учасників каналу, тобто відповідно до сили продажів, охоплення ринку, репутації, ставлення тощо.
4. Мотивувати учасників каналу, тобто неформальну підтримку, створення стратегічних альянсів, партнерств.
5. Координація з маркетинговим комплексом, тобто роздрібні торговці (член каналу) відіграють важливу роль у позиціонуванні продукту, особистих продажах, маржі прибутку, доступній для учасників каналу,

ціновій політиці, інтерфейсі рекламних акцій з учасниками каналу, дисплеях точок покупки, рівнях запасів, навчанні продавців тощо.

6. Оцініть ефективність членів.

Основні критерії вибору проміжних каналів розподілу базуються на 6 Cs:

- *Вартість*.. Кожен крок каналу розподілу додає вартість. Кожен учасник каналу повинен додати більше вартості, ніж вартість. Якщо член каналу додає більше цінності, ніж вартість, постачальники та клієнти стануть залежними від цього члена каналу. Якщо канал додає більше вартості, ніж вартість, або постачальники, або клієнти намагатимуться взяти на себе функції неефективного члена каналу.
- *Столиця*.. Сума грошей, необхідна для фінансування кожного кроку процесу розподілу. Тобто деякі посередники надають фінансування у вигляді торгового кредиту своїм клієнтам.
- *Контроль*.. Керівництво каналу вимагає, щоб конфлікт і влада в каналі використовувались на користь загального каналу. Хоча конфлікт може бути дисфункціональним, що призводить до розсіювання зусиль і ресурсів, він також може бути позитивним, слугуючи агентом змін для покращення каналу. Ступінь контролю каналу або лідерства, який може бути реалізований, є балансом переваг для партії, яка піддається контролю, і толерантність цієї партії до контролю. Виплати від контролю можуть надходити від зниження конкуренції, кращих маркетингових програм та інновацій у продуктах, а також надання ресурсів, які приносять користь контрольованому посереднику.
- *Покриття* .. Визначення правильного рівня охоплення розподілом зводиться до аналізу переваг (наприклад, більше продажів) у порівнянні з витратами, пов'язаними з отриманням переваг. Існує три основні рівні охоплення дистрибуції - масове охоплення, вибіркоче та ексклюзивне. Стратегія масового охоплення (також відома як інтенсивна дистрибуція) намагається широко поширювати продукцію майже у всіх місцях, де продається цей тип продукції. При вибіркочовому охопленні маркетолог навмисно прагне обмежити місця, в яких продається даний вид продукції. Деякі високоякісні продукти націлені на дуже вузькі ринки, які мають відносно невелику кількість клієнтів. Цільовий ринок може спонукати

маркетолога продавати свою продукцію через дуже вибрану або ексклюзивну групу реселерів.

- *Характер..* Бізнес потребує моральної бази, щоб справедливо ставитися до своїх клієнтів. Учасники каналу повинні мати чесність і порядність, щоб зберегти хорошу репутацію серед клієнтів і постачальників. Компанія з поганим характером обманює і обманює своїх клієнтів, і незабаром виходить з бізнесу.

Безперервність.. Канал дистрибуції повинен бути якомога менш залежним від змін конкуренції чи умов навколишнього середовища та непередбачених подій.

Зелені маркетингові канали відносяться до екологічно свідомих способів, якими компанії постачають свої продукти або послуги, прагнучи зменшити вплив на навколишнє середовище в ланцюжку поставок. Це включає використання стійкої упаковки, методів доставки з низьким рівнем викидів, цифрових платформ та екологічно відповідальних партнерів. Наприклад, Alce Negro, італійський бренд органічних продуктів харчування, поширює продукцію, використовуючи упаковку, що підлягає вторинній переробці, і співпрацює з місцевими сертифікованими органічними фермами, щоб мінімізувати викиди транспорту. У Литві Zalios Avys («Зелена вівця»), бренд стійкого одягу, зосереджується на цифрових каналах продажів, щоб уникнути фізичних роздрібних відходів і постачає продукцію в компостовану упаковку. Щоб запровадити ефективні канали зеленого маркетингу, компанії повинні надавати пріоритет місцевим джерелам, скорочувати відходи упаковки, вибирати вуглецево-нейтральних кур'єрів і бути прозорими з клієнтами щодо цього вибору. Регулярні аудити та партнерські відносини з сертифікованими дистриб'юторами також допомагають забезпечити узгодженість із цінностями сталого розвитку, одночасно зміцнюючи довіру споживачів.

3.1.4. Маркетингові комунікації

Маркетингові комунікації – це така велика частина маркетингу, яку часто приймають за весь маркетинг. Просування (подальші маркетингові

комунікації) охоплює всю комунікаційну діяльність маркетингу: реклама, зв'язки з громадськістю, рекламні акції, особисті продажі тощо. Важливо знати, що всі маркетингові комунікації повинні бути інтегровані, тобто передавати одне і те ж повідомлення цільовій групі. Крім того, м

Кампанія маркетингової комунікації (МС) слідує структурованому процесу, щоб забезпечити ефективне охоплення цільової аудиторії та підтримку загальних маркетингових цілей компанії. Цей процес включає в себе кілька ключових кроків, починаючи з визначення цільового ринку і встановлення чітких комунікаційних цілей, будь то інформувати, переконувати або нагадувати споживачам. Звідти компанії визначають географічну сферу кампанії, приймають рішення про стратегії охоплення ринку (національні, регіональні чи міжнародні / глобальні) та розробляють творчу стратегію, використовуючи як особисті, так і неособисті інструменти комунікації. Потім проводиться бюджетне планування, щоб узгодити ресурси з цілями кампанії, з подальшою оцінкою реакції ринку для вимірювання ефективності та керівництва майбутніми вдосконаленнями. Кожен крок взаємопов'язаний, формуючи комплексний підхід до успішної маркетингової комунікації.

Ефективність комунікації залежить від того, як виражається повідомлення і від змісту цього повідомлення. Креативні стратегії - це метод, за допомогою якого повідомлення перетворюються на конкретні форми спілкування. Повідомлення не повинно бути візуальним або художнім шедевром, воно просто має бути комерційною пропозицією, представленою споживачеві таким чином, що від неї важко відмовитися. Зазвичай існує два види спілкування:

- Повідомлення, засновані на логіці, інформації та раціональності, які представляють особливості продукту, переваги, ціну тощо. Наприклад, Linds (Литва) - Виробник текстилю, який зосереджується на натуральних лляних тканинах, підкреслюючи стійкість за допомогою водозберігаючих методів виробництва, сертифікатів та тривалої якості матеріалу, ідеально підходить для раціональних покупців B2B та екологічно свідомих споживачів.
- Мета емоційних повідомлень полягає в тому, щоб викликати емоційну

реакцію у споживача, яка досягається за допомогою таких методів, як еротика, страх, гумор та інші широко використовувані методи. Спільною рисою всіх успішних рекламних оголошень є створення емоційного зв'язку з брендом. Наприклад, Oatly (Швеція) використовує химерні, гумористичні, а іноді бунтівні повідомлення, щоб емоційно залучити клієнтів, які піклуються про добробут тварин та зміну клімату. Їх упаковка і реклама часто говорять безпосередньо споживачеві з нахабним тоном.

У спілкуванні підтримуйте баланс між емоційною та раціональною інформацією, наприклад, Alce Nero (Італія - Organic Food Brand). Він використовує емоційний елемент, тобто кампанії Alce Nero - с часто підкреслюють традиції, італійську сільськогосподарську спадщину та повагу до землі. Вони висвітлюють відносини з місцевими органічними фермерами, використовуючи візуальні ефекти та оповідання, щоб створити емоційний зв'язок з природою, сім'єю та здоров'ям. Слоган на кшталт - *Il cibo buono, per davvero* - («Дійсно хороша їжа») викликає довіру та емоції. Окрім емоційного повідомлення, вони містять чітку інформацію про сертифікати продукції (наприклад, EU Organic), простежуваність та відсутність хімічних речовин. Їхня упаковка та веб-сайт пояснюють, як їхня продукція надходить, виробляється та перевіряється, надаючи споживачам логічні причини вибрати свій бренд.

Повідомлення може бути представлено в певному стилі. Нижче наведено кілька варіацій:

- Це історія. Представлено історію продукту або пов'язану подію. Продукт демонструється, коли закадровий голос розповідає історію.
- Шматочок життя. Характерна ситуація використання продукту драматизується.
- Демонстрація. Показана унікальність продукту або користь для користувача, що висвітлює ситуацію до і після використання продукту.
- Свідectво. Людина (зазвичай добре відома) підтверджує, що використовує, довіряє і рекомендує продукт. Це може бути знаменитість або експерт, а також повсякденна людина, яка ділиться своїм досвідом.
- Спосіб життя. Реклама відображає спосіб життя цільової аудиторії.

Продукти рекламуються для певних соціальних груп (наприклад, одяг, телефони).

- Асоціацію. Аналоги або символічні зв'язки використовуються для стимулювання інтересу до продукту. Натуральний бренд по догляду за шкірою в Іспанії використовує образи давньоримських богинь, щоб символізувати чистоту, позачасову красу та силу. Оголошення порівнює продукт з ритуалом, що передається від мудрості природи, створюючи символічний зв'язок між класичними ідеалами та сучасним, екологічно свідомим споживачем
- Це фантазія. Продукт пов'язаний з мріями або надіями цільової аудиторії.
- Символічний символ. Символ (анімований або реальний) створюється для представлення продукту.
- Технічна експертиза. Підкреслюється спеціалізований досвід компанії у виробництві або послугах. Приклад: - Довіртеся професіоналам, - - Перевірена часом якість. -
- Наукові докази. Результати опитування або наукових досліджень представлені, щоб показати, що продукт перевершує інших.

У маркетингових комунікаціях джерело повідомлення відіграє вирішальну роль у формуванні довіри, емоційної привабливості та довіри споживачів. Бренди часто використовують знаменитостей для передачі способу життя, харизми або амбіційних цінностей, оскільки їхня слава допомагає привернути увагу та створити емоційні зв'язки. Для більш раціональної привабливості такі експерти, як лікарі або вчені, використовуються для пояснення переваг продукту, особливо в технічних або пов'язаних зі здоров'ям контекстах, запевняючи споживачів фактами. У той же час типові споживачі або «люди з вулиці» вважаються чесними та близькими, допомагаючи створити автентичність, як-от кампанія Dove з реальними жінками. Лідери компанії, такі як Річард Бренсон, представляють авторитет і впевненість у якості та місії свого бренду. Тим часом вигадані персонажі, такі як супергерої або анімаційні талісмани, часто використовуються для зміцнення ідентичності бренду та звернення до конкретної аудиторії, особливо дітей. Кожен тип джерела повідомлення, будь то реальне, професійне або уявне, служить для впливу на сприйняття споживача та узгодження повідомлення з цілями бренду.

Після того, як повідомлення та його стиль презентації визначені, компанія вибирає відповідні канали зв'язку (також звані носіями), щоб ефективно охопити цільову аудиторію. Ці канали поділяються на п'ять основних категорій.

Таблиця 8. Основні категорії каналів

Advertising	Public Relations	Sales Promotion	Direct Marketing	Personal Selling
Newspapers Magazines Television Radio Cinema Outdoor advertising Internet	Annual reports Home magazines Press releases Events Lobbying Sponsorship	Discounts Catalogs and brochures Samples, coupons Gifts Contests	Direct mail Database marketing Online marketing Mobile marketing Viral marketing Promotional games	Sales presentations Sales force management Trade shows Fairs

Зелені маркетингові комунікації повинні не тільки сприяти стійкості контенту, але і тому, як повідомлення доставляється. Найбільш екологічно чистими маркетинговими каналами є ті, які мінімізують використання ресурсів та вуглецевий слід, такі як цифрові канали (веб-сайти, маркетинг електронною поштою, соціальні мережі), контент-маркетинг та віртуальні заходи. Наприклад, замість того, щоб друкувати листівки, Sweden - s Oatly використовує сміливі публікації в соціальних мережах та цифрові розповіді, щоб залучити екологічно свідомих споживачів. Matarrania в Іспанії передає свої цінності через Instagram та екологічні практики електронної комерції, уникаючи марнотратної упаковки. Lonas у Литві використовує свій веб-сайт та цифрові кампанії для обміну сертифікатами та закулісною інформацією про свої методи зеленого виробництва. Зелені бренди часто уникають традиційної друкованої реклами або масових розсилок, вибираючи замість цього цільові кампанії електронної пошти, партнерства впливових осіб або інтерактивні веб-інструменти, які інформують та навчають споживачів з меншим впливом на навколишнє середовище. Щоб максимізувати охоплення без шкоди для стійкості, поєднання цифрового PR, зароблених медіа та оптимізованого для SEO освітнього контенту - це розумна, екологічна стратегія, яка підтримує як впізнаваність бренду, так і екологічну відповідальність.

Маркетингові комунікації охоплюють всі рекламні заходи, рекламу, зв'язки з громадськістю, просування продажів, прямий маркетинг та особисті продажі, спрямовані на донесення послідовного повідомлення до цільової аудиторії. Ефективні кампанії слідує структурованому процесу: визначення цілей, вибір ринків, створення повідомлень з емоційною та раціональною привабливістю, вибір стилів повідомлень (наприклад, відгуки, історії чи фантазія) та вибір відповідних каналів комунікації. Джерело повідомлення, знаменитість, експерт, споживач або персонаж, також формує довіру та зв'язок. У зеленому маркетингу як контент, так і доставка повинні відображати стійкість, надаючи перевагу цифровим інструментам, таким як веб-сайти, соціальні мережі та електронна пошта. над важкими для ресурсів методами

Ігрові вправи, розділ 3: Завдання зі створення бренду: учень розробляє екологічний бренд і презентує його, використовуючи робочий аркуш Canva.

Мета вправи/завдання:

До кінця цього завдання учасники зможуть створити унікальну та стійку концепцію бренду, дослідивши ключові елементи брендингу, такі як назва бренду, обіцянка, особистість, історія та візуальна ідентичність, а також зрозуміють, як узгодити їх із зеленими цінностями та потребами споживачів. Вони розвинуть креативне мислення, навички командної роботи та комунікації, одночасно дізнаючись, як бренди емоційно та функціонально взаємодіють зі своєю аудиторією.

Знайдіть завдання в інструменті гейміфікації.

Підсумковий тест: Модуль 3: Основи маркетингу

Інструкція по застосуванню: Дайте відповідь на наступні кілька питань - вибору, щоб оцінити ваше розуміння ключових понять, охоплених цим модулем. Правильні відповіді вказані для дорослого вихователя.

1. Який з наведених нижче варіантів найкраще описує емоційну роль бренду?

- A) Надати технічні деталі про продукт
- B) Підкреслити маркування країни походження
- C) Створити особистий зв'язок і емоційну прихильність зі споживачем
- D) Зменшити виробничі витрати

Правильна відповідь: C) Створити особистий зв'язок і емоційну прихильність зі споживачем

2. Яка цінова стратегія зазвичай використовується при виході на висококонкурентний, чутливий до цін ринок?

- A) Ринковий скімінг
- B) Преміум-ціна
- C) Проникнення на ринок
- D) Динамічне ціноутворення

Правильна відповідь: C) Проникнення на ринок

3. Який з наведених нижче прикладів стратегії зеленого маркетингового каналу?

- A) Використання друкованих брошур та масових поштових розсилок

- В) Продаж тільки через фізичні роздрібні магазини
- С) Співпраця з вуглецево-нейтральними кур'єрами та використання компостованої упаковки
- Д) Розширення продажів через ексклюзивні дилерські центри класу люкс

Правильна відповідь: С) Співпраця з вуглецево-нейтральними кур'єрами та використання компостованої упаковки

4. Яка мета підтримки балансу між емоційними та раціональними зверненнями в рекламі?

- А) Зменшити витрати на кампанію
- В) Дотримуватися правил реклами
- С) Залучати споживача емоційно, а також надавати переконливу інформацію про продукт
- Д) обмеження використання цифрових засобів масової інформації;

Правильна відповідь: С) Залучати споживача емоційно, а також надавати переконливу інформацію про продукт

5. Які з наступних факторів включені в аналіз PESTEL?

- А) політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові
- В) політичні, економічні, соціальні, технологічні, культурні, правові
- С) політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові
- Д) політичні, економічні, культурні, технологічні, екологічні, правові

Правильна відповідь: С) політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові

6. Яке з наступних тверджень найкраще описує важливість розуміння культурного та соціального середовища в міжнародному маркетингу?

- А) Культурні та соціальні фактори мають мінімальний вплив на маркетингові стратегії на глобальних ринках.
- В) Лише релігійні переконання та рівень грамотності суттєво впливають на поведінку споживачів.
- С) Розуміння культурних елементів, таких як мова, соціальні взаємодії та

системи цінностей, допомагає маркетологам ефективно адаптуватися до зовнішніх ринків.

D) Маркетингові стратегії можуть бути рівномірно застосовані в різних культурах без адаптації.

Правильна відповідь: C) Розуміння культурних елементів, таких як мова, соціальні взаємодії та системи цінностей, допомагає маркетологам ефективно адаптуватися до зовнішніх ринків.

7. Який з наведених нижче етапів є першим етапом у процесі маркетингового дослідження?

- A) Збір даних
- B) Визначення проблеми
- C) Підготовка та аналіз даних
- D) Комунікація результатів досліджень

Правильна відповідь: B) Визначення проблеми

8. Який із наведених нижче НЕ є одним із шести ключових атрибутів, яким має відповідати ефективна сегментація ринку?

- A) Вимірюваність
- B) Доступність
- C) Стабільність
- D) Творчість

Правильна відповідь: D) Творчість

9. Яка з наведених нижче стратегій націлювання зосереджена на обслуговуванні окремих клієнтів або локалізованих мікросегментів?

- A) Масовий маркетинг
- B) Диференційований маркетинг
- C) Нішевий маркетинг
- D) Мікромаркетинг

Правильна відповідь: D) Мікромаркетинг

10. Який найефективніший метод дослідження для виведення нового продукту на ринок?

- A) Інтерв'ю
- B) Опитування
- C) Фокус-групові дискусії
- D) Спостереження

Правильна відповідь: C) Фокус-групові дискусії

Рекомендації для самостійного навчання (англ.)

1. Як створити привабливий бренд: <https://www.ignitionframework.com/the-brand-canvas-how-to-create-and-communicate-a-compelling-brand/>
2. Як правильно проводити опитування: <https://qualaroo.com/blog/how-to-conduct-a-survey/>
3. Як вести фокус-групові дискусії: <https://creative.vic.gov.au/resources/audience-research-toolkit/understand-your-audience/run-a-focus-group>
4. Більше про п'ять сил Портера: <https://www.cascade.app/blog/porters-5-forces>

Ресурси з бібліографії (англ.)

1. Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). Principles of marketing. Pearson Australia.
2. Carvill M., Butler G., Evans. G. (2021) Sustainable marketing: how to drive with profit. Bloomsbury Business, London.

3. Iannuzzi Ai. (2018) Greener products: The Making and Marketing Sustainable Brands, 2nd ed., CRC Press, London.
4. Graham J. Hooley (2020). Marketing Strategy and Competitive Positioning, 7th Edition, Pearson.
5. Alsem, Karel Jan (2019). Applied strategic marketing : a step by step approach, London : Routledge.
6. Schlegelmilch, B. B. (2022). Global marketing strategy. Springer International Publishing.
7. Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2020). Marketing research. Pearson UK.
8. American Marketing Association. The definition of marketing: What is marketing? Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
9. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). Marketing Management (4th European ed.). Harlow: Pearson Education.
10. PwC. (n.d.). Lithuania - Corporate - Taxes on corporate income. PwC Tax Summaries. Retrieved May 28, 2025, from <https://taxsummaries.pwc.com/lithuania/corporate/taxes-on-corporate-income>
11. Prokon. (n.d.). *Climate-neutral telephony: WeTell sets new standards in mobile communications*. Retrieved June 01, 2025, from <https://www.prokon.energy/en-gb/climate-neutral-telephony-wetell-sets-new-standards-in-mobile-communications/>
12. ForTomorrow gGmbH. (n.d.). *Climate subscription*. Retrieved June 01, 2025, from <https://www.fortomorrow.eu/en/climate-subscription>
13. World Law Group. (2024, June 11). Regulation of influencer advertising under Ukrainian advertising law: What's new? World Law Group. <https://www.theworldlawgroup.com/membership/news/news-regulation-of-influencer-advertising-under-ukrainian-advertising-law-what-s-new>
14. Kanzlei Herfurtner. (n.d.). Advertising law - What is prohibited in Germany? Kanzlei Herfurtner Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. Retrieved May 28, 2025, from <https://kanzlei-herfurtner.com/advertising-law>
15. The Guardian. (2025, March 25). Swedish shoppers boycott supermarkets as food prices soar. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2025/mar/25/swedish-shoppers-boycott-supermarkets-food-prices-rise>
16. Trading Economics. (2024). Sweden - Proportion of population aged 65 and over - Eurostat data. Retrieved May 28, 2025, from <https://tradingeconomics.com/sweden/proportion-of-population-aged-65-over-eurostat-data.html>
17. Axalta Coating Systems. (2023). Global Automotive Color Popularity Report.
18. Corporate Finance Institute. (n.d.). Hofstede's cultural dimensions

- theory. Retrieved May 28, 2025, from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstede-cultural-dimensions-theory/>
19. GLOBIS Insights. (n.d.). High- and low-context communication: How to navigate cultural differences. Retrieved May 28, 2025, from <https://globisinsights.com/career-skills/communication/high-low-context-communication-survival/>
 20. Venipak. (2024, December 3). Major year-end sales revealed online shopping habits of Lithuanians, Latvians, and Estonians. Retrieved May 28, 2025, from <https://venipak.com/lt/en/news/2024-12-03/major-year-end-sales-revealed-online-shopping-habits-of-lithuanians-latvians-and-estonians/>
 21. Mintel. (2023, March 28). Over half of German consumers are more likely to trust a company that manufactures its products in Germany. Retrieved May 28, 2025, from <https://www.mintel.com/press-centre/over-half-of-german-consumers-are-more-likely-to-trust-a-company-that-manufactures-its-products-in-germany/>
 22. Lendvai, M. B., Kovács, I., Balázs, B. F., & Beke, J. (2022). Health and environment conscious consumer attitudes: generation Z segment personas according to the LOHAS model. *Social Sciences*, 11(7), 269.
 23. Chhabra, I., & Kaur, A. (2022). Development of a convenient, nutritious ready to cook packaged product using millets with a batch scale process development for a small-scale enterprise. *Journal of Food Science and Technology*, 59(2), 488-497.
 24. Swedish Temptations AB. (n.d.). *Bärta: The world's best pea*. Retrieved June 25, 2025, from <https://swedishtemptations.com/barta-in-english>

W-RISE LEARNING REPORT



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

назва модуля	Фінансові основи	Огляд модуля
номер модуля	4	1. Вступ до підприємництва 2. Бізнес-моделі 3. Основи маркетингу 4. Фінансові основи 5. Електронна комерція 6. Бізнес-план
години занять	8,5	
Оцінка	Вікторина (10 питань)	Розроблено NET IN ACTION

Огляд модуля

Фінансові основи

Цей модуль забезпечує ретельне вивчення фундаментальних фінансових концепцій та практичних інструментів, необхідних для ефективного управління та зростання бізнесу. Вона починається з окреслення ключових цілей та зв'язку між фінансовим плануванням та загальною бізнес-стратегією, особливо підкреслюючи, як фінансові рішення впливають на основні елементи, такі як формування доходів та управління витратами. Зміст модуля буде підтримувати учня в заповненні розділів **“Структура витрат”** і **“Потоки доходів”** на полотні бізнес-моделі. Зокрема, РОЗДІЛ 1 надає керівництво для розробки фінансового плану, який буде включений до загального бізнес-плану, в той час як наступні підрозділи зосереджені на диверсифікації та зміцненні моделі доходів.

РОЗДІЛ 1 проникає в структури витрат, пояснюючи важливість диференціації фіксованих і змінних витрат і одноразових витрат проти повторюваних витрат. Він вводить різні методи оцінки витрат і моделі фінансового планування, направляючи учасників через процес створення детальних прогнозів витрат і проведення критичних аналізів, таких як розрахунки беззбитковості. Ця фундація надає підприємцям знання для ефективного управління своїми ресурсами та планування стійких операцій.

Згодом **РОЗДІЛ 2** охоплює стратегії збору коштів, представляючи основні принципи та дієві кроки, необхідні для забезпечення капіталу. Досліджуються різні методи збору коштів, включаючи індивідуальні підходи, такі як модель «3F» (Friends, Family and Fools – Друзі, Сім'я та дурні), краудфандингові кампанії та фандрейзинг на основі подій. Ці ідеї дозволяють учням розробляти та впроваджувати ефективні плани фандрейзингу з урахуванням їх унікальних бізнес-потреб.

РОЗДІЛ 3 зосереджується на мікрокредитуванні, забезпечуючи глибоке розуміння його історії, принципів та операційної механіки, включаючи умови кредитування, критерії прийнятності та типові розміри кредитів. Модуль також розглядає ландшафт мікрокредитування в різних європейських країнах, висвітлюючи ключові інститути та регуляторні середовища. Ці знання підтримують підприємців в оцінці переваг і ризиків, пов'язаних з варіантами фінансування мікрокредитування.

Нарешті, **РОЗДІЛ 4** розглядає європейські та приватні можливості фінансування, приділяючи особливу увагу підтримці цифрових та екологічно стійких стартапів на чолі з жінками. Вона пояснює рамки програм фінансування ЄС, включаючи їх цикли програмування, прикладні процеси та нерозривний характер багатьох фондів. Учасники знайомляться з основами логічного рамкового підходу, критичної методології оцінки можливостей та успішної підготовки заявок.

Протягом усього модуля гейміфіковані завдання та практичні вправи підсилюють теоретичний зміст, сприяючи активному навчанню та розвитку навичок.

Розділ 1 – Структура витрат

1.1 Чому розуміння витрат має значення

1.2 Фінансовий план і методи оцінки витрат

Визначення: фіксовані та змінні витрати; одноразові (стартові) та Повторювані (операційні) витрати

Модель фінансового плану та методи оцінки витрат

1.3 Завершення фінансового плану: Покрокове керівництво до шаблону

1.4 Трирічна структура планування витрат та розрахунок беззбитковості

1.5 Приклади з реального життя

Гейміфіковані вправи: Створіть свій власний фінансовий план

Розділ 2 - Розуміння стратегій збору коштів

2.1 Основи збору коштів

2.2 Три етапи збору коштів

2.3 Виконання шаблону стратегії збору коштів

2.4 Методи збору коштів: Індивідуальний збір коштів (ЗФ Система, краудфандинг, фандрейзингові заходи)

2.5 Приклади з реального життя

Гейміфіковані вправи: Створіть свій власний план збору коштів

**Розділ 3 -
Мікрокредитуванн
я**

3.1 Мікрокредитування: історія, визначення та принципи

3.2 Як працює мікрокредитування: умови кредитування, прийнятність & типові суми

3.3 Мікрокредитування в Європі та ключові мікрокредитні установи на одну країну-партнера: Італія; Іспанія; Польща; Литва; Швеція; Німеччина

3.4 Приклади з реального життя

Гейміфіковані вправи: Моделювання започаткування малого бізнесу за допомогою мікрокредиту

**Розділ 4 -
Європейські та
приватні фонди
для цифрових/
зелених стартапів
для жінок**

4.1 Розуміння логіки фінансування ЄС (періоди програмування, дзвінки, нерозривний характер)

4.2 Ключове фінансування ЄС для жінок у цифровому та зеленому

4.3 Ключові схеми приватного та гібридного фінансування

4.4 Від можливості сканування до застосування: основи логічного рамкового підходу

4.4.1 Дерево проблем: розуміння основних питань

4.4.2 Спрощений приклад матриці LFA

4.5 Приклади з реального життя

Гейміфіковані вправи: Написати пропозицію фінансування за допомогою логічного підходу

Результати навчання

As a result of engaging with the materials in this module, trainers are intended to achieve the following learning outcomes:

Знання

- Розуміння основних фінансових концепцій: фіксовані vs. змінні витрати, запуск vs операційні витрати
- Обізнаність про інструменти фінансового планування: звіт про доходи, баланс, прогноз грошових потоків
- Знання стратегій збору коштів, механізмів мікрокредитування та можливостей фінансування ЄС/приватного фінансування
- Знайомство з логічним рамковим підходом (LFA) для пропозицій щодо фінансування проектів

Навички

- Здатність розробляти повний фінансовий план, включаючи прогнози витрат та аналіз беззбитковості
- Здатність застосовувати різні методи оцінки витрат (наприклад, зверху вниз, знизу вгору, параметричний)
- Вміння розробляти стратегію збору коштів та використовувати такі методи, як краудфандинг або ЗФ системи
- Компетентність у заповненні проектних інструментів, таких як матриця LFA, проблемні дерева та шаблони бюджету

Компетенції

- Здатність приймати обґрунтовані фінансові рішення для стартапу або на ранній стадії бізнесу
- Здатність визначати та підходити до потенційних джерел фінансування (державні, приватні, індивідуальні)
- Можливість представити бізнес-ідею структурованим і фондовим способом
- Здатність моделювати та адаптувати фінансове планування в умовах невизначеності (наприклад, з буферами непередбачених ситуацій)

Розділ 1: Структура витрат

час	Короткий опис	метод	Обладнання
10 хв	Вступ та мозковий штурм на тему розділу	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Документи, фліпчарт
15 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Презентації PPT/ Фліпчарт
90 хв	Вправа: Створіть свій власний фінансовий план	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів гейміфікації
5 хв	Забезпечення результатів: Підсумок і роз'яснення концепції	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ проектор



1.1 Чому розуміння витрат має значення

При розробці і виконанні бізнес-плану розуміння структури і характеру витрат має першорядне значення. Обізнаність про витрати виходить далеко за рамки простого обліку або відстеження витрат – вона служить стратегічною основою, на якій будується правильне прийняття фінансових рішень. Глибоке розуміння витрат дозволяє підприємцям та менеджерам ефективно

розподіляти ресурси, встановлювати відповідні стратегії ціноутворення та оцінювати фінансові наслідки операційного та стратегічного вибору.

Крім того, аналіз витрат відіграє вирішальну роль у визначенні економічної доцільності бізнес-ідеї. Ідентифікуючи та класифікуючи різні типи витрат, підприємства можуть прогнозувати майбутні грошові потреби, оцінювати прибутковість та оцінювати, чи є запропонована бізнес-модель стійкою в довгостроковій перспективі. Наприклад, точне розрізнення фіксованих і змінних витрат, а також між одноразовими і повторюваними витратами, має важливе значення при прогнозуванні звітів про доходи та розрахунку точки беззбитковості.

Точне розуміння витрат також підвищує довіру до бізнес-плану, коли він представлений інвесторам, банкам або іншим фінансовим установам. Інвестори з більшою ймовірністю підтримують підприємства, які демонструють фінансову грамотність, розсудливість у плануванні витрат та обізнаність про потенційні ризики, пов'язані з витратами. Крім того, для стартапів і компаній на ранній стадії, де ресурси обмежені, а управління грошовими потоками має вирішальне значення, здатність передбачати і контролювати витрати часто робить різницю між успіхом і невдачею.

1.2 Фінансовий план і методи оцінки витрат

Визначення: фіксовані та змінні витрати; одноразові (стартові) та Повторювані (операційні) витрати

Для побудови ефективного фінансового плану необхідно спочатку зрозуміти основні категорії, на які зазвичай поділяються витрати бізнесу. Ці класифікації допомагають моделювати фінансові прогнози, визначати поведінку витрат за різних сценаріїв та планувати короткострокові та довгострокові фінансові потреби.

Фіксовані витрати – це ті, які залишаються постійними незалежно від обсягу

вироблених товарів або послуг. Вони не коливаються з діловою діяльністю в короткостроковій перспективі. Приклади включають оренду офісу, адміністративні зарплати, страхові внески та певні ліцензійні збори. Ці витрати повинні бути оплачені навіть тоді, коли виробництво або продажі низькі, що робить їх особливо важливими при розрахунку точки беззбитковості.

Змінні витрати, навпаки, змінюються прямо пропорційно рівню ділової активності. До них відносяться такі витрати, як сировина, пряма робоча сила (в деяких моделях), споживання енергії, пов'язані з виробництвом, відвантаженням і комісіями з продажу. Оскільки вони масштабуються з обсягом виробництва, змінні витрати мають важливе значення в оцінці граничних витрат виробництва і в розробці стратегій ціноутворення.

одноразові (стартові) витрати відносяться до неповторюваних витрат, понесених на початковому етапі бізнесу. Вони, як правило, включають реєстрацію компанії, юридичні та консультаційні збори, придбання обладнання та початковий інвентар, брендинг та розробку веб-сайтів, а також витрати на запуск маркетингових кампаній. Стартові витрати є капіталомісткими і вимагають ретельної оцінки, оскільки вони безпосередньо впливають на необхідні початкові інвестиції та стратегію фінансування. Деякі з цих витрат, такі як придбання обладнання, вважаються капітальними активами і підлягають **амортизації**, процес, який розподіляє вартість активу на термін його корисного використання, щоб відобразити його поступове споживання і розподіляти його витрати більш точно з плином часу..

Повторювані (операційні) витрати, з іншого боку, виникають на регулярній основі після того, як бізнес працює. Це можуть бути щотижневі, місячні або річні витрати, включаючи заробітну плату, комунальні платежі, лізингові витрати, технічне обслуговування та сировину для виробництва. Ефективне управління експлуатаційними витратами має важливе значення для підтримки прибутковості та забезпечення довгострокової стійкості.

