



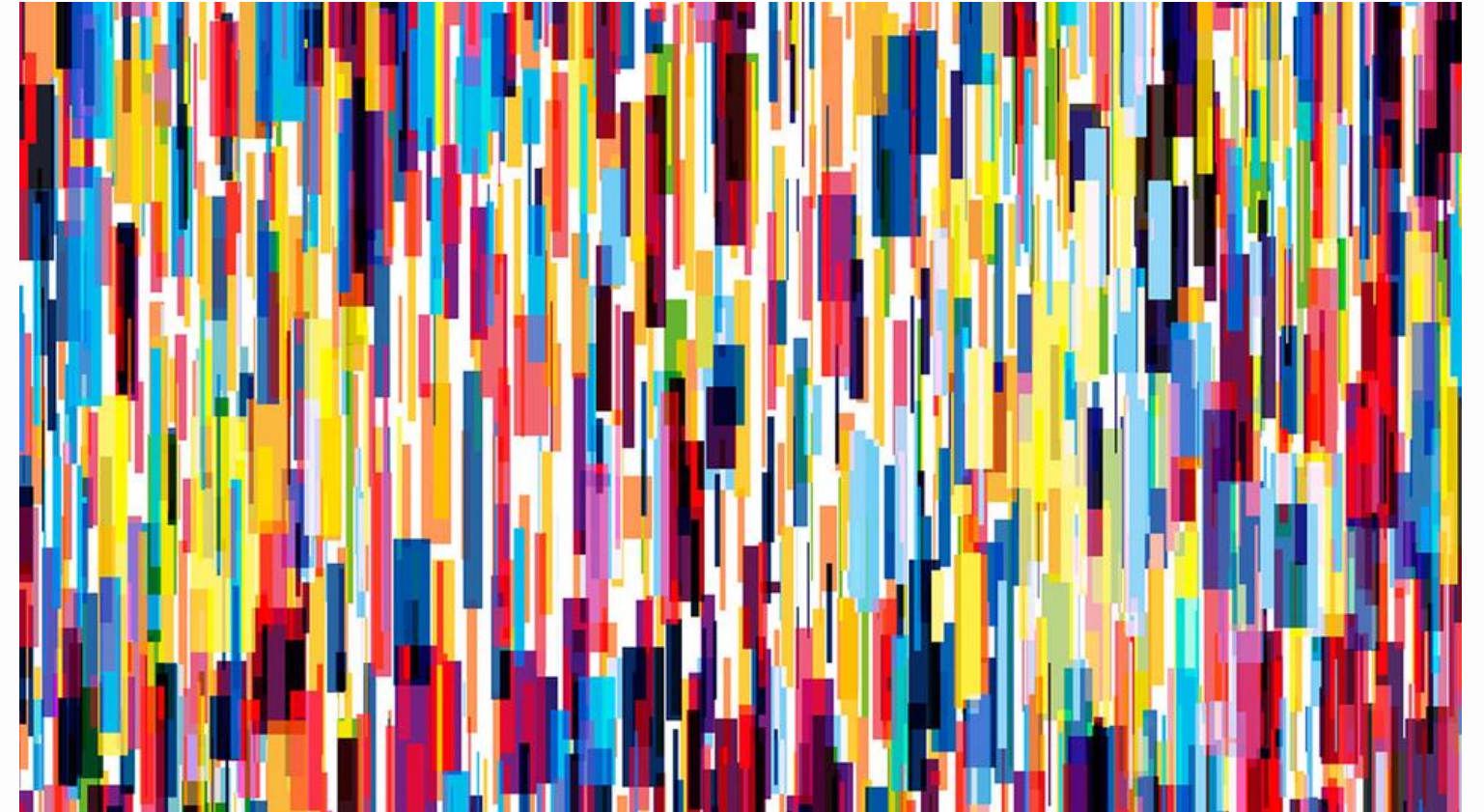
# Стале мислення та підприємництво:

матеріали для проєкту Жан Моне  
модуль (101080031)

---

# Зміст

01. Вступ
02. Пошук ідеї
03. Стале мислення підприємця
04. Ціннісна пропозиція
05. Стала бізнес-модель
06. Інноваційне мислення або алгоритм перегляду бізнес-моделей
07. Автори



---

01

Вступ

Жан Моне Модуль "Стале мислення та підприємництво" - це відкритий курс, який пропонується всіх охочим на факультеті міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу Харківського національного університету імені В.Н. Кразіна. Цей курс про креативне мислення, підприємництво та сталі бізнес-практики сучасних організацій

---

02

# ПОШУК ІДЕЙ



ІННОВАЦІЙНІСТЬ

КРЕАТИВНІСТЬ

Креативність та інноваційність – не синоніми.

Креативність - це про генерацією ідей;  
інноваційність пов'язана з їх імплементацією



# Креативності можна навчитись

оскільки - це модель поведінки, певне ставлення до самої ідеї, коли вона подобається і досліджується певний період часу. Так само існує безліч технік, які дозволяють розвивати креативність.

---

# КРЕАТИВНІСТЬ *VS* ІННОВАЦІЙНІСТЬ



К

Процес перетворення ідеї на корисний, цінний продукт чи послугу вимагає іншого ставлення та мислення. Це аспект інноваційності, якому можна навчитися. На це вказують кейсові дослідження, які демонструють, що інновації потребують час для інкубації та розвитку.



I

Інновації лежать в основі створення ідей/можливостей, і вони обумовлені креативністю (Burns 2016).

Креативність є відправною точкою (Bolton & Thompson 2000) підприємництва та відповідного мислення.

---



# Передумови креативності

Якщо вам цікаво  
дізнатися, наскільки ви  
творчі, пройдіть тест

<http://www.testmycreativity.com/>

**ГЕНЕРАЦІЯ ЗНАНЬ**

**УСВІДОМЛЕННЯ РІЗНИХ ІДЕЙ**

**РОЗШИРЕННЯ МЕЖ ЗНАНЬ,  
УСВІДОМЛЕННЯ  
МОЖЛИВОСТЕЙ**

**ВМІННЯ ПОВ'ЯЗУВАТИ  
НЕ ПОВ'ЯЗАНІ РЕЧІ**

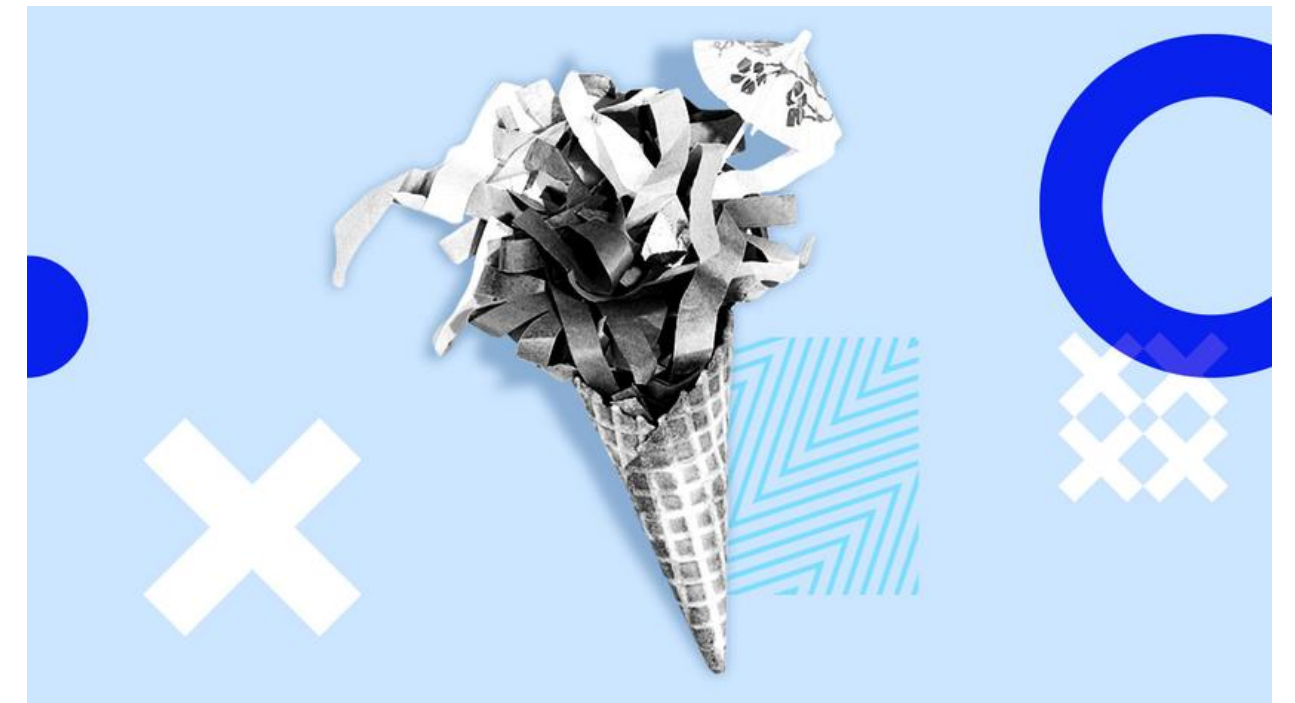
---



---

## Інновація = Творчість + Дія

У той час як креативність пов'язана з виявленням незадоволених потреб ринку, метою **інновацій** є вирішення цих незадоволених або ще невідомих потреб.



Таким чином, інновація є кінцевим результатом процесу творчості – процесу, який включає багато раундів творчого вирішення проблем.



# Інноваційність



Запитання «чому б і ні» і «що, якщо» важливі для розвитку творчих навичок. Однак, підприємцю недостатньо просто поставити ці запитання: також потрібно бути готовим експериментувати та активно випробовувати нові ідеї, створювати прототипи та запускати пілотні проєкти.

---

## Техніки креативності

Існує багато методів, які допомагають генерувати ідеї. Однак важливо спочатку визначитись, який тип підприємництва Вам притаманний. Є два типи підприємців: **підприємець Шумпетера**, який створює можливості; і **підприємець Кірцнера**, який бачить можливості.

Це важливо, оскільки існують методи генерації ідей, які більш корисні для виявлення можливостей, а інші – для створення можливостей (Burns 2016). Окрім цього, науковці часто сприймають генерування ідей як гру чисел – чим більше ідей, тим більша ймовірність знайти життєздатну (Burns 2016). Отже, також варто розрізняти методи генерації ідей, які зосереджені на кількості, і ті, які зосереджені на якості.

# Техніки генерації ідей

Винахідливість

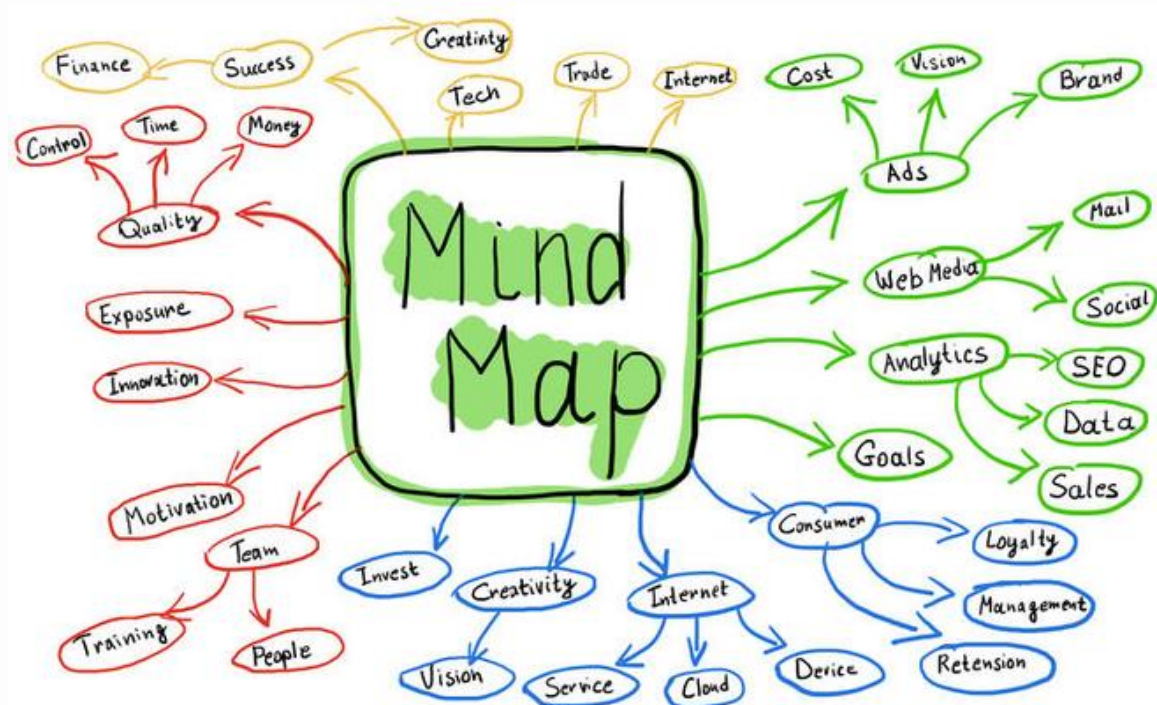
Дизайн  
мислення

Brainstorming

Інтелект-карта

PESTLE аналіз

Мислення в  
середині коробки



---

# Brainstorming

Великі новатори знають, що секрет отримання кращої відповіді полягає в тому, щоб поставити кращі запитання. Застосування такого підходу до мозкового штурму може значно покращити пошук нових ідей, особливо коли команда відчуває себе в глухому куті. Мозковий штурм запитань, а не відповідей, допомагає уникнути групового ефекту не врахування думок і дозволяє переосмислювати проблеми таким чином, щоб стимулювати проривне мислення.



---

# Brainstorming

Випробувавши цей підхід у сотнях організацій, Хел Грегерсен з Массачусетського технологічного інституту перетворив його на методологію з наступними етапами.

1. Спочатку почніть із вибору важливої проблеми.
2. Запросіть невелику групу, щоб її розглянути, і всього за дві хвилини опишіть її на рівні, щоб не стримувати мислення групи.
3. Поясніть, що учасники можуть ставити лише запитання, а преамбули чи обґрунтування заборонені.
4. Потім встановіть годинник на чотири хвилини та попросіть скласти їх стільки запитань, скільки зможуть за цей час, але принаймні 15.
5. Після цього вивчіть згенеровані запитання, фокусуйтеся на тих, які випробовують ваші припущення та пропонують новий погляд на вашу проблему.
6. Опрацювання цих питань з великою вигодою відкриє новий шлях до несподіваних рішень.



# Design Thinking

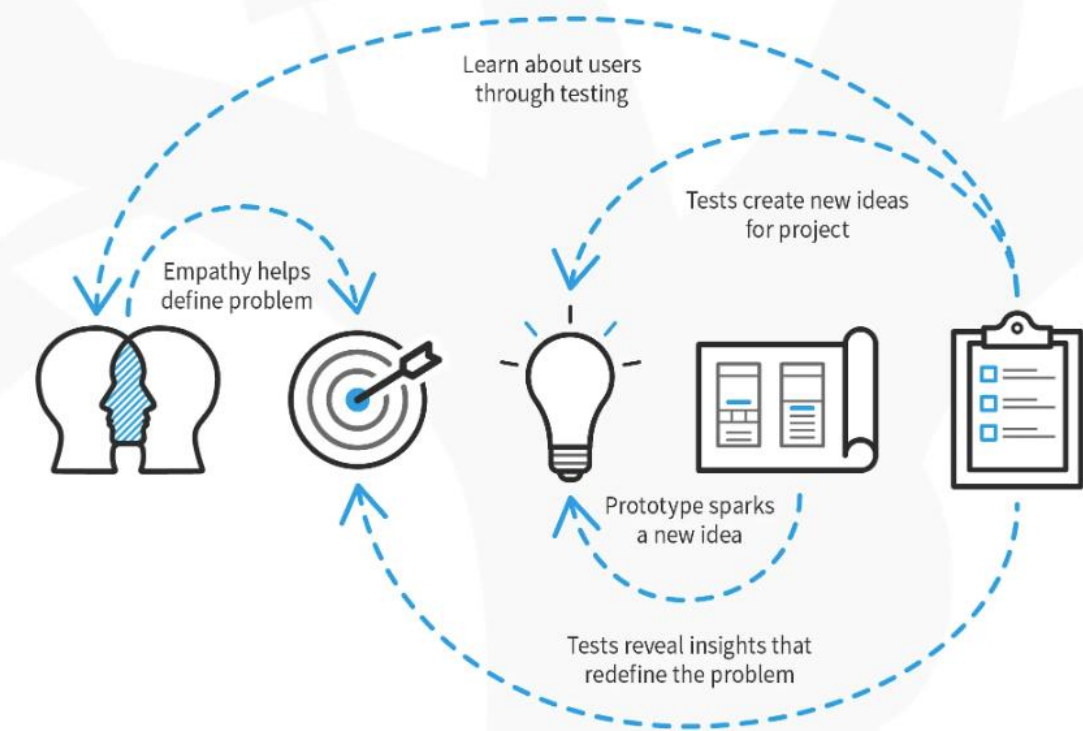
Допомагає розвивати емпатію до цільової аудиторії.

Покращує здатність ставити запитання: у дизайн-мисленні потрібно ставити під сумнів проблему, припущення та наслідки.

Є надзвичайно корисним, коли потрібно вирішити проблеми, які є погано визначеними або невідомими.

Включає постійне експериментування за допомогою ескізів, прототипів, тестування та випробування нових концепцій та ідей.

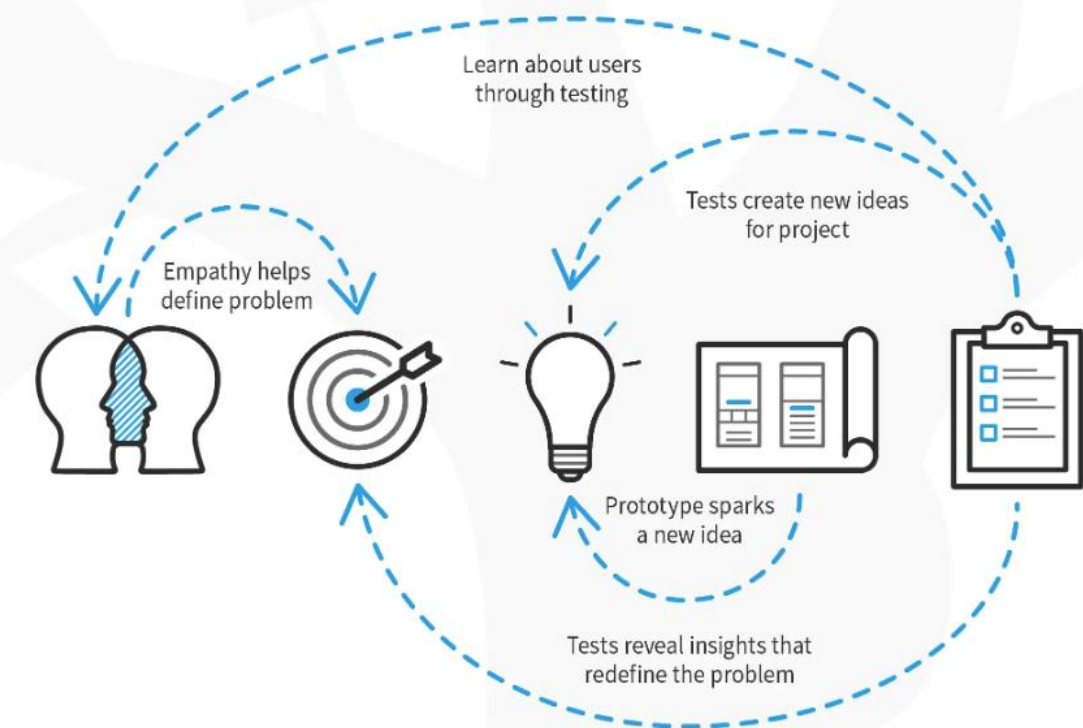
## Design Thinking: A Non-Linear Process



# Design Thinking

Нам часто важко кинути виклик припущенням і знанням, оскільки ми покладаємося на сформовані моделі мислення, щоб не вчитися щоразу "з нуля". Ми виконуємо повсякденні процеси більш-менш несвідомо — наприклад, коли встаємо вранці, ходимо та читаємо — але також коли оцінюємо проблеми на роботі та в особистому житті. Зокрема, експерти та спеціалісти покладаються на свої тверді моделі мислення, і експертам може бути дуже складно та важко почати сумніватися у своїх знаннях