Розуміння цих класифікацій забезпечує основу для побудови детальних

прогнозів витрат і дозволяє створювати більш точні та адаптовані фінансові моделі.

Модель фінансового плану та методи оцінки витрат

Фінансовий план – це структурована структура, яка окреслює фінансові цілі бізнесу та стратегії їх досягнення. Вона, як правило, включає ряд взаємопов'язаних фінансових звітів, а саме прогнозований **звіт про доходи (рахунок прибутку та збитку), баланс та прогноз грошових потоків**.

- **Прогнозований звіт про доходи**, also known as the profit and loss account, summarizes the expected revenues and expenses over a set period, showing whether the business will generate a profit or incur a loss.
- **Баланс** пропонує знімок фінансового стану компанії в конкретний момент, деталізуючи її активи, зобов'язання та власний капітал.
- **Прогноз грошових потоків** оцінює, коли і скільки грошових коштів буде надходити в і з бізнесу, забезпечуючи достатню ліквідність для задоволення щоденних потреб.

Для простого бізнес-плану, адаптованого до мікропідприємства, досить часто підготувати фінансовий план, який включає трирічну звітність про доходи та чіткий план того, як буде забезпечено початковий інвестиційний капітал. Різні способи залучення цього капіталу обговорюються в наступних розділах.

В основі цієї структури лежить оцінка витрат, яка служить для прогнозування майбутніх фінансових вимог і інформування про фінансові рішення. Для оцінки вартості можуть бути застосовані кілька методологій, залежно від характеру бізнесу та наявних даних:

- **Оцінка зверху вниз** починається з перегляду макrorівнів, використовуючи галузеві орієнтири або історичні дані від аналогічних підприємств для оцінки загальних витрат, які потім розподіляються на конкретні категорії.
- **Оцінка знизу вгору** починається з гранульованого рівня, ідентифікуючи кожен окремий компонент витрат і підсумовуючи їх для отримання загальної оцінки. Цей метод є більш точним і, як правило, є кращим для

підприємств на ранній стадії, хоча він може бути трудомістким і затратним на дані. **Аналогічна оцінка** використовує дані зі схожих проектів або підприємств для оцінки витрат за аналогією, корисною, коли прямі дані недоступні.

- **Параметрична оцінка** ґрунтується на математичні моделі та змінні, що рухаються витратами (наприклад, вартість квадратного метра, вартість за одиницю) і, як правило, використовується в технічних або інженерних проектах.

Тричоткова оцінка, часто використовується в управлінні проектами, враховує оптимістичні, песимістичні і найбільш ймовірні сценарії, щоб досягти очікуваної вартості через середньозважені середні.

У всіх випадках припущення повинні бути чітко викладені, а буфери непередбачених ситуацій повинні бути включені для обліку невизначеності і непередбачених подій. Достовірність кошторису витрат суттєво залежить від якості вхідних даних та обґрунтованості припущень, що використовуються в моделі

1.3 Завершення фінансового плану: Покрокове керівництво до шаблону

1. Визначте свої стартові витрати

Цей розділ допоможе вам визначити і оцінити всі початкові витрати, необхідні для запуску вашого запуску. Вона охоплює все: від обладнання та матеріалів до послуг та ліцензій. Важливо деталізувати кожну вартість і розглянути ставки амортизації, які представляють відсоток, на який актив зменшується вартість кожного року. Це особливо актуально для таких предметів, як машини, транспортні засоби або комп'ютери, які втрачають цінність з плином часу через використання або старіння. Включення амортизації у вашому плануванні дозволяє розподілити вартість цих активів на кілька років, замість

підрахунку повної суми тільки в перший рік. Простіше кажучи, амортизація допоможе вам зрозуміти, скільки вартості вашого обладнання або інструментів, ймовірно, втратить щороку, так що ви можете планувати свій бюджет більш точно. Розрахунок витрат як на перший рік, так і на наступні роки забезпечує реалістичний огляд ваших фінансових потреб і допомагає ефективно планувати свій бюджет.

1. DEFINE YOUR START-UP COSTS				
What do you need?	Estimated Costs (€)	Depreciation % (es. 0%-3%-20%...)	Cost 1 ^o Year	Cost following Years
.....				- €
.....				- €
.....				- €
.....				- €
Total:	- €		- €	- €

2. Вкажіть джерело вашої первісної вартості

Цей розділ допоможе вам визначити та оцінити різні джерела фінансування, які покриватимуть ваші початкові витрати. Чітке перерахування кожного джерела, такого як особисті заощадження, пожертви, кредити або внески від сім'ї та друзів, дозволяє зрозуміти фінансову основу вашого проекту. Ця ясність має важливе значення для планування та передачі вашої стратегії фінансування зацікавленим сторонам та потенційним інвесторам.

2. INDICATE THE SOURCE OF YOUR INITIAL COSTS	
Start-up resource	Amount (€)
Personal Savings	
Donations (Crowdfunding)	
Family, Friends, Fools	
Loan (Microcredit)	
Other	
Total:	- €

Після того, як ви визначили всі джерела фінансування, порівняйте загальну суму з передбачуваними стартовими витратами. Це порівняння допоможе

вам визначити, чи є ваші поточні ресурси достатньо або вам потрібно шукати додаткове фінансування, щоб покрити початкові інвестиції.

3. Визначте свої фіксовані та операційні витрати

Цей розділ дозволяє оцінити повторювані витрати, необхідні для того, щоб ваш бізнес працював протягом усього року. Це витрати, які безпосередньо не відрізняються від виробництва або продажів, але мають важливе значення для підтримки основних функцій вашого підприємства. Розуміння ваших фіксованих та експлуатаційних витрат є фундаментальним для планування грошових потоків та забезпечення довгострокової стійкості вашого бізнесу. Цей огляд також буде корисний при прогнозуванні прибутковості та підготовці заявок на фінансування.

3. DEFINE YOUR FIXED AND OPERATIONAL COSTS	
Fixed and operational Costs	Estimated annual Costs (€)
Rent	
Bills	
personnel costs	
Accountant	
Mortgage interests	
Insurance	
.....	
.....	
.....	
.....	
Total:	- €

4. Визначте свої змінні витрати

Цей розділ допомагає визначити витрати на виробництво та дистрибуцію, які змінюються залежно від рівня вашої діяльності або обсягу продажів. Ці витрати не фіксуються: вони ростуть по мірі зростання вашого бізнесу, в залежності від того, скільки ви виробляєте або продаєте. Приклади включають матеріали, упаковку, доставку або комісії.

Використовуйте таблицю для оцінки вартості одиниці та очікуваної кількості проданих одиниць за перші три роки. Це допоможе вам зрозуміти, як ваші витрати розвиваються з вашими продажами і дозволить вам краще планувати свою цінову стратегію та фінансову стійкість з плином часу.

4. DEFINE YOUR VARIABLE COSTS

Variable Costs	Cost per Unit (€)	Unit sold 1 ^o Year	Unit sold 2 ^o Year	Unit sold 3 ^o Year	Estimated Costs 1 ^o Year (€)	Estimated Costs 2 ^o Year (€)	Estimated Costs 3 ^o Year (€)
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
Total:		0	0	0	- €	- €	- €

5. Визначте свій очікуваний дохід

Цей розділ допоможе вам оцінити дохід, який ваш бізнес, як очікується, буде генерувати від продажу товарів або послуг. Почніть з переліку ваших продуктів або послуг і встановлення реалістичної ціни за одиницю. Потім підрахуйте, скільки одиниць ви плануєте продати протягом кожного з перших трьох років.

Помноживши ціни на одиницю на очікувані обсяги продажів, ви можете прогнозувати свій річний дохід і оцінити фінансовий потенціал вашої бізнес-ідеї. Цей прогноз має вирішальне значення для визначення прибутковості та підготовки стратегії сталого зростання.

5. DEFINE YOUR EXPECTED INCOME

Good / Service	Price per Unit (€)	Unit sold 1° Year	Unit sold 2° Year	Unit sold 3° Year	Estimated Income 1° Year (€)	Estimated Income 2° Year (€)	Estimated Income 3° Year (€)
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
.....					- €	- €	- €
Total:		0	0	0	- €	- €	- €

6. Ваш фінансовий план

Цей заключний розділ об'єднує всі ключові фінансові елементи вашого бізнесу. Підсумовуючи дохід, витрати та прогнозований прибуток протягом перших трьох років, це дає чіткий знімок ваших очікуваних фінансових показників. Це дозволяє оцінити, чи є ваша бізнес-ідея економічно життєздатною, допомагаючи вам визначити, коли ви можете досягти прибутковості і наскільки стійким може стати ваше підприємство в довгостроковій перспективі. Цей огляд також корисний при представленні вашого бізнесу потенційним інвесторам, кредиторам або партнерам.

«Прибуток перед податками» являє собою різницю між загальними доходами і загальними витратами. Щоб оцінити «Мережевий дохід», спрощеного підходу часто достатньо в бізнес-планах на ранній стадії: ви можете застосувати загальну ставку податку приблизно 30 % до прибутку. Цей швидкий розрахунок допоможе вам оцінити фінансову віддачу після обліку податків. Хоча цей метод є основним, він прийнятний для початкового бізнес-плану. Однак, чим точніші та детальніші ваші оцінки (наприклад, розглядаючи фактичні національні податкові ставки, франшизи або податкові пільги), тим більш надійним і переконливим буде ваша пропозиція – особливо при зверненні до потенційних інвесторів або донорів.

6. YOUR FINANCIAL PLAN

	1° YEAR	2° YEAR	3° YEAR
Revenue	- €	- €	- €
Start-up Costs	- €	- €	- €
Fixed Costs	- €	- €	- €
Variable Costs	- €	- €	- €
Profit before taxes	- €	- €	- €
Taxes	- €	- €	- €
Net Income	- €	- €	- €

1.4 Трирічна структура планування витрат та розрахунок беззбитковості

При складанні бізнес-плану, стандартною практикою є розробка структури планування витрат, яка охоплює три роки. Цей середньостроковий горизонт дозволяє підприємцям з плином часу оцінювати фінансову траєкторію бізнесу з урахуванням початкових інвестицій, масштабування операцій та очікуваних змін структури витрат. Структура, як правило, включає прогнози як на капітальні витрати, так і операційні витрати.

Таке планування дозволяє визначити піки витрат, дефіцит грошових потоків та періоди, коли може знадобитися зовнішнє фінансування. Він також підтримує стратегічні рішення щодо ціноутворення, найму, управління запасами та інвестицій в інфраструктуру або технології. Ключовим аналітичним інструментом у рамках фінансового плану є **розрахунок точки беззбитковості (ВЕР)**. Точка беззбитковості вказує на обсяг продажів, при якому загальний дохід дорівнює загальним витратам, що не призводить до ні прибутку, ні збитку. Цей розрахунок дає критичне уявлення про життєздатність бізнес-моделі. Це допомагає визначити мінімальну продуктивність, необхідну для уникнення втрат, і відіграє важливу роль в оцінці ризиків, стратегії ціноутворення та операційної масштабованості.

У здоровому і добре функціонуючому бізнесі ВЕР, як правило, очікується, буде досягнуто протягом перших трьох років, і це повинно бути чітко видно в

трирічному фінансовому плані. Однак, залежно від характеру і сектора бізнесу, досягнення ВЕР може зайняти більше часу. У таких випадках доцільно розрахувати і чітко показати, коли буде досягнута точка беззбитковості, навіть якщо вона випаде за межі початкового трирічного вікна, як частина бізнес-плану.

1.5 Приклади з реального життя

У цьому розділі розглядаються реальні приклади того, як підприємці структурують свої витрати та планують стабільну діяльність. Наприклад, молодий підприємець, який запускає ремісничий фургон з їжею, повинен врахувати стартові витрати, такі як придбання фургона, кухонного обладнання та брендингу, а також фіксовані витрати, такі як страхування, дозволи та бухгалтерські послуги. Змінні витрати включають інгредієнти, паливо та упаковку, а реальний досвід показує, що продажі коливаються залежно від погоди, що змушує підприємця вводити 10% резерв на непередбачені витрати.

Аналогічно, дизайнер-фрілансер, який відкриває невелику креативну студію, інвестує в необхідне обладнання, таке як ноутбук, програмне забезпечення та веб-сайт. Фіксовані витрати, такі як коворкінг та передплата на програмне забезпечення, доповнюються змінними витратами, такими як матеріали для прототипів та реклама. Щоб точно прогнозувати виробничі витрати, вона застосовує підхід «знизу вгору».

Інший приклад стосується невеликого екологічного бізнесу в сфері електронної комерції, де початкові інвестиції покривають витрати на матеріали, інтернет-магазин та професійну фотографію. Фіксовані витрати включають хостинг, бухгалтерський облік та страхування, тоді як доставка, упаковка та матеріали є змінними витратами. Засновник розраховує точку беззбитковості для перших 200 продажів, щоб визначити ціну та обсяг виробництва.

Інтернет-мікрошкола, запущена вчителем, використовує подібний підхід,

інвестуючи в мікрофон, камеру та платформу LMS. Фіксовані витрати, такі як передплата та інтернет, поєднуються зі змінними витратами на комісійні платформи та рекламу, а аналіз конкурентів зверху вниз допомагає визначити ціноутворення курсів та фінансове планування.

Нарешті, екологічний стартап, що виробляє екологічні свічки, ілюструє, як параметричне калькулювання може допомогти у формуванні цін. Стартові витрати включають форми, оренду лабораторних приміщень та сертифікацію. Фіксовані витрати покривають оренду, енергію та страхування, тоді як матеріали, такі як віск, гніти, ефірні олії та упаковка, становлять змінні витрати. Порівняння вартості однієї свічки допомагає визначити стійку модель ціноутворення.

**Гейміфіковані
вправи Розділ 1:
Створіть свій
власний
фінансовий план**

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Виберіть стартап-ідею і використовуйте знання, отримані в розділі 1, щоб завершити власний фінансовий план.

Щоб керувати своєю роботою, ви знайдете шаблон Google Sheets з попередньо встановленими формулами і тією ж структурою, яку ви вивчали в цьому підрозділі, включаючи розділи для:

1. Стартові витрати
2. Джерела фінансування
3. Фіксовані та операційні витрати
4. Змінні витрати
5. Очікуваний дохід
6. Аналіз беззбитковості та фінансовий план

Перейдіть до шаблону за посиланням, наданим нижче, і заповніть кожен розділ на основі обраної

бізнес-ідеї. Не забудьте застосувати визначення витрат, методи оцінки та стратегії планування, введені по всій одиниці. Ця діяльність призначена для моделювання реального досвіду планування та допоможе вам розвинути практичні навички фінансової грамотності, необхідні для запуску та управління стійким бізнесом.

[Блок 1 – Гаміфіковані вправи: Створіть свій власний фінансовий план.xlsx](#)

Розділ 2 — Розуміння стратегій збору коштів

час	Короткий опис	метод	Обладнання
5 хв	Вступ та мозковий штурм на тему розділу	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Документи, фліпчарт
20 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Презентації PPT/ Фліпчарт
90 хв	Вправа: Створіть свій власний план збору коштів	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів гейміфікації
5 хв	Забезпечення результатів: Відгуки про однолітків та повторення ключових понять	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ проектор



2.1 Основи збору коштів

Фандрейзинг – це структурований комплекс заходів, спрямованих на отримання зовнішньої фінансової підтримки проекту або бізнес-ідеї. Це особливо важливо в цифровому та сталому підприємстві, де нові підприємства часто потребують початкового фінансування для початку, зростання та масштабування. На відміну від традиційних підприємств, які в основному покладаються на доходи або банківські кредити, збір коштів забезпечує доступ до більш широкого спектру фінансових ресурсів, таких як гранти, пожертви, краудфандинг і корпоративні спонсорства.

Донорами можуть бути приватні особи, приватні організації, фонди або державні установи, які вирішили підтримати ініціативу, тому що вони вірять в її місію та цілі. У сфері цифрових інновацій та сталого розвитку, донори часто шукають високоефективні проекти – ті, які сприяють соціальному прогресу, захисту навколишнього середовища або технологічному розвитку. Наприклад, фонд може фінансувати некомерційну організацію, яка працює над цифровою грамотністю в малозабезпечених громадах, в той час як інвестор може підтримати стартап, що розробляє рішення на основі штучного інтелекту для енергоефективності.

Одна поширена помилка полягає в тому, що чим менше грошей витрачається на збір коштів, тим ефективнішою є організація. Однак це не завжди правда. Інвестиції у внутрішній фандрейзинговий потенціал, такі як навчання персоналу, розробка стратегії або цифрові інструменти – може значно поліпшити здатність організації забезпечити постійне фінансування. Надійний підхід до збору коштів допомагає організаціям стати більш незалежними з плином часу, зменшуючи їх залежність від одноразових

грантів або випадкових пожертвувань.

Сучасні цифрові інструменти також зробили збір коштів більш доступним. Краудфандингові платформи, імпакт-інвестиційні фонди та блокчейн-системи дають підприємцям нові можливості для охоплення глобальної аудиторії, залучення до місії інвесторів та проведення прозорих, привабливих кампаній.

Розуміючи основи стратегічного фандрейзингу, підприємці в цифрових та стійких сферах можуть підвищити свої шанси на успіх, побудувати фінансову стабільність та сприяти більш відповідальному та інноваційному майбутньому.

2.2 Три етапи збору коштів

Збір коштів – це поступовий і стратегічний процес, який включає в себе побудову відносин, забезпечення внесків і заохочення довгострокових зобов'язань. У цьому розділі викладено три ключові кроки, які особливо актуальні для жінок-підприємств у екологічному, екологічному та цифровому секторах: пошук нових спонсорів (А), збільшення середнього пожертвування (В) і заохочення повторних внесків (С).

А) Шукаємо нових спонсорів

Ця початкова фаза часто є найскладнішою, особливо для новостворених підприємств. Однак підприємці, що розвиваються, мають цінний актив: ентузіазм і драйв, які приходять з запуском оригінальної ідеї. Щоб досягти успіху на цьому етапі, важливо прийняти структурований, покроковий підхід.

Новий донор – це той, хто вперше вносить свій вклад у вашу ініціативу. Їх мотивація може варіюватися в широких межах, і розуміння їх має важливе

значення для побудови сильних і тривалих мереж підтримки. У контексті жіночого підприємництва в галузі сталого розвитку, цифрових інновацій та зелених технологій, визначення окремих осіб та організацій, які піклуються про гендерну рівність та соціальний вплив, є життєво важливою відправною точкою.

Тим не менш, пошук нових донорів може вимагати значних ресурсів і не може генерувати негайних доходів. Однак це слід розглядати як довгострокову інвестицію в зростання і стабільність організації. Не кожна людина, яка проявляє інтерес або отримує інформацію про вашу місію, в кінцевому підсумку вирішить дати. Потенційні прихильники можуть бути досягнуті за допомогою подій, листів, ярмарків або безпосередньої пропаганди. Вибір найбільш відповідного каналу комунікації для кожного потенційного донора є частиною продуманої стратегії.

Слідування за цими контактами, надання додаткової інформації, і розвиток відносин часто вимагає значних зусиль. Результати можуть бути не негайними, і невдачі є загальними. Тим не менш, наполегливість під час цього етапу закладає основу для тривалих партнерських відносин, які можуть підтримати довгострокове зростання ініціатив жінок у сталому та цифровому секторах.

В) Збільшення середнього розміру пожертви

Як тільки людина або організація стає донором, виникає нова можливість: заохотити їх збільшити фінансову підтримку. Цей крок часто є більш ефективним і менш дорогим, ніж постійно шукати нових донорів. У той час як залучення нових прихильників є важливим, збереження і поглиблення відносин з існуючими донорами має тенденцію приносити більшу стабільність і знизити витрати на збір коштів. Ті, хто вже вірить у вашу місію, з більшою ймовірністю розглядають можливість збільшення своїх внесків, коли їх запитують. На цьому етапі основна увага приділяється не залученню донорів більш глибоко в організаційній діяльності, а просто на заохоченні більшого

донорства.

Не кожен донор відповість на такий запит, але навіть скромне збільшення з боку кількох може суттєво змінитися. Націлювання на існуючих донорів з урахуванням індивідуальних і шанобливих запитів є практичним і ефективним способом зміцнення вашої фінансової бази.

С) Підвищення частоти донорства

Останнім кроком у побудові сталої стратегії збору коштів є заохочення повторних пожертвувань. Після того, як мережа відданих прихильників була створена, мета полягає в тому, щоб зберегти їх інтерес і надихнути їх регулярно давати. Якщо донори вже зробили більше, ніж один внесок, вони, ймовірно, залишаться відкритими для майбутньої підтримки – особливо коли вони бачать подальший вплив своєї участі. Мотивація їх робити більш часто не тільки збільшує фінансування, але і створює відчуття спільної мети і лояльності.

Підсумовуючи, ефективна стратегія фандрейзингу для жінок-підприємців у сталому та цифровому секторах включає три основні дії: розширення бази донорів з наполегливістю і терпінням, збільшення середнього внеску від існуючих прихильників, і сприяння довгостроковим відносинам, які заохочують повторне надання. Зосередившись на цих трьох кроках, організації можуть забезпечити ресурси, необхідні для процвітання та довгострокового впливу.

2.3 Виконання шаблону стратегії збору коштів

Виконання шаблону стратегії фандрейзингу – це процес перетворення ретельно розробленого плану в реальні дії, які допомагають забезпечити

фінансову підтримку. Вона починається з чіткого визначення цілей фандрейзингової кампанії та визначення типів донорів або спонсорів, які, швидше за все, будуть зацікавлені в підтримці проекту. Шаблон стратегії також описує найкращі способи спілкування з цими потенційними прихильниками, такі як події, електронні листи, соціальні мережі або особисті зустрічі. Після того, як план буде створений, виконання його означає слідувати кожному кроку послідовно і з увагою до деталей. Це включає в себе звернення до донорів, надання їм відповідної інформації та підтримання постійної комунікації для зміцнення довіри та заохочення пожертвувань. Моніторинг прогресу цієї діяльності важливий, щоб корективи могли бути внесені, якщо певні підходи не працюють так, як очіувалося. Ретельно виконуючи шаблон стратегії фандрейзингу, організації можуть створити чіткий і організований шлях для збору необхідних їм коштів, а також вибудовування тривалих відносин зі своїми прихильниками. Такий підхід підвищує ймовірність успіху і допомагає забезпечити стабільну фінансову підтримку з плином часу. Наприклад, виконання стратегії фандрейзингу може початися з підключення до підтримуючих організацій і мереж, зацікавлених в тому, що таке бізнес. Потім вони можуть використовувати краудфандингові платформи, щоб охопити ширшу аудиторію, зацікавлену в сталості та соціальному впливі. Крім того, вони можуть звернутися за підтримкою до європейських та приватних фондів, присвячених цифровим та зеленим стартапам під керівництвом жінок. Нарешті, організація громадських заходів може допомогти зібрати як кошти, так і обізнаність, вибудовувати нові відносини з потенційними донорами.

Нижче наведено спрощений шаблон стратегії збору коштів, розроблений для керівництва практичними кроками фандрейзингової кампанії. Для наочності в шаблоні наведено приклад, щоб проілюструвати, як кожен розділ може бути завершений.

1. Чому ми збираємо гроші?

Напишіть необхідність в одному реченні.

Приклад: «Купити 50 стільців для громадського залу».

2. Скільки грошей нам потрібно?

Вкажіть точну суму (EUR) плюс 10 % буфер для непередбачених витрат.

Приклад: «Нам потрібно 1 000 EUR + EUR 100 маржі = 1100 євро всього».

3. Хто може надати кошти?

Складіть короткий список потенційних донорів або груп:

- Сусідські сім'ї
- Місцеві невеликі магазини
- Друзі в WhatsApp

4. Яким буде наше повідомлення?

Напишіть 1-2 короткі, емоційні та конкретні речення, щоб мотивувати донорів.

Приклад: «З 20 євро, ви допомагаєте людям похилого віку комфортно сидіти під час зустрічей».

5. Як ми запитаємо?

Виберіть канали зв'язку та покладіть обов'язки:

- Прозора коробка пожертвування зі знаком – Марія
- Від дверей до дверей – Молодіжна група
- WhatsApp/Facebook повідомлення – Luca

6. Коли відбуватимуться дії?

Плануйте просту шкалу часу з ключовими датами та діями:

Приклад:

Date	Action	Notes
June 5	Print signs	10 copies
June 7	Launch donation box at market	Need coins
June 30	Count funds and total sum	Use a simple Excel sheet

7. Хто що робить?

Визначте чіткі ролі:

- Одна людина надійно розпоряджається готівкою
- Один монітор соціальних медіа
- Один збирає квитанції та відстежує витрати

8. Як ми можемо подякувати донорам?

Приклад: Надішліть листівку подяки з фотографіями придбаних стільців через WhatsApp і розмістіть її на дошці оголошень спільноти.

9. Як виміряти успіх?

Задайте собі ці питання:

- Чи виграні кошти досягли або перевищили мету?
- Чи були придбані і призначені для використання стільців?
- Чи є донори поінформованими та задоволеними?

2.4 Методи збору коштів: Індивідуальний збір коштів (ЗФ Система, краудфандинг, фандрейзингові заходи)

Фандрейзинг передбачає залучення різних типів донорів, кожен з яких вимагає адаптованих стратегій для забезпечення їх підтримки. Загалом донорів можна розділити на дві групи: приватні особи та компанії. Цей розділ орієнтований на окремих донорів, які можуть бути досягнуті різними каналами в залежності від того, чи є спілкування особистим або спрямованим на більшу аудиторію. Для жінок-підприємців у стійкому, зеленому та цифровому секторах ці канали варіюються від прямих електронних листів та платформ соціальних медіа до веб-сайтів краудфандингу та особистих

заходів. Мета полягає в тому, щоб зв'язатися з людьми, які поділяють прихильність до сталого розвитку та розширення прав і можливостей жінок, надихаючи їх на підтримку зростання підприємства. Серед багатьох підходів персоналізовані листи, особисті зустрічі, заходи та краудфандинг виявилися особливо ефективними. Деякі з цих методів будуть розглянуті більш докладно наступним чином.

A. Система 3F

Система 3F – аббревіатура для сім'ї, друзів і дурнів – є одним з найбільш поширених і доступних початкових методів збору коштів, використовуваних індивідуальними підприємцями. Цей підхід включає в себе контакт з безпосередньою особистою мережею, включаючи родичів, близьких друзів і знайомих, які готові підтримати підприємство фінансово, часто засновані на довірі і особистих відносинах, а не на формальних оцінках бізнес-моделі або ринкового потенціалу. Хоча термін “дурні” може звучати негативно, він відображає тих, хто ризикує на проект рано, мотивований лояльністю або вірою в бачення підприємця.

Для жінок-підприємців, які працюють у сталому, зеленому та цифровому секторах, метод 3F може бути особливо цінним. Ці засновники часто стикаються з додатковими проблемами у доступі до традиційних джерел фінансування, тому підтримка з боку близьких мереж забезпечує критичний насіннєвий капітал, необхідний для розробки прототипів, проведення початкових досліджень ринку або покриття витрат на стартап. Внески, отримані в рамках 3F фандрайзингу, як правило, мають менше формальностей і менше тиску в порівнянні з інституційними інвесторами або банками, що дозволяє підприємцям зосередитися на вдосконаленні своїх ідей.

Однак, хоча цей метод, як правило, є більш швидким і гнучким, він вимагає ретельного поводження. Чітке і чесне спілкування про ризики і потенційні результати має важливе значення для збереження довіри в особистих відносинах і уникнення непорозумінь. Також важливо керувати очікуваннями, надаючи регулярні оновлення щодо прогресу та досягнутих віх. З практичної точки зору, залучення коштів через мережі 3F все ще вимагає створення

простої платіжної системи, такої як PayPal або Revolut, і вибір прямих каналів зв'язку, таких як WhatsApp, Signal або електронна пошта, щоб ефективно охопити потенційних прихильників. Хоча сума, зібрана через ЗФ мережі, може бути обмежена в порівнянні з іншими джерелами фінансування, вона служить важливою основою. Демонстрація ранньої підтримки з боку особистої мережі може підвищити довіру і відкрити двері для подальших можливостей збору коштів, таких як краудфандинг або корпоративне спонсорство. В цілому, система ЗФ залишається життєво важливим компонентом індивідуальних стратегій фандрейзингу, особливо на ранніх стадіях очолюваних жінками підприємств у сталих, зелених та цифрових сферах.

В. Краудфандінг

Краудфандинг, термін, що походить від англійських слів “натовп” і “фінансування”, відноситься до методу збору коштів в Інтернеті, коли людина або бізнес шукає фінансової підтримки для особистих проєктів або конкретних цілей. Цей процес, як правило, полегшується через спеціальні веб-платформи, призначені для розміщення та управління краудфандинговими кампаніями, часто без оплати.

Одна з головних сильних сторін краудфандингу полягає в його здатності охопити глобальну аудиторію, далеко за межами традиційних методів зв'язку, таких як пошта, телефонні дзвінки або особисті запити, і часто з меншою ціною.

Краудфандинг можна класифікувати на чотири основні типи:

- На основі пожертв: Вкладники надають кошти, не очікуючи будь-якої фінансової віддачі, підтримуючи причини, які вони вважають гідними. Це може стосуватися пожертвувань від фізичних осіб або організацій.
- На основі заохочень: Натомість донори отримують негрошові винагороди, такі як продукт, створений фандрейзером або символічний предмет. Цей тип поширений в мистецтві та культурі, що дозволяє прихильникам отримати готовий продукт – як книга, художня робота або альбом, одночасно сприяючи відносинам і дозволяючи тестувати ринок.

- Соціальне кредитування: Також відоме як однорангове кредитування, це включає в себе кредитування грошей бізнесу з очікуванням погашення плюс відсотки. Незважаючи на те, що він схожий на традиційні банківські кредити, він, як правило, включає в себе кілька дрібних інвесторів, готових прийняти помірні ризики.
- Equity Краудфандинг: У цьому випадку вкладники стають міноритарними акціонерами в проекті, отримуючи акції акцій і частину прибутку, хоча часто і без права голосу. Через пов'язані ризики та його характер як державних інвестицій, краудфандинг капіталу регулюється фінансовими органами багатьох країн.

Існують різні краудфандингові платформи, деякі спеціалізуються на творчих проектах, спрямованих на нішеві ринки, а інші зосереджені на соціально-орієнтованих кампаніях. Некомерційні організації також проводять краудфандингові ініціативи в соціальних мережах. Наприклад, Facebook дозволяє групам і особам створювати кампанії зі збору коштів під час надзвичайних ситуацій, таких як стихійні лиха. Крім того, збір коштів на день народження Facebook дозволяє користувачам збирати пожертви для благодійних організацій.

Цей підхід стає все більш популярним у жіночому підприємстві в рамках сталого, зеленого та цифрового секторів, де краудфандинг є важливим інструментом для підтримки жінок-підприємств, спрямованих на позитивний екологічний та соціальний вплив.

Як працює краудфандингова платформа?

Після розробки ідеї проекту, особа, яка шукає фінансування, починається з завершення шаблону краудфандингової платформи з ключовими деталями. Це включає опис проекту, цілі фінансування, необхідні для його запуску, відповідні фотографії або відео, а також будь-які стимули, пропонувані потенційним покровителям. Потім платформа записує кампанію в своїй базі даних і застосовує стандартизовані договірні умови, іноді надаючи заздалегідь визначені варіанти для оптимізації процесу. Ця система дозволяє спонсорам

переглядати та вибирати проекти, які вони хочуть підтримати. Зібрані кошти спочатку отримує краудфандингова платформа, яка згодом перераховує загальну суму ініціатору проекту. Тим часом потенційні прихильники часто шукають додаткову інформацію про проект та його творця через зовнішні канали, такі як соціальні медіа. Щоб підтримувати свою діяльність, краудфандингові платформи, як правило, стягують плату в розмірі від 5 % до 15 % від загального обсягу залучених коштів.

Приклад дослідження: Gofundme

Заснована в 2010 році, GoFundMe (<https://www.gofundme.com/>) – популярна краудфандингова платформа, орієнтована на особистий та благодійний збір коштів. Це дозволяє приватним особам та організаціям створювати кампанії з широкого кола причин, включаючи медичні витрати, освіту, надзвичайні ситуації, громадські проекти та ініціативи соціального впливу. Користувачі можуть легко налаштувати сторінку кампанії, поділитися своєю історією і збирати пожертви, не вимагаючи винагород або повернення. Gofundme відомий своїм простим і зручним інтерфейсом, низькими платежами та сильним акцентом на довіру та прозорість для заохочення довіри донорів.

С. Заходи фандрейзингу

Фандрейзингові заходи передбачають організацію зібрань, спрямованих на залучення обраних зацікавлених сторін для представлення справи та залучення коштів на її підтримку. Успішне управління такими подіями вимагає сильних організаційних і крос-функціональних навичок, і часто включає в себе навігацію місцевої бюрократії і несподіваних витрат, які можуть виникнути при плануванні.

Для підприємців або художників, які працюють у сталому, зеленому та цифровому секторах, організація заходів, таких як художні семінари або спільні виставки, може бути ефективними способами залучення фінансування при демонстрації навичок та інновацій. Крім того, участь у заходах,

організованих іншими, дає можливість представляти справу з меншими організаційними зусиллями та фінансовими ризиками, що робить її підходящим варіантом, коли основна мета полягає в максимізації результатів збору коштів. Інша стратегія передбачає виявлення подій, узгоджених з цінностями та місією організації, особливо тих, що підтримують жіноче підприємництво в галузі сталого розвитку та цифрових інновацій – і наближення учасників, щоб запропонувати спонсорство. Часто люди з художнього або підприємницького походження, в тому числі співаки, актори і письменники, готові підтримати некомерційні ініціативи, особливо ті, що надають жінкам можливості в цих ключових секторах. Такий підхід не тільки економить час, але також може генерувати подвійні переваги: забезпечення фінансування та налагодження відносин з впливовими прихильниками, які можуть допомогти посилити місію.

Для тих, хто вибирає самостійно організувати захід, рекомендується кілька важливих кроків:

- Мозковий штурм: Співпраця з особами, які поділяють цілі організації, має вирішальне значення для генерації творчих ідей та критичної оцінки доцільності запропонованих концепцій.
- SWOT-аналіз: Проведення комплексної оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз забезпечує цінне розуміння середовища організації.
- Розробка концепції заходу: Створення початкового плану подій або «картки події», щоб окреслити ключові особливості та завдання зібрання.
- Часова шкала: Встановлення чіткого графіку для організації завдань і термінів забезпечує ефективне управління проектами та своєчасне завершення.

Завершення цих кроків дає більш чітке розуміння економічної життєздатності події в контексті сталого, зеленого та цифрового підприємництва. Для мінімізації проблем під час впровадження доцільно уважно розглянути потенційні ризики та виклики. Хоча оптимізм важливий, надмірна позитивність у плануванні може призвести до структурних проблем пізніше в процесі.

2.5 Приклади з реального життя

У розділі 2 демонструються практичні підходи до залучення капіталу для різних стартапів. Цифровий стартап, що розробляє додаток для зменшення харчових відходів, використовує систему «3F», збираючи 2000 євро від друзів і родичів для створення прототипу. Чіткі повідомлення, такі як «Допоможіть нам зменшити харчові відходи в районі», у поєднанні з регулярними оновленнями, сприяють залученню донорів і збільшенню пожертв.

Асоціація молодих жінок запускає «зелену лабораторію» за допомогою краудфіндингу, встановлюючи ціль у 3500 євро та пропонуючи символічні винагороди. Донорів мотивують соціальний вплив та розширення можливостей, і асоціація успішно реалізує стратегію подальшого оновлення, щоб збільшити внески, одночасно надаючи екологічні стимули.

Дизайнер, який шукає екологічний 3D-принтер, використовує захід зі збору коштів у коворкінгу для демонстрації продуктів, залучаючи місцеві магазини як нових спонсорів і забезпечуючи повторні пожертви від лояльних клієнтів за допомогою щоквартальних передплат.

У сільськогосподарському секторі молода жінка, яка керує мікрофермою, поєднує фінансування 3F із краудфіндингом для сонячної теплиці. Комунікація через соціальні медіа та місцеві ринки, а також щомісячні оновлення прогресу та персоналізовані повідомлення з подякою зміцнюють відносини з донорами та реалізацію проєкту.

Цифрове культурне підприємство, що пропонує творчі онлайн-курси, залучає індивідуальних спонсорів, зокрема колишніх студентів, заохочуючи їх до пожертв за допомогою цільових вебінарів для преміум-спонсорів та двомісячних інформаційних бюлетенів з ексклюзивними запрошеннями на заходи, щоб утримати їхню зацікавленість.

**Гейміфіковані
вправи розділ 2:
Створіть свій
власний план
збору коштів**

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Виберіть проект або бізнес-ідею та розробіть власний план збору коштів. Використовуйте **приклад спрощеної стратегії збору коштів**, наведений у розділі 2.3 розділу 2, щоб керувати вашою роботою – цей шаблон вже містить ключові питання, на які потрібно відповісти.

Заповніть свій план, включивши **іншу важливу інформацію з розділу 2**, наприклад, вибір одного методу збору коштів (ЗФ система, краудфандинг або заходи зі збору коштів) і визначення того, як ви досягнете і залучаєте своїх донорів. Обов'язково включіть свої цілі зі збору коштів, потенційних донорів, каналів зв'язку, терміни, і як ви будете вдячні і збережете своїх прихильників.

Ця вправа розроблена, щоб допомогти вам побудувати практичні навички в організації структурованої та ефективної кампанії зі збору коштів, необхідних для підтримки підприємств під керівництвом жінок у сталому, зеленому та цифровому секторах.

Розділ 3: Мікрокредитування

час	Короткий опис	метод	Обладнання
5 хв	Вступ і мозковий штурм за темою блоку	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Документи, фліпчарт
20 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Презентації PPT/

			Фліпчарт
90 хв	Вправа: Моделювання започаткування малого бізнесу за допомогою мікrokредиту	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів гейміфікації
5 хв	Забезпечення результатів: Обговорення результатів та інсайтів	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ проектор



3.1 Мікrokредитування: історія, визначення та принципи

Мікrokредитування стало одним з найбільш інноваційних та впливових фінансових інструментів, спрямованих на зменшення бідності та сприяння економічному розширенню маргіналізованого населення. Надаючи невеликі кредити, не вимагаючи традиційної застави, мікrokредит відкриває доступ до капіталу для тих, хто, як правило, виключений зі звичайних банківських систем. Цей підхід не тільки допомагає людям започаткувати або розширювати малий бізнес, але і сприяє соціальним змінам, орієнтуючись на малозабезпечені групи, особливо жінок. Наступний розділ поглиблюється в витоки, розвиток і соціальне значення мікrokредитування, простежуючи, як проста ідея переросла в світовий рух, який продовжує надихати нові моделі інклюзивного фінансування..

Мікrokредитування почалося в селі Джобра, Бангладеш, керований Мухаммедом Юнусом, який отримав Нобелівську премію миру в 2006 році. Розчарований розривом між економічною теорією і місцевою бідністю, Юнус особисто зустрів бідних людей і виявив, що багато з них опинилися в пастці

циклу лихварства. Він зрозумів, що всього 27 доларів можуть звільнити 42 людини від боргів, що дозволить їм стати фінансово незалежними. Це розуміння привело до заснування Grameen Bank в 1983 році, який надав невеликі кредити без традиційної застави, дозволяючи людям використовувати свої навички, щоб уникнути бідності. Ці мікрокредити, часто всього кілька доларів, допомогли позичальникам почати стійкий малий бізнес.

Ключовим аспектом моделі було її зосередження на жінок, які значною мірою були виключені з економічних можливостей, але відігравали важливу роль у своїх сім'ях. Юнус заохочував жінок до створення кооперативів, що підвищило соціально-економічний вплив і кидали виклик закріпленим гендерним нормам. Система заснована на довірі і взаємній відповідальності в групах позичальників, в результаті чого ставки погашення часто перевищують 95 %.

Незважаючи на деяку критику щодо надмірної заборгованості та операційних витрат, модель Grameen Bank стала глобальним рухом, прийнятого в більш ніж 100 країнах. Це демонструє, як малі кредити можуть призвести до значних соціальних та економічних змін. Акцент на жінок залишається наріжним каменем, підкреслюючи їх стійкість і вирішальну роль у перетворенні спільнот.

По суті, мікрокредит втілює принципи довіри, розширення прав і інклюзивності. Вона кидає виклик традиційним банківським нормам, розставляючи пріоритет людський потенціал над заставою і визнає силу малих фінансових інтервенцій для створення тривалих соціальних змін. Зосереджуючись на маргіналізованих групах, особливо жінок, це не тільки надає економічні можливості, але й сприяє більшій соціальній справедливості та розвитку громади. Ця модель продовжує надихати інноваційні підходи до фінансування, які спрямовані на створення більш інклюзивної та стійкої економіки у всьому світі.

3.2 Як працює мікрокредитування: умови кредитування, прийнятність & типові суми

Спираючись на основні принципи довіри, розширення прав і можливостей і фінансової інтеграції, мікrokредит пропонує невеликі кредити, призначені для задоволення унікальних потреб і обставин недостатньо обслуговуваних позичальників. Ці кредити структуровані з умовами, які визначають пріоритети доступності та гнучкості, визнаючи, що багато одержувачів працюють в неформальній економіці або мають нерегулярні потоки доходів. Процентні ставки, як правило, залишаються низькими, щоб гарантувати, що погашення залишається керованим, а графіки погашення часто адаптовані до моделей грошових потоків малого бізнесу або доходів домогосподарств. Ця гнучкість допомагає запобігти надмірному фінансовому стресу і підтримує здатність позичальника підтримувати свої підприємства з плином часу.

Критерії прийнятності програм мікrokредитування, як правило, є широкими та інклюзивними, орієнтуючись на осіб, які, як правило, виключені з традиційних банківських систем, особливо жінок, які стикаються з соціальними та економічними бар'єрами доступу до фінансів. На відміну від звичайних кредитів, які вимагають фізичного забезпечення, мікrokредит часто використовує альтернативні форми кредитної оцінки, такі як групове кредитування або соціальне забезпечення. У моделях групового кредитування невеликі кластери позичальників беруть на себе спільну відповідальність за погашення один одного, створюючи мережу взаємної відповідальності та підтримки. Ця соціальна гарантія заохочує своєчасні виплати та створює відчуття розширення прав і можливостей громади, що ще більше зміцнює зобов'язання та стійкість позичальника.

Крім того, багато ініціатив з мікrokредитування надають позичальникам нефінансову підтримку, таку як навчання з фінансової грамотності, бізнес-планування та розвиток навичок. Ці ресурси допомагають людям не тільки отримати доступ до капіталу, але й ефективно управляти своїми кредитами та розвивати стійкі підприємства. Об'єднуючи фінансові послуги з освітньою підтримкою, програми мікrokредитування посилюють довгостроковий вплив на скорочення бідності та економічний розвиток.

Типові суми кредитів в мікrokредитуванні навмисно скромні, калібровані для покриття витрат на стартап або розширення малих підприємств, а не великих

інвестицій. Такий підхід заохочує підприємництво на низовому рівні, дозволяючи позичальникам поступово будувати свій бізнес і покращувати свої засоби до існування. Поєднання невеликих розмірів кредитів, гнучких умов і соціальної відповідальності створює фінансове середовище, де позичальники мають право досягти успіху при мінімізації ризиків надмірної заборгованості.

В цілому мікрокредитування функціонує як потужний інструмент, який подолає розрив між виключеним населенням і формальними фінансовими послугами, сприяючи не тільки економічному зростанню, але і більшій соціальній інтеграції і розширення можливостей в межах маргіналізованих громад.

3.3 Мікрокредитування в Європі та ключові мікрокредитні установи на одну країну-партнера: Італія; Іспанія; Польща; Литва; Швеція; Німеччина

У Європі мікрофінансування регулюється на національному рівні, що відображає різноманітні правові та економічні контексти. Інститути мікрокредитування значно відрізняються в різних європейських країнах, відображаючи фінансову екосистему, нормативну базу та соціальні потреби кожної країни. У наступній таблиці наведено огляд ключових провайдерів мікрокредитування в Італії, Іспанії, Польщі, Литві, Швеції та Німеччині. Розуміння цих інститутів має важливе значення для розуміння того, як мікрокредитування реалізується на місцевому рівні та як він підтримує підприємців та вразливі групи в різних контекстах.

Італія

- *PerMicro*

Цільова аудиторія: Стартапи, мікропідприємства;

Продукти: Мікрокредити, тренування.

- *Banca Etica*

Цільова аудиторія: соціальні підприємства, некомерційні організації;

Продукти: мікрокредити, фінансування проектів.

Іспанія

- *MicroBank (La Caixa Foundation)*

Цільова аудиторія: Фізичні особи, мікропідприємства;

Продукти: Мікрокредити, соціальні фінанси.

- *Fundación Mujeres*

Цільова аудиторія: Жінки-підприємці;

Продукти: Мікрокредитування, навчання.

Польща

- *Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK)*

Цільова аудиторія: МСП, стартапи;

Продукти: Кредити, гарантії.

- *Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości*

Цільова аудиторія: Соціальні підприємства, підприємці;

Продукти: Мікрокредити, консультації.

Литва

- *Investicijų ir verslo garantijos (INVEGA)*

Цільова аудиторія: Малий бізнес;

Продукти: Кредитні гарантії.

- *Versli Lietuva*

Цільова аудиторія: Стартапи, підприємці;
Продукти: Програми підтримки, мікрофінансування.

Швеція

- *Almi Företagspartner*

Цільова аудиторія: МСП, стартапи;
Продукти: Кредити, консультаційні послуги.

- *Mikrofinans Sverige*

Цільова аудиторія: Соціально виключені підприємці;
Продукти: Мікропозики.

Німеччина

- *KfW Bankengruppe*

Цільова аудиторія: МСП, стартапи;
Продукти: Мікрокредити, гарантії.

- *Mikrokreditfonds Deutschland*

Цільова аудиторія: Малий бізнес;
Продукти: Мікропозики.

3.4 Приклади з реального життя

У розділі 3 представлено практичні відомості про мікрокредити як інструмент фінансування малого бізнесу. Молода перукарка, яка відкриває міні-салон у передмісті, отримує мікрокредит у розмірі 4000 євро на придбання стільця, раковини, матеріалів та вивіски. Гнучкі плани щомісячних виплат та навчання з управління від постачальника послуг сприяють сталому зростанню.

Мігрантка, яка керує невеликою керамічною майстернею, отримує кредит у розмірі 2500 євро в рамках групового кредитування разом з чотирма іншими місцевими ремісниками. Спрощене навчання бухгалтерському обліку та

участь у місцевих ринках збільшують як виробництво, так і впізнаваність.

Цифровий стартап, що пропонує консультації з питань харчування, отримує кредит у розмірі 3000 євро для інвестицій у ноутбук, преміум-програмне забезпечення та маркетинг. Стратегії управління ризиками, такі як диверсифікація послуг, захищають бізнес від коливань кількості клієнтів, а критерії придатності дозволяють молодим фахівцям без традиційних гарантій отримати доступ до кредитів.

Екологічна служба доставки велосипедами отримує мікрокредит у розмірі 3000 євро на придбання електровелосипедів із гнучкими умовами сезонної виплати. Семінари з управління змінними витратами доповнюють фінансову підтримку.

Нарешті, домашня майстерня з виробництва натуральної косметики використовує кредит у розмірі 1800 євро на матеріали, сертифікацію та екологічну упаковку. Місцева асоціація гарантує соціальне забезпечення, забезпечуючи надійність та зміцнюючи довіру громади.

**Гейміфіковані
вправи Розділ 3:
Моделювання
відкриття малого
бізнесу за
допомогою
мікропозики**

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Використовуйте знання з розділу 3 про мікрокредитування, щоб створити свій власний план про те, як ви будете використовувати мікрокредит, щоб почати або розвивати малий бізнес. Це допоможе вам думати як підприємець і зрозуміти практичні кроки, пов'язані з управлінням кредитом мікрокредиту.

Як діяти:

1. Уявіть, що ви отримали мікрокредит в розмірі 3000 євро.
2. Запишіть основні витрати, які вам доведеться

почати або розвивати свій бізнес (обладнання, матеріали, маркетинг і т.д.).

3. Визначтеся з вашим планом погашення: скільки місяців ви будете приймати, щоб погасити? Як ви будете керувати своїми платежами, враховуючи, що ваш дохід може бути нерегулярним?
4. Визначте можливі ризики (сезонні продажі, несподівані витрати) і напишіть, як ви будете з ними справлятися.
5. Подумайте про підтримку, яка вам може знадобитися: навчання, групове кредитування або консультації, як пояснено в розділі 3.
6. Використовуйте приклад і питання в пункті 3.2 розділу 3, щоб направити ваше мислення і допомогти розробити свій план.
7. Виберіть один метод мікрокредитування з підрозділу 3 – групове кредитування, соціальне забезпечення або індивідуальний кредит – і поясніть, чому це відповідає вашому бізнесу та особистій ситуації..

Мікрокредитні кредити допомагають людям, особливо жінкам, почати малий бізнес, надаючи невеликі кредити без традиційної застави. Ця вправа допомагає вам практикувати планування з реальними умовами мікрокредитування і готує вас до майбутніх можливостей.

Розділ 4: Європейські та приватні фонди для цифрових/зелених

СТАРТАПІВ ДЛЯ ЖІНОК

час	Короткий опис	метод	Обладнання
5 хв	Вступ і мозковий штурм за темою блоку	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Документи, фліпчарт
20 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Презентації PPT/ Фліпчарт
120 хв	Вправа: Напишіть пропозицію щодо фінансування, використовуючи логічний підхід	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів гейміфікації
5 хв	Забезпечення результатів: Швидка вікторина + групове обгортання	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ проектор



4.1 Розуміння логіки фінансування ЄС (періоди програмування, дзвінки, нерозривний характер)

В останні роки Європейський Союз приділяє все більше уваги розвитку інновацій, стійкості та гендерної рівності в підприємницькому ландшафті. Визнаючи трансформаційний потенціал стартапів під керівництвом жінок, особливо в цифровому та зеленому секторах – різні європейські та приватні інструменти фінансування були розроблені для підтримки їх зростання. Ці фонди спрямовані не тільки на вирішення гендерного інвестиційного розриву, але й сприяння інклюзивному економічному розвитку, узгодженому

з двома переходами ЄС: цифрова трансформація та екологічна стійкість. У цьому розділі розглядаються основні державні та приватні фінансові можливості, доступні жінкам-підприємцям, які працюють у цих секторах впливу, висвітлюючи критерії прийнятності, стратегічні пріоритети та канали доступу.

Щоб ефективно орієнтуватися в ландшафті європейського фінансування, важливо зрозуміти основну логіку, яка визначає, як ресурси плануються, виділяються та отримують доступ. Фінансування ЄС здійснюється через багаторічні періоди програмування, як правило, охоплюють сім років – які визначають стратегічні пріоритети та фінансові рамки для всіх основних інструментів фінансування. Кожен період артикулюється через набір програм і підпрограм, призначених для вирішення ключових сфер політики, таких як інновації, соціальна інклюзія, стійкість та цифрова трансформація.

Існує два основних типи механізмів фінансування ЄС: **прямі та структурні фонди**. Прямі фонди управляються Європейською Комісією і отримують доступ через централізовані заклики до пропозицій. Структурні фонди, з іншого боку, управляються на національному або регіональному рівні кожною державою-членом і спрямовані на підтримку регіонального розвитку та зменшення диспропорцій на територіях ЄС. Для структурних фондів заявники повинні проконсультуватися з відповідними органами управління у своїй країні або регіоні, оскільки критерії та методи доступу сильно відрізняються. Ці програми реалізуються через конкурси пропозицій, які запрошують державні та приватні організації подавати проектні ідеї, які відповідають конкретним цілям. Кожен конкурс окреслює детальні критерії прийнятності, тематичні пріоритети та механізми оцінки, що робить заявниками вирішальне значення для ретельного узгодження своїх проектів з очікуваннями спонсора. Хоча процес подання заявки може бути висококонкурентним, нагороди є значними: **Гранти ЄС, як правило, є нерозбірливими**, що означає, що одержувачі не зобов'язані відмовлятися від власного капіталу або власності в обмін на фінансову підтримку. Це робить їх особливо привабливими для підприємств на ранній стадії, включаючи жінок-стартапів у зеленому та

цифровому секторах.

Більшість оголошень про пряме фінансування ЄС публікуються на онлайн-порталі **Funding & Tenders**. Funding & Tenders – це офіційний онлайн-портал Європейської комісії, який слугує централізованим центром доступу до детальної інформації про наявні можливості фінансування, інструкції щодо подання заявок, терміни та процедури подання. Ця платформа є центральним пунктом входу для вивчення наявних можливостей, підготовки заявки та подання пропозицій. Платформа сприяє прозорості та рівному доступу, дозволяючи заявникам з усієї Європи вивчати та взаємодіяти з широким спектром програм фінансування.

4.2 Ключове фінансування ЄС для жінок у цифровому та зеленому

Європейські фонди є життєво важливими фінансовими інструментами, за допомогою яких Європейський Союз прагне сприяти збалансованому розвитку та зменшенню економічних і соціальних диспропорцій між державами-членами та їхніми регіонами. Розподілені через багаторічні цикли програмування, ці ресурси підтримують широкий спектр ініціатив, узгоджених зі стратегічними пріоритетами ЄС. Поточна структура 2021-2027 продовжує цю місію, пропонуючи цільове фінансування за допомогою тематичних програм, спрямованих на просування інновацій, цифровізації, сталого розвитку та соціальної згуртованості.

Серед флагманських ініціатив цього циклу програмування є **Програма Digital Europe (DIGITAL)** – стратегічний інструмент, спрямований на зміцнення цифрових можливостей та стійкості Європи. Пандемія COVID-19 та подальша геополітична напруженість, така як вторгнення Росії в Україну, викрили цифрові уразливості Європи та підкреслили нагальність інвестування в цифровий суверенітет, кібербезпеку та технологічну самостійність. З бюджетом, що перевищує 8 мільярдів євро, DIGITAL фокусується на шести ключових інвестиційних сферах: суперкомп'ютер, штучний інтелект,

кібербезпека, передові цифрові навички, широке впровадження цифрових технологій та напівпровідників. Ці інвестиції не тільки стимулюють економічне зростання, але й забезпечують конкурентоспроможність Європи в глобальному цифровому ландшафті. Програма діє через мережу європейських цифрових інноваційних хабів (EDIHs), які пропонують наземну підтримку МСП, державним органам та громадянам, які приймають цифрову трансформацію

Доповнюючи DIGITAL, ініціатива **Women TechEU** спеціально спрямована на інноваційні стартапи, керовані жінками в глибоких технологічних секторах. Він забезпечує пряму фінансову підтримку та коучинг, щоб допомогти цим високопотенційним підприємствам масштабуватися та конкурувати на міжнародному рівні. Вирішуючи гендерні розриви в технологічному підприємстві, Women TechEU відіграє вирішальну роль у сприянні різноманітності та інтеграції в цифрову економіку Європи.

Крім того, **WE-RISE**, частина **програми Horizon Europe**, фокусується на розширенні можливостей жінок-підприємців зеленими та стійкими інноваціями. Horizon Europe є флагманською науково-дослідною та інноваційною рамковою програмою ЄС, покликаною стимулювати наукову досконалість та вирішувати глобальні проблеми шляхом фінансування проектів у таких сферах, як клімат, охорона здоров'я, цифрові технології та промисловість. Ми-RISE підтримує розвиток очолюваних жінками підприємств, які сприяють амбітним кліматичним та екологічним цілям ЄС, поєднуючи технологічні інновації з соціальним впливом. Ініціатива пропонує індивідуальне фінансування, нетворкінг та розбудову потенціалу, щоб прискорити зростання очолюваних жінками стартапів у зелених секторах.

Разом ці програми ілюструють комплексний підхід ЄС до впровадження цифрових та зелених перетворень, сприяючи соціальній інклюзії та гендерній рівності. Вони доповнюються іншими фінансовими інструментами ЄС, такими як Horizon Europe, Connecting Europe Facility, а також Фонд відновлення та стійкості, створюючи надійну екосистему підтримки інновацій та підприємництва на всьому континенті.

4.3 Ключові схеми приватного та гібридного фінансування

На додаток до державних європейських програм фінансування, кілька приватних та гібридних ініціатив відіграють вирішальну роль у підтримці стартапів на чолі з жінками, особливо в галузі цифрових інновацій та зеленого підприємництва. Ці схеми пропонують індивідуальні можливості, починаючи від конкурсів до програм прискорення, допомагаючи жінкам-підприємцям отримати доступ до капіталу, наставництва та міжнародних мереж.

WomenEntrepreneurs4Good (WE4G) – європейська ініціатива, спрямована на розширення можливостей жінок-підприємців, які розробляють інноваційні рішення для соціальних та екологічних проблем. Програма забезпечує доступ до фінансування, коучингу та міжнародної видимості, з метою сприяння сталому зростанню та соціальному впливу. WE4G підкреслює важливість інклюзивного підприємництва, яке сприяє зеленому та цифровому переходам, підтримуючи проекти, які поєднують успіх бізнесу з позитивними соціальними змінами.

She Loves Tech – Global Start-up Competition – це найбільший у світі конкурс, орієнтований на жінок і стартапів. Ця глобальна подія пов'язує підприємців з інвесторами, корпораціями та гравцями екосистем. Він пропонує учасникам можливість представити свої інновації на міжнародній арені, отримати експозицію, фінансування та цінні стратегічні партнерства. Вона любить технології пропагує різноманітність в технологічних інноваціях і виступає за жінок-засновниць, які керують руйнівними рішеннями по всьому світу.

Women Start-up Competition (WSC Europe) – це загальноєвропейська ініціатива, призначена для демонстрації та підтримки найбільш перспективних стартапів у різних секторах. WSC Europe надає менторство, можливості для мереж та доступ до інвесторів, допомагаючи жінкам-засновникам ефективно масштабувати свій бізнес. Створюючи жваву спільноту жінок-підприємниць, конкуренція також сприяє обміну знаннями та спільному зростанню через кордони.

Разом ці ініціативи доповнюють державне фінансування, задовольняючи конкретні потреби жінок-підприємців, підвищуючи їхню видимість та полегшуючи доступ до важливих ресурсів для масштабування своїх підприємств на конкурентних ринках. Вони є життєво важливими компонентами в ширшій екосистемі, що працюють у напрямку гендерно-збалансованих інновацій та інклюзивного економічного розвитку.

4.4 Від сканування можливостей до застосування: основи логічного рамкового підходу

Для успішного доступу до європейських і приватних фондів потрібно більше, ніж визначення відповідного виклику; вона вимагає структурованого та стратегічного планування. Однією з широко прийнятих методологій при підготовці пропозицій фінансування є **логічний Рамковий підхід (LFA)**. Цей інструмент допомагає заявникам перейти від сканування початкової можливості – де потенційні джерела фінансування оцінюються на основі прийнятності, тематичної спрямованості та стратегічної відповідності – до розробки узгодженої та орієнтованої на результати проектної пропозиції.

LFA надає чітку структуру для визначення цілей, діяльності, очікуваних результатів та показників успіху проекту, гарантуючи, що кожен компонент відповідає більш широким цілям програми фінансування. Процес починається з ретельного аналізу проблем, часто проводиться за допомогою інструменту, відомого як **«дерево проблем»**. Цей візуальний метод допомагає визначити основну проблему, яку ваш проект спрямований на вирішення, картографуючи його прямі причини та наслідки. Роз'яснюючи зв'язки між цими елементами, дерево проблем пропонує структуроване розуміння ситуації, яке потім перетворюється на **«дерево цілей»** – позитивне переформулювання тієї самої структури. Це дерево, засноване на цілях, безпосередньо впливає на логічну структуру, забезпечуючи узгодженість, цілеспрямованість та обґрунтованість усіх елементів проекту на

основі реальних потреб.

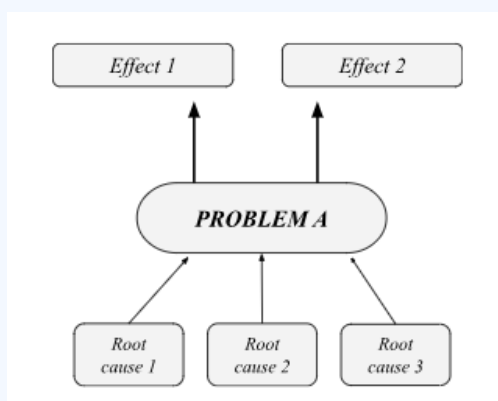
Кожен елемент пов'язаний через ланцюжок логіки, яка пояснює, як запланована діяльність призведе до значущих змін. Ще однією ключовою особливістю Logical Framework є її матричний формат, який заохочує чіткість і прозорість. Це спонукає заявників визначити не тільки те, що вони робитимуть, але і як буде виміряно успіх (за допомогою об'єктивно перевірених показників), звідки будуть надходити дані (засоби перевірки), і які зовнішні фактори можуть вплинути на результати (припущення і ризики).

4.4.1 Дерево проблем: розуміння основних питань

Дерево проблем – це візуальний інструмент, який допомагає визначити головну проблему, її безпосередні причини та наслідки: **стовбур** дерева символізує центральну проблему; **коріння** ілюструє першопричини, що призвели до проблеми; **гілки** показують наслідки або результати, спричинені проблемою.

Відображення цих відносин допоможе вам зрозуміти контекст і складність проблеми, що полегшує визначення чітких результатів і планування ефективної діяльності пізніше. Проблеми трансформуються в позитивні цілі, які потім спрямовують розвиток логічної структури вашого проекту.

Щоб краще проілюструвати цей процес, наступний приклад показує спрощене дерево проблеми, яке візуально відображає центральну проблему, визначаючи його першопричини і наслідки.



Після завершення створення дерева проблем воно перетворюється на **дерево цілей**. Ця діаграма відображає дерево проблем, але переформулює кожен негативну умову як бажаний позитивний результат. Причини стають діями або умовами, що сприяють досягненню мети, а наслідки переформулюються як бажані результати. Дерево цілей допомагає визначити логічну ієрархію цілей, які пізніше будуть включені до матриці логічної структури, від впливу високого рівня до конкретних, реалістичних результатів.

4.4.2 Спрощений приклад матриці LFA

Project Logic	Objectively Verifiable Indicators (OVI)	Means of Verification	Assumptions/Risks
GOAL <i>What long-term impact will the project contribute to?</i>	<i>How will we know this impact is happening?</i>	<i>Where will we find this information?</i>	<i>What external conditions must hold true for the goal to be achieved?</i>
OUTCOMES <i>What change will the project create directly?</i>	<i>How will we measure success at this level?</i>	<i>What tools or sources will provide data?</i>	<i>What could hinder the achievement of these outcomes?</i>
OUTPUTS <i>What tangible results will the project deliver?</i>	<i>How many / how much will be delivered?</i>	<i>Reports, surveys, checklists, etc.</i>	<i>What could delay or reduce these outputs?</i>
ACTIVITIES <i>What actions will be taken to produce the outputs?</i>	<i>Milestones or timelines for completion</i>	<i>Internal records, activity reports</i>	<i>What risks could affect implementation?</i>

Як використовувати логічну рамкову матрицю

Кожен рядок матриці являє собою рівень планування проекту:

- Goal: Більш широкі зміни, до яких сприяє ваш проект;
- Outcomes: Переваги або наслідки, які ви очікуєте;
- Outputs: Конкретні результати або кінцеві продукти;

Activities: Дії, які ви будете здійснювати для їх досягнення.

Стовпчики допоможуть вам визначити:

- Indicators: Як ви будете вимірювати успіх;

- Means of Verification: Звідки будуть надходити дані;

Assumptions/Risks: Що може вплинути на успіх проекту.

Щоб правильно заповнити матрицю, важливо продумати логіку вашого проекту: як ваша діяльність призводить до результатів, як виходи генерують результати, і як результати сприяють більш широкій меті.

Питання, показані під кожною клітинкою, не повинні бути заповнені – вони просто направляючі підказки. Їх мета полягає в тому, щоб допомогти вам зрозуміти, який саме контент повинен входити в кожен коробку. Вони уточнюють очікування і підтримують чітке, добре структуроване планування, особливо якщо ви вперше використовуєте цей метод.

Щоб краще проілюструвати, як ці інструменти працюють разом у процесі планування, наступний розділ представить **комбінований приклад дерева проблем, дерева цілей та логічної рамкової матриці**, показуючи прогрес від аналізу проблем до структурованого дизайну проекту.

Problem Tree →	Objective Tree →	LFA
<i>Women lack access to digital training</i>	<i>Women have access to digital training</i>	<i>Outcome: Increased access to training</i>
<i>Few women in tech careers</i>	<i>More women enter tech careers</i>	<i>Goal: Gender equality in the tech sector</i>
<i>No mentoring for female entrepreneurs</i>	<i>Mentoring opportunities available</i>	<i>Output: Launch of a mentoring programme</i>

Освоєння логічного підходу не тільки підвищує чіткість і довіру до пропозиції фінансування, але також посилює реалізацію проекту та моніторинг з плином часу. Приймаючи цю структуровану методологію, жінки-підприємці-початківці можуть перетворити інноваційні ідеї на фінансування, впливові та стійкі ініціативи.

4.5 Приклади з реального життя

У розділі 4 висвітлюються можливості фінансування для цифрових та екологічно стійких підприємств, очолюваних жінками. Цифровий стартап, що розробляє додаток для навчання грамотності жінок старше 40 років, отримує фінансування від Women TechEU з метою збільшити участь жінок у цифровій сфері на 25 % протягом року. Підтримка включає наставництво, коучинг та грант без участі в капіталі.

Екологічний стартап у сфері електронної комерції, що пропонує багаторазові продукти, отримує вигоду від програми WE-RISE в рамках Horizon Europe. Цілі включають зменшення міських відходів за допомогою циркулярних продуктів, залучення 1000 нових користувачів та зменшення використання пластику на 2 тонни.

Стартап на базі Інтернету речей (IoT) контролює якість повітря в школах, використовуючи фінансування Digital Europe для пілотного впровадження прототипів у державних установах. Підтримка без розмивання капіталу дозволяє підприємству масштабуватися, не відмовляючись від частки в капіталі.

Екологічне підприємство перетворює харчові відходи на біокосметику за підтримки WomenEntrepreneurs4Good, отримуючи тренінги, наставництво та міжнародну видимість. Результатом є модель циркулярної економіки, яку можна повторити.

Нарешті, цифрова платформа, що відображає на карті екологічні магазини в європейських містах, бере участь у конкурсі She Loves Tech, отримуючи можливості для глобального пітчінгу та зв'язки з інвесторами, що впливають на суспільство. Логічний підхід до структурування допомагає у встановленні цілей та вимірюванні зростання екологічних покупок.

**Гейміфіковані
вправи розділ 4:
Написати
пропозицію
фінансування за
допомогою
логічного
підходу**

Тепер ваша черга перетворити ідею на справжній проект!