## Design Thinking: A Non-Linear Process





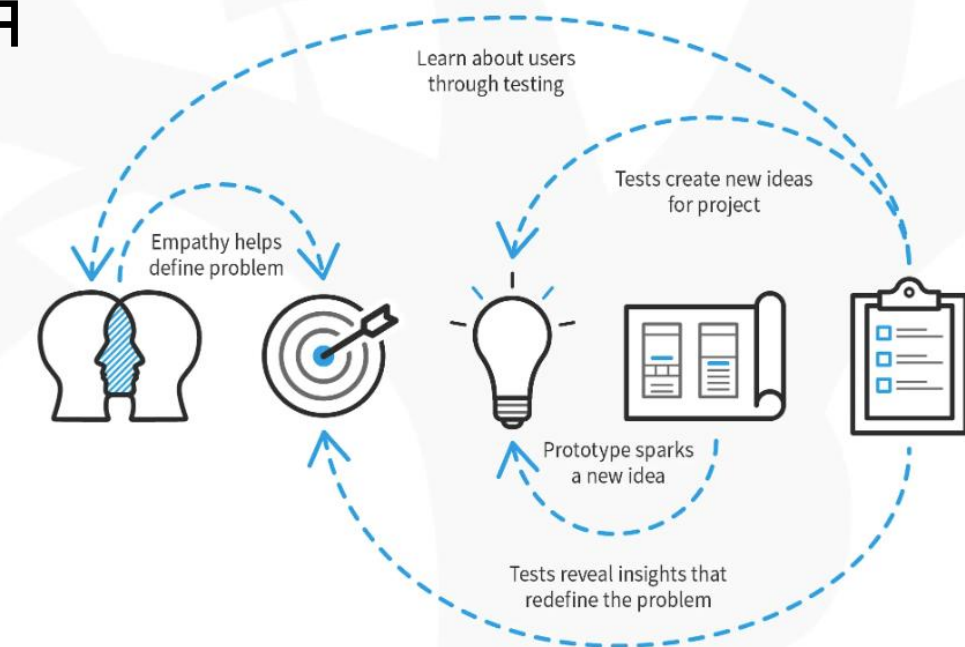
# Design Thinking

Дизайн-мислення — це ітеративний і нелінійний процес, який містить п'ять фаз:

1. Емпатія 2. Фокусування 3. Генерація ідей 4. Прототипування 5. Тестування.

Ці етапи виконуються у будь-якій послідовності або паралельно можуть повторюватись. Передбачається повернення до попереднього етапу в будь-який момент часу. Загальна мета полягає в тому, щоб визначити альтернативні стратегії та рішення проблемами, які не відразу очевидні на початковому етапі її осмислення.

## Design Thinking: A Non-Linear Process



Пам'ятайте, що жодна ідея не є поганою, тому на цьому етапі зосередьтеся на кількості, а не на якості!

# Design Thinking

---

На стадії емпатії корисними є опитування та інтерв'ю зі споживачами. Завдяки цьому можна зібрати багато інформації, яка після опрацювання допоможе поглянути на все з перспективи споживача. Також потрібно консультиватись з експертами.

Ціль другого етапу дизайн-мислення — серед великої кількості проблем визначитись з тим, яку саме потрібно вирішувати.

Ціль третього етапу — згенерувати велику кількість креативних ідей. Для цього можна збирати команду в [FigJam](#).

Наступний етап — це створення прототипу, який репрезентуватиме комбінацію всіх найкращих ідей з попереднього етапу. Прототип може бути намальований олівцем на папері, зроблений з картону або створений у [Figma](#) чи інших програмах.

Перед повною розробкою і запуском продукту важливо дізнатися, як користувачі взаємодіють з нашим прототипом.

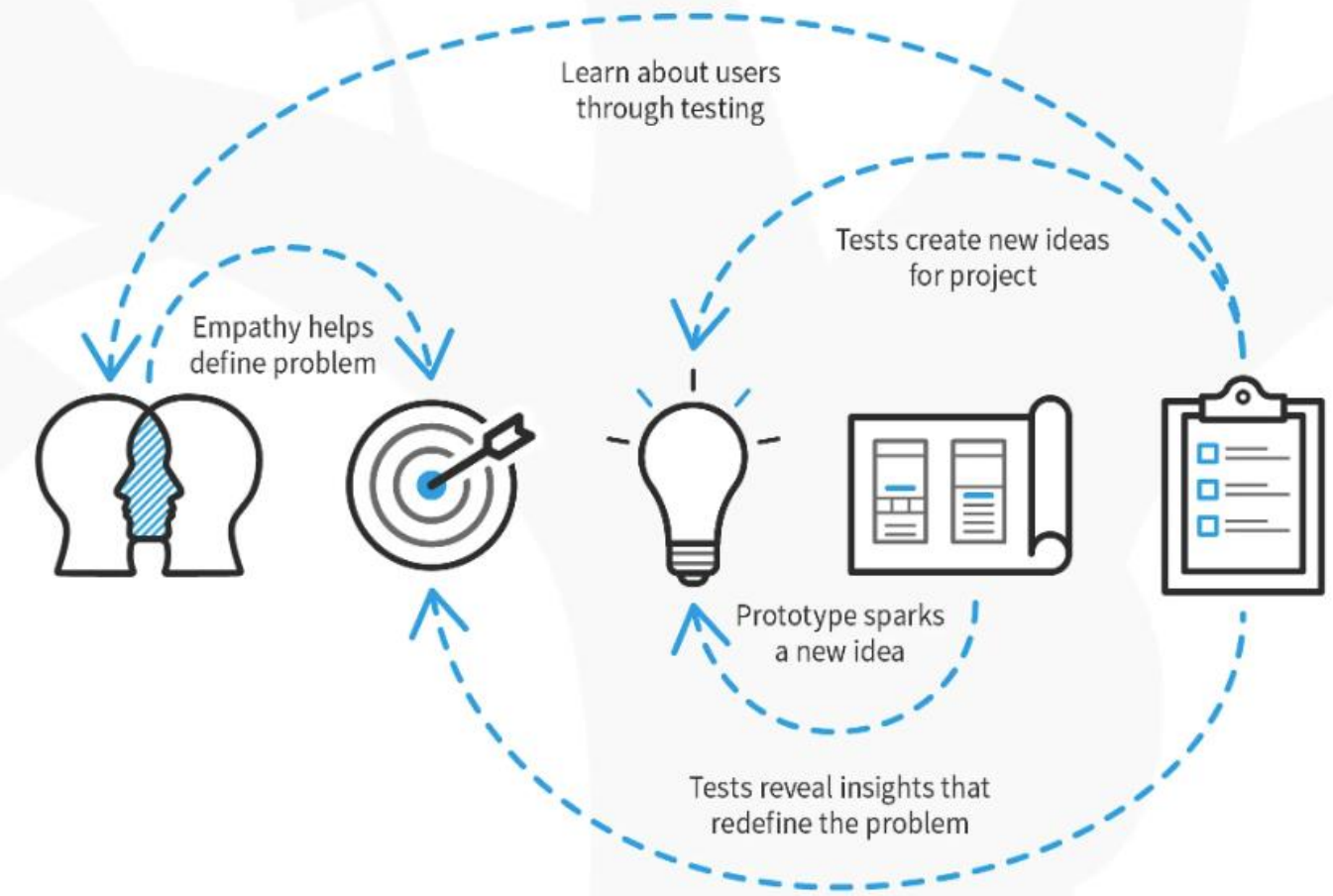
# Design Thinking

Основна ціль етапу тестування — дізнатися, чи відповідає прототип цілям та чи вирішує він проблеми споживачів.

Етап втілення - «це найважливіша частина дизайн-мислення. Успіх дизайн-мислення полягає в його здатності трансформувати аспекти життя кінцевого споживача».



Ціль - перетворити макет з ідеєю на життєздатний продукт, який буде покращувати життя споживачів.

## Design Thinking: A Non-Linear Process



# Design Thinking

## Persona споживача

 <b>Name</b> Digital John	<b>Preferred Method of Communication</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Phone</li><li>• Email</li><li>• Face-To-Face</li><li>• Social Media</li></ul>	<b>Tools They Need to Do Their Job</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Project Management</li><li>• Content Management Systems</li><li>• Email</li><li>• Reporting Software</li><li>• CRM Software</li></ul>
<b>Job Title</b> Marketing Manager	<b>Job Responsibilities</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• People Management</li><li>• Content Creation</li><li>• Monthly Reporting</li><li>• Strategy Implementation</li></ul>	<b>Their Job Is Measured By</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Leads generated</li><li>• Traffic acquired</li></ul>
<b>Age</b> 25 to 34 years		
<b>Highest Level of Education</b> Associate degree (e.g. AA, A.S.)		
<b>Social Networks</b> 	<b>Reports to</b> Head of Acquisition	<b>Goals or Objectives</b> Increase the number of leads and general product awareness coming from digital marketing channels.
<b>Industry</b> Retail	<b>They Gain Information By</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Taking online courses</li><li>• Reading blog posts</li><li>• Receiving industry email newsletters</li><li>• Consuming social media</li></ul>	<b>Biggest Challenges</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Professional development</li><li>• Resources</li><li>• Adaptions to innovation</li><li>• Management changes</li></ul>
<b>Organization Size</b> 11-50 employees		

<https://www.hubspot.com/make-my-persona>

Дізнайтеся, що таке особистість покупця та як проводити дослідження, опитування та інтерв'ю, щоб створити особистість споживача.



Якщо ви оцінюєте зовнішнє середовище та формуєте уявлення про можливі зміни, які можуть відбутися, цей інструмент допоможе їх окреслити. Рамка PESTLE визначає кілька ключових факторів, які можна дослідити.





## Політичні фактори

Це ступінь впливу уряду на економіку чи певну галузь.

Наприклад, уряд може запровадити новий податок або імпортне мито, що вплине на структуру отримання доходів фірм, які зараз працюють у промисловості.

Політичні фактори включають: податкову політику, торгові тарифи, податково-бюджетну політику



## Економічні фактори

Це прямий вплив економіки на промисловість. Наприклад, зростання інфляції вплине на ціни, які компанія встановлює на свої продукти чи послуги, а також вплине на купівельну спроможність споживачів, змінивши моделі попиту та пропозиції для цієї економіки.

Економічні фактори включають: процентні ставки, інфляція, наявні доходи, курси валют, безробіття





## Соціокультурні фактори

Це соціальні чинники, що впливають на ринок, зокрема демографічні чи культурні тренди, зокрема старіння населення, змінені моделі поведінки молоді.

Соціальні фактори включають: демографію населення, соціальну мобільність, розподіл доходу, зміну способу життя, освіту, ставлення до праці та відпочинку



## Технологічний

Це відноситься до технологічних інновацій, які можуть вплинути на ринок як позитивно, так і негативно. Наприклад, автоматизація завдань може призвести до зменшення кількості робочих місць, але збільшення прибутку.

Технологічні фактори включають: нові відкриття/розробки, державні витрати на дослідження та розробки, зниження витрат на споживчі технології



## Юридичні фактори

представляють закони і правила, які впливають на бізнес-середовище. Компанії діють у рамках суттєвої правової бази, яка регулює все, від прав споживача до використання та зберігання особистих даних.

Правові фактори включають: законодавство про монополії, закон про захист даних, закони про охорону навколишнього середовища



## Екологічні фактори

впливають або визначаються навколишнім середовищем. Це має особливе значення для таких галузей, як сільське господарство та туризм, де такі фактори, як клімат, погода чи географічне розташування, можуть мати серйозний вплив на їх здатність працювати. Наприклад, деякі регіони добре підходять для вирощування рису, тоді як інші краще підходять для виноградарства і, як такі, здатні виробляти вино.

Фактори навколишнього середовища включають: клімат, погода, географічне положення



## Мислення “ всередині коробки”

Бойд і Голденберг (2013) вважають, що інновацій (кінцевого результату творчості) можна досягти систематично, мисливши всередині коробки. Це про перегляд характеристик існуючих продуктів і послуг, а не спроби створити щось нове.

Креативність — це також запозичення та вдосконалення існуючих ідей, і «стандартне мислення» може допомогти зробити це за допомогою п’яти «шаблонів» (Burns 2016).



## Мислення “ всередині коробки ”

- 1) Ви можете позбутися деяких функцій продуктів і послуг, які не додають цінності споживачам. Хорошим прикладом цього є Ryanair та інші малобюджетні авіакомпанії.
- 2) Ви можете виокремити деякі функції продукту та скоротити їх або зробити більш досконаліми. У багатьох електронних продуктах для більшої зручності функції керування видалено та розміщено на пульті дистанційного керування. Хорошим прикладом цього є пульт Q від Sky.



## Мислення " всередині коробки "

3) Відтворення деяких характеристик продукту може бути досить творчим процесом та результатом.

4) Поєднання кількох функцій в одному продукті чи послугі може збільшити цінність для клієнтів. Наприклад, багато косметичних засобів додають сонцезахисний крем.





## Мислення " всередині коробки "

5) Дві чи більше явно не пов'язаних характеристик можна об'єднати, якщо вони корелюють один з одним.

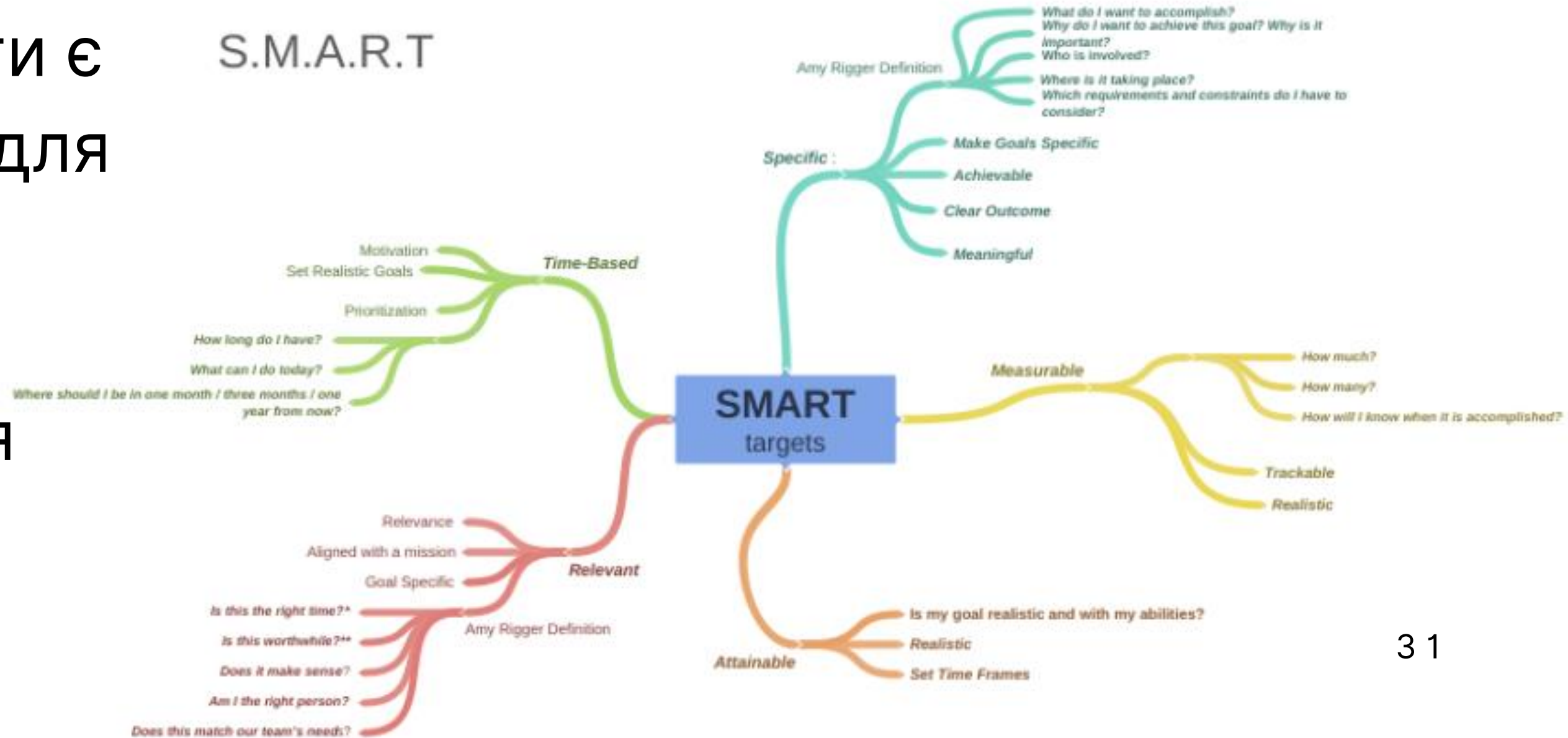
Розумні предмети одягу, які виконують усе, починаючи від перевірки телефонних дзвінків і закінчуючи моніторингом ваших тренувань, є хорошим прикладом.



# Інтелект-карта (Mind Map)

Інтелектуальні карти є хорошою технікою для генерування ідей, застосовних як для виявлення, так і для створення можливостей.

S.M.A.R.T





# Інтелект-карта (Mind Map)

Як і під час мозкового штурму, ви повинні пригальмувати свій природний інстинкт, щоб поставити під сумнів первинні ідеї і просто генерувати нові, але пов'язані з оригінальними (Burns 2016).

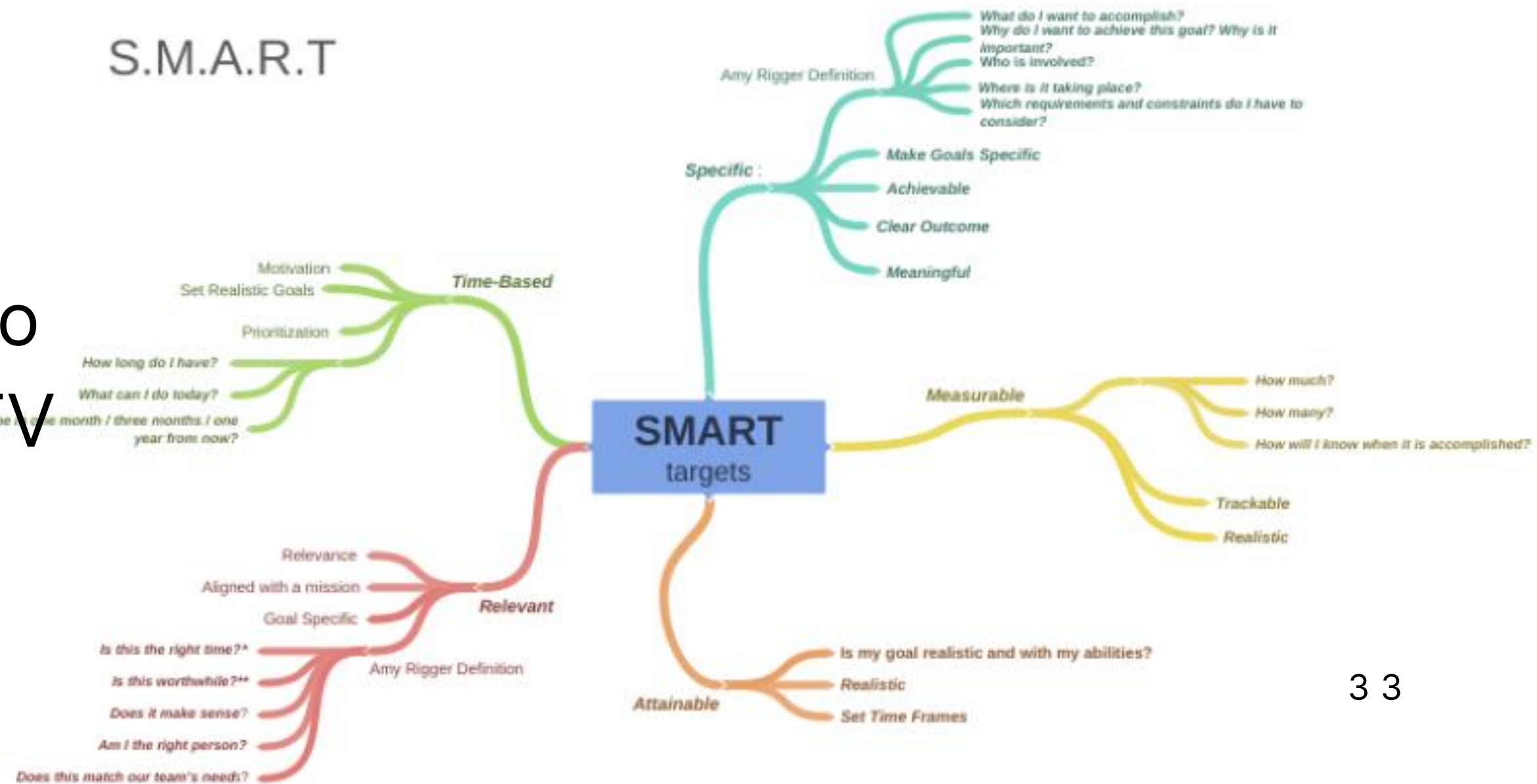
Креативність (генерація ідей) — це поєднання крапок, і інтелектуальні карти можуть бути ефективним інструментом для досягнення цього.