Уявіть, що ви подаєте заявку на грант «Жінки на зелене цифрове майбутнє» – вигадану програму, що фінансується ЄС, яка підтримує стартапи на ранньому етапі на чолі з жінками в цифровому та зеленому секторах. Ви повинні написати спрощену пропозицію фінансування, використовуючи логічний підхід (LFA). Для цього виконайте наступні дії:

1. Повний конкурс пропозицій читайте нижче.
2. Визначте свою ідею запуску в цифровому або зеленому полі (наприклад, додаток для скорочення харчових відходів, зелена платформа електронної комерції, інструмент для цифрового включення і т.д.)
3. Створіть своє дерево проблеми: визначте одну центральну проблему, її основні причини та наслідки.
4. Перетворіть дерево проблеми на об'єктивне дерево: переосмислити кожен проблему як позитивну мету.
5. Заповніть матрицю Logical Framework Matrix.

Обов'язково застосуйте всі концепції та інструменти, представлені в **розділі 4**, включаючи те, як підключити вашу пропозицію до пріоритетів фінансування, як писати чіткі цілі, а також як визначити відповідні показники та ризики.

Ця діяльність покликана допомогти вам навчитися чітко планувати проект, узгодити його з пріоритетами фінансування та підготуватися до подання реальних можливостей.

Завантажити повний конкурс пропозицій нижче (англ.):

[UNIT 4 - Gamified Exercise: Write a Funding Proposal Using the Logical Framework Approach](#)

Заключний тест – модуль 4: ФІНАНСОВІ ОСНОВИ

1. У чому полягає основна різниця між постійними і змінними витратами?

- A. Фіксовані витрати збільшуються з виробництвом, в той час як змінні витрати не
- B. Фіксовані витрати залишаються постійними, в той час як змінні витрати змінюються з діловою діяльністю
- C. Фіксовані витрати завжди вищі, ніж змінні витрати

Правильна відповідь: B

2. Яка з наведених нижче витрат зазвичай вважається одноразовою (стартовою) витратою?

- A. Оренда офісу
- B. Сировинні матеріали для виробництва
- C. Реєстрація компанії

Правильна відповідь: C

3. Що таке точка беззбитковості (BEP)?

- A. Коли сукупні активи більші, ніж зобов'язання
- B. Коли сукупний дохід дорівнює загальним витратам
- C. Коли бізнес погашає всі свої борги

Правильна відповідь: В

4. За словами модуля, який перший крок у побудові ефективної стратегії фандрейзингу?

- A. Створення кампаній у соціальних мережах
- B. Яскраве визначення мети та фінансової потреби
- C. Дякуємо донорам за персоналізовані повідомлення

Правильна відповідь: В

5. Що означає модель 3F у фандрейзингу?

- A. Funding, Finance, Flexibility (Фінансування, Фінанси, Гнучкість)
- B. Friends, Family, and Fools (Друзі, сім'я та дурні)
- C. Fundraising, Freedom, Futures (Фандрайзинг, Свобода, Майбутнє)

Правильна відповідь: В

6. Що є ключовою перевагою краудфандингу?

- A. Це гарантує високу фінансову прибутковість
- B. Це не пов'язано з онлайн-взаємодіями
- C. Дозволяє охопити велику аудиторію з низькою вартістю

Правильна відповідь: С

7. У чому основна увага мікрокредитування?

- A. Надання великих кредитів для технологічних компаній
- B. Пропонування невеликих кредитів людям, виключеним з традиційних банківських послуг
- C. Інвестиції на фондові ринки

Правильна відповідь: В

8. Що означає «нерозривне» в контексті фінансування ЄС?

- A. Фінанси повинні бути повернуті з інтересами
- B. Фінансування не вимагає відмови від володіння бізнесом
- C. Фінансування може бути використане тільки для розробки продукту

Правильна відповідь: В

9. Яка мета програм фінансування ЄС, таких як Digital Europe або Horizon Europe?

- А. Надання приватних кредитів транснаціональним корпораціям
- В. Для підтримки інновацій, стійкості та гендерної рівності в підприємстві
- С. фінансувати політичні кампанії по всьому ЄС

Правильна відповідь: В

10. Яка мета логічного підходу (LFA)?

- А. Розрахувати річний прибуток
- В. чітко організувати цілі, результати та ризики проекту;
- С. Проаналізувати стратегії ціноутворення конкурентів

Правильна відповідь: В

Рекомендація для самостійного вивчення

У цьому розділі наведено добірку книг, статей та веб-сайтів, які допоможуть вам самостійно поглибити знання з тем, висвітлених у Модулі 4. Ресурси згруповано за тематичними напрямками та відібрано з урахуванням доступності, академічної значущості та практичної застосовності.

Фінансове планування та структура витрат

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2015). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. Pearson.

Berman, K., & Knight, J. (2008). *Financial Intelligence for Entrepreneurs*. Harvard Business Press.

Investopedia. (2023). Financial Planning. Retrieved from

<https://www.investopedia.com/> SCORE. (2023). Business Planning and Financial

Templates. U.S. Small Business Administration. Retrieved from

<https://www.score.org/resource/business-planning-financial-statements-template-gallery>

Harvard Business Review. (2014). A Refresher on Break-Even Analysis. Retrieved

from <https://hbr.org/2014/02/a-refresher-on-break-even-analysis>

Harvard Business Review. (2020). How to Build a Financial Model. Retrieved from

<https://hbr.org/2020/01/how-to-build-a-financial-model>

Стратегії залучення фінансування

Melandri, V. (2017). Fundraising: Il manuale completo per la raccolta fondi. Maggioli Editore.

Fundraising Europe. (2023). European Fundraising Association.

Retrieved from <https://efa-net.eu/>

Stanford Social Innovation Review. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle.

Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle

Fundraising.it. (2023). Risorse e strumenti per il fundraising. Retrieved from

<https://www.fundraising.it/>

Мікрокредитування та інклюзивне фінансування

Yunus, M. (2007). Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs.

Yunus, M. (1999). Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty. PublicAffairs. Retrieved from <https://www.yunuscentre.org/page/books>

D'Espallier, B., Guérin, I., & Mersland, R. (2011). Women and Repayment in Microfinance: A Global Analysis. Evaluation Review, 35(3), 210–234.

<https://doi.org/10.1177/0193841X10388199>

CGAP. (2023). What is Microfinance? Retrieved from

<https://www.cgap.org/about/faq/what-microfinance>

European Microfinance Network. (2023). Microfinance in Europe. Retrieved from

<https://www.european-microfinance.org/>

Фінансування жінок-підприємниць з боку ЄС та приватного сектору

European Commission. (2023). Funding & Tenders Portal. Retrieved from

<https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/>

EISMEA. (2023). Women TechEU Programme. Retrieved from https://eisma.ec.europa.eu/programmes/women-techeu_en

She Loves Tech. (2023). Global Start-up Competition. Retrieved from <https://www.shelovestech.org/>

European Institute for Gender Equality. (2023). EU Funding Opportunities for Women Entrepreneurs. Retrieved from <https://eige.europa.eu/newsroom/news/eu-funding-opportunities-women-entrepreneurs>

Norad. (2005). The Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-Oriented Project Planning. Retrieved from <https://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2005/the-logical-framework-approach/>

Бібліографія та зовнішні ресурси (англ.)

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2015). Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. Pearson.

Berman, K., & Knight, J. (2008). Financial Intelligence for Entrepreneurs. Harvard Business Press.

CGAP. (2023). What is Microfinance? Retrieved from <https://www.cgap.org/about/faq/what-microfinance>

D'Espallier, B., Guérin, I., & Mersland, R. (2011). Women and Repayment in Microfinance: A Global Analysis. Evaluation Review, 35(3), 210–234. <https://doi.org/10.1177/0193841X10388199>

EISMEA. (2023). Women TechEU Programme. Retrieved from https://eisma.ec.europa.eu/programmes/women-techeu_en

European Commission. (2023). Funding & Tenders Portal. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/>

European Institute for Gender Equality. (2023). EU Funding Opportunities for Women Entrepreneurs. Retrieved from <https://eige.europa.eu/newsroom/news/eu-funding-opportunities-women-entrepreneurs>

European Microfinance Network. (2023). Microfinance in Europe. Retrieved from <https://www.european-microfinance.org/>

Fundraising Europe. (2023). European Fundraising Association. Retrieved from <https://efa-net.eu/>

Fundraising.it. (2023). Risorse e strumenti per la raccolta fondi. Retrieved from <https://www.fundraising.it/>

Harvard Business Review. (2014). A Refresher on Break-Even Analysis. Retrieved from <https://hbr.org/2014/02/a-refresher-on-break-even-analysis>

Harvard Business Review. (2020). How to Build a Financial Model. Retrieved from <https://hbr.org/2020/01/how-to-build-a-financial-model>

Investopedia. (2023). Financial Planning. Retrieved from <https://www.investopedia.com/>

Melandri, V. (2017). Fundraising: Il manuale completo per la raccolta fondi. Maggioli Editore.

Norad. (2005). The Logical Framework Approach: Handbook for Objectives-Oriented Project Planning. Retrieved from <https://www.norad.no/en/toolspublications/publications/2005/the-logical-framework-approach/>

SCORE. (2023). Business Planning and Financial Templates. U.S. Small Business Administration. Retrieved from <https://www.score.org/resource/business-planning-financial-statements-template-gallery>

She Loves Tech. (2023). Global Start-up Competition. Retrieved from <https://www.shelovestech.org/>

Stanford Social Innovation Review. (2009). The Nonprofit Starvation Cycle. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle

Yunus, M. (1999). Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty. PublicAffairs.

Yunus, M. (2007). Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs.

W-RISE LEARNING REPORT



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Назва модуля	Електронна комерція	Огляд модуля
Номер модуля	5	1. Вступ до підприємництва 2. Бізнес-моделі 3. Основи маркетингу 4. Фінансові основи
години занять	7	5. Електронна комерція 6. Бізнес план
Оцінка	Вікторина (10 питань)	Розроблено ALFOMBRA ROJA

Огляд модуля

Електронна комерція

Цей модуль надає всебічне знайомство з динамічним світом електронної комерції, призначене для жінок-підприємців, які мають невеликий досвід роботи в онлайн-бізнесі або взагалі його не мають. За допомогою доступного контенту та гейміфікованих методологій учасники ознайомляться з основами запуску, управління та розвитку підприємства електронної комерції. Модуль наголошує на реальній застосовності, залученні користувачів за допомогою цифрових інструментів та підприємницьких інноваціях, що дає змогу учасникам впевнено виходити на цифровий ринок.

Модуль складається з **трьох блоків**, кожен з яких зосереджений на ключовому

аспекті шляху до електронної комерції.

Розділ 1: Електронна комерція

Цей розділ знайомить учасників з основами електронної комерції: що це таке, як вона працює та різні моделі (B2B, B2C, C2C тощо). Він досліджує переваги та недоліки ведення онлайн-бізнесу та наголошує на тому, як електронна комерція може бути економічно ефективним, масштабованим шляхом для стартапів та індивідуальних підприємців. Практичні приклади та гейміфіковане моделювання (наприклад, ринкові ігри) роблять концепції відчутними та пов'язаними.

Розділ 2: Позиціонування в пошукових системах і соціальних мережах

Учасники зануряться в операційну та стратегічну настройку платформи електронної комерції, від вибору хостингу веб-сайту до впровадження систем оплати та інвентаризації. Основна увага приділяється видимості: стратегії SEO, SEM і маркетингу в соціальних мережах (SMM) досліджуються в привабливому інтерактивному форматі. Цей підрозділ дає змогу учасникам посилити свою цифрову присутність і залучити ідеальну аудиторію.

Розділ 3: Стратегії електронної комерції для досягнення успіху в Інтернеті

Останній розділ надає учасникам інструменти та рамки для створення виграшних стратегій і досвіду, орієнтованого на клієнта. Теми включають гейміфікацію електронної комерції, утримання користувачів, формування лояльності та зростаючу силу **соціальної комерції**. З надихаючими історіями успіху та практичними порадами цей розділ допомагає учням розробити практичну дорожню карту для запуску або масштабування власної ініціативи електронної комерції.

**Розділ 1 –
Електронна
комерція**

- 1. Значення
- 1.1 Переваги електронної комерції
- 1.2 Зворотний бік Місяця
- 1.3 Види електронної комерції
- 1.4 Історії успіху

**Розділ 2 –
Позиціонування в
пошуковій системі
та соціальних
мережах**

- 2.1. Основні кроки для створення власної електронної комерції
- 2.2. Органічне позиціонування, рекламні посилання та соціальні мережі. Маркетинг вашого бізнесу.
- 2.3. Як збільшити свою присутність в Інтернеті

**Розділ 3 – Стратегії
електронної
комерції для
успіху в Інтернеті**

- 3.1. Ключі до виграшної стратегії електронної комерції. що таке
 - 3.1.1. Як побудувати ефективну стратегію електронної комерції
- 3.2. Що таке гейміфікація електронної комерції?
Елементи та переваги
- 3.3. Соціальна комерція: використання соціальних мереж для зростання електронної комерції

Результат навчання

В результаті роботи з матеріалами цього модуля тренери мають досягти таких результатів навчання:

Знання: модуль дасть теоретичний огляд електронної комерції, а потім зосередиться на тому, як застосувати її до практичного малого бізнесу. Модуль надасть учням основи створення та розробки стратегії електронної комерції та застосування її до різних сфер, ознайомлення з відповідними елементами та показниками, які слід враховувати.

Навички: стислі знання про цифровий маркетинг і різні методи його застосування під час створення бізнесу. Навички спілкування. Обчислювальні навички.

Здібності: цей модуль дозволить студентам підвищити свою впевненість у навичках спілкування та розширити свої знання з цифрового маркетингу та обчислювальної техніки. Крім того, цей модуль дасть студентам основи для створення власного сайту електронної комерції та розробки різних стратегій.

Навчальний розділ 1: Електронна комерція

час	Короткий опис	метод	Обладнання
10 хв	Вступ і мозковий штурм за темою блоку	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Документи, фліпчарт
60 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Презентації PPT/ Фліпчарт

75 хв	Вправа: Симуляція ринку електронної комерції	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів гейміфікації
5 хв	Забезпечення результатів: Підсумок і роз'яснення концепції	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/проектор



1. Значення

У сучасній економіці розуміння того, «що таке електронна комерція», має величезне і життєво важливе значення. Це означає відкритість для решти світу, можливість представити свої товари або послуги і познайомити з ними найширшу аудиторію.

Електронну комерцію можна визначити як всі прояви різних підходів до покупки товару в інтернет-світі.

Ми повинні розуміти, що електронна комерція не є фіксованою і негнучкою, оскільки це універсальне питання, яке дозволяє різні презентації, підходи і відображення.

Зручність, доступність і простота онлайн-транзакцій надають споживачам і приватним особам можливість робити покупки з будь-якого місця. Навігація по цифровому ринку вимагає глибокого розуміння основ електронної комерції. На наступних сторінках ми розглянемо ключові кроки, необхідні для досягнення успіху в цій динамічній сфері.

1.1 Переваги електронної комерції

Електронна комерція пропонує численні переваги для стартапів та індивідуальних підприємців, що робить її привабливим варіантом для запуску та розширення бізнесу з мінімальними перешкодами.

Однією з основних переваг є глобальний охоплення, яке вона забезпечує. На відміну від традиційних фізичних магазинів, які обмежені певною географічною територією, бізнес електронної комерції може охоплювати клієнтів по всьому світу. Ви завжди доступні для тих, хто хоче прийти і подивитися ваші товари або послуги. Ця здатність до швидкого розширення дозволяє підприємцям виходити на ринки, доступ до яких інакше був би складним або дорогим. Електронна комерція – це широке вікно у весь світ.

Масштабованість електронної комерції означає, що в міру зростання попиту підприємства можуть відносно легко розширювати свою діяльність і асортимент продукції.

Для підприємців з обмеженими ресурсами електронна комерція пропонує нижчі стартові витрати. Створення інтернет-магазину зазвичай вимагає набагато менше капіталу, ніж відкриття фізичного магазину. Немає потреби в дорогій нерухомості або великих фізичних запасах, що означає, що стартапи можуть виділити більше коштів на маркетинг, розробку продуктів або обслуговування клієнтів. Крім того, магазини електронної комерції працюють цілодобово, що дозволяє підприємствам генерувати продажі цілодобово та максимізувати можливості продажів, забезпечуючи покращений досвід для клієнтів.

Ще однією ключовою перевагою електронної комерції є можливість здійснювати цільовий маркетинг. За допомогою таких інструментів, як Google Ads, Facebook Ads та електронні розсилки, підприємці можуть ефективно охоплювати конкретні сегменти клієнтів на основі демографічних даних, інтересів та поведінки. Це полегшує залучення потрібної аудиторії, збільшуючи ймовірність перетворення відвідувачів на платних клієнтів. Дані,

зібрані за допомогою цих платформ, також допомагають підприємцям приймати рішення на основі даних, що дозволяє їм оптимізувати свій веб-сайт, маркетингові зусилля та пропозиції продуктів, щоб краще задовольняти потреби клієнтів. Аналітика надає інформацію, яка допомагає підприємствам вдосконалювати свої стратегії, підвищувати коефіцієнт конверсії та збільшувати прибутковість.

Електронна комерція також забезпечує гнучкість у виборі різних бізнес-моделей, таких як дропшипінг, послуги за передплатою або цифрові продукти, залежно від цілей підприємця та його готовності до ризику. Ця гнучкість дозволяє підприємствам починати з мінімальними початковими інвестиціями та розширюватися в міру того, як вони дізнаються більше про переваги клієнтів.

Можливість пропонувати кілька варіантів оплати – ще одна причина, чому електронна комерція вигідна для стартапів. Надання клієнтам різних способів оплати, від кредитних карток до цифрових гаманців, таких як PayPal, збільшує ймовірність завершення покупки. Це особливо важливо в сучасному цифровому світі, де споживачі очікують безперебійного та безпечного процесу оформлення замовлення.

Крім того, електронна комерція дозволяє підприємцям швидко виводити продукти на ринок, скорочуючи час, необхідний для цього. Незалежно від того, чи йдеться про тестування нового продукту, чи про реагування на попит ринку, підприємства можуть ефективніше впроваджувати пропозиції порівняно з традиційною роздрібною торгівлею.

Нарешті, електронна комерція дозволяє легко інтегруватися з іншими бізнес-інструментами, такими як системи електронного маркетингу (Active Campaign або Brevo), програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM) та рішення для управління запасами. Ці інструменти автоматизують багато аспектів бізнесу. Автоматизація підвищує операційну ефективність, зменшує накладні витрати та забезпечує кращий загальний досвід клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє збільшенню продажів та підвищенню видимості бізнесу.

Отже, електронна комерція надає стартапам та індивідуальним підприємцям інструменти та гнучкість, необхідні для швидкого зростання, охоплення глобальної аудиторії та оптимізації продажів. Низькі стартові витрати, масштабованість та можливість працювати 24/7 роблять її ідеальним рішенням для нових підприємств, які прагнуть закріпитися на конкурентному ринку. Використовуючи платформи електронної комерції, підприємці можуть створити сильну присутність в Інтернеті, адаптувати свої маркетингові зусилля та автоматизувати операції.

1.2 The other side of the moon

Незважаючи на те, що електронна комерція революційно змінила спосіб роботи компаній і те, як споживачі роблять покупки, вона також пов'язана з певними ризиками та проблемами, які можуть негативно вплинути як на підприємства, так і на споживачів. Ось деякі з істотних недоліків і потенційних збитків, пов'язаних з електронною комерцією:

- Ризики кібербезпеки

Платформи електронної комерції є основними цілями для кіберзлочинців через великий обсяг персональних, фінансових даних і даних про операції, які вони обробляють. Компанії вразливі до хакерських атак, витоку даних і крадіжки особистих даних, що може поставити під загрозу довіру клієнтів і призвести до значних фінансових втрат.

- Шахрайські операції

Інтернет-магазини особливо сприйнятливі до шахрайства. Шахрайство з платежами, захоплення облікових записів і відкликання платежів є поширеними проблемами. Покупці-шахраї можуть використовувати викрадені кредитні картки або підроблені особи, що призводить до фінансових втрат для бізнесу. Крім того, відкликання платежів може створити

фінансовий тиск для продавців, особливо малого бізнесу, оскільки вони змушені повертати клієнтам кошти, потенційно втрачаючи при цьому продукти чи послуги.

- Втрата особистої взаємодії

Одним із основних недоліків електронної комерції є відсутність особистої взаємодії між клієнтом і продавцем. Для компаній це означає відсутність особистого зв'язку з клієнтами, що може перешкоджати лояльності до бренду та задоволенню клієнтів. Можливість надавати негайну допомогу, розглядати скарги та пропонувати індивідуальне обслуговування обмежена в режимі онлайн.

- Проблеми доставки та логістики

Своєчасна доставка є вирішальним фактором задоволеності клієнтів. Затримки, втрачені пакунки або пошкоджені товари під час доставки можуть негативно вплинути на взаємодію з клієнтом. Малі підприємства можуть зіткнутися зі складнощами логістики, обробки повернень і ефективного управління запасами, особливо під час доставки через кордон або за кордон.

- Повернення продуктів і відшкодування

Це може бути дорогим і тривалим процесом. Обробка повернень передбачає не лише фінансові витрати, але й адміністративний тягар обробки повернень і поповнення запасів.

- Залежність від технології

Підприємства електронної комерції значною мірою покладаються на такі технології, як веб-сайти, мобільні програми та платіжні шлюзи. Будь-які технічні збої, спричинені збоями сервера, програмними збоями чи кібератаками, можуть порушити бізнес-операції та призвести до втрати продажів, розчарування клієнтів і навіть погіршення репутації. Підтримка безпечної, функціональної та зручної платформи вимагає значних інвестицій у технології, оновлення та кібербезпеку.

- Вплив на навколишнє середовище

Електронна комерція, особливо коли вона передбачає швидку доставку, може завдати шкоди навколишньому середовищу (пакувальні матеріали, споживання палива для доставки та більший вуглецевий слід, пов'язаний з транспортною логістикою). Хоча багато компаній прагнуть до більш екологічних методів, зростання електронної комерції посилює її вплив на навколишнє середовище.

- Насичення ринку та конкуренція

Низькі бар'єри для входу в електронну комерцію призвели до перенасичення ринку в багатьох секторах. Цінові війни та агресивні маркетингові стратегії великих гравців часто заважають невеликим компаніям електронної комерції підтримувати прибутковість і помітність.

- Правові та нормативні питання

Такі питання, як податки, правила імпорту/експорту, права інтелектуальної власності та закони про захист прав споживачів, – це лише деякі з проблем, які мають вирішити компанії електронної комерції.

- Конфіденційність даних клієнтів

Збір даних про клієнтів, хоча і важливий для цільового маркетингу та стратегій продажів, викликає серйозні занепокоєння щодо конфіденційності. Клієнти стають дедалі обережнішими щодо надання особистої та платіжної інформації в Інтернеті через потенційні ризики зловживання або несанкціонованого доступу. Підприємства електронної комерції повинні дотримуватися суворих правил конфіденційності, як-от GDPR, щоб захистити дані клієнтів, інакше вони зазнають шкоди репутації та юридичних наслідків.

- Безособовий досвід покупок

Для деяких клієнтів відсутність фізичної взаємодії з продуктами може бути суттєвим недоліком. Інтернет-магазинам бракує досвіду особистого обслуговування, пробування чи тестування продуктів. Це призводить до

невпевненості щодо якості або придатності продукту, що може призвести до незадоволення, негативних відгуків і вищих показників повернення.

- Нестабільні ринкові умови

Економічні спади, збої в ланцюгах постачання та зміни в поведінці споживачів можуть суттєво вплинути на продажі.

Ми всі згодні з тим, що електронна комерція пропонує численні переваги, такі як зручність, глобальне охоплення та економія коштів, але ці потенційні ризики підкреслюють важливість ефективного управління ризиками, надійних заходів безпеки та стратегічного планування. Підприємства повинні знати про ці проблеми та вживати заходів для їх пом'якшення, забезпечуючи продовження процвітання на цифровому ринку, що постійно розвивається.

**Гейміфікована
вправа Розділ 1:
Симуляція ринку
електронної
комерції (гра)**

Мета:

Студенти познайомляться з процесом створення та керування інтернет-магазином, маркетингу своєї продукції та участі в купівлі та продажу на імітаційному ринку електронної комерції. Це допоможе їм зрозуміти ключові концепції електронної комерції, такі як ціноутворення, брендинг, обслуговування клієнтів і конкуренція.

1.3 Види електронної комерції

- **Операції між компаніями (B2B):**

Транзакції відбуваються між підприємствами, наприклад, між виробниками, які продають оптовикам, або оптовиками, які продають роздрібним

торговцям.

Приклади: Alibaba (оптові закупівлі) або SAP (програмні рішення для підприємств).

Характеристики:

1. Часто передбачає закупівлю великих обсягів.
2. Зосередьтеся на ефективності, прозорості цін та інтеграції ланцюга поставок.

- **Операції між клієнтами (B2C):**

B2C – це більш прямий підхід, коли підприємства демонструють свої продукти чи послуги безпосередньо споживачам, тому транзакції відбуваються між підприємствами та окремими споживачами. Атмосфера онлайн-роздрібної торгівлі робить наш цифровий процес покупок простим, легким, прямим і зрозумілим.

Приклади: Amazon, eBay (онлайн-магазин) або Netflix чи Spotify (постачальники послуг)

Характеристики:

1. Пряма взаємодія з клієнтом.
2. Акцент на простих у користуванні інтерфейсах і зручних покупках.

- **Транзакції між клієнтами (C2C):**

У цьому типі електронної комерції споживачі стають і покупцями, і продавцями, беручи участь у транзакціях з іншими споживачами. Це означає ділову взаємодію, коли люди купують і продають товари або послуги безпосередньо один одному, як правило, через сторонню платформу, яка полегшує обмін і надає платформу, де демонструються товари.

приклади:

Vinted або Vinted (маркетплейси)

Характеристики:

1. Часто за допомогою сторонньої платформи.
2. Одноранговий обмін, у тому числі вживаними речами, товарами, що були у вжитку, або виробами ручної роботи.

- **Від споживача до бізнесу (C2B):**

Це бізнес-модель, за якої окремі особи (споживачі) пропонують підприємствам товари, послуги або вартість, а не навпаки. Це протилежність традиційній моделі B2C (Business-to-Consumer).

Приклади: Upwork або Fiverr (фріланс-платформи) або користувачі YouTube або Instagram

Характеристики:

1. Включно з моделями зворотного аукціону, де окремі особи визначають умови.
2. Зростає завдяки розширенню можливостей творців цифровими платформами.

- **Бізнес-уряд (B2G):**

Підприємства надають товари чи послуги державним установам або державній адміністрації.

Приклади: тендерні портали для державних контрактів або IT-рішення для державних послуг.

Характеристики:

1. Складні процеси, які часто вимагають дотримання правил.

2. Використовується в таких секторах, як оборона, охорона здоров'я та інфраструктура.

- **Від уряду до бізнесу (G2B):**

Це відноситься до операцій і взаємодії між державними установами та бізнесом. Ці взаємодії зазвичай включають регулювання, державні послуги, ліцензування, оподаткування або закупівлі.

Приклади: податкові декларації (підприємства сплачують податки, подають фінансові звіти або дотримуються трудового законодавства).

Характеристики:

1. На основі регулювання та відповідності, оскільки це гарантує, що підприємства працюють у рамках закону.
2. Часто Digital використовує онлайн-портали

- **Від уряду до громадян (G2C):**

Уряд-громадянин (G2C) стосується взаємодії між державними установами та окремими громадянами. Він включає державні послуги, програми соціального забезпечення, юридичну документацію та інші адміністративні процеси, які уряд надає людям.

Приклади: онлайн-портали для реєстрації для голосування, сплати податків або програм соціального забезпечення.

Характеристики:

1. Покращує доступність державних послуг.

- **Мобільна комерція (M-commerce):**

Будь-яка електронна комерція, що здійснюється за допомогою мобільних

пристроїв. Це розширення електронної комерції, що дозволяє користувачам робити покупки, оплачувати рахунки та проводити фінансові операції в будь-який час і в будь-якому місці.

Приклади: ZARA або Amazon (мобільні покупки) або PayPal (платіжна програма)

Характеристики:

1. Швидко розвивається завдяки проникненню смартфонів.
2. Включає послуги на основі місцезнаходження та транзакції на ходу.

- **Соціальна комерція:**

Електронна комерція здійснюється через платформи соціальних мереж.

Приклади: Instagram або Facebook Marketplace, або функції TikTok Shopping.

Характеристики:

1. Орієнтована на залучення (використовує лайки, розповсюдження та коментарі для збільшення продажів)
2. Інфлюенсер маркетинг
3. Зосередьтеся на візуальному та інтерактивному контенті.

- **Комерція на основі підписки:**

Це місце, де клієнти сплачують постійну плату (щотижня, щомісяця або щороку) за доступ до продуктів або послуг. Замість одноразових покупок компанії пропонують постійну цінність, часто через персоналізований або ексклюзивний контент, товари чи враження.

Приклади: Netflix для потокових служб або Adobe, Microsoft 365 або Dropbox

Характеристики:

1. Передбачувані моделі доходів.

2. Зосередьтеся на утриманні клієнтів.

1.4 Історії успіху

Klarna: історія успіху шведської електронної комерції

Заснована в 2005 році Себастьяном Семятковським, Нікласом Адальбертом і Фредріком Йонссоном, Klarna спочатку мала на меті спростити онлайн-платежі, пропонуючи плавний і безпечний процес оплати. З тих пір компанія перетворилася на одне з найвідоміших платіжних рішень для електронної комерції в усьому світі, допомагаючи мільйонам споживачів і роздрібних торговців.

Klarna є головним гравцем у світовому секторі електронної комерції та фінтех, обслуговуючи мільйони користувачів у багатьох країнах, забезпечуючи плавний і гнучкий досвід покупок і продовжуючи розвиватися.

Як Кларна змінила правила гри

Успіх Klarna пояснюється її інноваційною моделлю оплати, яка дозволяє споживачам оплачувати продукти після їх отримання, таким чином зменшуючи тертя, які часто виникають під час онлайн-покупок. Ця концепція «купуй зараз, плати пізніше» (BNPL) була новаторською, коли Klarna представила її. Це позбавило негайних фінансових зобов'язань, зробивши споживачів більш впевненими та комфортними під час онлайн-покупок, особливо щодо нових або незнайомих продуктів.

Ключові фактори успіху Klarna

Досвід, орієнтований на споживача: Основна привабливість Klarna полягає в її зручних і гнучких варіантах оплати. Клієнти можуть оплатити відразу, оплатити пізніше або розбити платіж на частини. Ця гнучкість зробила Klarna особливо популярною серед молодих споживачів, які вважають за краще

керувати своїми фінансами з більшою свободою.

Партнерство з великими роздрібними мережами: Розширення Klarna на світовий ринок прискорилося завдяки стратегічному партнерству з великими роздрібними мережами. У Швеції та за кордоном Klarna співпрацює з такими провідними брендами, як H&M, Ikea та ASOS, інтегруючи свої платіжні опції в платформи електронної комерції. Ці партнерські відносини зміцнили позиції Klarna як надійного постачальника платіжних послуг.

Сильний акцент на довірі та безпеці: Klarna побудувала свою репутацію на довірі клієнтів. Зробивши сильний акцент на безпечних методах оплати та захисті від шахрайства, компанія зменшила тривогу, яка часто супроводжує онлайн-покупки. Такий рівень довіри став головним фактором швидкого прийняття компанії як споживачами, так і продавцями.

Глобальна експансія: зі свого коріння у Швеції Klarna вийшла на міжнародні ринки, включаючи Сполучені Штати, Великобританію, Німеччину та Австралію. Її здатність швидко масштабуватися та адаптуватися до різних глобальних ринків значною мірою сприяла її успіху.

Інноваційний маркетинг і технології: Маркетингова стратегія Klarna, часто легковажна та приваблива, зіграла ключову роль у зверненні до молодих поколінь. Використання технологій, у тому числі мобільного додатку, який надає клієнтам безперешкодний досвід покупок і оплати, допомогло Klarna випередити конкурентів у сфері BNPL.

Klarna стала невід'ємною частиною шведського ландшафту електронної комерції, допомагаючи збільшити споживчі витрати, полегшуючи покупцям купівлю продуктів без негайного фінансового стресу. Ця інновація не лише вплинула на шведський ринок, але й змінила ширшу глобальну індустрію електронної комерції, підштовхнувши впровадження гнучких платіжних рішень.

Успіх компанії є яскравим свідченням того, як розуміння поведінки споживачів і постійне впровадження інновацій може призвести до значного зростання в конкурентному світі електронної комерції. Прагнення Klarna до бездоганного

досвіду покупок, фінансова гнучкість і глобальне розширення – це те, що справді вирізняє її, що робить її однією з найвідоміших історій успіху електронної комерції Швеції.

Klarna є яскравим прикладом того, як шведські інновації, глибоке розуміння потреб споживачів і стратегічне партнерство можуть призвести до глобального успіху в сфері електронної комерції.

Навчальний блок 2: Позичування в пошукових системах і соціальних мережах

час	Короткий опис	метод	Обладнання
10 Хв	Вступ і мозковий штурм за темою блоку	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Документи, фліпчарт
90 Хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Презентації PPT/ Фліпчарт
45 Хв	Вправа: Завдання цифрового маркетингу – підвищте свою присутність в Інтернеті!	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів гейміфікації
15Хв	Забезпечення результатів: Відгуки однолітків і повторення ключових понять	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ проектор



2.1 Основні кроки для створення власної електронної комерції

Щоб налаштувати власний бізнес електронної комерції, вам потрібно взяти до уваги, що є деякі ключові компоненти електронної комерції, які мають бути у вашому «обов'язковому списку», перш ніж досягти будь-якого прогресу.