# Интеллект-карта (Mind Map)

## How to Mind Map

<https://www.youtube.com/watch?v=u5Y4plsXTV0&t=7s>



---

03

# Стале мислення підприємця



ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ

ІННОВАЦІЇ

Креативність та інноваційність – не синоніми.

Кративність - це про генерацією ідей;  
інноваційність пов'язана з їх імплементацією



# Погляди на підприємництво

---

## Економічний погляд

Шумпетер передбачав, що підприємці є новаторами, які проактивно створюють можливості, використовуючи інновації.

Кірцнер приписує підприємцям відчуття пильності, яке дозволяє визначити можливості та використовувати їх відповідно. Ці можливості вже існують, а підприємці є експертами у їх використанні.

## Психологічний погляд

Психологічна перспектива фокусується на характеристиках особистості або на профілю підприємця.

Із запровадженням п'ятифакторної моделі особистості, або моделі ОКЕАН, яка передбачає відкритість до досвіду, сумлінність, екстраверсію, доброзичливість, емоційну стабільність, з'являється низка інших рис, в тому числі когнітивних, зокрема самоефективність, впевненість тощо.

# Глобальні цілі сталого розвитку

---

Щоб вирішити глобальні проблеми сталого розвитку, потрібні оригінальні та творчі рішення.

Їх пошук можна здійснити за допомогою інструментів розвитку креативності, в тому числі Design Thinking для вирішення проблем, орієнтованих на забезпечення життєдіяльності людини.





# 17 глобальних цілей сталого розвитку

---

Використання інструментів генерації ідей зміцнить впевненість у прийнятті рішень щодо подолання бар'єрів у сталому розвитку. Системні концепції сталого розвитку висвітлюють ці проблеми, визначені глобальними цілями



# Системні концепції сталого розвитку (Римський клуб)



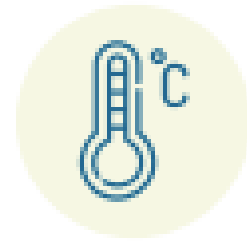
## Світова динаміка

Книга Дж.  
Форрестера (1971)



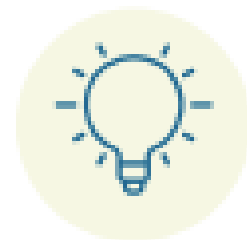
## Перегляд міжнародного порядку

Доповідь  
Я.Тінбергена (1976)



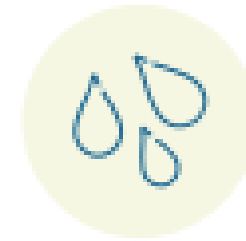
## Межі зростання

Доповідь Д. Медоуз,  
Дж.Форрестера  
(1972)



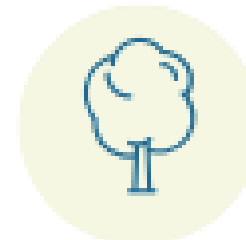
## Людські якості

Книга А. Печчеї  
(1977)



## Людство на поворотному пункті

Доповідь М. Месаровича,  
Е. Пестеля (1974)



## Some On! Капіталізм, короткозорість, населення та руйнування планети

(2017)



## Підприємництво та сталий розвиток

Однією з умов участі бізнесу у Глобальному договорі ООН є подання щорічного звіту про прогрес. Звіт про прогрес — це щорічний звіт компаній-учасниць Глобального договору ООН щодо реалізації 10 принципів ГД ООН та Цілей сталого розвитку. Звіт є публічним, завдяки чому клієнти, партнери та інвестори можуть впевнитись у надійності співпраці з компанією, яка подає такий звіт.

Подана інформація стосується прав людини, навколишнього середовища, трудових прав та протидії корупції та реалізації 17 Глобальних цілей.



# ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ



СТАЛІ ЦІЛІ

ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ

# JOBS TO BE DONE (JTBD)

---

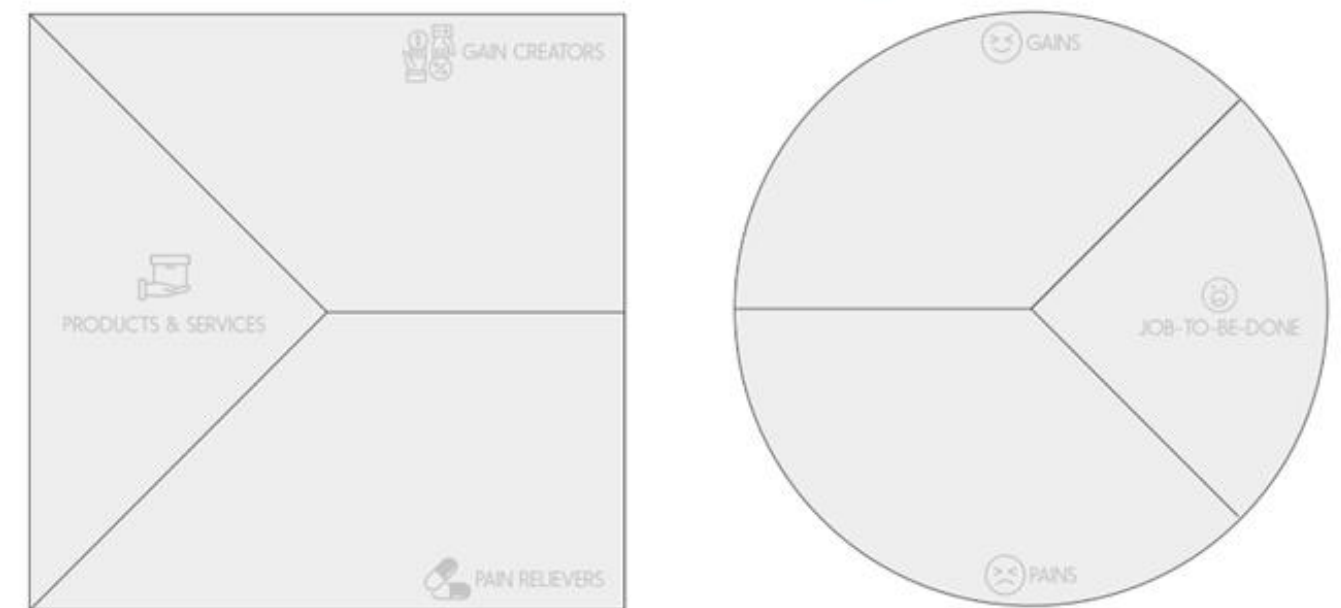
Це теорія про поведінку споживачів, яка допомагає зрозуміти, як і чому люди приймають рішення про покупку.

Чарльз Ревсон, засновник компанії Revlon, відмінно описав концепцію JTBD однією фразою: “На заводі ми виробляємо косметику. В аптеці ми продаємо надію”. Цими словами він показує відмінність між тим, що клієнти купують і навіщо вони це купують. Сенс теорії JTBD в тому, що люди не купують продукти, а “наймають” їх для виконання певних завдань. Якщо продукт впорається добре, наступного разу людина “найме” його знову. Якщо погано – “звільнить” його і знайде альтернативу. Наприклад, людина не купує сверло, вона купує дірку у стіні. Теорія JTBD передбачає, що глобальна мета кожної людини *-стати краще, і продукт повинен допомогти в цьому.*

---

Value Proposition Canvas (скорочено VPC) – винайдена Александром Остервальдером рамка, що призначена для візуалізації та перевірки попиту на продукт чи послугу, а також – перевірки їх цінності для клієнта.

Value Proposition Canvas



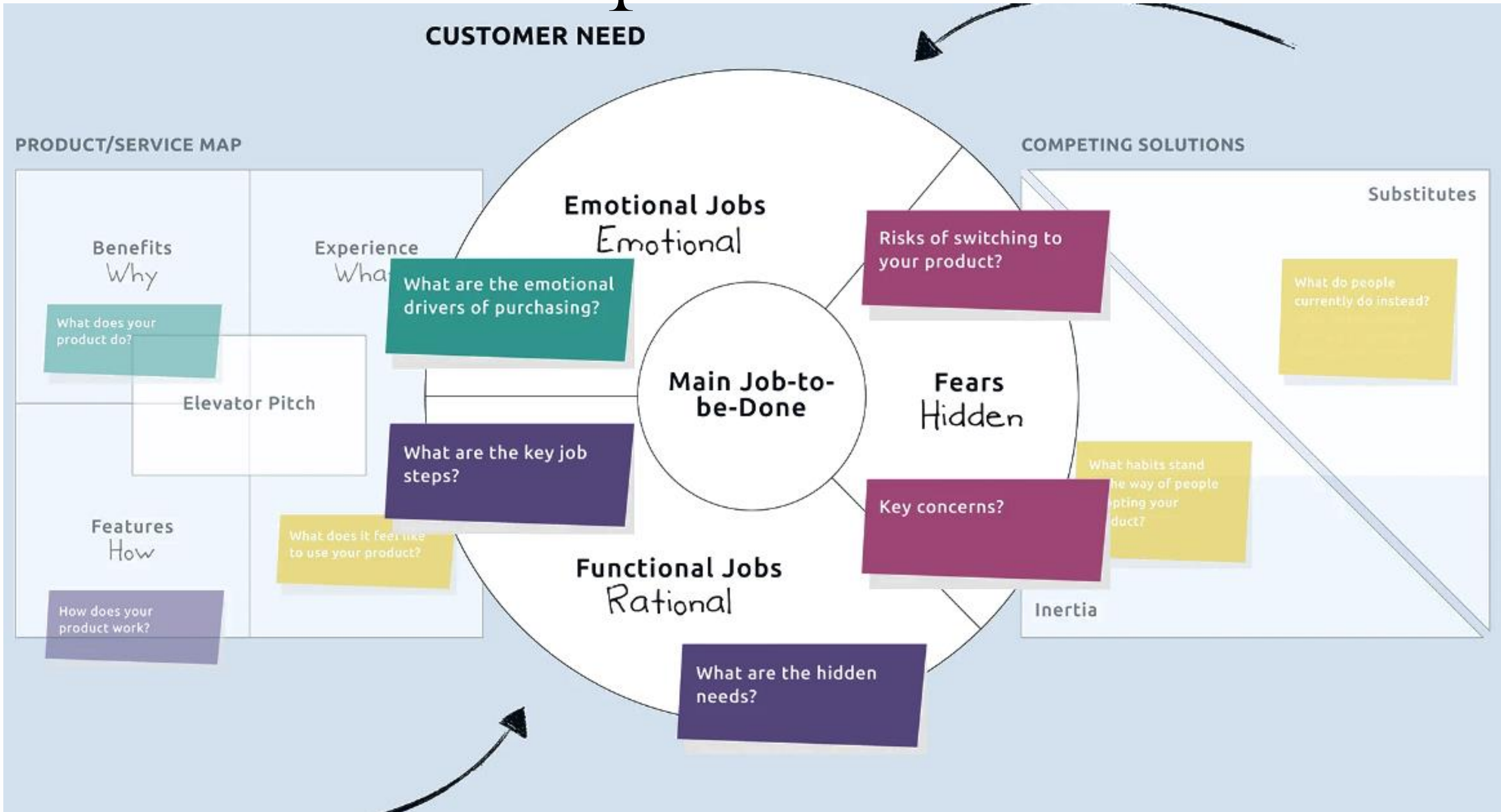


---

# Value Proposition Canvas (скорочено VPC)

Ціннісна пропозиція має визначити чітку, але недостатньо задоволену потребу клієнта, а потім безпосередньо вирішити її. Полотно будь-якої бізнес-моделі побудовано навколо прототипу продукту чи послуги, розробленого за допомогою ціннісної пропозиції. Випробовуючи прототип, ви визначаєте способи використання своєї переваги.