Ці ключові компоненти відіграють важливу роль у створенні бездоганної роботи в Інтернеті.

- Веб-сайт: це вітрина для ваших продуктів або послуг, цифрова вітрина, яка пропонує захоплюючу віртуальну подорож по магазинах.
- Кошик для покупок: набагато більше, ніж контейнер. Кошик для покупок є одним із найважливіших компонентів платформи електронної комерції. Він слугує сполучною ланкою між переглядом і покупками, безпосередньо впливаючи на взаємодію з клієнтами, конверсію продажів і успіх бізнесу.
- Платіжний шлюз: платіжний шлюз є важливим компонентом будь-якої платформи електронної комерції, оскільки він забезпечує безпечні та ефективні транзакції між клієнтами та компаніями. Він діє як міст між інтернет-магазином і системою обробки платежів, забезпечуючи авторизацію та безпечне виконання платежів.
- Запаси, замовлення та доставка: Ефективне керування запасами, обробка замовлень і доставка є основоположними для ведення успішного бізнесу електронної комерції. Ці елементи безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів, операційну ефективність і прибутковість.
- Користувацький досвід: він безпосередньо впливає на конверсію, утримання клієнтів та репутацію бренду. Безперебійний, інтуїтивний та швидкий веб-сайт зменшує тертя, підвищує довіру та заохочує до

покупок. Поганий користувацький досвід призводить до відмови від кошика та втрати продажів.

- Заходи безпеки: Впровадження надійних заходів безпеки є основою для забезпечення безпеки цифрової платформи. Заходи безпеки в електронній комерції захищають дані клієнтів, запобігають шахрайству та забезпечують безпеку транзакцій. Впровадження SSL-шифрування, відповідність стандарту PCI DSS, двофакторна аутентифікація та системи виявлення шахрайства сприяють зміцненню довіри та зменшенню ризиків.

Створення власного бізнесу електронної комерції передбачає поєднання стратегічного планування, технічного виконання та маркетингових зусиль. Ось покроковий посібник:

1. Дослідження та планування

- Визначте нішу: виберіть конкретний сегмент ринку або категорію продукту. Подумайте про проблему, яку ви хочете вирішити, і рішення, яке ви пропонуєте та виводить на ринок.
- Проводьте дослідження ринку: необхідно бути дуже добре поінформованим про конкурентів шляхом широкого та детального аналізу, перевірки їхніх сильних і слабких сторін, а також розуміння потреб і вподобань вашої цільової аудиторії.
- Визначте цілі: встановіть чіткі бізнес-цілі (наприклад, дохід, частка ринку).
- Виберіть бізнес-модель: поверніться до розділу 1 і виберіть серед різних типів електронної комерції (B2C, B2B, C2C тощо).

2. Розробіть бізнес-план

- Окресліть продукти/послуги: визначте асортимент і тип продукції.
- Створіть ціннісну пропозицію: чому клієнти повинні вибрати мій магазин серед усіх інших альтернатив? А як щодо ваших конкурентних переваг?

- Приблизні витрати: включайте налаштування платформи, маркетинг, логістику.
- Встановіть ціни: досліджуйте галузеві стандарти та готовність клієнтів платити.

3. Виберіть домен і хостинг

- Виберіть ім'я домену:
 - Нехай він буде коротким, унікальним, легким для запам'ятовування та актуальним для вашого бізнесу.
 - Використовуйте такі інструменти, як Namecheap або GoDaddy, щоб знайти та зареєструвати домени.
- Виберіть хостинг-провайдера:
 - Варіанти: спільний, VPS або виділений хостинг.
 - Популярні провайдери: Bluehost, SiteGround, AWS.

4. Виберіть платформу електронної комерції

- Виберіть платформу на основі ваших технічних навичок, бюджету та потреб у масштабованості.
 - Розміщені платформи: Shopify, Wix, BigCommerce.
 - Платформи з відкритим кодом: WooCommerce, Magento, OpenCart.
 - Інтеграція з ринком: продавайте на Amazon, Etsy або eBay.

5. Створіть свій інтернет-магазин

- Виберіть шаблон:
 - Використовуйте заздалегідь розроблені теми або найміть дизайнера для власних макетів.
- Оптимізація для взаємодії з користувачем:
 - Забезпечте легку навігацію, простоту, швидке завантаження та оперативність мобільних пристроїв.
- Створіть і додайте брендинг:
 - Логотип, колірна схема та шрифти відповідають стилю вашого бізнесу.
- Налаштувати ключові сторінки:
 - Домашня сторінка, Сторінки продуктів, Про нас, Контакти, Поширені

запитання, Умови використання та Політика конфіденційності.

6. Додайте продукти або послуги:

- Список продуктів або послуг
 - Пишіть чіткі, лаконічні та цікаві описи продукту.
 - Використовуйте високоякісні зображення та відео.
- Упорядкуйте категорії
 - Створіть логічні категорії для зручного перегляду.
- Встановити рівні запасів:
 - Відстежуйте наявність запасів, щоб запобігти надмірним продажам.

7. Впровадити оплату та доставку.

- Платіжний шлюз:
 - Варіанти: PayPal, Stripe, Square або інтеграція з місцевим банком.
 - Забезпечте використання кількох методів оплати, таких як кредитні/дебетові картки та цифрові гаманці.
- Рішення щодо доставки:
 - Визначте зони доставки та тарифи.
 - Співпрацюйте з такими постачальниками логістичних послуг, як FedEx, UPS або DHL.
- Політика повернення:
- Зробіть їх зрозумілими та зручними для клієнтів.

8. Налаштувати безпеку.

- Встановіть сертифікати SSL: захистіть дані клієнтів і створіть довіру.
- Увімкніть безпечний платіж: використовуйте платіжні шлюзи, сумісні з PCI. Високий рівень безпеки буде добре сприйнятий вашими клієнтами.
- Застосуйте заходи проти шахрайства: використовуйте інструменти для виявлення та запобігання шахрайству.

9. Перевірте свій магазин перед запуском

- Перевірте функціональність: протестуйте всі посилання, форми тощо. Не забудьте змоделювати подорожі клієнтів вашою платформою (пошук

продуктів, додавання продуктів у кошик, оформлення замовлення). Це дасть можливість вчасно виправити помилки.

- Оптимізація для мобільних пристроїв: забезпечте безперебійну та зручну роботу на всіх пристроях.

10. Запустіть свій магазин у два рази

- М'який запуск:
 - Відкритий для невеликої аудиторії для відгуків і коригувань.
- Повний запуск:
 - Оголошуйте про свій сайт електронної комерції електронною поштою, соціальними мережами та іншими каналами.

12. Моніторинг і вдосконалення

- Відстежуйте ефективність (за допомогою таких інструментів, як Google Analytics) і збирайте відгуки з оглядів, опитувань або пропозицій.
- Оновіть дизайн магазину, продукти та маркетингові стратегії на основі даних.

13. Масштабуйте свій бізнес

- Розширюйте асортимент продукції: запроваджуйте нові продукти, коли будете готові запустити нові продукти.
- Створюйте партнерські відносини: співпрацюйте з впливовими особами, іншими компаніями чи філіями.

Ви можете створити та розвивати успішний бізнес електронної комерції, адаптований до вашої аудиторії та цілей, виконавши ці кроки.

2.2 Органічне позиціонування, рекламні посилання та соціальні мережі. Маркетинг вашого бізнесу.

У сучасному цифровому світі компанії повинні бути помітними в Інтернеті, щоб залучати клієнтів і залишатися конкурентоспроможними. Бути помітним в Інтернеті має вирішальне значення, оскільки багато клієнтів цілодобово шукають той самий продукт на різних веб-сайтах і ринках.

Якщо ваш бізнес не відображається в результатах пошуку, соціальних мережах або онлайн-оголошеннях, потенційні клієнти, ймовірно, виберуть конкурентів, які з'являться.

Окрім перебування в Інтернеті та цифровій сфері, вам також потрібно відрізнитися від конкурентів і збільшувати свої конкурентні переваги, що може привести вас до успіху.

SEO:

Це стосується безкоштовного просування та позиції вашої компанії в Google або інших пошукових системах. Ваша позиція залежатиме від відповідного вмісту, ключових слів і зворотних посилань. Отже, одна з перших речей, про які вам слід подумати, – це знати ключові слова, які вам потрібні, щоб ці ключові слова допомагали пошуковим системам краще зрозуміти, що стосується вашого бізнесу. Звичайно, якісний вміст, який ви публікуєте/ публікуєте, також є доречним, оскільки він залучає відвідувачів

Зворотні посилання є рекомендаціями з інших веб-сайтів і оцінюють ваш бізнес (релевантний, цінний, надійний).

Завдяки оптимізації цих трьох елементів ваш веб-сайт буде вищий у результатах пошуку, пам'ятайте, що це безкоштовно. Хороша стратегія SEO допоможе вашому веб-сайту та присутності в Інтернеті підвищити рейтинг, а також допоможе залучити безкоштовний трафік на ваш сайт.

SEM:

Платні та спонсоровані оголошення, які з'являються вгорі результатів пошуку

або веб-сторінок. Компанії платять реклами Google, Facebook або іншим платформам, щоб показувати їхні посилання цільовим користувачам. Це швидкий спосіб отримати видимість і трафік, але він дорогий.

SMM:

Маркетинг у соціальних мережах посиляється на використання соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok тощо, для просування бізнесу, зв'язку з клієнтами або створення бренду.

Він може бути звичайним (безкоштовні публікації) або платним (спонсорований вміст і реклама), щоб охопити більшу аудиторію. Соціальні мережі допомагають залучати користувачів і потенційних клієнтів і залучати трафік на веб-сайти.

2.3 Як збільшити свою присутність в Інтернеті

Початок малого бізнесу з нуля – це захоплююча подорож, і створення сильної присутності в Інтернеті є важливим для залучення клієнтів, підвищення довіри та створення можливостей для бізнесу. Ми пропонуємо використовувати різні види маркетингових каналів для охоплення вашої аудиторії. Оскільки існує багато різних способів потрапити на ваш цільовий ринок, не кладіть усі яйця в один кошик і пробуйте різні способи залучення аудиторії та клієнтів:

1. Визначте свою ціннісну пропозицію та цільовий ринок

- Які послуги чи продукти ви будете пропонувати?
- Хто ваш ідеальний клієнт і яку проблему ви для нього вирішуєте?

Чітка ціннісна пропозиція керуватиме всім вашим онлайн-спілкуванням.

2. Створіть свій бренд

- Виберіть назву компанії, яка відображає вашу діяльність.
- Створіть простий логотип (за допомогою таких платформ, як Canva або Fiverr).
- Визначте кольори свого бренду, шрифти та тон голосу (офіційний, дружній, професійний тощо).

3. Створення веб-сайту (ваша цифрова штаб-квартира)

Навіть якщо ви починаєте з малого, наявність власного веб-сайту додасть вашому бізнесу більше довіри, ніж покладатися виключно на соціальні мережі.

- Використовуйте такі платформи, як Wix, Squarespace або WordPress (без знання програмування).
- Почніть із простого односторінкового веб-сайту, який включає:
 - хто ти
 - Що ви пропонуєте
 - Контактні дані
 - Відгуки (якщо можливо)
 - Контактна форма
- Оптимізуйте його для мобільної навігації.

4. Оптимізуйте його для мобільної навігації.

- Виберіть 2-3 платформи соціальних мереж, де ваша цільова аудиторія найбільш активна (Instagram, LinkedIn, Facebook, TikTok).
- Створюйте бізнес-акаунти та регулярно публікуйте достовірний високоякісний вміст.
- Залучайте свою аудиторію, відповідаючи на коментарі та повідомлення.

5. Профіль Google Мій бізнес (якщо задіяні місцеві послуги)

Якщо ваш бізнес працюватиме локально, налаштування Google My Business допоможе вашому бізнесу відобразитися на Картах Google і в результатах

пошуку.

- Зареєструйте свою компанію в Google Мій бізнес, щоб відобразитися на Картах Google і в результатах місцевого пошуку.
- Додайте свої контактні дані, години роботи, фотографії та відгуки клієнтів.

7. Створення вмісту (орган створення)

- Пишіть дописи в блогах або статті на LinkedIn на теми, які важливі для вашої аудиторії.
- Створюйте прості публікації з порадами, новинами чи історіями клієнтів.
- Поділіться своїми знаннями через невеликі відео (навіть за допомогою телефону).

8. Маркетинг електронною поштою (почніть створювати список контактів)

- Створіть безкоштовну розсилку на Mailchimp або Brevo.
- Запропонуйте безкоштовний ресурс (наприклад, посібник, контрольний список) в обмін на підписку на електронну пошту.

9. Мережа та співпраця

- Спілкуйтеся з іншими власниками малого бізнесу в соціальних мережах.
- Приєднуйтеся до груп у Facebook або LinkedIn, де спілкується ваша цільова аудиторія.
- Беріть участь у мережевих подіях онлайн або офлайн.

10. Платна реклама (необов'язково)

- Почніть з малого з реклами в соціальних мережах або Google Ads, щоб охопити ідеальних клієнтів.

11. Відгуки та відгуки клієнтів

- Попросіть своїх перших клієнтів (навіть якщо це друзі чи родичі) залишити вам відгуки в Google або соціальних мережах.

12. Терпіння та послідовність

Побудова вашої присутності в Інтернеті потребує часу. Почніть з малого, будьте послідовними та зосередьтеся на пропонуванні цінності своїй аудиторії, а не просто на просуванні своїх послуг.

Електронна комерція надає потужну можливість для компаній будь-якого розміру розширити охоплення та стабільно розвиватися. Почати продавати в Інтернеті легше, ніж будь-коли. Вибравши правильну платформу, розуміючи цільову аудиторію та оптимізувавши списки продуктів, компанії можуть створити бездоганний досвід покупок.

Малі підприємства, зокрема, отримують переваги від доступності та економічності електронної комерції, що дозволяє їм конкурувати з великими гравцями та працювати цілодобово. Завдяки безпечним варіантам оплати, ефективній доставці та стратегічному цифровому маркетингу компанії можуть зміцнити довіру, збільшити продажі та створити сильну присутність на онлайн-ринку, що постійно розвивається.

***Розділ 2 ігрової
вправи: виклик
цифрового
маркетингу –
підвищте свою
присутність в
Інтернеті!***

Мета:

Мета – перевірити розуміння учасниками концепцій SEO, SEM і SMM, заохочуючи при цьому спільне мислення та творче вирішення проблем. Гра розроблена, щоб допомогти учасникам застосовувати стратегії цифрового маркетингу в реальних сценаріях, одночасно сприяючи командній співпраці та мозковому штурму.

Команди змагатимуться, відповідаючи на запитання

та обдумуючи ідеї щодо покращення онлайн-присутності та маркетингової стратегії бізнесу.

Навчальний блок 3: Стратегії електронної комерції для успіху в Інтернеті

час	Короткий опис	метод	Обладнання
5 хв	Вступ і мозковий штурм за темою блоку	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Документи, фліпчарт
60 хв	Введення знань	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Презентації PPT/ Фліпчарт
45 хв	Вправа: Електронна комерція Бінго-виклик	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів гейміфікації
10 хв	Забезпечення результатів: Обговорення результатів і думок	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Ноутбук/ проектор

ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ

САМОСТІЙНЕ НАВЧАННЯ

ГРУПОВА РОБОТА

ОНЛАЙН-ВПРАВИ

3.1 Ключі до виграшної стратегії електронної

комерції. що таке

На сучасному цифровому ринку наявність чітко визначеної стратегії електронної комерції має вирішальне значення для успіху. Виграшна стратегія електронної комерції гарантує, що компанії залучатимуть, конвертуватимуть і утриматимуть клієнтів, максимізуючи прибутковість.

Успішна стратегія електронної комерції вимагає поєднання технологій, маркетингу, досвіду клієнтів і прийняття рішень на основі даних. Компанії повинні створити масштабовану, прибуткову онлайн-присутність, яка виділятиметься в конкурентному цифровому середовищі.

Стратегія електронної комерції – це структурований план, який визначає, як онлайн-бізнес залучатиме, залучатиме та перетворюватиме клієнтів. Він включає елементи маркетингу, продажів, операцій, технологій і взаємодії з клієнтами.

Сильна стратегія гарантує:

- Чітке розуміння цільових клієнтів
- Конкурентна перевага на онлайн-ринку
- Стійке зростання та прибутковість

3.1.1 Як побудувати ефективну стратегію електронної комерції

Побудова ефективної стратегії електронної комерції передбачає продуманий і зважений підхід, який поєднує бізнес-цілі, розуміння клієнтів і технології для створення бездоганного досвіду покупки. Мета полягає в тому, щоб ваш бізнес міг залучати клієнтів, стимулювати продажі та утримувати лояльних клієнтів на конкурентному онлайн-ринку.

Що стосується побудови стратегії електронної комерції, підхід для новачків або початківців, як правило, дотримуватиметься тих самих основних

принципів, що й для більш досвідчених компаній. Однак для початківців є кілька коригувань і міркувань, які можуть зробити процес більш плавним, керованим і менш важким. Хоча досвідчені компанії можуть мати складні системи та ресурси для реалізації детальної стратегії, новачки все одно можуть досягти успіху, зосередившись на основах і поступово розвиваючи їх.

- Ставте чіткі, досяжні цілі

Для новачків дуже важливо визначити чіткі та реалістичні цілі. Ми пропонуємо почати з малих і вимірних цілей. Цілі можуть включати створення функціонуючого інтернет-магазину, охоплення певної кількості відвідувачів на місяць або перші 10 продажів. Як початківець, зосередження на короткострокових і керованих цілях дозволить вам вимірювати прогрес і підтримувати високу мотивацію.

- Виберіть правильну платформу електронної комерції

Для новачка вибір платформи є одним із найважливіших рішень, і дуже важливо вибрати зручну для користувача платформу. Зручні для початківців платформи, такі як Shopify, Wix або Squarespace, надають шаблони та функції перетягування, усуваючи потребу в передових технічних навичках. Вони також пропонують вбудовану інтеграцію для платежів, управління запасами та маркетингу, що значно полегшує налаштування.

- Зосередьтеся на ніші та зрозумійте свою аудиторію

Початківцям ми пропонуємо звужити коло певних ніш і зосередитися на них. Наприклад, якщо ви продаєте косметичні засоби, спробуйте спеціалізуватися на безжорсткому догляді за шкірою.

Зрозумійте, хто ваші потенційні клієнти, провівши базове дослідження ринку. Ви можете зробити це через групи в соціальних мережах, онлайн-форуми або проаналізувавши конкурентів. Чим краще ви знаєте, тим ближче ви підійдете до них. Навіть базове розуміння їхнього віку, інтересів і проблемних моментів допоможе вам створити кращий контент, рекламні акції та пропозиції продуктів.

- Створіть простий, зручний веб-сайт

Починаючи, зосередьтеся на простоті. Ваш веб-сайт не має бути яскравим чи складним, але має бути чистим, простим у навігації та оптимізованим для мобільних пристроїв. Такі платформи, як Shopify і Wix, пропонують вбудовані шаблони, розроблені, щоб ваш сайт виглядав професійно з мінімальними зусиллями.

Не хвилюйтеся про те, щоб усе було ідеально одразу – зосередьтеся на тому, щоб правильно оформити найголовніше, як-от опис продукту, високоякісні зображення та чіткий заклик до дії.

- Використовуйте соціальні медіа для підвищення обізнаності та збільшення трафіку

Як новачок, ви, швидше за все, не матимете величезного маркетингового бюджету, тому соціальні мережі можуть стати потужним інструментом для просування ваших продуктів. Почніть із кількох платформ, які найкраще відповідають вашим продуктам і цільовій аудиторії. Наприклад, Instagram і Pinterest добре підходять для візуально привабливих продуктів, тоді як Facebook може бути кращим для ширшого кола компаній.

На цьому етапі зосередьтеся на побудові стосунків із підписниками та взаємодії з ними, а не лише на просуванні продуктів.

- Впровадження базового SEO для видимості в пошуку

Навіть початківці можуть отримати вигоду від SEO (безкоштовно), яка допомагає вашому веб-сайту з'являтися в результатах пошуку, коли потенційні клієнти шукають продукти, схожі на ваші. Зосередьтеся на оптимізації назв продуктів, описів і зображень для відповідних ключових слів. Наприклад, якщо ви продаєте свічки ручної роботи, переконайтеся, що такі ключові слова, як «органічні свічки», містяться на сторінках ваших продуктів.

- Пропонуйте відмінне обслуговування клієнтів і зосередьтеся на утриманні

Новачкам легко зосередитися на залученні нових клієнтів, але утримання їх

часто може бути більш економічно вигідним. Створіть простий, але ефективний спосіб обробки запитів клієнтів, наприклад, функцію чату або систему підтримки по електронній пошті. Надання швидких і корисних відповідей допоможе завоювати довіру і збільшить ймовірність повторних покупок.

Навіть для новачків, після того як ви створили певну клієнтську базу, розгляньте можливість впровадження базової програми лояльності або реферальної програми, що також може бути ефективним способом утримання клієнтів. Наприклад, запропонуйте знижки на другу покупку або 10% знижку за рекомендацію друга тощо.

- Проаналізуйте свої дані

Як початківець, вам не потрібно відразу налаштовувати всі дані та розширену аналітику, але важливо відстежувати свій прогрес. Почніть з моніторингу ключових показників, таких як трафік веб-сайту, коефіцієнти конверсії та продажі. Багато платформ, таких як Shopify або Google Analytics, пропонують зручні для читання звіти, що містять базову інформацію про поведінку клієнтів.

Ви можете використовувати ці дані для оптимізації своєї стратегії. Наприклад, якщо ви помітили, що багато користувачів швидко залишають сторінку, ви можете спростити процес оформлення замовлення, поліпшити описи продуктів або зробити навігацію більш інтуїтивною. Не соромтеся випробовувати різні підходи та вчитися на результатах.

3.2 Що таке гейміфікація електронної комерції? Елементи та переваги

Гейміфікаційний маркетинг може бути чудовим способом залучити клієнтів і створити відчуття веселощів, якщо ви хочете спонукати клієнтів стати вашими клієнтами.

Гейміфікація електронної комерції полягає в додаванні веселих, схожих на ігри функцій до онлайн-магазинів, щоб зробити покупки більш інтерактивними та приємними. Це допомагає перетворити регулярне відвідування веб-сайту на більш привабливий досвід для клієнтів.

Це можна зробити багатьма способами, як-от крутити призове колесо, заробляти бали за певні дії чи збирати значки. Ці маленькі штрихи можуть зробити досвід веселішим і кориснішим.

Вносячи елементи гри та дружнього змагання, гейміфікація впливає на природну людську поведінку. Це створює відчуття досягнення та хвилювання, що спонукає людей залишатися на сайті довше, перевіряти більше продуктів і навіть робити покупки.

Це також чудовий спосіб побудувати міцніші стосунки з клієнтами та з часом підвищити лояльність.

Гейміфікація в електронній комерції полягає в тому, щоб зробити процес покупки більш інтерактивним, корисним і веселим. Додаючи ігрові елементи в онлайн-магазин, бренди можуть заохотити клієнтів залишатися довше, досліджувати більше та повертатися частіше. Ось деякі з найефективніших інструментів гейміфікації:

- Системи балів
- Клієнти заробляють бали, виконуючи такі дії, як реєстрація, здійснення покупки або написання відгуку. Ці бали можна згодом обміняти на знижки або винагороди, що стимулює повторні покупки та лояльність.
- Значки та досягнення
- Цифрові значки відзначають важливі події для клієнтів, такі як перша покупка або рекомендація друга. Вони створюють відчуття прогресу та визнання, що підтримує зацікавленість користувачів.
- Смуги прогресу та рівні
- Проста смуга прогресу («Вам залишилося 80% до безкоштовної доставки!») мотивує клієнтів виконувати дії. Підвищення рівня додає лояльним програмам динаміки, схожої на гру.

- Колесо фортуни або скретч-картки
- Ці ігри з миттєвими винагородами пропонують несподівані знижки або безкоштовні подарунки в обмін на такі дії, як реєстрація на розсилку новин. Вони привертають увагу та викликають захоплення.
- Виклики та квести
- Щоденні або щотижневі виклики («Додайте 3 товари до свого списку бажань») дають користувачам конкретні цілі, які потрібно виконати в обмін на винагороду. Це підтримує трафік на сайті та заохочує взаємодію з більшою кількістю товарів.

Додавання грайливих, схожих на гру елементів до вашого онлайн-магазину – це не просто розвага, це також може сприяти реальним бізнес-результатам. Ось п'ять ключових переваг гейміфікації електронної комерції з простими прикладами, які ви можете впізнати:

- Більше залучення клієнтів

Такі ігри, як «крути колесо» чи скретч-картки, привертають увагу й утримують людей на вашому сайті довше. Подумайте, як такі програми, як SHEIN або AliExpress, використовують щоденні реєстрації або винагороди, щоб користувачі поверталися.

- Краща лояльність клієнтів

Нагородження клієнтів балами, значками або рівнями заохочує їх повернутися. Це як програма Starbucks, де ви отримуєте зірки та отримуєте безкоштовні напої – весело та корисно водночас.

- Розумніший збір даних

Міні-ігри та виклики можуть допомогти вам дружньо збирати електронні листи, уподобання чи відгуки. Duolingo, наприклад, збирає дані користувачів, зберігаючи ігровий досвід.

- Вищі продажі

Пропонування знижок в іграх або розблокування пропозицій після виклику робить покупки більш захоплюючими. Подумайте, скільки брендів використовують обертове колесо зі знижкою 10% безпосередньо перед оплатою.

- Сильніша ідентифікація бренду

Унікальний інтерактивний досвід робить ваш магазин більш запам'ятовуваним. Коли користувачі розважаються, вони, швидше за все, запам'ятають і розкажуть про ваш бренд.

**Гейміфікована
вправа Розділ 3:**

**Електронна
комерція Бінго -
виклик**

Мета гри:

- Зробіть вивчення електронної комерції та гейміфікації веселим та інтерактивним
- Заохочуйте досліджувати свій (або будь-який) сайт електронної комерції
- Іскра розмови та дружнього змагання

3.3 Соціальна комерція: використання соціальних медіа для зростання електронної комерції

Соціальні мережі стали набагато більшим, ніж місцем для спілкування з друзями – тепер це ключовий гравець в електронній комерції. Продаючи безпосередньо на таких платформах, як Instagram, TikTok і Facebook, компанії можуть зустрітися з клієнтами там, де вони вже активні, що робить покупки простішими та зручнішими.

Впливові особи та контент, створений користувачами, також відіграють

велику роль у збільшенні продажів і зміцненні довіри потенційних покупців. Крім того, такі функції, як покупки в реальному часі та інтерактивний вміст, пропонують брендам нові способи взаємодії з клієнтами в режимі реального часу, роблячи покупки більш особистими та цікавими. У цьому розділі ми розглянемо, як компанії можуть скористатися перевагами соціальної комерції, щоб розвиватися та спілкуватися зі своєю аудиторією новими та цікавими способами.

Прямий продаж на таких платформах, як Instagram, TikTok і Facebook, відкриває нові та захоплюючі можливості для компаній, щоб взаємодіяти зі своєю аудиторією творчим та персоналізованим способом.

- Легкі покупки

Завдяки інтеграції функцій електронної комерції безпосередньо в платформи соціальних мереж компанії дозволяють клієнтам робити покупки, навіть не виходячи зі своєї стрічки. Такі платформи, як Instagram і Facebook, тепер дозволяють компаніям позначати продукти тегами в публікаціях, щоб користувачі могли безпосередньо клацати та купувати, не виходячи з програми, створюючи плавний перехід від відкриття до покупки.

- Охоплення аудиторії, де вона вже проводить час

Платформи соціальних медіа – це місце, де люди проводять значну кількість свого часу. Продаючи безпосередньо на цих платформах, компанії зустрічаються зі своєю аудиторією там, де вони вже є, роблячи покупки зручнішими та інтегрованими в їх щоденну рутину.

- Партнерство з інфлюенсерами для зміцнення довіри та охоплення

Інфлюенсери мають значний вплив на рішення своїх послідовників щодо покупок. Співпраця з впливовими особами дозволяє брендам демонструвати свою продукцію ширшій та більш зацікавленій аудиторії. Ці партнерства також створюють довіру, оскільки споживачі часто більше довіряють рекомендаціям впливових осіб, ніж традиційній рекламі.

- Контент, створений користувачами (UGC)

Соціальна комерція процвітає завдяки залученню спільноти. Заохочення клієнтів ділитися враженнями від продуктів через фотографії, відео чи огляди створює відчуття довіри та автентичності.

- Живі покупки та інтерактивний вміст

Торгові події в прямому ефірі, особливо на таких платформах, як Instagram і Facebook, дозволяють компаніям демонструвати продукти в реальному часі, відповідати на запитання та безпосередньо взаємодіяти з глядачами. Це створює привабливий інтерактивний досвід, який імітує процес покупки в магазині, але не виходячи з дому.

- Побудова міцніших відносин із клієнтами

Соціальні мережі – це двостороння розмова. Взаємодіючи безпосередньо з підписниками через коментарі, компанії можуть створити більш особисті стосунки зі своїми клієнтами. Відповіді на запити клієнтів, надання підтримки клієнтам і активна участь в обговореннях можуть підвищити лояльність і довіру до бренду.

Підсумковий тест Модуль 5: Електронна комерція

1. Що означає електронна комерція B2B?

- a) Споживач продає іншому споживачеві
- b) Підприємство, що продає окремим споживачам
- c) Підприємство, що продає товари чи послуги іншим підприємствам

d) Підприємство, що продає продукцію безпосередньо уряду

2.Що з наведеного нижче є прикладом бізнесу C2C (Consumer-to-Consumer)?

a) Бренд одягу, який продає безпосередньо зі свого веб-сайту

b) Компанія купує сировину у постачальника

c) Людина, яка продає вироби ручної роботи на Etsy

г) Роздрібний магазин, який продає товари клієнтам

3.Яка основна мета використання «бейджів» в гейміфікації електронної комерції?

a) Для відстеження історії платежів клієнтів

b) Визнавати та винагороджувати досягнення клієнтів

в) Збільшити відвідуваність сайту

г) рекламувати нові товари

4. Як ігри, щSahlman, W.A. (1997). Як написати чудовий бізнес-план. Ця інформація належить вам - і яка ні - може вас здивувати. Harvard Business Review, липень-серпень. Отримано з:

5. На чому варто зосередитися початківцям, коли ставлять цілі для свого бізнесу електронної комерції?

a) Складні та важкі цілі

b) Чіткі, маленькі та досяжні цілі

в) Дуже дорогі маркетингові стратегії

d) Зосередження лише на дизайні веб-сайту

6. Як прийняття рішень на основі даних приносить користь бізнесу електронної комерції?

- a) Це дозволяє підприємствам вгадувати переваги клієнтів
- b) Це допомагає компаніям аналізувати поведінку клієнтів і оптимізувати стратегії
- v) Це збільшує потребу в традиційній рекламі
- d) Це зменшує важливість маркетингу

7. Чому соціальні мережі важливі для новачків в електронній комерції?

- a) Це допомагає будувати стосунки та залучати трафік без великого маркетингового бюджету
- б) Для реклами потрібні великі гроші
- v) Це лише для впливових людей і знаменитостей
- d) Це непотрібно для бізнесу

8. Яка головна мета гейміфікації електронної комерції?

- a) Щоб зробити покупки веселішими та інтерактивнішими
- б) Щоб збільшити час завантаження сайту
- v) Подорожчати продукти
- d) Щоб зробити веб-сайт важчим для навігації

9. Що з наведеного НЕ є частиною створення ідентичності вашого бренду?

- a) Визначення вашого тону голосу

б) Розробка простого логотипу

с) Вибір хостинг-провайдера вашого веб-сайту ✓

г) Вибір ділових кольорів і шрифтів

10. Яке призначення профілю Google Мій бізнес для місцевої компанії?

а) Керувати акаунтами в соціальних мережах

б) Для відображення в локальних результатах пошуку Google і на Картах Google ✓

в) Створити інтернет-магазин

д) Для надсилання рекламних електронних листів клієнтам

Рекомендація для самостійного вивчення

У цьому розділі представлено підбірку книг, статей і веб-сайтів для підтримки подальшого самостійного вивчення тем, розглянутих у модулі 5. Ресурси згруповані за тематичними областями та вибрані на основі доступності, академічної відповідності та практичної застосовності.

- Adam Clarke. SEO 2023: Learn Search Engine Optimization with Smart Internet Marketing Strategies

Ця книга охоплює основи та передові стратегії SEO, пропонує глибоке занурення в дослідження ключових слів, оптимізацію на сторінці та те, як органічно підвищити видимість вашого веб-сайту.

- Ryan Deiss and Russ Henneberry (2016). Digital Marketing for Dummies

Зручний для початківців посібник із цифрового маркетингу, який охоплює пошукову оптимізацію, пошук у пошуковій системі, створення вмісту, маркетинг електронною поштою та соціальні мережі. Ідеально підходить для власників малого бізнесу, які прагнуть створити онлайн-присутність.

- Gary Vaynerchuk (2013). *Jab, Jab, Jab, Right Hook: How to Tell Your Story in a Noisy Social World*.

Чудова інформація про маркетингові стратегії в соціальних мережах. Гері Вайнерчук розповідає, як створювати правильні повідомлення для різних платформ, будь то органічний чи платний контент.

- Rand Fishkin – Founder of Moz and SparkToro. LinkedIn Top Voice.

Відомий як один із провідних експертів у пошуковій пошуковій системі та цифровому маркетингу, Ренд часто ділиться цінною інформацією про стратегії звичайного пошуку, тенденції пошукової оптимізації та маркетинг у соціальних мережах.

- Gary Vaynerchuk – Entrepreneur, author, and CEO of VaynerMedia. LinkedIn Top Voice.

Гері Ві ділиться матеріалами про підприємництво, цифровий маркетинг, соціальні мережі та брендинг. Його простий підхід допомагає компаніям зрозуміти, як ефективно використовувати цифрові канали.

- *Social Media Marketing Workbook* by Jason McDonald

Ця книга містить практичний посібник із опанування маркетингу в соціальних мережах на різних платформах, зосереджуючись на створенні ефективних стратегій, які відповідають бізнес-цілям. Хоча це не виключно про соціальну комерцію, воно охоплює ключові аспекти використання таких платформ, як Instagram, TikTok і Facebook, для розвитку бізнесу.

- *Social Commerce: The New Frontier of E-Commerce* by Shopify Blog

У блозі Shopify часто містяться статті про нові тенденції електронної комерції,

зокрема соціальної комерції. У цій конкретній статті розповідається про те, як соціальна комерція формує майбутнє онлайн-покупок.

<https://www.shopify.com/enterprise/blog/social-commerce-trends>

- Hermann and Gupta (2023). *How Klarna Grows: Building the Shopping Destination of the Future*.

<https://www.howtheygrow.co/p/how-klarna-grows-building-the-shopping?utm=>

Ця стаття містить глибокий аналіз траєкторії зростання Klarna, досліджуючи, як компанія розширилася з нуля до 150 мільйонів клієнтів, і її вплив на індустрію кредитування вартістю 8 трильйонів доларів.

- Chaffey, D. (2022). *Digital Business and E-Commerce Management* (7th ed.). Pearson.

Він охоплює стратегії електронної комерції, цифровий маркетинг і бізнес-моделі.

- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-Commerce 2021: Business, Technology, and Society* (16th ed.). Pearson.

Вичерпний посібник із принципів електронної комерції, факторів успіху та нових тенденцій.

- Statista (2023). *Global E-Commerce Market Trends and Forecast*.

Звіти та дослідження, які надають інформацію про зростання глобальної електронної комерції, ключових гравців і галузеві тенденції на основі даних.

- Forbes (2023). *How Klarna Became a Fintech Giant with Buy Now, Pay Later*.

Статті та приклади успішного бізнесу електронної комерції. Вивчає бізнес-модель Klarna, стратегію зростання та вплив на ринок.

- Відео: *What is E-Commerce? Definition, Types, and Business Models*.

Відео на Youtube пояснює основи електронної комерції, зокрема її

визначення, різні типи та поширені бізнес-моделі.

Бібліографія та зовнішні ресурси

Chaffey, D. (2022). *Digital Business and E-Commerce Management* (7th ed.). Pearson.

Dwij K, What is E-commerce & How To Learn It in 6 Simple Steps

<https://proschooolonline.com/blog/what-is-ecommerce-how-to-learn-it>

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-Commerce 2021: Business, Technology, and Society* (16th ed.). Pearson.

Lorincz, N (2024), *Ecommerce Gamification: What Is It and How to Use It In Your Online Store Successfully?*

W-RISE LEARNING REPORT



W-RISE

Women on the RISE:
Upskilling Ukrainian Refugee Women
through Sustainable & Digital
Entrepreneurship Learning Pathways

Назва модуля	Бізнес план	Огляд модуля
Номер модуля	6	1. Вступ до підприємництва 2. Бізнес-моделі 3. Основи маркетингу 4. Фінансові основи 5. Електронна комерція 6. Бізнес план
години занять	10	
Оцінка	Вікторина (10 питань)	Розроблено FUNDEUN

Огляд модуля

Бізнес план

Цей модуль розроблено як комплексний навчальний блок, який **проводить студентів через усі етапи, необхідні для розробки надійного та професійного бізнес-плану**. Його підхід є надзвичайно практичним, поєднуючи прикладну теорію з вправами та динамікою співпраці для сприяння активному та змістовному навчанню. Він структурований у три основні блоки, які охоплюють усе, починаючи від визначення **що таке бізнес-план** і чому це стосується його **поетапний розвиток** і **критична оцінка**. Далі представлена центральна і практична частина модуля. Його мета – крок за кроком провести студентів у процесі написання повного бізнес-плану. Модуль використовує інтерактивні підходи, гейміфікацію та цифрові інструменти для зміцнення самостійності студентів, підприємницького мислення та навичок командної роботи.

в **РОЗДІЛ 1** досліджує значення, структуру та функції бізнес-плану. Студенти розмірковуюватимуть про його важливість як інструменту стратегічного планування, комунікації та мобілізації ресурсів. У розділі висвітлюється, для чого призначений бізнес-план, хто його цільова аудиторія (інвестори, банки, акселератори, державні установи) і які типові помилки допускаються під час його написання.

Згодом, **РОЗДІЛ 2** є центральною і практичною частиною цього модуля. Його мета – крок за кроком провести студентів у процесі написання повного бізнес-плану. Він поділений на розділи, поступово розвиваючи кожну частину документа: від резюме до фінансового аналізу, пропонуючи рекомендації щодо написання кожного розділу, а також надаючи корисні ресурси для його підготовки.

Нарешті, **РОЗДІЛ 3** фокусується на критичній і конструктивній оцінці бізнес-планів, включаючи як самооцінку, так і експертну оцінку. Він підкреслює важливі аспекти хорошого бізнес-плану, такі як ефективне написання, візуальне представлення документа, внутрішня послідовність і постійне вдосконалення.

Упродовж модуля гейміфіковані завдання та практичні вправи підсилюють теоретичний зміст, сприяючи активному навчанню та розвитку навичок.

Розділ 1 – Навіщо писати бізнес-план?

1. Навіщо писати бізнес-план?

Гейміфікована вправа: що б ви зробили?

Розділ 2 – Створення бізнес-плану: покрокове керівництво

2.1 Вступ

2.2 Резюме

2.2 Опис діяльності та продукту

2.3 Аналіз ринку

2.4 Маркетинговий план

2.5 Операційний та організаційний план

2.6 Фінансовий план

Гейміфікована вправа: покрокове створення бізнес-плану

**Розділ 3 –
Заключні
міркування та
поради щодо
написання бізнес-
плану**

3.1 Важливість ефективного письма

3.2 Візуальне представлення документа

3.3 Перегляд вмісту та внутрішня узгодженість

3.4 Переписати та покращити

3.5 Типові помилки та способи їх уникнення

Гейміфікована вправа: експертна оцінка бізнес-планів

Результат навчання

В результаті роботи з матеріалами цього модуля тренери мають досягти таких результатів навчання:

Знання

- Розуміння структури та мети бізнес-плану.
- Знання елементів, з яких складається бізнес-план: резюме, аналіз ринку, маркетинговий план, організаційний та фінансовий план тощо.
- Основні принципи планування.

Навички

- Здатність розробити та структурувати бізнес-план з урахуванням конкретної

бізнес-ідеї.

- Критичний аналіз інших бізнес-пропозицій.
- Професійне письмове спілкування та узагальнення актуальної інформації.
- Використання спільних цифрових інструментів для розробки плану.

Здібності

- Організація та планування бізнес-проектів.
- Прийняття рішень на основі аналізу ринку та економічної доцільності.
- Творче мислення, вирішення проблем і робота в команді.
- Здатність до самооцінки та спільної оцінки.

Розділ 1: Навіщо писати бізнес-план?

час	Короткий опис	метод	Обладнання
10 хв	Ласкаво просимо та порядок денний	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/ презентація PPT
20 хв	Навіщо писати бізнес-план?	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/ презентація PPT
20 хв	Вправа: а що б ви зробили?	ОНЛАЙН-ВПРАВИ	Набір інструментів гейміфікації



1 Навіщо писати бізнес-план?

Бізнес-план – це формальний, стратегічний і динамічний документ, який детально описує цілі компанії, засоби їх досягнення та ресурси, необхідні для початку, розвитку або консолідації бізнесу. Він скеровує компанію до прибутковості та має важливе значення при започаткуванні, розвитку чи стабілізації бізнесу, що робить його цінним як для стартапів, так і для відомих компаній. Це важливий інструмент для підприємців, оскільки він дозволяє їм структурувати ідею, аналізувати її життєздатність, передбачати ризики та ефективно повідомляти про це третім сторонам.

Його можна просто визначити як документ, що описує наш бізнес та його фінансове майбутнє (McKeever, 2019). Однак бізнес-план – це набагато більше: це посібник, дорожня карта, що надає інструменти для ретельного аналізу бізнес-ідеї (або вже створеного бізнесу) та впровадження змін (Pinson, 2008). З стратегічної точки зору, це письмове представлення бачення підприємця та стратегії його втілення в бізнес-реальність, що допомагає визначити бачення компанії, встановити реалістичні цілі та розробити кроки для їх досягнення. Тому він вважається дуже корисним інструментом для осмислення ключових елементів нашого бізнесу, планування та прийняття рішень, які допомагають нам ефективно використовувати наявні ресурси та визначити, чи може бізнес працювати в понаднормовий час (Filion, Cisneros & Mejía-Morelos, 2011).

Рисунок 1. Основна місія бізнес-плану.



Власна розробка

Слід зазначити, що бізнес-план не є фіксованим або незмінним документом, а є гнучким і еволюційним, і його слід періодично переглядати та оновлювати. По суті, це «живий документ», який слід коригувати на основі відгуків та результатів, отриманих компанією. Така адаптивність дозволяє підприємцям перерозподіляти ресурси та визначати нові стратегії, які наближають їх до своїх цілей. Хоча на початку підприємницької діяльності важливо мати добре розроблений план, також важливо переоцінювати та модифікувати його у відповідь на зміни ринку, несподівані виклики або нові можливості. Таким чином, план еволюціонує, і на кожному критичному етапі зростання компанії створюється його нова версія (Varrow, Varrow & Brown, 2018).

Основна мета бізнес-плану – перетворити ідею на конкретний, чітко визначений, життєздатний і керований проект. Він допомагає підприємцям приймати обґрунтовані рішення, дозволяючи нам здійснювати процес планування для вибору правильного шляху, який наблизить нас до досягнення наших цілей і завдань та буде направляти нас у здійсненні нашої діяльності (Filion et al., 2011). Іншими словами, він допомагає підприємцям концептуалізувати свою пропозицію та забезпечити узгодженість між наявними ресурсами та запланованими цілями.

Рисунок 2. Процес планування



Джерело: Власна розробка на основі Filion et al. (2011)

Як видно на зображенні вище, бізнес-план – це не абстрактний документ, а структурований процес, що дає відповіді на конкретні питання. Кожен крок утворює логічний шлях від початкової ідеї до операційної та юридичної реалізації бізнесу:

Крок 1 – це зародження проекту, що передбачає виявлення та визначення бізнес-ідеї, яка має цінність для ринку.

Крок 2 – Формально опишіть, чим буде займатися компанія, її місію, бачення, цілі, вид діяльності тощо.

Крок 3 – Дайте відповідь на питання, як буде визначена цільова аудиторія, як буде комунікуватися продукт і як буде здійснюватися охоплення клієнтів за допомогою маркетингових стратегій.

Крок 4 – Це стосується того, як будуть організовані внутрішні ресурси (приміщення, обладнання, постачальники, персонал) для реалізації бізнес-моделі.

Крок 5 – Це передбачає визначення того, як будуть управлятися гроші,

витрати, початкові інвестиції, грошові потоки та фінансування.

Крок 6 – Це включає юридичні аспекти, такі як юридична форма компанії, ліцензії, застосовні нормативні акти та права інтелектуальної власності.

Отже, написання плану змушує нас замислитися над усіма ключовими аспектами нашого бізнесу, такими як ринок, ідеальний клієнт, конкуренція, ресурси, ціни, канали збуту тощо. Це допомагає відповісти на такі ключові питання:

- Який продукт чи послугу я пропоную?
- Хто мій клієнт?
- Як я буду заробляти гроші?
- Що мені потрібно для початку?

Розпочати бізнес без плану – це все одно, що орієнтуватися без карти чи компаса. Однією з головних причин невдачі бізнесу є відсутність планування.

‘Бізнес, який не планує, планує провал».

Пінсон (2009, стор.3)

Процес планування дозволяє нам перейти від того, що ми очікуємо, до того, що ми хочемо. Отже, планування дозволяє нам передбачати ризики, розробляти сценарії, передбачати проблеми та приймати обґрунтовані рішення. Коротко кажучи, воно допомагає нам зменшити ризики та збільшити ймовірність успіху (Filion et al., 2011). У цьому сенсі бізнес-план дозволяє нам аналізувати ринок, конкурентів, наявні ресурси та можливі перешкоди, стаючи таким чином ключовим інструментом для мінімізації помилок та передбачення непередбачених обставин. Написання бізнес-плану змушує нас досліджувати, з'ясувати, чи є достатньо людей, зацікавлених у нашому бізнесі, скільки коштуватиме його запуск, чи є занадто велика конкуренція і чи зможемо ми підтримувати бізнес за рахунок доходів... Коротше кажучи, це допомагає нам оцінити, чи є наша ідея життєздатною, тобто чи може наша початкова ідея працювати в реальному світі.

Бізнес-план, у свою чергу, має зовнішню мету: він пояснює та обґрунтовує бізнес іншим людям або організаціям. Його можна розуміти як стратегічний комунікаційний інструмент, який дозволяє нам поділитися нашим баченням бізнесу з партнерами, інвесторами або співробітниками. Це необхідна умова для отримання фінансування або залучення нових бізнес-партнерів (Pinson, 2009). Це спосіб продемонструвати, що наш бізнес має сенс, що ми добре знаємо ринок, що ми продумали ризики і знаємо, як будемо ними керувати, що допомагає нам переконати інших, що інвестувати в нашу компанію – це розумне рішення.

Хоча написання бізнес-плану потребує часу та зусиль, воно має ряд важливих переваг (Barrow et al., 2008):

- Систематичний підхід до планування дозволяє нам робити помилки на папері, а не на ринку. Наприклад, один підприємець під час складання свого бізнес-плану виявив, що за запропонованою ним ціною він не зможе покрити свої накладні витрати та досягти беззбитковості. Насправді, поняття накладних витрат та беззбитковості були для нього незнайомими термінами до того, як він взявся за переробку плану.
- Оскільки брак капіталу та проблеми з початковою ліквідністю є двома основними причинами провалу нових підприємств, добре розроблений бізнес-план може зменшити ці ризики. Бізнес-план показує, скільки грошей нам потрібно, на що вони потрібні, коли і на який термін. Він також допомагає нам експериментувати з низкою життєздатних стратегій і зосередитися на тих варіантах, які дозволяють нам найбільш економічно використовувати обмежені початкові фінансові ресурси.
- Підготовка бізнес-плану дасть уявлення про процес планування, що є дуже важливим для довгострокового здоров'я компанії. Як ми бачили, компанії є динамічними, як і бізнес-середовище та конкурентне середовище, в якому вони працюють. У цьому сенсі ніхто не очікує, що події, зафіксовані в бізнес-плані, відбудуться так, як заплановано, але розуміння та знання, отримані під час процесу бізнес-планування, підготують бізнес до будь-яких змін, що можуть відбутися, і дозволять йому швидко адаптуватися.

**Розділ 1 ігрової
вправи: що б ви
робили?**

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

1. Підключіться до онлайн-платформи, обраної вашим викладачем (Kahoot, Quizizz, Socrative або Mentimeter), за допомогою комп'ютера або смартфона з доступом до Інтернету
2. Ви побачите від 5 до 10 різних сценаріїв, пов'язаних із невдалими починаннями та помилками в плануванні. Для кожного сценарію уважно прочитайте ситуацію та виберіть відповідь, яку ви вважаєте найбільш прийнятною.

Пам'ятайте: існує не тільки один «правильний»

варіант. Мета – критично подумати про ризики імпровізації та переваги структурованого планування.

Після кожного раунду ви побачите результати та обговорите їх разом із класом.

Розділ 2: Створення бізнес-плану: покрокове керівництво

час	Короткий опис	метод	Обладнання
5 хв	2.1 вступ	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/ презентації PPT
30 хв	2.2 Резюме 2.3 Опис бізнесу та продукту	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/ презентації PPT
90 хв	Вправа 2.1: Опис бізнесу	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації
20 хв	2.4 Аналіз ринку	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/ презентації PPT
90 хв	Вправа 2.2: Аналіз ринку	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації
20 хв	2.5 Маркетинговий план	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/ проектор/ презентації PPT

60 хв	Вправа 2.3: Маркетинговий план	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації
15 хв	2.6 Оперативно-організаційний план	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/проектор/презентації PPT
60 хв	Вправа 2.4: Оперативний та організаційний план	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації
15 хв	2.7 Фінансовий план	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/проектор/презентації PPT
40 хв	Вправа 2.5: Фінансовий план	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для гейміфікації



2.1 вступ

Як ми вже бачили, бізнес-план є необхідним інструментом для структурування бізнес-ідеї, координації ресурсів, оцінки її життєздатності та презентації третім сторонам. Щоб виконувати ці функції, він повинен складатися з низки взаємопов'язаних розділів, які забезпечують комплексний, послідовний та професійний огляд проекту.

Рисунок 3. Оперативна дорожня карта для структурування бізнес-плану



Джерело: власна розробка на основі Filion et al. (2011)

У науковій літературі існує певний консенсус щодо основних частин, які повинен містити бізнес-план:

1. Резюме
2. Опис бізнесу та продукту
3. Аналіз ринку
4. Маркетинговий план
5. Оперативно-організаційний план
6. Фінансовий план

Хоча компоненти є схожими, термінологія та порядок розділів можуть відрізнятися (Hurtado & Marcelo, 2011). Наприклад, опис компанії може з'являтися в бізнес-плані як опис компанії, бізнес-модель або огляд компанії, тоді як маркетинговий план може називатися бізнес-стратегією або планом продажів чи маркетингу. Крім того, деякі розділи можуть бути поділені на нові

розділи. Наприклад, розділ «Аналіз ринку» можна розділити на різні розділи, такі як «Аналіз цільових споживачів», «Аналіз конкурентів» тощо.

Рівень деталізації, акцент та стиль презентації можуть і повинні бути скориговані відповідно до цільової аудиторії, що впливає як на глибину аналізу, так і на елементи, які виділяються або доповнюються додатками чи поясненнями (Hurtado & Marcelo, 2011). Наприклад, якщо ми хочемо розробити бізнес-план для пошуку приватних інвесторів, бізнес-план повинен бути переконливим і зосередженим на висвітленні можливостей для отримання прибутку, з особливим акцентом на потенціалі в надійних фінансових прогнозах, аналізі ризиків, масштабованості, чіткій конкурентній перевазі та стратегіях виходу.

Крім того, окрім традиційних розділів (резюме, ринок, маркетинг, операції, організація та фінанси), деякі бізнес-плани містять додаткові елементи, що підсилюють їхню надійність, такі як аналіз ризиків або план дій у надзвичайних ситуаціях (Sahlman, 1997).

Отже, адаптація плану до цільової аудиторії та включення додаткових розділів є фундаментальними стратегіями для персоналізації, зміцнення та професіоналізації бізнес-плану. Не існує єдиної моделі, яку можна застосувати у всіх випадках, оскільки справжня цінність цього плану полягає в його здатності стратегічно, ефективно та релевантно донести життєздатність проекту.

Нижче ви знайдете більш детальну інформацію про ці основні елементи, що складають бізнес-план, а також про основні компоненти, які повинен містити кожен з них.

2.2 Резюме

Виконавчий підсумок є вступною частиною бізнес-плану та нашим вступним листом. Тому він повинен чітко, строго та привабливо підсумовувати найважливішу інформацію про бізнес-проект, яка обґрунтовує існування

бізнесу, його життєздатність, його відмінність та цілі. Цей розділ повинен містити пояснювальну інформацію про всі ключові елементи плану та елементи, які забезпечать успіх проекту. Іншими словами, це не простий підсумок, а аргументаційний інструмент з високою комунікативною функцією (McKeever, 2019). Отже, цей розділ має вступну, але й стратегічну функцію: представити компанію професійно, структуровано та переконливо, щоб викликати інтерес і довіру читача.

Виконавчий підсумок є першим розділом бізнес-плану, але його слід писати в кінці, після того як весь документ буде готовий і всі ключові бізнес-дані будуть зібрані. Його мета – чітко і переконливо підсумувати ключову інформацію про бізнес-проект: хто ми, що ми пропонуємо, який наш цільовий ринок, як ми будемо це робити, скільки нам потрібно інвестувати і які вигоди ми очікуємо отримати.

Його мета – привернути увагу читачів – інвесторів, банків, партнерів або державних установ – і заохотити їх продовжувати читати. Виконавче резюме має бути написане у зрозумілій формі, яка зацікавить читача проектом і передасть ентузіазм та ясність, не будучи буквальною копією наступних розділів (Pinson, 2009).

Щоб узагальнити всі ключові аспекти, ми можемо створити таблицю та коротко відповісти на наступні запитання. Це допоможе нам упорядкувати інформацію та підтримувати логічний порядок, охоплюючи всі основні аспекти.

1. **Чим займається компанія? – Бізнес-ідея, сфера та вид діяльності**
2. **Що таке ціннісна пропозиція? – Яку проблему він вирішує і як?**
3. **Хто стоїть за проектом? – Засновники та керівництво.**
4. **Який цільовий ринок? – Потенційні клієнти та розмір ринку**
5. **Які конкурентні переваги він має?**
6. **Яка модель доходів пропонується?**
7. **Яке фінансування потрібне? – Початкові інвестиції та використання коштів**
8. **Які коротко- та середньострокові цілі? – Вимірний і реалістичний**

Наприклад, Neunanny – це цифрова платформа, яка з'єднує батьків із довіреними постачальниками послуг догляду за дітьми. Це програма, яка дозволяє користувачам знаходити нянь за рекомендаціями, перевіряти їхні профілі та підтримувати прямий контакт, поки їхні діти перебувають під доглядом. Послуга проста, безпечна та розроблена для зайнятих сімей, які потребують час від часу чи регулярної допомоги з дітьми. Нижче ми побачимо, як заповнюється ця таблиця на цьому прикладі:

Питання	Відповіді
<p>Чим займається компанія? – Бізнес-ідея, сфера та вид діяльності</p>	<p>Neunanny – це цифрова платформа, яка з'єднує батьків із довіреними постачальниками послуг догляду за дітьми. Він належить до сектору цифрових послуг, зокрема, у сфері сімейного догляду та освіти. Діяльність базується на веб-додатку та мобільному додатку, який спрощує процес пошуку, найму та спілкування з нянями.</p>
<p>Що таке ціннісна пропозиція? – Яку проблему він вирішує і як?</p>	<p>Це швидко вирішує проблему пошуку надійного догляду за дітьми. Додаток пропонує підтверджені профілі, оновлення в реальному часі для батьків і доступність у екстрених випадках. Це забезпечує як безпеку, так і гнучкість для сімей.</p>
<p>Хто стоїть за проектом? – Засновники та керівництво</p>	<p>Компанію заснували Анна Шнайдер та Джулія Кале, дві німкені, які є матерями та професіоналами у сфері технологій та захисту дітей. Вони очолюють невелику команду розробників, експертів із підтримки клієнтів і догляду за дітьми.</p>
<p>Який цільовий ринок? – Потенційні клієнти та розмір ринку</p>	<p>Цільовим ринком є міські сім'ї, зокрема працюючі матері в містах Німеччини. Послуга також звертається до неповних домогосподарств та батьків з ненормованим робочим днем. Потенційний ринок включає понад 5 мільйонів сімей з дітьми до 10 років у Німеччині.</p>

<p>Які конкурентні переваги він має?</p>	<p>Неупану виділяється тим, що поєднує догляд за дітьми з технологіями: перевірені опікуни, оновлення в програмі під час догляду за дитиною, навчання нянь і доступність на місці. Емоційна довіра та безпека, які він створює, є ключовою відмінністю.</p>
<p>Яка модель доходів пропонується?</p>	<p>Платформа отримує комісію за кожне бронювання. Існує також безкоштовна модель: базовий доступ безкоштовний, але розширені послуги (наприклад, невідкладні няні, нічний догляд, навчання доглядальників) вимагають підписки або одноразової плати.</p>
<p>Яке фінансування потрібне? – Початкові інвестиції та використання коштів</p>	<p>Хейнанні вимагає 80 000 євро на вдосконалення мобільного додатку, розширення в нових містах, запуск програми навчання доглядальників та інвестиції в цифровий маркетинг. Кошти будуть спрямовані 50% на розвиток, 30% на маркетинг і 20% на HR та операційну діяльність.</p>
<p>Які коротко- та середньострокові цілі? – Вимірний і реалістичний</p>	<p>Короткостроковий (12 місяців): запуск у 5 нових містах і охоплення 2000 користувачів щомісяця. Середньостроковий період (2–3 роки): розширення на національному рівні, сертифікація 1000 нянь і партнерство з муніципалітетами чи школами.</p>

Ось кілька порад, які допоможуть вам підготувати цей перший розділ вашого бізнес-плану:

- Добре почати з короткого, чіткого і виразного речення, яке визначає бізнес-ідею. Це речення повинно дати читачеві чітке уявлення про запропоновану бізнес-концепцію. Потім у резюме слід розширити цю інформацію, щоб надати вичерпний, але стислий огляд ключових моментів, викладених вище.
- Важливо пам'ятати, що під час читання ваша аудиторія буде задавати собі

такі ключові питання: Наскільки може зрости цей бізнес? Чи є пропозиція обґрунтованою? Наскільки сильна команда, яка її підтримує? Яке співвідношення ризику та прибутку?

- Цей розділ бізнес-плану повинен бути стислим. Деякі автори вважають, що він не повинен перевищувати одну сторінку. Якщо ви шукаєте інвесторів, його можна розширити до двох-трьох сторінок (Pinson, 2009).
- Не повторюйте цілі абзаци з інших розділів. Підсумуйте ключові аспекти, такі як ціннісна пропозиція, сегменти ринку, конкурентні переваги, базова фінансова життєздатність та вимоги до капіталу.
- Важливо переглянути та доопрацювати виконавче резюме, щоб воно чітко передавало суть компанії та її потенціал до успіху.
- У виконавчому резюме можна використовувати візуальні допоміжні засоби. Таблиці та діаграми можна використовувати для наочного відображення фінансових даних, конкуренції, ціннісної пропозиції або відповідності продукту ринку (Evans, 2019).

2.3 Опис бізнесу та продукту

Філон та ін. (2011) стверджують, що підприємці повинні вміти перетворювати свої ідеї на «нарративну модель», яка пояснює не тільки бізнес, але й їх світогляд та чому їх рішення є доцільним у цьому контексті. Ця нарративна модель викладена в описі компанії, який повинен надавати чіткий та детальний огляд характеру, мети та структури компанії. Така чіткість дозволяє не тільки краще зрозуміти проект всередині компанії, але й переконливо презентувати його потенційним інвесторам або партнерам (McKeever, 2019).

Цей розділ не тільки представляє бізнес-ідею, але й закладає основи, на яких будуть розроблятися операційні, фінансові та ринкові стратегії. У ньому детально описується ідентичність компанії: хто ми, що ми робимо, як ми це робимо і чому ми це робимо. Він також дає розуміння сутності бізнес-проекту, його ціннісної пропозиції та ринкового позиціонування. Тому він повинен

дати змогу будь-якому читачеві, навіть тому, хто не має досвіду в цій галузі, зрозуміти характер, спрямованість та основи бізнес-проекту (Barrow, et al., 2018) і відповісти на такі ключові питання: чим буде займатися компанія, для кого вона буде це робити і як вона цього досягне, таким чином формулюючи місію, бачення та цілі бізнесу, а також фактори, що відрізняють її від конкурентів і визначають її конкурентну перевагу.

Не існує встановленого формату або порядку для компонентів цієї частини плану. Ви можете використовувати будь-який порядок, який вам здається найбільш доцільним. Нижче ми детально розглянемо найважливіші моменти, які слід враховувати при написанні бізнес-плану для кожного з важливих аспектів цього розділу.

ПОРАДА: Перед тим, як писати цю частину бізнес-плану, бажано переглянути теоретичний та практичний зміст цього курсу, особливо той, що відповідає **Модулю 1** – Вступ до підприємництва – **Модулю 2** – Сталі бізнес-моделі – та **Модулю 3** – Основи маркетингу, особливо Розділ 3 – для належного розуміння підприємництва, бізнес-моделей, генерування ідей, канви бізнес-моделі та концепції продукту. Якщо ваша бізнес-модель пов'язана з електронною комерцією, вам також слід переглянути теоретичний та практичний зміст модуля 6 цього курсу, який називається «Електронна комерція».

Історія

Кожен бізнес починається з бізнес-ідеї, але те, що перетворює її на проект, – це виявлення незадоволеної потреби на ринку. У цьому розділі слід пояснити емоційне та раціональне «чому» підприємницького проекту. Зрештою, історія заснування компанії викликає співчуття у інвесторів та клієнтів, оскільки вона передає автентичність та цілеспрямованість. Barrow et al. (2018) рекомендують розповісти цю частину у вигляді короткої історії (один-два абзаци), яка демонструє «пристрасть із цілеспрямованістю» та відображає не тільки що, але й чому існує компанія.

Тому тут ми повинні пояснити, як виникла бізнес-ідея, чому ви вирішили її

розвивати та що спонукало вас її зрушити з місця. Мета полягає в тому, щоб контекстуалізувати проект у межах особистої, професійної чи соціальної траєкторії, показуючи, що ідея є результатом не випадку, а виявленої потреби чи значного досвіду. Деякі запитання, які можуть слугувати керівництвом для написання цього розділу, можуть бути такими: Коли і де виникла ідея? Яка особиста, професійна чи академічна ситуація надихнула його? Яка потреба була виявлена? Як ця потреба поєдналася з інноваційним рішенням? Які знання, навички чи підготовку має команда в цій галузі? Яке навчання спонукало це рішення? Які попередні помилки чи невдачі також вплинули на це? Що спонукає команду взятися за цю справу? Які цінності чи принципи присутні (соціальний вплив, автономія, інновації тощо)? Як проект пов'язується з біографіями підприємців?

Місія та бачення

Цей пункт охоплює ідентичність і стратегічні основи компанії: чому вона існує (місія) і куди йде (бачення). Незважаючи на те, що їх часто розглядають як символічні твердження, їхнє правильне формулювання є ключовим для спрямування в процесі прийняття рішень, визначення організаційної культури та узгодженого передачі ідентичності бренду (Filion та ін., 2011).

Місія описує *raison d'être* компанії в сьогоднішні. Він пояснює, що він робить, для кого і як це робить. Щоб полегшити його складання, місія повинна відповісти на три запитання: що буде робити компанія (продукт, процес та/або послуга), для кого вона це пропонуватиме та як вона вирішить потребу чи проблему? Водночас місія має бути мотивуючою, комплексною та відповідати цілям і цінностям бізнес-проекту.

Немає необхідності використовувати складні юридичні терміни. Просто висловіть це своїми словами, але зробіть це так, щоб читач відчув вашу пристрасть до справи, яку ви створюєте. Окрім відповідей на ці запитання, також може бути корисним описати вашу місію, склавши короткий список основних цінностей, які є речами, які ви вважаєте важливими для свого бізнесу (Nunn & McGuire, 2010).

Наприклад, Vinted (докладнішу інформацію див. у довіднику W-Rise) – це цифрова платформа для купівлі та продажу вживаного одягу та аксесуарів. Її модель сприяє розвитку циркулярної економіки, продовжуючи термін експлуатації текстильних виробів, дозволяючи користувачам продавати, купувати або обмінювати речі, якими вони більше не користуються. Додаток дуже простий у використанні і має активну спільноту по всій Європі (<https://www.vinted.es/about>).

Місія Vinted: Наша місія – зробити вживані речі першим вибором. Ми хочемо показати вам, наскільки чудовими можуть бути вживані речі. Продавайте те, що вам більше не потрібно, або купуйте унікальні речі, яких ви не знайдете в магазинах. Vinted відкритий для всіх, хто вірить, що якісні речі повинні служити довго.

Бачення, з іншого боку, визначає майбутні перспективи компанії, тобто те, як вона бачить себе в певний період часу (чого вона хоче досягти з компанією). Він пояснює, чого ви хочете стати або чого досягти в середньостроковій та довгостроковій перспективі (3-10 років), і має бути реалістичним і досяжним.

Дотримуючись попереднього прикладу, бачення Vinted могло б бути таким: протягом 5-10 років затвердити себе як європейський еталон продажів вживаного одягу, забезпечуючи стійку, доступну та цифрову альтернативу традиційному модному споживанню для мільйонів людей у Європі.

Бізнес-цілі

Стратегічні цілі служать для перетворення бізнес-візії в вимірювані результати, керуючи як плануванням, так і оцінкою ефективності. Це конкретні цілі, яких наша компанія хоче досягти протягом певного періоду часу. Вони вказують напрямок проекту і дозволяють нам оцінити, чи досягається прогрес. Залежно від часових рамок, наші цілі можуть бути короткостроковими (6-12 місяців), середньостроковими (1-3 роки) або довгостроковими (3-5 років).

Найефективніший і найпрофесійніший спосіб написання цілей – це використання методу SMART, розробленого Дораном (1981).

Рисунок 4. Метод SMART



Щоб додати цілі до цього розділу опису нашого бізнесу, ми можемо створити таблицю із зазначенням часових рамок, цілей SMART та показників успіху. Важливо мати на увазі, що ми не можемо охопити все (достатньо двох-трьох цілей на проміжок часу). Ми повинні бути реалістичними, але також амбітними (мета має мотивувати нас, але не паралізувати) і думати про конкретні (вимірні) показники.