# Value Proposition Canvas



# Value Proposition Canvas

---

**Customer Jobs** дає інформацію про завдання, які необхідно виконати, питання, що потребують вирішення чи потреби, які споживач намагається задовольнити. Всі роботи діляться на три категорії: функціональні (пов'язані з діями) та емоційні (пов'язані з почуттями та враженнями).

**Customer fears (страхи клієнтів)** - незважаючи на те, що страх є різновидом емоцій, він настільки сильно впливає на прийняття рішень, що варто розглянути його окремо. Є страх зробити помилку, страх втрати та десятки інших пов'язаних страхів. Страхи можуть бути сильним рушієм купівельної поведінки та можуть бути прихованим джерелом бажань і потреб.

# Product Value Map

---

## Elevator Pitch

**Features (характеристики).** Це детальний опис того, як працює продукт. Тут потрібно окреслити функціональні атрибути продукту. Також пояснити, чому клієнт повинен довіряти продукту та рішенням. Чому ціннісна пропозиція заслуговує на кредит довіри?

**Benefits (вигода).** Саме вигоди створюють цінність для клієнта і є основою для ціннісної пропозиції. Вигоди – це те, як продукт полегшує життя клієнтам, вирішує їх проблеми, приносить задоволення, знижує рівень страхів, переживань. Потрібно скласти список того, як ваш продукт покращить життя клієнтів.

# Product Value Map

---

## Elevator Pitch

**Experience (досвід).** Взаємодія з продуктом – це те, які відчуття виникають у клієнта при використанні продукту, як він сприймає сукупність функцій і переваг. Враження від продукту відрізняються від характеристик і переваг. Це більше стосується емоційних причин, чому люди купують продукт, і що він означає для їхнього життя. Досвід використання продукту є ядром, яке дозволить розробити позиціонування на ринку та сутність бренду.

# Elevator Pitch

---

Шаблон Elevator Pitch Template має чітко характеризувати [продукт, як він відповідає потребам клієнтів і чим він відрізняється від інших можливих рішень].

Для [вашого цільового клієнта], який має [потреби], [ваш продукт або послуга] є [ринковою категорією], [однією з ключових переваг], що відрізняє від [конкурентів], та має [унікальні властивості].

FOR \_\_\_\_\_  
(target customer)

WHO HAS \_\_\_\_\_  
(need statement)

OUR PRODUCT \_\_\_\_\_  
(product name)

IS A \_\_\_\_\_  
(market category)

THAT \_\_\_\_\_  
(key benefit)

UNLIKE \_\_\_\_\_  
(competitor)

OUR PRODUCT \_\_\_\_\_  
(key differentiator)



05

Стала бізнес-модель



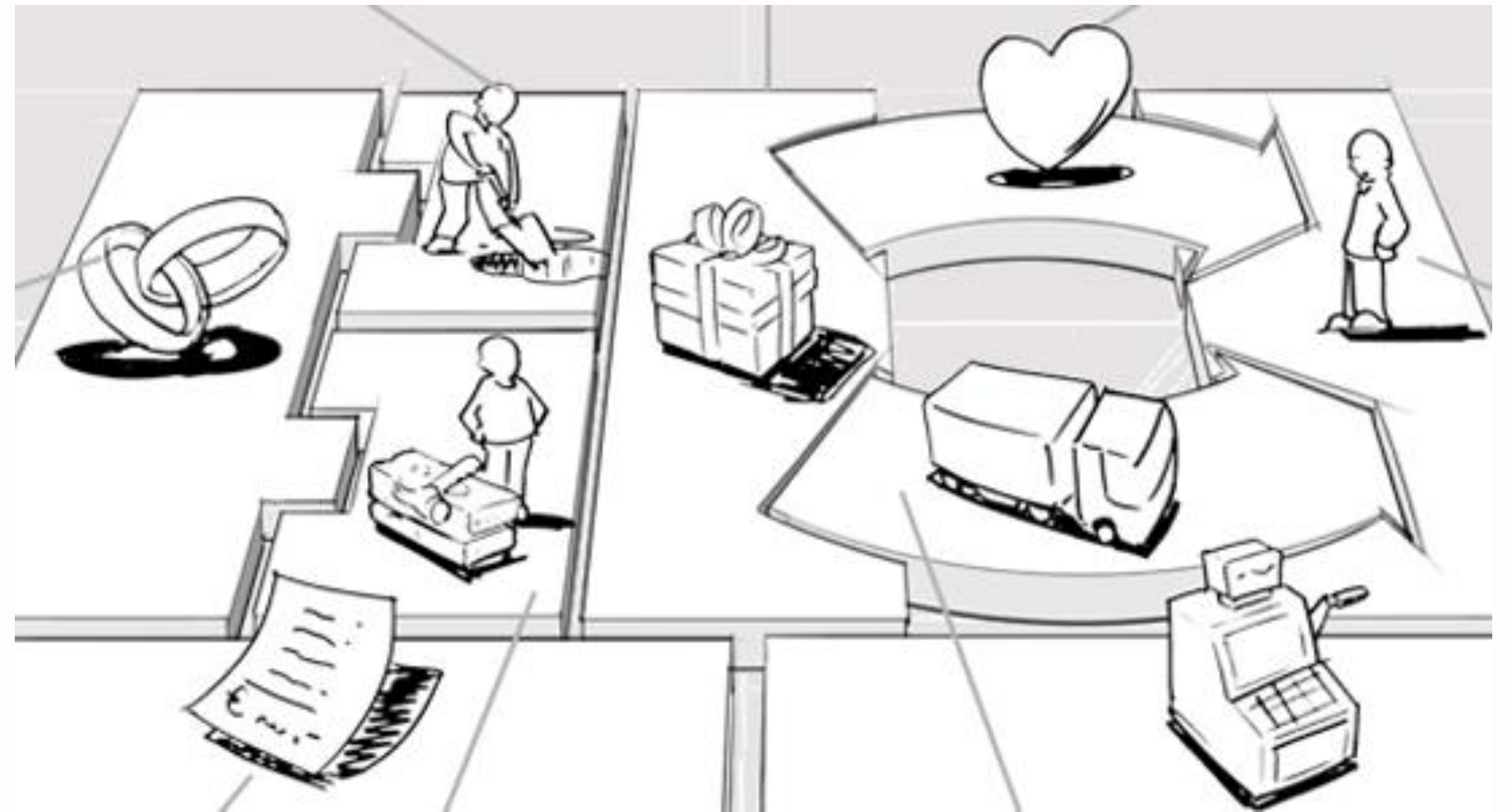
ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ

БІСНЕС-МОДЕЛЬ

# Business Model Canvas

Представляти бізнес-модель у формі структурованих блоків (canvas) запропонували Александр Остервальдер та Ів Пенье у своїй книзі «Створюємо бізнес-модель». Запропонована модель - Business Model Canvas, або Канва стала найпопулярнішою у світі формою опису бізнес-моделей.

Бізнес-модель відповідає на питання, як бізнес/продукт генеруватиме прибутки.



# Business Model Canvas

---

**Ціннісна пропозиція** є причиною того, чому люди звертаються до однієї компанії, віддаючи їй перевагу над іншою. Така пропозиція розв'язує певну проблему споживача або задовольняє його потребу.

**Споживачі** є серцевиною будь-якої бізнес-моделі. Без (прибуткових) клієнтів жодна компанія не зможе довго існувати. Щоб краще задовольнити споживачів, компанія може поділити їх на окремі сегменти з однаковими потребами, спільними рисами поведінки або за іншими ознаками.

**Відносини з клієнтами**, передбачені бізнес-моделлю компанії, чинять істотний вплив на загальні враження користувачів від взаємодії з компанією.

В бізнес-моделі передбачений і опис **каналів продажу** продукції, що впливає на поширеність, позиціювання продукту, витрати компанії.

# Business Model Canvas

---

Кожна бізнес-модель вимагає багатьох **ключових видів діяльності**. Ідеться про найважливіші дії, що має виконати компанія для успішної роботи.

Як і **ключові ресурси**, вони потрібні для того, щоб створити і представити свою ціннісну пропозицію, вийти з нею на ринки, запропонувати клієнтам, підтримувати зв'язок із ними й так отримувати доходи. Як і ключові ресурси, ключові види діяльності можна розрізняти залежно від типу бізнес-моделі.

Важливим розділом є **ключові партнери**, постачальники, які визначають якість, бренд продукту, структуру витрат.

Крім того, бізнес-модель представляє опис **структури витрат та доходів** бізнесу у взаємозв'язку з іншими елементами семи структурних блоків.<sup>5 2</sup>

---

# Sustainable Business Model Canvas

**Стала бізнес-модель** відповідає на додаткові питання.

Зокрема, який позитивний вплив має продукт на планету, суспільство, економіку чи організацію (наприклад, бренд)? Як можна максимізувати ці ефекти протягом життєвого циклу продукту?

Які негативні ефекти і як їх можна мінімізувати? Чи утворюються шкідливі відходи, які потребують дорогої утилізації? Чи існують ефекти "повернення" чи нові технологічні ризики?

<b>Positive Impact (Maximise)</b> <small>What are positive 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> order effects of your product on planet, society, the economy or your organisation (e.g. brand)? How can these effects be maximised along the complete product life cycle?                      You can use the left side of the Threebilly Sustainability Impact Canvas to generate the input for this section</small>		<b>Negative Impact (Minimise)</b> <small>What are negative 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> order effects, and how can these be minimised? Is harmful waste generated that requires expensive disposal? Are there rebound effects or new technological risks?                      You can use the right side of the Threebilly Sustainability Impact Canvas to generate the input for this section</small>	
<b>Sustainable Partners</b> <small>Who are possible partners in becoming more sustainable?                      How can we make the whole supply chain sustainable, transparent and circular?                      Can we cooperate with partners from other industries to form an industrial symbiosis?                      Can we shape anticipated environmental regulations by partnering and cooperating with relevant regulatory bodies?</small>	<b>Sustainable Value Creation</b> <small>Which are our key activities? How can we adjust them (e.g. manufacturing) to ensure sustainability?                      Which enabling sustainable technologies can be used?</small>	<b>Sustainable Value Proposition</b> <small>Which problem do we solve, which value do we create?                      What are function &amp; form of our product or service?                      Can we solve our customers' problems more sustainably?                      Can we transform sustainability into customer value?                      Is ownership necessary or is the product as a service model applicable?                      Can we extend the product life cycle?</small>	<b>Sustainable Customer Relation</b> <small>Which customer relationships satisfy customer expectations and are sustainable?                      How can we make current relationships more sustainable?</small>
	<b>Sustainable Tech &amp; Resources</b> <small>Which 1) natural, 2) energy and 3) technical resources do we need?                      Can we substitute any for more sustainable resources?</small>		<b>Sust. Channels</b> <small>How can we make our distribution channel more sustainable and circular?                      How do we best communicate the sustainable aspect of our product / service?</small>
			<b>End of Life</b> <small>What happens at the end of the product life cycle?                      Can the product be profitably recycled, upcycled, reused, refurbished?</small>
<b>Cost Structure &amp; Additional Costs</b> <small>What are the required costs and investments for my endeavour?                      Which resources / activities are the least sustainable? Do sustainable alternatives exist? Is switching economically reasonable?</small>		<b>Subsidisation</b> <small>Do tax bonuses &amp; subsidies or 3<sup>rd</sup> party funding exist for my endeavour?</small>	<b>Revenue &amp; Sustainability Premium</b> <small>Which are existing and possible revenue sources?                      Are customers willing to pay a premium for sustainability?                      Can we create a unique advantage due to sustainable proposition elements?                      Do price structures exist that incentivize sustainable customer behaviour?</small>

# Стала бізнес-модель CANVAS

The Sustainable Business Model Canvas

Project:

Owner:

Version:

<p><b>+</b> <b>Positive Impact (Maximise)</b></p> <p><i>What are positive 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> order effects of your product on planet, society, the economy or your organisation (e.g. brand)? How can these effects be <b>maximised</b> along the complete product life cycle?</i></p> <p><i>You can use the left side of the Threebility <a href="#">Sustainability Impact Canvas</a> to generate the input for this section</i></p>		<p><b>-</b> <b>Negative Impact (Minimise)</b></p> <p><i>What are negative 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> order effects, and how can these be <b>minimised</b>? Is harmful waste generated that requires expensive disposal? Are there <b>rebound effects</b> or new <b>technological risks</b>?</i></p> <p><i>You can use the right side of the Threebility <a href="#">Sustainability Impact Canvas</a> to generate the input for this section</i></p>		
<p><b>🔧 Sustainable Partners</b></p> <p><i>Who are possible <b>partners</b> in becoming more sustainable?</i></p> <p><i>How can we make the whole supply chain sustainable, transparent and <b>circular</b>?</i></p> <p><i>Can we <b>cooperate</b> with partners from other industries to form an industrial symbiosis?</i></p> <p><i>Can we shape anticipated environmental regulations by partnering and cooperating with <b>relevant regulatory bodies</b>?</i></p>	<p><b>✓ Sustainable Value Creation</b></p> <p><i>Which are our <b>key activities</b>? How can we adjust them (e.g. <b>manufacturing</b>) to ensure sustainability?</i></p> <p><i>Which <b>enabling sustainable technologies</b> can be used?</i></p>	<p><b>🏠 Sustainable Value Proposition</b></p> <p><i>Which <b>problem</b> do we solve, which <b>value</b> do we create?</i></p> <p><i>What are <b>function &amp; form</b> of our product or service?</i></p> <p><i>Can we solve our customers' problems more sustainably?</i></p> <p><i>Can we transform sustainability into customer value?</i></p> <p><i>Is ownership necessary or is the product as a service model applicable?</i></p> <p><i>Can we extend the <b>product life cycle</b>?</i></p>	<p><b>♥ Sustainable Customer Relation</b></p> <p><i>Which customer relationships satisfy customer expectations <b>and are sustainable</b>?</i></p> <p><i>How can we make <b>current relationships</b> more sustainable?</i></p>	<p><b>👤 Responsible customers</b></p> <p><i>Who are our customers? How can we <b>enable</b> them to act sustainably?</i></p> <p><i>Which target customers may help to <b>promote our sustainable solution</b>?</i></p>
	<p><b>🏢 Sustainable Tech &amp; Resources</b></p> <p><i>Which 1) <b>natural</b>, 2) <b>energy</b> and 3) <b>technical</b> resources do we need?</i></p> <p><i>Can we <b>substitute</b> any for more sustainable resources?</i></p>		<p><b>🚚 Sust. Channels</b></p> <p><i>How can we make our distribution channel more sustainable and <b>circular</b>?</i></p> <p><i>How do we best communicate the sustainable aspect of our product / service?</i></p>	<p><b>♻️ End of Life</b></p> <p><i>What happens at the end of the <b>product life cycle</b>?</i></p> <p><i>Can the product be <b>profitably recycled</b>, upcycled, reused, refurbished?</i></p>
<p><b>💰 Cost Structure &amp; Additional Costs</b></p> <p><i>What are the required costs and investments for my endeavour?</i></p> <p><i>Which resources / activities are the least sustainable? Do <b>sustainable alternatives</b> exist? Is switching economically reasonable?</i></p>		<p><b>👉 Subsidisation</b></p> <p><i>Do <b>tax bonuses &amp; subsidies</b> or 3<sup>rd</sup> party funding exist for my endeavour?</i></p>	<p><b>💰 Revenue &amp; Sustainability Premium</b></p> <p><i>Which are existing and possible revenue sources?</i></p> <p><i>Are customers willing to pay a <b>premium</b> for sustainability?</i></p> <p><i>Can we create a <b>unique advantage</b> due to sustainable proposition elements?</i></p> <p><i>Do <b>price structures</b> exist that incentivize sustainable customer behaviour?</i></p>	



# Sustainable Business Model Canvas

Додатковими питаннями **сталості** бізнес-моделі є наступні.

Що відбувається в кінці життєвого циклу продукту? Чи можна вигідно переробити продукт, повторно використати, відремонтувати? Які ресурси/діяльність є найменш сталими? Чи існують сталі альтернативи? Чи економічно доцільним є перехід? Чи можемо ми перетворити сталість на цінність для клієнтів?

<b>Positive Impact (Maximise)</b> <small>What are positive 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> order effects of your product on planet, society, the economy or your organisation (e.g. brand)? How can these effects be maximised along the complete product life cycle?                      You can use the left side of the Threebilby Sustainability Impact Canvas to generate the input for this section</small>			<b>Negative Impact (Minimise)</b> <small>What are negative 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> order effects, and how can these be minimised? Is harmful waste generated that requires expensive disposal? Are there rebound effects or new technological risks?                      You can use the right side of the Threebilby Sustainability Impact Canvas to generate the input for this section</small>	
<b>Sustainable Partners</b> <small>Who are possible partners in becoming more sustainable?                      How can we make the whole supply chain sustainable, transparent and circular?                      Can we cooperate with partners from other industries to form an industrial symbiosis?                      Can we shape anticipated environmental regulations by partnering and cooperating with relevant regulatory bodies?</small>	<b>Sustainable Value Creation</b> <small>Which are our key activities? How can we adjust them (e.g. manufacturing) to ensure sustainability?                      Which enabling sustainable technologies can be used?</small>	<b>Sustainable Value Proposition</b> <small>Which problem do we solve, which value do we create?                      What are function &amp; form of our product or service?                      Can we solve our customers' problems more sustainably?                      Can we transform sustainability into customer value?                      Is ownership necessary or is the product as a service model applicable?                      Can we extend the product life cycle?</small>	<b>Sustainable Customer Relation</b> <small>Which customer relationships satisfy customer expectations and are sustainable?                      How can we make current relationships more sustainable?</small>	<b>Responsible customers</b> <small>Who are our customers? How can we enable them to act sustainably?                      Which target customers may help to promote our sustainable solution?</small>
	<b>Sustainable Tech &amp; Resources</b> <small>Which 1) natural, 2) energy and 3) technical resources do we need?                      Can we substitute any for more sustainable resources?</small>		<b>Sust. Channels</b> <small>How can we make our distribution channel more sustainable and circular?                      How do we best communicate the sustainable aspect of our product / service?</small>	<b>End of Life</b> <small>What happens at the end of the product life cycle?                      Can the product be profitably recycled, upcycled, reused, refurbished?</small>
<b>Cost Structure &amp; Additional Costs</b> <small>What are the required costs and investments for my endeavour?                      Which resources / activities are the least sustainable? Do sustainable alternatives exist? Is switching economically reasonable?</small>		<b>Subsidisation</b> <small>Do tax bonuses &amp; subsidies or 3<sup>rd</sup> party funding exist for my endeavour?</small>	<b>Revenue &amp; Sustainability Premium</b> <small>Which are existing and possible revenue sources?                      Are customers willing to pay a premium for sustainability?                      Can we create a unique advantage due to sustainable proposition elements?                      Do price structures exist that incentivize sustainable customer behaviour?</small>	

# Sustainable Business Model Canvas

Додатковими питаннями **сталості** бізнес-моделі є наступні.

Чи існують податкові бонуси та субсидії чи стороннє фінансування для сталого розвитку?  
 Які ресурси/діяльність є найменш сталими? Чи існують сталі альтернативи? Чи економічно доцільним є перехід?  
 Чи існують структури цін, які стимулюють сталу поведінку клієнтів?

<b>Positive Impact (Maximise)</b> <small>What are positive 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> order effects of your product on planet, society, the economy or your organisation (e.g. brand)? How can these effects be maximised along the complete product life cycle?                      You can use the left side of the Threebilby Sustainability Impact Canvas to generate the input for this section</small>			<b>Negative Impact (Minimise)</b> <small>What are negative 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> order effects, and how can these be minimised? Is harmful waste generated that requires expensive disposal? Are there rebound effects or new technological risks?                      You can use the right side of the Threebilby Sustainability Impact Canvas to generate the input for this section</small>	
<b>Sustainable Partners</b> <small>Who are possible partners in becoming more sustainable?                      How can we make the whole supply chain sustainable, transparent and circular?                      Can we cooperate with partners from other industries to form an industrial symbiosis?                      Can we shape anticipated environmental regulations by partnering and cooperating with relevant regulatory bodies?</small>	<b>Sustainable Value Creation</b> <small>Which are our key activities? How can we adjust them (e.g. manufacturing) to ensure sustainability?                      Which enabling sustainable technologies can be used?</small>	<b>Sustainable Value Proposition</b> <small>Which problem do we solve, which value do we create?                      What are function &amp; form of our product or service?                      Can we solve our customers' problems more sustainably?                      Can we transform sustainability into customer value?                      Is ownership necessary or is the product as a service model applicable?                      Can we extend the product life cycle?</small>	<b>Sustainable Customer Relation</b> <small>Which customer relationships satisfy customer expectations and are sustainable?                      How can we make current relationships more sustainable?</small>	<b>Responsible customers</b> <small>Who are our customers? How can we enable them to act sustainably?                      Which target customers may help to promote our sustainable solution?</small>
	<b>Sustainable Tech &amp; Resources</b> <small>Which 1) natural, 2) energy and 3) technical resources do we need?                      Can we substitute any for more sustainable resources?</small>		<b>Sust. Channels</b> <small>How can we make our distribution channel more sustainable and circular?                      How do we best communicate the sustainable aspect of our product / service?</small>	<b>End of Life</b> <small>What happens at the end of the product life cycle?                      Can the product be profitably recycled, upcycled, reused, refurbished?</small>
<b>Cost Structure &amp; Additional Costs</b> <small>What are the required costs and investments for my endeavour?                      Which resources / activities are the least sustainable? Do sustainable alternatives exist? Is switching economically reasonable?</small>		<b>Subsidisation</b> <small>Do tax bonuses &amp; subsidies or 3<sup>rd</sup> party funding exist for my endeavour?</small>	<b>Revenue &amp; Sustainability Premium</b> <small>Which are existing and possible revenue sources?                      Are customers willing to pay a premium for sustainability?                      Can we create a unique advantage due to sustainable proposition elements?                      Do price structures exist that incentivize sustainable customer behaviour?</small>	



# Інноваційне мислення або алгоритми перегляду бізнес- моделей

STEPUP 101080031

---



# Sustainable Business Model

---

Перехід бізнесу на  
принципи сталого  
розвитку потребує  
інноваційного мислення  
та дизайну іншої бізне-  
моделі.





# Sustainable Business Model

---

Перехід бізнесу на принципи сталого розвитку потребує **інноваційного мислення та зміни бізнес-моделі.**

Поєднання цілей сталого розвитку та алгоритму змін, запропонованого Олександром Остервальдером та Ів Пін'є, дозволять це творчо реалізувати.

Далі розглянемо застосування.





# АЛГОРИТМ ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

## Перший алгоритм — 8 запитань

Часто ми фокусуємо увагу на таких структурних блоках бізнес-моделі, як «сегменти споживачів» та «ціннісна пропозиція», нехтуючи решту складових.

Перший алгоритм передбачає пошук відповідей на 8 запитань, що запускають інноваційне мислення і дозволяють подумати про інші блоки бізнес-моделі. За допомогою цих запитань ми можемо створити нову бізнес-модель або змінити ту, що існує. Працювати можна в команді, використовуючи різні інструменти генерації ідей





# АЛГОРИТМ ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

---

**Для пошуку ідей для зміни бізнес-моделі, можна дати відповіді на наступні питання**

**1) Як ви могли б отримати дохід, якщо були б змушені пропонувати найкращі продукти або послуги безкоштовно?**

Наприклад, деякі компанії із впровадження програмного забезпечення проводять високоякісне навчання щодо його базових налаштувань і застосування безкоштовно, заробляючи на кастомізації під специфічні задачі користувачів.

**2) На основі яких активів ви можете створити бізнес-платформу?**

**3) Як ви можете згенерувати більше постійного доходу?**

Йдеться про розробку такої ціннісної пропозиції, за якої частина доходу буде надходити в формі регулярних платежів, наприклад, дохід від підписки користувачів на різні сервіси.

---

# АЛГОРИТМ ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

---

**Для пошуку ідей для зміни бізнес-моделі, можна дати відповіді на наступні питання**

**4) Як ви можете залучити третіх осіб, щоб вони створювали для вас цінність?**

Наприклад, Facebook залучила мільйони користувачів для створення контенту. Відповіддю на це запитання може бути також створення форумів, заохочення клієнтів ділитися лайфхаками й відгуками.

**5) З якими стратегічними партнерами ви могли б співпрацювати, щоб розширити свою бізнес-модель або вивести її на вищий рівень?**

**6) Як ви можете досягти більшої масштабованості в бізнес-моделі?**

Зараз у всіх країнах [спостерігається](#) зростання кількості доставлення продуктів і товарів FMCG, це сприяє розвитку партнерств між мережами супермаркетів, службами таксі та розробниками мобільних

---

додатків.

# АЛГОРИТМ ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

---

**Для пошуку ідей для зміни бізнес-моделі, можна дати відповіді на наступні питання**

## **7) Як ви можете значно збільшити витрати на перехід?**

Стів Джобс, демонструючи світові перший iPod, сказав: «Це — тисяча пісень у кишені». На той час інші гаджети не давали такої можливості, і якби власник iPod вирішив скористатися пропозицією конкурентів, то йому довелося б добряче попідніти, щоб перенести тисячі пісень на інший гаджет.

## **8) Для яких сегментів — відмінних від нинішніх — ви можете розробити ціннісну пропозицію і розширити бізнес-модель?**

Компанія «Київстар» розробила ціннісну пропозицію — навчання літніх людей користуватися смартфонами. Було створено серію відеоуроків «Смартфон для батьків», які транслював ТРК «Україна».

---

# АЛГОРИТМ ЗМІНИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

---

## Другий алгоритм — використання прототипу бізнес-моделі

Другий алгоритм перегляду бізнес-моделей - застосування готових прототипів бізнес-моделей для своєї організації.

О.Остервальдер та Ів Пін'є виокремили 55 прототипів бізнес-моделей. Ці прототипи описано в книзі Олівера Гассмана «Бізнес-моделі. 55 найкращих шаблонів» («The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business», Oliver Gassmann et al.).





# Прототипи

---

## Наведемо декілька прикладів.

**Freemium:** базова версія продукту надається безкоштовно з розрахунком на те, що вдасться переконати клієнта отримати преміальні характеристики продукту за плату. Користування програмами Zoom, Trello, Asana та іншими зазвичай починається з безкоштовної версії, що має ряд обмежень.

**Плата за користування.** Модель передбачає визначення обсягу використання продукту або послуги. Клієнт платить за фактичний обсяг споживання. Компанія таким чином може залучити клієнтів, які хочуть виграти у гнучкості, однак вони платять за це підвищену ставку. Наприклад, компанія Rolls-Royce (виробник авіадвигунів) працює з авіакомпаніями на таких умовах: авіакомпанії не викуповують двигуни, а сплачують за кількість льотних годин.

---

# Прототипи

---

**Наведемо декілька прикладів.**

## **Цифровізація.**

Ця модель передбачає переведення продуктів, послуг або їх складових у цифрову версію, що спрощує або прискорює їх дистрибуцію.

Цифровий бізнес означає використання цифрових технологій і ресурсів для повсякденного ведення бізнесу, підвищення доходів і продуктивності, а також надання клієнтам персоналізованих, послуг (McKendrick, 2020).



# СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

---

**Результатом переходу до сталого розвитку є бізнес-моделі:**

- 1) LEAN ощадливого виробництва (менеджменту).
- 2) Соціального підприємництва.
- 3) Цифрового бізнесу.
- 4) Циркулярного бізнесу.
- 5) Спільного споживання.



---

07



АВТОРИ ЖАН МОНЕ МОДУЛЮ  
“СТАЛЕ МИСЛЕННЯ ТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВО”

STEPUP 101080031

---



# Автори курсу

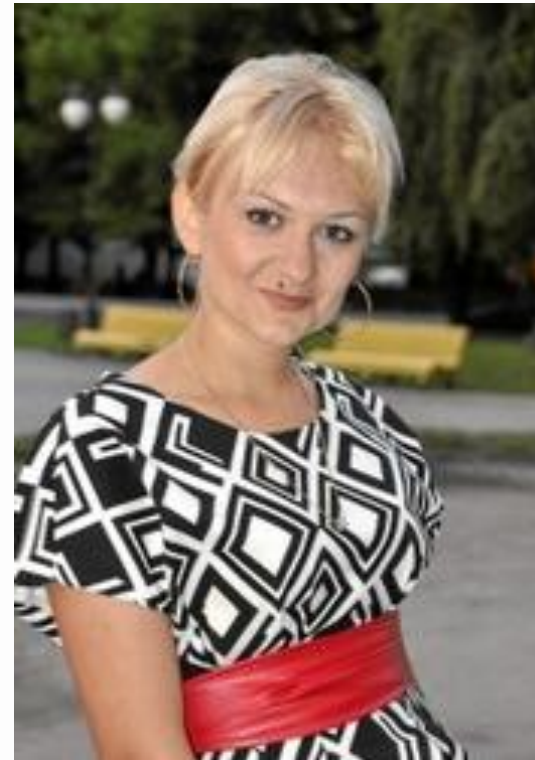
---

**Миколенко Дмитро  
Валерійович**



ЛЕКТОР ЖАН МОНЕ  
МОДУЛЮ СТЕПУР

**Миколенко Олена  
Петрівна**



КООРДИНАТОР ЖАН  
МОНЕ МОДУЛЮ СТЕПУР

**Страпчук Світлана  
Іванівна**



ЛЕКТОР ЖАН МОНЕ  
МОДУЛЮ СТЕПУР