Опис продукції та послуг

Цей пункт є описовою основою бізнес-плану, де має бути детально викладена комерційна пропозиція компанії, з чітким поясненням того, що буде продаватися, як це працює, на кого це орієнтоване і яку цінність це приносить. Це дуже важливо, оскільки демонструє технічну здійсненність і привабливість проекту для інвесторів, клієнтів і партнерів. Цей пункт не тільки інформує, але й переконує читача нашого бізнес-плану в тому, що те, що пропонується, є бажаним, здійсненним і конкурентоспроможним (Evans, 2019). Необхідно надати детальний (вичерпний) опис ідеї, що буде розвиватися, коротко кажучи, продуктів та/або послуг, які становитимуть предмет нового бізнесу.

Тому, щоб розвинути цей пункт послідовно, ми повинні включити деякі ключові елементи:

- **Чіткий і точний опис наших продуктів і послуг:** він повинен містити такі деталі, як визначення продукту або послуги, як вони працюють або використовуються, на кого вони спрямовані та як вони представлені. Ми також включимо опис його атрибутів і характеристик.

ПОРАДА. Перегляньте теоретичний **зміст модуля 3 цього курсу** – Основи маркетингу – особливо розділу 3 – Тактика маркетингу – щоб зрозуміти теоретичні концепції створення продукту. Ми рекомендуємо виконати вправу 1 під назвою «Мій продукт і моя персона», щоб розвинути ідею продукту.

- **Визначте ціннісну пропозицію.** Ціннісна пропозиція пояснює, чому наш продукт або послуга необхідні та привабливі (Cote, 2020). Це передбачає реалістичну оцінку унікальних або відмітних переваг продукту та того, як ці переваги перетворюються на вигоди для клієнтів. Щоб написати ціннісну пропозицію, ми можемо відповісти на такі запитання: яку проблему вирішує мій продукт чи послуга для клієнта? Яку конкретну користь чи покращення це забезпечує? Чому вони повинні обрати мене замість інших варіантів? Це має бути чітке та стисле твердження, що обмежується одним реченням або щонайбільше коротким абзацом. Запитання, подані нижче, можуть допомогти вам написати цю частину, оскільки вони підсумовують ключові аспекти, які має містити ціннісна пропозиція:

- Цільовий клієнт – На кого спрямований мій продукт або послуга?
- Проблема або потреба – У чому полягає проблема клієнта? Що він хоче вирішити?
- Пропоноване рішення – Що я роблю, щоб допомогти йому або поліпшити його ситуацію?
- Основна перевага – Що отримує клієнт, вибравши мене?
- Ключова відмінність – Що я роблю краще або інакше, ніж інші?

ПОРАДА. Ми також можемо скористатися інструментом **Value Proposition Canvas**, розробленим Олександром Остервальдером, який дозволяє нам побудувати ціннісну пропозицію візуально та графічно: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>. Ми також рекомендуємо переглянути модуль 2 – Сталі бізнес-моделі – як теоретичний, так і практичний розділи, щоб описати ціннісну пропозицію.

- **Опишіть, на якому етапі перебуває ваш продукт або послуга.** Укажіть, чи знаходиться продукт чи послуга на стадії ідеї, прототипу, тестування чи комерційної стадії. Це дозволить читачам вашого бізнес-плану оцінити зрілість вашого проекту.

На цьому етапі також можна включити коротку інформацію про виробництво та надання послуги (яка буде розширена в Операційному плані бізнес-плану). Крім того, вкажіть, чи існують різні версії або лінійки продуктів, та коротко поясніть модель отримання доходу (хоча це буде детально розроблено у фінансовому плані).

Одним словом, в описі товарів і послуг важливо враховувати:

- На цьому етапі необхідно чітко визначити, чого прагне досягти ваш продукт або послуга. Створіть пропозицію, яка задовольнить незадоволену потребу, або вдоскональте пропозицію, яка задовольняє незадоволену або неефективно задоволену потребу.
- Детально вкажіть, що буде вироблятися (товари), що буде пропонуватися і як це буде продаватися. Детально опишіть, що пропонується, а що не пропонується відповідно до очікувань клієнтів.
- Вкажіть ключові фактори, що відрізняють ваш продукт або послугу від інших.
- Визначте цінність вашого продукту або послуги, наприклад, які потреби він задовольняє і які недоліки вирішує.
- Підкресліть переваги продукту або послуги в порівнянні з тими, що зараз представлені на ринку. Які інноваційні особливості нашого продукту або послуги?
- В описі продукту бажано використовувати ілюстрації, а технічні деталі слід обмежити додатком.

Розділ 2 ігрової вправи:

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Отримайте доступ до Padlet за посиланням,

**Створення
бізнес-плану
крок за кроком**

**Діяльність 2.1
Опис компанії**

наданим вашим викладачем. У кожній колонці необхідно вказати:

Історія заснування: напишіть короткий **розповідь про** походження вашого проекту. Використовуйте особистий та емоційний тон. Ви можете керуватися цими трьома запитаннями:

- Що спонукало вашу ідею?
- Звідки це взялося?
- Який досвід надихає?

Місія: напишіть одне чітке та пряме речення, пояснюючи мету вашої компанії (чому вона існує).

Бачення: напишіть одне речення, яке виражає те, ким ваша компанія хоче стати в майбутньому.

Цілі: визначте 6 цілей вашої компанії:

- 2 короткострокові (протягом першого року)
- 2 середньострокові (2–3 роки)
- 2 довгострокові (5 років і більше)

Продукт або послуга: опишіть, що ви пропонуєте, відповівши на ці три ключові запитання:

- Що пропонує ваш продукт/послуга?
- Чим він відрізняється від конкурентів?
- Які потреби він задовольняє?

Padlet буде спроектовано. Використовуючи Ментиметр (або подібний інструмент), ви будете голосувати та розмірковувати про:

- Яка група найкраще описала свою історію?
- Який проект має найбільш чітку місію та

бачення?

- Який проект має найбільш реальні цілі?
- Який проект найкраще визначив свій продукт чи послугу?

Нарешті, відкрийте свій документ Google і скопіюйте вміст вашого Padlet у розділ Опис компанії. Крім того, інтегруйте свою ціннісну пропозицію з моделі полотна (модуль 2, вправа 2).

2.4 Аналіз ринку

Основна мета цього розділу – отримати глибоке розуміння середовища, в якому буде працювати компанія, особливостей сектору, визначити потенційних клієнтів і конкурентів, ринкові тенденції та обґрунтувати стратегічні рішення щодо маркетингу, продажів і позиціонування. Маркетингові дослідження дозволяють підприємцям дізнатися, хто є їхніми потенційними клієнтами, якими вони є і де вони знаходяться для їхнього продукту або послуги (Barrow et al., 2018).

Це не просто інформаційний розділ, а важливий інструмент для прийняття правильних рішень, виявлення реальних можливостей та передбачення майбутніх перешкод. Він містить інформацію про ситуацію та прогнозовану динаміку розвитку сектору, в якому буде здійснюватися діяльність, про клієнтів, до яких можна отримати доступ, та канали, через які це можна зробити, а також про дії конкурентів. Це є фундаментальною вимогою для демонстрації того, що проект є обґрунтованим, відповідає реальній потребі та має шанси на успіх. Це дозволяє перевірити бізнес-ідею за допомогою кількісної та якісної інформації, уникаючи інтуїтивних рішень або рішень, заснованих на безпідставних переконаннях. Крім того, плани, які не демонструють глибокого знання цільового ринку, не є надійними, особливо в очах інвесторів (Pinson, 2009).

Цей аналіз слід розпочати з спостереження за ринком, на який орієнтовані пропоновані нами продукти або послуги, а потім перейти до характеристики клієнтів і конкурентів. Його слід проводити шляхом збору первинної інформації (інтерв'ю, опитування, безпосереднє спостереження) та вторинної інформації (звіти та бази даних), що забезпечить міцну основу для прийняття рішень щодо плану.

Цей розділ повинен охоплювати такі загальні аспекти: аналіз загального та галузевого середовища, сегментація та визначення цільового ринку, аналіз попиту та профілю клієнтів, а також аналіз конкуренції. Ви можете почати з загального вступу до ринку, надавши контекст ринку, на якому працює проект, з широким описом сектора або галузі (вказавши сектор та підсектор), розміру, географічної спрямованості (місцева, регіональна, національна або міжнародна), загального пояснення попиту та поведінки споживачів, а також короткого підсумку конкуренції. Ця інформація надасть огляд, який може слугувати основою для подальшого аналізу. Далі ми опишемо, як розглянути інші елементи, що складають цей розділ бізнес-плану.

Аналіз загального середовища

Загальне середовище, також відоме як макросередовище, відноситься до всіх зовнішніх сил, які опосередковано впливають на компанію, але не залежать від підприємця. Це глобальні фактори, що впливають на поведінку споживачів, ринкові можливості та екологічні ризики. Аналіз середовища є відправною точкою для стратегічного мислення і дозволяє передбачити зміни, які можуть вплинути на виживання або зростання компанії (Filion et al., 2011).

Різні автори рекомендують використовувати аналіз PESTEL для вирішення вимог цього пункту та аналізу зовнішніх ефектів, які можуть вплинути на ринок та компанію. Аналіз PESTEL – це стратегічний інструмент, який дозволяє вивчити макросередовище компанії, тобто фактори загального середовища, які впливають на проект, але не можуть бути безпосередньо контрольовані (Akbalik & Çitilci, 2019).

Фактор	Керівні запитання
Політичний	Як законодавство чи державна політика впливають на сектор?
Економний	Який вплив на інфляцію, процентні ставки, зайнятість тощо?
Соціальний	Які цінності, звички чи тенденції впливають на споживання?
Технологічний	Які інновації змінюють ринок?
Екологічний	Які екологічні вимоги чи екологічні очікування?
юридичний	Чи є якісь нормативні акти, що впливають на діяльність (ліцензії, патенти)

При проведенні цього аналізу важливо заздалегідь визначити, чи буде він проводитися в місцевому, національному чи глобальному контексті нашого проекту, і зосередитися на конкретному секторі та діяльності нашого продукту чи послуги. Для проведення цього аналізу слід звертатися до надійної інформації, такої як звіти та статистичні джерела національних або європейських офіційних органів (Євростат). Також слід посилатися на джерело, тобто вказувати посилання на звіти та статистичні дані, які були використані. Без цього аналіз не має ніякої цінності в бізнес-плані.

Ця частина розділу аналізу ринку не повинна бути просто переліком даних; вона повинна бути адаптована до нашої компанії, тобто повинна вказувати, які наслідки це має, як ми адаптуємося і використовуємо це, і які рішення ми приймаємо в цьому відношенні.

Після цього ми повинні проаналізувати наше конкретне або конкурентне середовище. У цьому розділі ми повинні надати інформацію, що стосується нашого сектора, попиту, клієнтів, конкурентів і постачальників.

ПОРАДА: Щоб написати цю частину плану, настійно рекомендується прочитати та зрозуміти **Модуль 3 цього курсу** – Основи маркетингу –

Дані сектору

Дослідження сектора дозволяє нам визначити, чи надає найближче оточення можливості для використання, бар'єри для входу та чинники, що визначають конкурентний успіх.

На цьому етапі ми повинні вказати (Nunn & McGuire, 2010):

- Розмір сектора в грошовому еквіваленті, клієнтах і виробництві.
- Його історична еволюція та прогнози: зміни в секторі за останні роки, тенденції (зростання, зрілість чи спад).
- Майбутні прогнози на 3-5 років.

Як і в попередньому пункті, ми повинні базувати свій аналіз на звітах і статистиці та посилатися на них у нашому бізнес-плані.

Сегментація ринку та аналіз потенційних клієнтів

Хоча наш продукт або послуга можуть задовольняти потреби широкої групи потенційних клієнтів, мета полягає в тому, щоб якомога точніше визначити нашу цільову аудиторію, як кількісно, так і якісно.

Сегментація означає визнання того, що не всі споживачі мають однакові потреби, уподобання або поведінку. Компанія не може і не повинна намагатися орієнтуватися на всіх однаково (Kotler & Keller, 2016). Сегментація ринку – це процес поділу широкого ринку на менші, більш однорідні групи споживачів, які мають схожі характеристики, спільні потреби або порівнянні моделі купівельної поведінки. Ця сегментація може базуватися на демографічних змінних (вік, стать, рівень освіти, сімейний стан, професія або дохід), географічних змінних (країна, регіон, місто), психографічних змінних (стиль життя, особисті цінності, ставлення та думки, інтереси або хобі) та поведінкових змінних (частота покупок, рівень лояльності, чутливість до ціни, використання продукту). Ця сегментація дозволить нам зосередитися на тому, який сегмент або сегменти є найбільш привабливими для нашого продукту або послуги. Далі ми повинні описати профіль наших потенційних

споживачів.

ПОРАДА: Щоб зрозуміти, як сегментувати ринок, рекомендуємо ознайомитися з теоретичним змістом в **Розділ 2 – Маркетингові стратегії – навчального модуля 3, Основи маркетингу**, цього курсу. Крім того, хоча це не обов'язково включати в бізнес-план, **персона покупця** Інструмент можна використовувати для визначення нашого профілю клієнта та, таким чином, полегшити пояснення цього розділу. Це напіввигадане уявлення про нашого ідеального клієнта на основі реальних даних (демографічних, психографічних, поведінкових) і цільового дослідження ринку. Щоб зробити це, **рекомендуємо виконати практичну вправу 1 – Мій продукт і моя персона – з модуля 3 курсу «Основи маркетингу».**

Аналіз попиту

Після сегментації ринку необхідно провести дослідження попиту. Аналіз попиту вивчає потенційний обсяг клієнтів, які можуть придбати продукт або послугу, їхні моделі споживання, купівельну спроможність та очікуване зростання попиту з часом. Попит вивчається не на макрорівні, а в конкретному сегменті, який становить цільову аудиторію нашого проекту. Тому йому має передувати ретельний аналіз клієнтської бази (Filion et al., 2011).

1. Ми повинні оцінити потенційний попит, а саме кількість потенційних клієнтів у географічній зоні нашого проекту, їх середню частоту покупок та середню суму витрат на одного клієнта.
2. Провести якісний аналіз попиту, встановивши мотивацію до покупок, частоту та моделі споживання, бар'єри, що перешкоджають доступу та сприйняттю продукту на ринку.

Для цього нам потрібно буде спиратися на джерела статистичних даних (вторинні дані), а також проводити опитування (первинні дані) потенційних клієнтів або тестування продукту (MVP).

Аналіз конкурентів

При проведенні маркетингових досліджень для нашого бізнес-плану дуже важливо зрозуміти, які компанії пропонують продукти та послуги, схожі на наші, і показати читачеві нашого плану, чим ми відрізняємося від них. Аналіз конкурентів не обмежується лише виявленням конкурентів; він також повинен аналізувати конкурентну стратегію кожного гравця, порівнювати її з нашою та виявляти прогалини на ринку (Casillas & Martí, 2010). Ми повинні мати глибокі знання про наше конкурентне середовище. Усі компанії мають конкурентів у тій чи іншій формі, деякі продають продукти або послуги, подібні до наших, а інші продають продукт або послугу, що виконує ту саму функцію. Тому цей пункт передбачає систематичне вивчення конкурентних компаній, які пропонують продукти або послуги, подібні до наших, з метою виявлення їхніх сильних і слабких сторін, виявлення можливостей для диференціації, оцінки нашої конкурентної переваги та передбачення можливих загроз.

Слідуючи Емке та Акріджу (2005), ми спочатку визначимо, хто є нашими конкурентами, а потім складемо їх профіль. Для аналізу ми повинні врахувати їх частку на ринку, відносини з клієнтами, комунікаційні (маркетингові) стратегії, ціни, канали збуту, характеристики продуктів або послуг та позиціонування.

Щоб краще визначити наших конкурентів, ми можемо створити таблицю, яка об'єднує всі пункти, згадані вище. Нижче наведено приклад таблиці конкурентів для UBER (https://www.uber.com/fi/en/about/?uclick_id=668e25d4-922e-4c16-9aa3-0ead03e9f4b7).

Назва компанії	Товар або послуга (характеристики)	Ціна	Частка ринку	Розповсюдження (торгові точки)	просування по службі
UBER	Транспорт через мобільний додаток, поїздки на замовлення, система рейтингу користувачів	Стандартний тариф на основі відстані та попиту (розраховується в додатку)	Дуже високий рівень цифрових викликів	Доступний у понад 10 000 містах світу через мобільний додаток	Цифрова реклама, пропозиції на основі додатків, реферальні коди

ТАКСИ	Міський транспорт регульованими службами таксі	Регульовані фіксовані ставки	Помірний у міських центрах	Вуличний град, тел	Немає або низький (традиційні вивіски)
CABIFY	Додаток для виклику поїздки, фокус на комфорті	Стандартний тариф на основі відстані та попиту (розрахований у додатку) – трохи дорожчий, ніж Uber	Помірний в Іспанії та Латинській Америці; низький у всьому світі	Доступно через мобільний додаток у вибраних містах	Інтернет-маркетинг, преміальний брендинг
БОЛТ	Додаток для замовлення поїздки, орієнтований на доступність і екологічність	Трохи нижче, ніж Uber	Швидко зростає у Східній Європі та частині Африки	Доступний у більш ніж 45 країнах через мобільний додаток	Агресивні цифрові кампанії та екопозиціонування

У цій частині бізнес-плану недостатньо просто перерахувати наших конкурентів; ми також повинні оцінити їх, проаналізувавши їхні сильні та слабкі сторони у порівнянні з нашими, тобто визначити, у чому полягатиме наша конкурентна перевага. У попередньому розділі ми описали, хто є нашими клієнтами та які їхні потреби. Тут ми повинні пояснити, як наші конкуренти задовольняють ці потреби та що ми запропонуємо нашим клієнтам натомість (Ehmke & Akridge, 2005). Коротко кажучи, це передбачає конкурентний або зовнішній бенчмаркінг.

ПОРАДА. Ми рекомендуємо вивчити Розділ 3 цього курсу – Основи маркетингу – особливо Розділ 2, Маркетингові стратегії. Крім того, виконання практичної вправи 2 модуля 2 – Карта позиціонування та твердження – дасть вам чітке уявлення про те, хто такі ваші конкуренти та як їх аналізувати

Бажано завершити цей повний розділ «Аналіз ринку» SWOT-аналізом сильних і слабких сторін вашого бізнесу проти можливостей і загроз ринку чи сектора. Тут ви маєте посилання з додатковою інформацією, щоб розробити це.: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Рисунок 5. SWOT-аналіз



**Розділ 2 ігрової
вправи:
покрокове
створення
бізнес-плану**

**Захід 2.2 Аналіз
ринку**

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Отримайте доступ до Padlet за посиланням, наданим вашим учителем. Ваш викладач створив стіну під назвою «Аналіз ринку». Кожна група має окрему колонку з такими розділами:

- Дані про сектор: Знайдіть щонайменше 3 звіти або дослідження про ваш ринок/галузь і завантажте їх у свою колонку Padlet.
- Аналіз загального середовища: Коротко прочитайте звіти, а потім заповніть таблицю PESTEL у своєму Google Doc (також вставте таблицю в цю колонку).
- Аналіз попиту та сегментація клієнтів: Використовуючи вправу 1 з модуля 3 (Мій продукт і моя персона), опишіть профіль вашого ідеального клієнта (персона покупця).
- Конкуренти: Використовуючи вправу 2 з модуля 3, заповніть таблицю аналізу конкурентів у

вашому Google Doc. Потім зробіть знімок екрана вашої таблиці та завантажте його в Padlet .

- SWOT-аналіз: У вашому Google Doc створіть SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози). Після цього завантажте знімок екрана в Padlet у розділ «SWOT».

Ваш учитель буде проектувати Padlet. Ви будете обговорювати та голосувати (через Ментиметр або подібний) такі питання, як:

- Яка частина аналізу ринку була найскладнішою?
- Нам потрібна додаткова інформація? Більше звітів? Співбесіди з клієнтами?

Не забудьте перенести всі результати у свій документ Google у розділі «Аналіз ринку»,

2.5 Маркетинговий план

Хоча аналіз ринку визначає, що відбувається за межами компанії (клієнти, конкуренція, середовище), маркетинговий план зосереджується на тому, як компанія буде діяти в цьому середовищі. Цей розділ базується на даних, отриманих з аналізу ринку, але його метою є розробка та реалізація необхідних заходів для досягнення комерційних цілей (Casillas & Martí, 2010). Він повинен бути структурований таким чином, щоб не тільки передавати бізнес-ідею, але й переконувати в тому, що це приваблива і життєздатна інвестиційна можливість. Отже, маркетинговий план – це розділ бізнес-плану, який визначає конкретні стратегічні та тактичні дії, які компанія буде реалізовувати для виведення свого продукту або послуги на ринок, створення попиту, залучення клієнтів та збереження конкурентної позиції.

У цьому розділі ми зосередимося на ціні наших продуктів/послуг, на тому, як

ми будемо їх поширювати та як вони будуть просуватися.

ПОРАДА: Щоб дізнатися більше про ці поняття та про те, що передбачає маркетинговий план, **рекомендуємо переглянути та вивчити модуль 3 цього курсу**, Основи маркетингу, зокрема **третій блок маркетингова тактика**. Якщо ваша бізнес-модель пов'язана з електронною комерцією, вам також слід переглянути теоретичний і практичний зміст модуля 5 цього курсу під назвою «Електронна комерція».

Ціна

Ціна передає цінність і, отже, повинна узгоджуватися з іміджем, який ми хочемо спроекувати, і сприйняттям клієнта. Він також представляє суму грошей, яку споживачі повинні заплатити за продукт або послугу. З економічної та стратегічної точки зору ціноутворення має відповідати трьом основним критеріям: покривати витрати, бути прийнятним для клієнта та відповідати стратегії позиціонування компанії (Kotler & Keller, 2016). Процес ціноутворення складається з семи кроків:

1. Виберіть цінову ціль, яка може включати: максимізацію прибутку від продажів, збільшення частки ринку, позиціонування компанії як доступного бренду преміум-класу, відлякування нових конкурентів, виживання у жорсткому конкурентному середовищі
2. Визначення попиту: необхідно зрозуміти, на кого розрахований ваш продукт або послуга, визначити їх купівельну спроможність і скільки вони готові заплатити за товар або послугу.
3. Оцініть коливання попиту за допомогою звітів, історії продажів, опитувань та інтерв'ю
4. Визначити витрати
5. Проаналізуйте витрати, ціни та пропозиції наших конкурентів
6. Виберіть стратегію ціноутворення
7. Оцініть ціну.

У цій частині бізнес-плану ми повинні обґрунтувати ціну, обрану для нашого продукту/послуги. Щоб установити ціну, виконайте сім зазначених вище кроків, які завершуються оцінкою ціни нашого продукту чи послуги. Існує

широкий спектр стратегій ціноутворення, від простих емпіричних правил до складних підходів, які передбачають ретельне вимірювання вартості, яку ваша компанія пропонує цільовому ринку (Ehmke & Akridge, 2005). Щоб просто обґрунтувати ціну в бізнес-плані, ось кілька пропозицій:

- Продемонструйте, що ціна покриває виробничі витрати та дозволяє отримати розумну норму прибутку. Хоча це буде зазначено в розділі 7 бізнес-плану «Фінансовий план», було б корисно вказати тут загальну вартість одиниці продукції та точку беззбитковості, тобто мінімальний обсяг продажів, необхідний для покриття витрат без отримання прибутку чи збитку. Див. модуль 4 «Фінансові основи» цього курсу, особливо перший розділ.
- Інше ключове обґрунтування полягає в тому, щоб показати, що ціна є конкурентоспроможною на ринку та відображає реальність сектора. Для цього ми порівнюємо наші ціни з аналогічними продуктами та послугами, які пропонують наші конкуренти, і вкажемо, чи є наші ціни вищими, рівними чи нижчими від цін наших конкурентів. Щоб краще проілюструвати це, ми можемо створити порівняльну таблицю цін на наші продукти та послуги з цінами наших конкурентів, проаналізувати та обґрунтувати, чому вони вищі, рівні чи нижчі.
- Ми також можемо продемонструвати сприйняття клієнтом цінності, визначивши відмінні атрибути продукту, пов'язавши ціну з функціональними та емоційними перевагами та/або посиляючись на результати опитувань чи досліджень ринку.

Перш за все, наш бізнес-план повинен продемонструвати, що наша ціна дозволить нам отримати прибуток.

Крім того, в цьому розділі плану ми повинні обґрунтувати обрану стратегію ціноутворення. Щоб вибрати правильну стратегію, корисно поставити такі питання, як: чи шукаю я обсяг продажів чи високу маржу? Яку унікальну цінність я пропоную порівняно з конкурентами? Наскільки мої клієнти чутливі до ціни? Чи є у мого продукту замітники? Які очікування клієнта щодо ціни? Стратегія ціноутворення – це не окреме рішення, а послідовне розширення типу бізнесу, який розвивається (цифровий або прямий, стабільний або

звичайний, B2C або B2B), бажаного позиціонування на ринку та очікуваної поведінки споживачів. На основі відповідей на ці запитання ми визначимо нашу цінову стратегію та пояснимо, чому ми її обрали. Деякі з найпоширеніших стратегій описані нижче на основі Barrow et al (2018) і Evans (2019).

- **Проникнення:** низька початкова ціна для швидкого завоювання частки ринку.
- **Знімання:** висока початкова ціна для споживачів, готових платити більше.
- **На основі витрат:** Ціна розраховується на основі витрат плюс норма прибутку.
- **На основі вартості:** встановлюється цінністю, яку сприймає клієнт, а не вартістю.
- **Конкурентоспроможність:** ціна встановлюється на основі цін конкурентів.
- **Психологічний:** використання таких цін, як 9,99 євро замість 10 євро, щоб вплинути на сприйняття.
- **Фріміум:** безкоштовна базова версія та платні преміум-версії (типово для цифрових сервісів).

Нарешті, ми повинні включити опис нашої цінової політики. Це стосується позиції та стратегій, які компанія застосовує щодо фінансових можливостей, які ми надаємо нашим клієнтам для заохочення покупок. Сюди входять, наприклад, знижки за обсяг або лояльність, акції з нагоди запуску, сезонні акції або спеціальні кампанії, а також будь-які інші економічні переваги, що використовуються як комерційний стимул.

Щоб допомогти вам визначити свою цінову політику, ми почнемо з короткого абзацу, в якому визначимо загальне ставлення компанії до ціни: чи прагнемо ми доступності? Чи хочемо ми передати ексклюзивність? Чи хочемо ми заохочувати етичне споживання або екологічну відповідальність?

Далі ми напишемо підрозділ із детальним описом конкретних тактик, які ми застосовуватимемо, щоб стимулювати покупки та виправдовувати їх з

економічної та стратегічної точок зору. Деякі типові типи знижок і акцій:

- **Знижка за обсяг:** щоб заохотити купувати більшу кількість (наприклад, «купить 3 і заплатите за 2»).
- **Знижка лояльності:** для постійних клієнтів, з ексклюзивними картками або кодами.
- **Стимулювання запуску:** зниження ціни на початковому етапі бізнесу або продукту.
- **Сезонні кампанії:** спеціальні ціни на ключові дати (Різдво, Жіночий день, Тиждень сталого розвитку).

Нарешті, хоча це і не є обов'язковим, ми опишемо, чи буде компанія пропонувати умови оплати та такі можливості, як розстрочка, підписка чи цифрові способи оплати.

Цінова політика повинна відповідати сегменту ринку та передбачуваній вартості. Не може бути протиріччя між претензіями на ексклюзивність або стійкість і агресивною політикою знижок, якщо це не виправдано.

просування по службі

Відмінний продукт або послуга не будуть успішними, якщо потенційні клієнти про це не знають. Ми повинні визначити та включити в бізнес-план, як ми будемо доносити цю інформацію до наших клієнтів:

Рекламні носії, які будуть використовуватися, вибираючи між традиційними медіа (преса, радіо, телебачення) або цифровими медіа (соціальні мережі, маркетинг електронною поштою тощо). При виборі засобів масової інформації важливо враховувати їх переваги та недоліки, а також детально описувати їх вартість і спосіб їх використання, і це має бути зазначено в бізнес-плані (Filion et al., 2011).

Ключові повідомлення, тобто привабливі слова, які говорять про якість продукту або послуги компанії. Ці повідомлення повинні чітко передавати ціннісну пропозицію.

Комунікаційна політика: заплановані рекламні акції (як стартові, так і

поточні), рекламні кампанії або зв'язки з громадськістю (вечірка відкриття, зв'язки зі ЗМІ тощо). Необхідно визначити план виходу на ринок, включаючи послідовність дій, які складатимуть рекламну кампанію, а також акції, які будуть використовуватися для реклами та позиціонування продукту чи послуги у свідомості споживачів. На додаток до дій, які необхідно виконати, важливо включити в бізнес-план такі аспекти, як очікувана дата, ціна, канал, ціль і бюджет. Це можна зробити за допомогою діаграми Ганта або простої таблиці, як у прикладі нижче.

Наприклад, «Подвійні неприємності Болоньї» (<https://doubletroublebologna-com.myshopify.com/en>. див. збірник W-Rise для отримання додаткової інформації) – це італійський етичний та ремісничий модний бренд, створений жінками-підприємцями, які повторно використовують надлишки шкіри та відновлені матеріали для виготовлення екологічно чистих сумок, рюкзаків та аксесуарів. Їхня модель поєднує в собі відповідальний дизайн, місцеве виробництво та циклічну економіку. Можливим прикладом їхнього рекламного календаря може бути:

Дія	місяць	Канал	Мета	Бюджет
Ручна робота в Італії».	березень	Instagram / Facebook	Рекламуйте продукт як місцеву та стійку ремісничу роботу	€1,500
Участь у ярмарку етичної моди	травня	Подія + соцмережі	Залучайте екологічно свідомих клієнтів і створіть візуальний контент	€2,000
Роздача від стійких впливових людей	вересень	Instagram + TikTok	Розширюйте спільноту серед молодих жінок, які цікавляться повільною модою	€1,200
Різдвяна кампанія з обмеженою серією	грудень	Розсилка + Instagram	Заохочуйте сезонні покупки ексклюзивними лініями продуктів	€2,500

Згідно з Casillas and Martí (2010) і Barrow et al. (2018), розділ просування має:

- Будьте узгоджені з позиціонуванням бренду та ціною товару
- Поєднуйте різні типи медіа та каналів
- Включіть тимчасовий план дій
- Вимірюйте за KPI, щоб оцінити його ефективність

Політика розподілу

Політика розподілу, яку також називають «місцем» у комплексі маркетингу, відноситься до набору стратегічних і логістичних рішень, за допомогою яких компанія гарантує, що її продукт або послуга досягне цільового клієнта ефективним, доступним і прибутковим способом. У цьому сенсі в рамках плану необхідно визначити найбільш відповідний шлях, яким продукт/ послуга має йти, щоб досягти споживача.

Бізнес-план повинен містити типи каналів, які будуть використовуватися. Канал розподілу стосується набору засобів, маршрутів, організацій і посередників, які дозволяють продукту чи послугі досягти споживачів від виробника (Kotler & Keller, 2016). Їх можна умовно розділити на:

- Прямі канали (пряма дистрибуція): виробник продає безпосередньо кінцевому споживачу без посередників (фізичні та інтернет-магазини, соціальні мережі з прямими продажами тощо).
- Непрямі канали (непрямий розподіл): виробник делегує продаж одному або кільком посередникам (ринкові майданчики, такі як Amazon, дистриб'ютори, роздрібні торговці тощо).
- Змішані канали (змішана дистрибуція): поєднання прямих і непрямих каналів (наприклад, власний магазин плюс продаж через Amazon).

Причини вибору цих каналів, цінність, яку вони приносять клієнту, і їхній зв'язок із бізнес-моделлю мають бути обґрунтовані. Крім того, необхідно вказати спосіб відправлення або доставки, вказавши, чи будуть використовуватися кур'єрські послуги, чи плануються пункти видачі. Важливим моментом є географічне охоплення, тобто місцевий, національний чи міжнародний розповсюдження.

Наприклад, Гравітаційна хвиля у співпраці з рибалками збирає пластикові відходи з Середземного моря і перетворює їх на високоякісні дизайнерські вироби, такі як меблі, панелі та аксесуари. Компанія співпрацює з готелями, міськими радами та підприємствами, які прагнуть до сталого розвитку. Gravity Wave **застосовує пряму та вибірккову стратегію розподілу відповідно до своєї місії сталого розвитку та соціального впливу.** Компанія розповсюджує свою перероблену продукцію, таку як меблі та декоративні панелі з морського пластику - **в основному через прямі продажі B2B, орієнтовані на екологічно свідомих клієнтів, таких як готелі, громадські установи та архітектори. Початковий контакт полегшується через веб-сайт компанії та підкріплюється активною участю у ярмарках екологічного дизайну та співпрацею з екологічними дизайнерами.** Gravity Wave працює за моделлю виготовлення на замовлення, щоб зменшити перевиробництво та оптимізувати ресурси, а також надає пріоритет місцевим партнерам з логістики, щоб мінімізувати викиди вуглецю. Кожен вантаж можна відстежити та містить дані про наслідки, як-от кількість вилученого пластику. **Такий підхід до розповсюдження забезпечує прозорість, зміцнює відносини з клієнтами, які поділяють цінності компанії, і зміцнює її бренд як надійного лідера циклічних інновацій.**

**Розділ 2 ігрової
вправи:**

**Створення
бізнес-плану
крок за кроком**

**Захід 2.3
Маркетинговий
план**

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Відкрийте Padlet. Ваш учитель створив стіну під назвою «Маркетинговий план». Кожна група має свою колонку, поділену на три частини:

- **Ціна:** напишіть ціну вашого продукту/послуги (вже визначену в попередніх вправах). Поясніть, як ця ціна покриває виробничі витрати, допомагає вам досягти точки беззбитковості та забезпечує розумну норму прибутку. Виберіть стратегію ціноутворення (наприклад,

проникнення, зняття, на основі вартості, на основі конкуренції) і обґрунтуйте свій вибір.

- **Просування:** у своєму документі Google підготуйте календар просування з принаймні 3 днями. Зробіть знімок екрана свого календаря та завантажте його в розділ «Просування» Padlet.
- **Канали розповсюдження:** опишіть тип(и) каналів, які ви використовуватимете для доставки свого продукту/послуги клієнтам (наприклад, онлайн-магазин, звичайний магазин, дистриб'ютори, ринкові майданчики, прямі продажі).

Поміркуйте та проголосуйте за такі питання, як:

Яка група (окрім вашої) представляє найбільш узгоджений маркетинговий план?

Яка група має найбільш реалістичну цінову стратегію?

У якої групи найкреативніші промо-акції?

Не забудьте перенести всю підготовлену вами інформацію (ціна, просування, канали розповсюдження) у розділ маркетингового плану вашого Google Doc.

2.6 Оперативно-організаційний план

Операційний та організаційний план у бізнес-плані є важливим розділом, який детально описує, як бізнес буде працювати на практиці, тобто як ключові види діяльності будуть виконуватися на щоденній основі, як буде організована команда та які матеріальні та технологічні ресурси будуть

необхідні для досягнення стратегічних цілей, визначених у бізнес-моделі. Цей план повинен відповісти на п'ять ключових запитань: що буде зроблено, хто це буде робити, за допомогою яких ресурсів, скільки це буде коштувати і в які терміни це буде виконано? Саме ці розміри гарантують, що стратегія може бути виконана в реальних робочих умовах (Casillas & Martí, 2010).

По-перше, необхідно пояснити організаційну структуру компанії, тобто як розподіляються ролі, посади та відповідальність у команді. Цей опис має включати профіль промоутера або засновника, людей, які будуть залучені з самого початку, їхні ролі та, якщо це можливо, майбутні потреби в наборі персоналу. Бажано включити організаційну схему, яка візуально представляє цю структуру, навіть якщо вона невелика, оскільки це передає порядок, планування та професійний підхід. Якщо в компанії з самого початку працює троє або менше осіб, можна додати фотографію кожної особи, її посаду та короткий опис досвіду роботи.

Тоді план повинен детально описати ключові операційні процеси, які дозволять виробляти товари або надавати послуги. Це включає вичерпний опис того, як буде здійснюватися проектування, виробництво, управління замовленнями, доставка, обслуговування клієнтів і післяпродажне обслуговування. У бізнес-плані важливо показати, що ці процеси розташовані в логічній послідовності.

Також має бути зазначено матеріальні, технологічні та інфраструктурні ресурси, необхідні для здійснення діяльності. Це варіюється від основного обладнання (комп'ютер, підключення до Інтернету, цифрові інструменти) до основного програмного забезпечення або ліцензій (наприклад, Canva Pro, WordPress, Stripe, Google Workspace) і, якщо це можливо, необхідного фізичного простору (місця для коворкінгу, майстерні, склади чи магазини).

Щоб допомогти тим, хто переглядає бізнес-план, зрозуміти логічну послідовність ключових операційних процесів, людей, які беруть участь, і використовувани інструменти, гарною ідеєю буде створити оперативну хронологію, яка показуватиме етапи розвитку бізнесу, від початку до консолідації. Базову таблицю можна створити як розклад, який, у свою чергу,

допоможе нам реалістично спланувати запуск бізнесу, розробку продуктів або послуг, реалізацію маркетингових стратегій і поступове залучення нових людських або технологічних ресурсів.

Наприклад, **Lucirmás** (<https://lucirmas.com/>). Додаткову інформацію див. у збірнику W-Rise) – це компанія екологічного дизайну, яка займається кустарним виробництвом декоративних і утилітарних предметів із переробленого скла. Кожен виріб виготовлено вручну відповідно до критеріїв стійкості, ексклюзивності та якості, сприяючи циркулярній економіці та відповідальному споживанню в секторі декору та гостинності. Він продає онлайн через свій веб-сайт. Приклад робочого календаря цієї компанії буде таким:

Фаза/Діяльність	опис	Відповідальний	Ресурси	Тривалість	Орієнтовний початок
Збір і підбір скла	Збір використаних скляних пляшок із ресторанів і місцевих підприємств	Менеджер з матеріалів	Договори з постачальниками, складські місця	триває	січня
Кустарне виробництво	Ручне різання, полірування та трансформація скляних частин	Провідний дизайнер	Майстерня, спеціальний інструмент	2 місяців	Лютий
Веб-розробка та електронна комерція	Створення та супровід інтернет-магазину прямих продажів	Цифровий менеджер	Веб-дизайнер, домен, платіжний шлюз	1 місяць	березень
Запуск колекції	Розробка нової продуктової лінії та підготовка промо-каталогу	Директор по продукту	Фотографія, графічний дизайн, опис товарів	1 місяць	квітень
Прямі продажі та дистрибуція	Маркетинг і розповсюдження продуктів екологічного дизайну в Інтернеті та на виставках	Менеджер з продажу	Інтернет-магазин, інвентар, календар ярмарків	триває	травня

Цей розділ має надати чіткі та конкретні відповіді щодо реалізації бізнесу, крім самої ідеї. План, який не враховує операційні та організаційні аспекти, ризикує залишитися абстрактним, тому цей розділ бізнес-плану є практичним підтвердженням того, що бізнес-модель дійсно може працювати (McKeever, 2019; Barrow et al., 2011; Evans, 2019).

**Розділ 2 ігрової
вправи:**

**Створення
бізнес-плану
крок за кроком**

**Захід 2.4
Операційний та
організаційний
план**

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Open Padlet: ваш учитель створив стіну під назвою Операційний та організаційний план із двома розділами:

- **Опис команди:** напишіть про ключових членів вашої команди. Опишіть їхній попередній досвід. Поясніть ролі та обов'язки кожної особи в компанії.
- **Ключові ресурси та постачальники:** визначте основні ресурси, необхідні для ведення вашого бізнесу (технології, обладнання, приміщення тощо). Згадайте основних постачальників (сировина, логістика, постачальники технологій). Додайте будь-яких стратегічних союзників або співавторів, які можуть підтримати ваш бізнес.

Коли це буде зроблено, у вашому документі Google Docs створіть оперативну шкалу часу (таблицю з такими стовпцями: **етап або діяльність, короткий опис, відповідальна(і) сторона(и), необхідні ресурси, орієнтовна тривалість та очікувана дата початку**). У цій таблиці мають бути відображені основні дії, необхідні для запуску та керування вашою компанією (наприклад, дизайн продукту, створення веб-сайту, угоди з постачальниками, маркетинговий запуск).

Не забудьте включити всю інформацію, зібрану під час цієї вправи, у свій бізнес-план (Google Doc).

2.7 Фінансовий план

Фінансовий план є одним з найважливіших розділів бізнес-плану, оскільки він перетворює стратегічні та операційні ідеї на цифри. Це мова, яку розуміють інвестори, банки та будь-які зовнішні агенти, що оцінюють життєздатність бізнесу (Pinson, 2009). Але він також є важливим для самого підприємця, який повинен знати, чи є проект прибутковим, коли він стане прибутковим і які фінансові потреби буде мати кожна фаза.

Фінансове планування є результатом численних інвестиційних, структурних та стратегічних рішень і повинно ґрунтуватися на зрозумілих та обґрунтованих оцінках, що відображають майбутні фінансові результати проекту (Casillas & Martí, 2010). Основна мета цього розділу – надати кількісний аналіз, який обґрунтовує життєздатність бізнес-проекту. За словами Макківера (2019), надійний фінансовий план важливіший за блискучу ідею без підґрунтя. Цей розділ дозволяє:

- Передбачте дохід, витрати, маржу та прибуток.
- Розрахувати вимоги до капіталу та їх терміни.
- Оцініть прибутковість і рентабельність інвестицій.
- Виявляйте потреби в ліквідності та періоди підвищеного фінансового стресу.
- Визначити економічні ризики та запропонувати альтернативні сценарії.

ПОРАДА: Для виконання цього фінансового плану рекомендуємо **вивчення модуля 4 цього курсу – Фінансові основи** – і виконання трьох практичних вправ для розуміння концепцій, що лежать в основі аналізу витрат, розрахунку та різних стратегій фінансування.

У бізнес-плані план фінансування повинен містити:

- **Визначення початкових витрат** (стартових витрат), тобто запланованих початкових інвестицій, із зазначенням усіх основних засобів (основних засобів) і оборотних активів, необхідних для початку діяльності. Ці витрати зазвичай включають: витрати на реєстрацію, обладнання, меблі, технології, комп'ютерні програми, ліцензії, патенти та роботи або ремонт приміщень, серед іншого. Ця таблиця може допомогти

представити початкові інвестиції в бізнес-плані.

Концепція (Що нам потрібно)	Орієнтовні витрати €	% Амортизація	Вартість 1-го року	Вартість у наступні роки
РАЗОМ	€		€	€

- **Фінансування, необхідне для покриття початкових інвестицій.** Слід описати джерела фінансування та орієнтовну суму для кожного. Можна розрізнити власне фінансування (внески партнерів, самофінансування), зовнішнє фінансування (банківські позики, ЗФ, мікрокредити, пожертви через краудфандинг тощо) та інституційну підтримку (державна допомога).
- **Приблизні доходи та витрати за перші три роки проекту.** Дохід стосується очікуваних продажів (за одиницю, за послугу на місяць) і ціни, за якою кожен буде проданий. Якщо є різні продукти або послуги, рекомендується розбивати їх за рядками. Крім того, слід розрізнити витрати на постійні та змінні. Ця таблиця може допомогти у представленні розрахункових доходів і витрат у бізнес-плані.

Концепція	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Дохід (вказати)	€	€	€
Початкові витрати (назвіть поняття)	€	€	€
Постійні витрати (Назвіть поняття)	€	€	€

Змінні витрати (назвіть поняття)	€	€	€
Прибуток до сплати податків	€	€	€
податки	€	€	€
Чистий прибуток	€	€	€

- **Визначте точку беззбитковості**, яка є мінімальною кількістю продажів, необхідною для того, щоб доходи покрили всі витрати без прибутку чи збитку.
- **Визначте життєздатність за допомогою заключного абзацу, який у зрозумілій формі підсумовує, чи є проект життєздатним.** Щоб написати цей параграф, необхідно узагальнити основні результати фінансового аналізу, такі як очікуваний дохід, постійні або змінні витрати, точка беззбитковості та очікуваний чистий прибуток. Крім того, необхідно обґрунтувати техніко-економічну доцільність проекту та визначити, чи є бізнес прибутковим із самого початку чи потребує більше часу, чи доступні необхідні інвестиції та чи є проект фінансово стійким у середньостроковій перспективі. Нарешті, необхідно визначити та описати ризики та критичні аспекти, такі як сезонність продажів, залежність від реклами, низька маржа або непередбачувані витрати, труднощі зі збором платежів від клієнтів, необхідність коригувати ціни відповідно до розвитку ринку тощо.

Нарешті, ось кілька порад, які допоможуть вам написати та представити цей розділ вашого бізнес-плану:

- Немає необхідності створювати вичерпний фінансовий звіт; просто представити ключові таблиці (початкові інвестиції, доходи та витрати та точка беззбитковості) чітко та з поясненнями.
- Малюнки не повинні включатися випадково; бажано вказати, звідки походить кожна частина даних. Цифри порівнюватимуться з тими, що

переважають в решті сектору, тому вони повинні відповідати фактичному досвіду.

- Використовуйте зрозумілу мову.
- Використовуйте електронні таблиці та вставляйте в бізнес-план таблиці з чіткими заголовками.

ПОРАДА. Ми рекомендуємо виконати практичну вправу 1 у модулі 4 цього курсу «Створіть власний фінансовий план», який надає електронну таблицю з основними таблицями для включення до бізнес-плану.

Розділ 2 ігрової вправи:

Створення бізнес-плану крок за кроком

Захід 2.5 Фінансовий план

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Передайте фінансові таблиці: відкрийте свій документ Google і скопіюйте в нього фінансові таблиці, які ви створили в **модулі 4, вправа 1 (Створіть власний фінансовий план)**. До них належать:

- Звіт про фінансові результати (доходи та витрати)
- Грошовий потік
- Точка беззбитковості

Відкрийте Padlet: ваш учитель створив стіну під назвою «Фінансовий план» із заголовком «Здійсненність фінансового плану».

Техніко-економічне обґрунтування: у колонці Padlet напишіть короткий текст, який підсумовує, чи є ваш бізнес-план фінансово життєздатним, відповівши на такі запитання:

- Чи прогнозовані доходи перевищують витрати?
- Скільки часу потрібно для досягнення точки беззбитковості?

- Чи прийнятна очікувана норма прибутку?
- Які ризики чи фінансові проблеми ви очікуєте?

Коли всі групи опублікують свої заяви про здійсненність, ви переглянете дописи інших команд і проголосуєте (Mentimeter або подібний) за проект (не ваш власний), який найкраще пояснює його фінансову життєздатність.

Не забудьте додати свій техніко-економічний аналіз у розділ «Фінансовий план» вашого документа Google разом із фінансовими таблицями.

Розділ 3: Заключні зауваження та поради щодо написання бізнес-плану

час	Короткий опис	метод	Обладнання
20 хв	<p>3.1. Важливість ефективного письма</p> <p>3.2. Візуальне представлення документа</p> <p>3.3. Перегляд вмісту та внутрішня узгодженість</p> <p>3.4. Перепишіть та вдосконалюйте</p> <p>3.5. Поширені помилки та як їх уникнути</p>	ФРОНТАЛЬНІ УРОКИ	Ноутбук/проектор Презентація PPT
110 хв	Вправа 3: Взаємоперевірка бізнес-планів	ГРУПОВА РОБОТА	Набір інструментів для

3.1 Важливість ефективного письма

Бізнес-план – це не лише технічне завдання, а й засіб комунікації. Тому його якість залежить не тільки від обґрунтованості бізнес-моделі чи точності фінансових прогнозів, а й від чіткості викладу ідей, узгодженості між різними розділами та точності використання мови. Як стверджує Пінсон (2009), план повинен бути зрозумілим для різних аудиторій: від потенційних інвесторів і партнерів до державних установ, інкубаторів, наставників або навіть людей, які не мають бізнес-освіти. Це означає, що в тексті слід уникати зайвого технічного жаргону, надто довгих речень або заплутаних конструкцій, які можуть ускладнювати розуміння.

Ефективне написання передбачає логічну та ієрархічну організацію змісту, щоб читач міг легко слідкувати за сюжетною лінією. Рекомендується структурувати кожну частину плану, дотримуючись послідовності питань, які чітко пояснюють цінність пропозиції, використовуючи стратегічний комунікаційний підхід 5W1H або метод Кіплінга: хто, що, коли, де, чому, як: Хто є підприємцем або командою розробників? Що пропонується? Як це виробляється або поставляється? Скільки це коштує? Де відбувається діяльність? Коли це реалізується? І чому це вважається життєздатним? Ці основні питання можуть слугувати структурними орієнтирами, щоб гарантувати, що жодна ключова інформація не буде пропущена і що основна увага залишатиметься на найважливішому.

Що стосується ідеальної довжини, то хоча вона може варіюватися залежно від сектора або цільової аудиторії, рекомендується, щоб повний план містив від

20 до 40 сторінок. Коротший документ може сприйматися як недостатній або поверхневий, тоді як надто довгий документ ризикує бути проігнорованим або ускладнити визначення ключових елементів. Щоб досягти цього балансу, рекомендується включити на початку резюме та використати додатки в кінці для надання додаткових технічних даних, не перевантажуючи основний текст.

3.2 Візуальне представлення документа

Візуальна презентація бізнес-плану – це не просто естетичний аспект, а важливий компонент, який безпосередньо впливає на сприйняття професіоналізму, надійності та серйозності проекту. Як зазначають Barrow et al. (2012), добре структурований і візуально чіткий документ полегшує розуміння змісту, формує довіру у читача та відображає ступінь підготовки та відданості підприємця. У ситуаціях, коли оцінюються численні пропозиції, наприклад, під час конкурсів на отримання державних грантів, відбору акселераторів або пошуку інвесторів, неорганізований план або план із формальними помилками може бути відхилений ще до того, як його прочитають уважно.

Хороший дизайн починається з дотримання чіткої та послідовної структури у всьому документі. Це означає використання широких полів (не менше 2,5 см), міжрядкового інтервалу 1,5 та чіткої ієрархії заголовків і підзаголовків. Бажано вибирати традиційні, офіційні та чіткі шрифти, такі як Cambria, Times New Roman, Book Antiqua або Georgia, розміром 11 або 12. Використання жирного шрифту та курсиву має бути помірним і мати чітку мету: виділити ключові ідеї, технічні поняття або власні назви, не перевантажуючи текст візуально.

Текстовий вміст має поєднуватися з графічними елементами, які сприяють розумінню, наприклад:

- Таблиці: для представлення бюджетів, графіків, фінансових оцінок або порівняльних аналізів.
- Стовпчасті, лінійні або кругові діаграми: для відображення тенденцій доходів, точок беззбитковості або розподілу витрат.

- Діаграми процесів або інтелектуальні карти: особливо корисні в операційних або маркетингових планах.
- Логотип, зображення веб-сайту, брендинг та упаковка тощо.

Ці візуальні ресурси мають бути правильно названі, пронумеровані, якщо необхідно, і супроводжуватися коротким поясненням, яке дозволить читачеві інтерпретувати дані без двозначності.

Також бажано, щоб документ мав професійну титульну сторінку, автоматичний зміст, якщо ви працюєте в Word або Google Docs, та чітку нумерацію сторінок. Це полегшує читачеві навігацію та створює враження впорядкованості. Включення додатків дуже корисно для додавання додаткової інформації без переривання основного тексту: наприклад, детальні бюджети, каталоги продукції, резюме членів команди, листи підтримки або витяги з маркетингових досліджень. Однак додатки повинні бути добре організовані, мати посилання в основному тексті та використовуватися з обережністю: їхня функція полягає в тому, щоб доповнювати, а не замінювати основний зміст основного документа.

ПІДКАЗКА: Для створення досконалої візуальної презентації не потрібні великі навички дизайнера, а лише увага до деталей і послідовність. Вона відображає не тільки те, чим ви займаєтеся, але й те, як ви мислите і комунікуєте свою пропозицію, а в світі бізнесу це може означати різницю між тим, чи зацікавите ви читача, чи втратите його на першій сторінці. Canva і Microsoft пропонують різноманітні безкоштовні шаблони бізнес-планів, якими ви можете скористатися, якщо вони вам потрібні:

<https://www.canva.com/documents/templates/business-plan/>

<https://create.microsoft.com/en-us/templates/business-plans>

Що стосується формату, то ми рекомендуємо мати як мінімум дві версії плану:

- Повна **версія у форматі PDF** для надсилання установам, наставникам або конкурсам пропозицій.
- Редагована **версія** (Word або Google Docs) для полегшення періодичних оновлень.

Нарешті, якщо ви плануєте представити план усно, доцільно підготувати зведену версію у форматі презентації (PowerPoint, Google Slides або Canva), що містить від 10 до 15 слайдів, зосередившись на найбільш актуальних моментах проекту: проблема, рішення, цільова аудиторія, бізнес-модель, конкурентні переваги, команда та ключові фігури.

3.3 Перегляд вмісту та внутрішня узгодженість

Одним з найважливіших, але часто недооцінених етапів складання бізнес-плану є остаточний перегляд його змісту. Це не просто виявлення орфографічних помилок або виправлення неправильно розрахованих цифр, а забезпечення узгодженості всіх розділів плану між собою, дотримання логічного послідовності та послідовного відображення стратегічних цілей проекту. Цей перегляд слід проводити після завершення документа, щоб отримати загальне уявлення про ціле, а не лише про суму його частин.

Бізнес-план, по суті, є структурованим і обґрунтованим описом того, як буде реалізована бізнес-ідея. Тому внутрішня узгодженість є однією з найцінніших його характеристик як для інвесторів, так і для оцінювачів пропозицій або стратегічних партнерів. Це означає, що те, що пропонується в одному розділі, має бути підкріплено та розвинуто в інших. Наприклад, якщо в розділі аналізу ринку визначено конкретну нішу, ця інформація повинна бути відображена в дизайні продукту або послуги, в маркетинговому плані і, нарешті, в прогнозах продажів у фінансовому плані. Якщо між цими елементами немає узгодженості, читач може вважати, що проекту бракує строгості або глибини.

Аналогічно, фінансовий розділ повинен слугувати числовим підтвердженням того, що викладено в решті документа. Недостатньо представити таблицю з очікуваними доходами: ці дані повинні мати логічне обґрунтування, засноване на комерційних стратегіях, наявних ресурсах, фактичних витратах та прогнозованій операційній потужності.

Виконавчий підсумок, хоча він і з'являється на початку плану, повинен бути написаний в кінці. Тільки тоді він зможе адекватно підсумувати основні

моменти проекту. Цей підсумок не повинен містити нової інформації або перебільшувати очікувані досягнення: його функція полягає в тому, щоб безпосередньо інформувати та викликати інтерес, а не обіцяти більше, ніж може дати план.

Перегляд змісту дає можливість виявити слабкі місця або прогалини в самому проекті. Виправлення їх перед поданням плану може стати вирішальним фактором між надійною пропозицією та такою, що викликає сумніви або відхиляється. Тому до цього етапу слід підходити з такою ж ретельністю та уважністю, як і до решти процесу. Якщо можливо, попросіть когось іншого прочитати план, бажано людину, яка не бере участі в проекті, щоб отримати критичну та неупереджену думку.

3.3 Перегляд вмісту та внутрішня узгодженість

Завершення розробки бізнес-плану не означає завершення підприємницького процесу, як ми бачили до цього, а скоріше початок нового етапу з більшою ясністю та підготовленістю. Важливо розуміти, що хороший бізнес-план не є результатом одноразових зусиль і не повинен бути написаний за один раз, а є результатом ітеративного процесу, що поєднує ретельний аналіз, порівняння з реальністю, консультації з експертами, постійні виправлення та особисті роздуми (Pinson, 2009; Varrow et al., 2018; McKeever, 2019). Цей документ є, зрештою, живим інструментом, який розвивається разом з бізнесом, а не жорсткою і незмінною структурою.

Розробку плану слід розглядати як стратегічну фазу навчання. Під час написання кожного розділу підприємець систематизує свої ідеї, виявляє прогалини в інформації, виявляє слабкі місця в бізнес-моделі та пропонує заходи для їх виправлення. Тому рекомендується працювати над послідовними версіями, зберігаючи кожна з них, щоб можна було порівняти еволюцію документа. У цьому процесі перші чернетки зазвичай є неповними або заплутаними, але з кожною редакцією вони стають чіткішими, послідовнішими та глибшими.

3.3 Перегляд вмісту та внутрішня узгодженість

Розробка бізнес-плану є складним процесом, який вимагає об'єднання стратегічної, операційної, комерційної та фінансової інформації в єдиний послідовний документ. Зважаючи на цю складність, для підприємців, особливо для тих, хто розпочинає свій перший бізнес, часто допускаються помилки, які, хоча й зрозумілі, можуть поставити під загрозу корисність і довіру до плану. У різних посібниках (Pinson, 2009; Evans, 2019) висвітлюються деякі поширені помилки, які допускаються під час написання бізнес-планів:

Нездатність чітко визначити бізнес-модель

Однією з найпоширеніших помилок є відсутність конкретного пояснення того, як компанія буде генерувати дохід. Часто описується місія, тип продукту або навіть цільова аудиторія, але деталі того, як створюється цінність, як вона доставляється і як монетизується, опускаються. Без чіткої бізнес-моделі план втрачає силу і може викликати сумніви щодо економічної стійкості проекту.

Аналіз реальних прикладів подібних бізнес-моделей може допомогти вам структурувати власну модель і зрозуміти, як її чітко пояснити. Аналіз цих прикладів дає орієнтир щодо того, що слід включити, як організувати інформацію і які є загальні стандарти. Мова не йде про копіювання, а про те, щоб черпати натхнення з найкращих практик і уникати помилок, які вже були виявлені іншими підприємцями.

Також корисно використовувати такі інструменти, як Business Model Canvas, щоб визначити всі складові моделі: цінність пропозиції, клієнтів, канали, дохід та ключові ресурси. Ми рекомендуємо прочитати та зрозуміти теоретичний матеріал і виконати практичні завдання в модулі 2 курсу «Бізнес-моделі», щоб зрозуміти бізнес-модель і навчитися заповнювати Business Model Canvas.

Відсутність узгодженості між фінансовими прогнозами та операційною реальністю

Інша поширена помилка полягає в представленні оцінок доходу та прибутку, які не підтримуються комерційною логікою чи запропонованою операційною

структурою. Наприклад, прогнозування дуже високих продажів без чіткої маркетингової стратегії або без людських чи технічних ресурсів для виробництва з такою швидкістю. Ця відсутність узгодженості породжує недовіру та свідчить про те, що план було складено «зверху вниз», коригуючи цифри, щоб вони відповідали, а не будували їх на реальній основі бізнесу. Щоб уникнути цієї помилки, бажано запросити зовнішню перевірку людей, які мають досвід у бізнес-планах, щоб підтвердити їх внутрішню узгодженість. Вони можуть виявити невідповідності, прогалини, надмірності чи упущення, які автор може не помітити, оскільки вони занадто залучені в свою ідею.

Не розглядаючи план Б або стратегію виходу.

Найбільш надійні бізнес-плани враховують, що ринок змінюється і можуть виникнути перешкоди. Тому важливо включити стратегію на випадок непередбачених обставин, яка вказує, що буде зроблено, якщо продажі не досягнуть цільових показників, якщо відбудуться зміни в законодавстві або з'являться конкуренти з більшими перевагами. Щоб уникнути цього, необхідно представити альтернативні фінансові сценарії (оптимістичний, середній і песимістичний), які демонструють, що план був розроблений з урахуванням реалістичності та управління ризиками.

**Гейміфікована
вправа Розділ 3:
колегіальна
оцінка бізнес-
планів**

Тепер ваша черга застосувати теорію на практиці!

Розминка: приєднайтеся до сесії Mentimeter/Kahoot, відкритої вашим учителем. Дайте відповідь на питання: «Якими характеристиками повинен володіти хороший бізнес-план?» (наприклад, ясність, здійсненність, послідовність, дизайн).

Рубрика оцінювання: на основі ваших відповідей клас узгодить 5–6 загальних критеріїв оцінювання. Ви будете використовувати цю рубрику, щоб оцінити роботу іншої групи.

Ваш викладач призначить вам бізнес-план іншої

групи. Відкрийте його в Google Docs (формат для редагування).

Експертна перевірка: уважно прочитайте бізнес-план. Заповніть рубрику оцінювання (оцініть кожен критерій від 1 до 5). Після рубрики пишіть **конструктивні коментарі**.

Інша група перевірить ваш бізнес-план. Читайте бали та коментарі, які вони залишають для вас.

Повернувшись до Mentimeter, дайте відповідь на ці три запитання:

- Що ви дізналися, оцінюючи інший бізнес-план?
- Що ви покращите у своєму власному плані після отримання відгуків?
- Які частини бізнес-плану вам здалися найважчими для підготовки?

Разом із учителем та однокласниками поділіться своїми міркуваннями та основними уроками, які ви винесли з цієї діяльності.

Підсумкова контрольна робота: Модуль 6 – Бізнес-план

1. Яке призначення бізнес-плану в підприємницькій ініціативі?

А. Обґрунтувати необхідність додаткового навчання

В. Для залучення капіталу, структурування бізнесу та керівництва виконанням проекту

- C. Щоб замінити дослідження ринку
- D. Щоб уникнути необхідності шукати партнерів

Правильна відповідь: B

2. Що зазвичай включається в резюме?

- A. Тільки фінансові цілі проекту
- B. Загальний опис плану, включаючи ціннісну пропозицію, клієнтів і модель доходу
- C. Детальний аналіз середовища PESTEL
- D. Зведений SWOT-аналіз і баланс

Правильна відповідь: B

3. Який із наведених елементів відповідає зовнішньому аналізу?

- A. Організаційна культура
- B. Правові норми, що застосовуються до сектора
- C. Ключові внутрішні ресурси
- D. Структура управління

Правильна відповідь: B

4. Яка мета проведення SWOT аналізу?

- A. Визначити загальну вартість проекту
- B. Вивчати тільки конкурс
- C. Оцінювати внутрішні та зовнішні чинники з метою прийняття стратегічних рішень
- D. Спроектувати грошовий потік

Правильна відповідь: C

5. Який аспект найкраще визначає ціннісну пропозицію?

- A. Якість управлінської команди
- B. Диференційована вигода, яку продукт або послуга пропонують клієнту
- C. Вартість одиниці виробу

D. Річний обсяг виробництва

Правильна відповідь: B

6. Яка основна мета маркетингового плану в бізнес-плані?

A. Запис даних бухгалтерського обліку

B. Розробка рекламних кампаній для співробітників

C. Визначте, як продукт або послуга будуть позиціонуватися та продаватися на ринку

D. Структурувати організаційну схему збуту

Правильна відповідь: C

7. Яке з наступних тверджень щодо бізнес-плану є правильним?

A. Це статичний документ, який не слід змінювати

B. Використовується лише для отримання зовнішнього фінансування

C. Це динамічний документ, який слід переглянути та адаптувати

D. Він складається після того, як підприємство вже створено

Правильна відповідь: C

8. У якому розділі слід описувати внутрішні процеси, ресурси та структуру команди?

A. Організаційно-оперативний план

B. Резюме

C. Техніко-економічний план

D. Вивчення ринку

Правильна відповідь: A

9. Який із наведених нижче аспектів має важливе значення для остаточного перегляду бізнес-плану?

A. Збільште кількість сторінок, щоб це виглядало більш професійно

B. Використовуйте синоніми, щоб уникнути повторення ідей

C. Забезпечте внутрішню узгодженість між усіма розділами та уникайте протиріч

D. Перекласти весь вміст англійською мовою для міжнародних презентацій

Правильна відповідь: С

10. Яка структурна помилка зазвичай негативно впливає на якість бізнес-плану?

A. Використання реальних прикладів для ілюстрації аналізу ринку

B. Бізнес-стратегія та фінансові прогнози не узгоджуються

C. Включаючи різні візуальні формати, такі як графіки чи діаграми

D. Включення додатків із допоміжними дослідженнями та бібліографічними джерелами

Правильна відповідь: B

Рекомендація для самотійного вивчення

У цьому розділі представлено підбірку книг, статей і веб-сайтів для підтримки подальшого самотійного вивчення тем, розглянутих у модулі 6. Ресурси вибрано на основі доступності, академічної відповідності та практичної застосовності.

Accelerate Cambridge (2013). *How to write a business plan*.
<https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/how-to-write-a-business-plan.pdf>

British Business Bank (n.d) *How to write a business plan*.
<https://www.startuploans.co.uk/support-and-guidance/business-guidance/business-planning/how-to-write-a-business-plan>

Bplans (n.d). *Sample Business Plans Directory*.
<https://www.bplans.com/sample-business-plans/directory/>

Hays, D. (2024) *Business Plan: What it is, What's included, and How to Write one*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>

King's Trust (n.d). *Business plans*. <https://www.kingstrust.org.uk/how-we-can-help/tools-resources/business-tools/business-plans>

Queensland Government (2024). *Writing a business plan*. <https://www.business.qld.gov.au/running-business/planning/writing-plan>

U.S. Small Business Administration (n.d). *Write your business plan*. <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

Бібліографія та зовнішні ресурси

Akbalik, M., & Çitilci, T. (2019). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process, In *Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing* (pp.336-357). IGI Global

Barrow, C., Barrow, P., Brown, R. (2018). *The Business Plan Workbook. A step-by-step guide to creating and developing a successful business*. London: KoganPage

Casillas, T., & Martí, J.M. (2010). *Guía para la creación de empresas*. Madrid: Fundación EOI. Retrieved from: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/78120/guia-para-la-creacion-de-empresas>

Cote, C. (2020). How to create an effective value proposition. Harvard Business School Online. Retrieved from: <https://online.hbs.edu/blog/post/creating-a-value-proposition>

Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

Ehmke, C., & Akridge, J. (2005). The elements of a Business Plan: First Steps for New Entrepreneurs. Purdue Extension, EC-735, Purdue University. Retrieved from: <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-735.pdf>

Evans, V. (2019). *The Financial Times Essential Guide to Writing a Business Plan. How to win backing to start up or grow your business*. London: Pearson Education Limited.

Filion, L.J., Cisneros, L.F., Mejía-Morelos, J.H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Méjico: Pearson Educación.

Hurtado, C., & Marcelo, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*, 27, pp. 236-45.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. Essex, UK: Pearson Education Limited.

McKeever, M.P. (2019). *How to write a Business Plan*. Berkeley, California: Nolo.

Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2).
<https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>

Pinson, L. (2009). *Anatomy of a business plan: A step-by-step guide to building the business and securing your company's future*. Tustin: Aka Associates

Sahlman, W.A. (1997). How to Write a Great Business Plan. Shich information belongs - and wich doesn't- may surprise you. *Harvard Business Review*, July-August. Retrieved from: <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan>