



**Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження
Івано-Франківської міської ради
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

АНАЛІТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНА ДОВІДКА
за результатами воркшопу для бізнесу на тему:
«ІННОВАЦІЇ ТА КРЕАТИВНІСТЬ У БІЗНЕСІ»

Івано-Франківськ, 2023

Упорядник та модератор воркшопу «Інновації та креативність у бізнесі» - Марія Порчук, голова Ради організації «Чернівецький Бізнес центр», експертка зі стратегії розвитку міст.

Аналітично-інформаційна довідка розроблена за результатами воркшопу для підприємців Івано-Франківської міської територіальної громади на тему «Інновації та креативність у бізнесі», який відбувся 3 серпня 2023 року.

Воркшоп організовано та проведено у рамках проєкту «Сталий розвиток МСП Івано-Франківської громади на засадах «зеленої», інноваційної, креативної економіки» Департаментом економічного розвитку, екології та енергозбереження Івано-Франківської міської ради у співпраці з Центром розвитку підприємництва «Бізнес-інкубатор» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Проєкт «Сталий розвиток МСП Івано-Франківської громади на засадах «зеленої», інноваційної, креативної економіки» реалізується в межах грантового конкурсу з системної підтримки малого і середнього підприємництва на замовлення програми міжнародної співпраці [«EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП»](#), яку спільно фінансують Європейський Союз і уряд Німеччини. Грантовий конкурс виконує [Фонд розвитку підприємництва](#), стратегічним виконавцем програми є німецька федеральна компанія [Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit \(GIZ\) GmbH](#).

Програма спрямована на підтримку економічної стійкості, відновлення та зростання України, створення кращих умов для розвитку українських малих і середніх підприємств (МСП), а також підтримку інновацій та експорту.

www.eu4business.org.ua

Зміст публікації є виключною відповідальністю Івано-Франківської міської ради і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу, уряду Німеччини, GIZ, ФПП.

#eu4business, #MovingForwardTogether, #gizSME, #BDF

З М І С Т

I.	Ключова інформація про проєкт «Сталий розвиток МСП Івано-Франківської громади на засадах «зеленої», інноваційної, креативної економіки»	4
1.1	Мета та основні завдання проєкту	4
1.2.	Заходи проєкту	5
1.3.	Центр креативної економіки та сталого розвитку для бізнесу	6
II.	Результати проведення воркшопу «Інновації та креативність у бізнесі»	9
III.	Креативна економіка: що це таке?	10
3.1.	Поняття «креативна економіка»	10
3.2.	Місце креативної економіки в світовій економіці	12
3.3.	Креативна економіка в Україні	15
IV.	Українські бізнес-моделі	21
4.1.	Приклади українських бізнесів і бізнес-ідей	21
4.2.	Шаблон бізнес-моделі	38
4.3.	Приклади місцевих бізнес-ідей	39

I. КЛЮЧОВА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПРОЄКТ «СТАЛИЙ РОЗВИТОК МСП ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ «ЗЕЛЕНОЇ», ІННОВАЦІЙНОЇ, КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ»

1.1. Мета та основні завдання проєкту.

Івано-Франківська громада стала однією із переможців третього грантового конкурсу для органів місцевого самоврядування щодо системної підтримки МСП в рамках програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП».

Мета проєкту - створення засад для сталого розвитку малого і середнього підприємництва за рахунок підвищення підприємницької культури та рівня знань, стимулювання та підтримки розвитку інноваційного потенціалу громади з врахуванням принципів зеленої економіки шляхом об'єднання зусиль представників секторів бізнесу, науки, влади.

Основні завдання проєкту:

- ✚ підвищення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу за рахунок активізації інноваційності, соціально- та еко- відповідальності, шляхом започаткування та забезпечення функціонування Центру креативної економіки і сталого розвитку для бізнесу;
- ✚ збільшення рівня обізнаності і отримання практичних навиків серед потенційних та діючих бізнес-структур щодо креативної економіки, сталого розвитку, охорони та захисту довкілля;
- ✚ сприяння впровадженню нових екологічних рішень, підтримка бізнес-проєктів, націлених на ресурсозбереження та розвиток циркулярної економіки;

- ✚ залучення до процесу заснування та ведення бізнесу широкого кола осіб, формування позитивного іміджу ведення підприємництва, в тому числі ВПО;
- ✚ обмін досвідом, налагодження комунікаційних зв'язків усіх зацікавлених сторін щодо сталого розвитку, функціонування зеленої економіки, впровадження креативних індустрій.

1.2. Заходи проєкту.

- ✓ Проведення двох воркшопів для підприємців на актуальні теми:
 - ✚ «Енергоефективність і зелена економіка»
 - ✚ «Інновації та креативність у бізнесі».
- ✓ Розроблення сайту для бізнесу «Івано-Франківськ – місто, сприятливе для бізнесу» <https://business.ivano-frankivsk.ua/>
- ✓ Створення Центру креативної економіки та сталого розвитку для бізнесу.
- ✓ Проведення двох 2-х місячних навчальних курсів з відповідним індивідуальним консультаційним супроводом учасників курсів:
 - ✚ для початківців «Основи бізнесу»
 - ✚ для діючих підприємців «Креативна економіка, діджиталізація бізнесу і сталий розвиток» .
- ✓ Проведення конкурсу бізнес-планів серед слухачів навчальних курсів із визначенням трьох переможців, які отримають менторську підтримку на вдосконалення та впровадження своїх бізнес-планів.
- ✓ Проведення підсумкової конференції.

1.3. Центр креативної економіки та сталого розвитку для бізнесу.

Центр креативної економіки і сталого розвитку для бізнесу створено на базі Бізнес-Інкубатора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

У Центрі надається:

- ✚ консалтингова, інформаційна підтримка бізнесу щодо застосування принципів "зеленої" економіки, впровадження екоінноваційних рішень, розвитку креативних бізнес-ідей тощо.

Ключові пріоритети функціонування Центру:

1. Креативна економіка і розвиток креативного підприємництва
2. Зелена економіка і сталий розвиток
3. Діджиталізація бізнесу і формування моделей масштабування розвитку

До роботи в Центрі залучаються експерти із вказаних напрямів, представники суб'єктів господарювання, які мають успішний досвід в реалізації проєктів "зеленої економіки" і сталого розвитку, креативної економіки та креативних індустрій, цифровізації і розвитку бізнесу.

Центр креативної економіки і сталого розвитку для бізнесу надає наступні послуги:

1) у напрямі креативної економіки і розвитку креативного підприємництва:

- ✚ проведення майстер-класів і тренінгів з питань розвитку креативної економіки;
- ✚ генерування креативних бізнес-ідей, в тому числі із застосуванням інтерактивних практик взаємодії та комунікації у групах;
- ✚ формування коворкінгу для обміну та вибору креативних ідей;
- ✚ застосування алгоритмів формування проблематики, методології проєктування задля її вирішення;
- ✚ грантрайтинг і фандрайзинг для розвитку бізнесу;
- ✚ консультування з питань формування та використання капіталу;
- ✚ розробка бізнес-планів, стартапів, особливо щодо розвитку пріоритетних галузей місцевої економіки і соціального підприємництва;

- ✚ менторство при впровадженні креативних бізнес-проектів;
- ✚ організація лекцій, зустрічей молоді з представниками успішних бізнесів сфери креативних індустрій;
- ✚ дослідження впливу соціальних ініціатив та програм на бізнес і спільноту громади, популяризація успішних практик;
- ✚ надання індивідуальних консультацій щодо підвищення соціальної відповідальності бізнесів, розвитку креативності, формування команди;
- ✚ розробка проектів інтелектуалізації бізнесу.

2) у напрямі зеленої економіки і сталого розвитку:

- ✚ дослідження екологічної стійкості бізнес-моделей, надання рекомендацій щодо впровадження екологічної ефективності та стійкості в операційні процеси;
- ✚ впровадження інноваційних технологій, які сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, підвищенню енергоефективності та оптимізації використання ресурсів;
- ✚ розробка стратегій сталого розвитку в ланцюжках постачання, зокрема щодо зменшення відходів та підвищення соціальної відповідальності;
- ✚ «прокачка» успішних кейсів і практик застосування цілей сталого розвитку для бізнесу;
- ✚ індивідуальний супровід – коучинг з питань економіки сталого розвитку, механізмів екологізації діяльності суб'єктів господарювання, ефективності використання ресурсів;
- ✚ розробка і презентація громадськості екоінноваційних рішень та ідей, в тому числі щодо використання альтернативних джерел енергії;
- ✚ підготовка техніко-економічних обґрунтувань бізнес-проектів у напрямі інвайроментальної економіки;
- ✚ розробка шляхів зеленої трансформації підприємств у напрямі декарбонізації бізнесу;

- ✚ вивчення і застосування фінансових важелів і моделей, що сприяють сталому розвитку бізнесу, включаючи зелені інвестиції, фонди сталого розвитку та економічні стимули;
- ✚ налагодження комунікацій між молодими людьми – здобувачами освіти і практиками – успішними бізнесменами у напрямі «зеленої» економіки і сталого розвитку.

3) у напрямі цифровізації бізнесу і масштабування розвитку:

- ✚ формування бізнес-моделей, проєктів масштабування розвитку підприємства;
- ✚ моделювання соціально-економічних систем;
- ✚ надання консалтингового обслуговування з питань розвитку бізнесу;
- ✚ розробка проєктів і програм розвитку бізнесу;
- ✚ складання фінансових планів нових проєктів і бюджетування діяльності;
- ✚ аналіз ефективності діяльності суб'єктів господарювання, надання аналітичних висновків і рекомендацій щодо диверсифікації бізнесу;
- ✚ підготовка інвестиційних проєктів, оцінка інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості регіону;
- ✚ надання інформаційно-довідкових та прикладних послуг щодо діджиталізації бізнесу;
- ✚ навчально-тренінговий супровід стосовно новітніх програмних продуктів у підприємстві;
- ✚ інші допоміжні бізнес-послуги в контексті цифровізації економіки та євроінтеграційних процесів України.

II. РЕЗУЛЬТАТИ ПРОВЕДЕННЯ ВОРКШОПУ «ІННОВАЦІЇ ТА КРЕАТИВНІСТЬ У БІЗНЕСІ»

3 серпня 2023 року за підтримки програми міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» відбувся воркшоп для бізнесу на тему: «Інновації та креативність у бізнесі».

Захід організовано та проведено Департаментом економічного розвитку, екології та енергозбереження Івано-Франківської міської ради у співпраці з Бізнес-інкубатором Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу в рамках проекту «Сталий розвиток МСП Івано-Франківської громади на засадах «зеленої», інноваційної, креативної економіки».

У ході воркшопу розглянуто актуальні теми, які стосуються креативних індустрій, місце "креативної економіки" у світовій економіці та економіці України, інновацій у бізнесі, складових елементів ринку креативних індустрій – творчих та науково-технічних інновацій. Учасники заходу зрозуміли відмінності між поняттями креативна економіка та креативні індустрії, які охоплюють повний цикл – від появи ідеї і реалізації задуму до виробництва, розподілу та перерозподілу товарів і послуг, заснованих на інтелектуальному капіталі.

Цікавим для учасників було дізнатись як працює креативне мислення, як втілювати свої ідеї і, таким чином, впроваджувати інновації в науку, сектор обслуговування, бізнес та інші сфери життя. Крім того, учасники виконали ряд цікавих вправ, які передбачали знайомство, індивідуальні самопрезентації, розкриття рис характеру, здібностей, пройшли індивідуальні тести, покращили власні навички креативності і здатності капіталізувати інтелектуальну власність в будь-якій сфері економіки.

Також учасники воркшопу «Інновації та креативність у бізнесі» ознайомилися з прикладами українських та місцевих бізнесів і бізнес-ідеями, які успішно

діють в Україні, спільно працювали в групах над створенням моделі креативного бізнесу.

Активне обговорення питань підтримки креативного сектору економіки, корисні дискусії під час воркшопу сприяли активізації креативного мислення, підвищенню власного потенціалу, здобуттю нового досвіду. Проведення таких заходів дає можливість учасникам зрозуміти, що шлях для реалізації власних проєктів у сфері креативних індустрій відкритий для кожного підприємця.

III. Креативна економіка – що це таке?

3.1. Поняття «креативна економіка»

«Креативність» з перекладу означає «творчість» або «створення з нуля».

У своїй книзі «Креативна економіка: як люди заробляють гроші на ідеях» (John Howkins, *The Creative Economy: How people make money from ideas*) Джон Хоукінс вперше вжив термін «креативна економіка», якому дано визначення як «транзакція результатів творчої діяльності, які характеризуються економічною цінністю».¹ Він пояснює, що це «економічна діяльність суспільства, яка створює ідеї, а не просто звичайні речі».

На сьогодні найбільш цитованим визначенням креативної економіки залишається визначення від Міністерства з питань культури, інформації та спорту Великої Британії (DCMS) — «сукупність тих галузей, що витікають з індивідуальних творчих навичок та талантів, і які мають потенціал до отримання прибутку й створення робочих місць за рахунок експлуатації інтелектуальної власності».²

¹ Howkins, John (2013). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*

² Creative Industries Mapping Documents 1998. GOV.UK (англ.). Архів оригіналу за 13 грудня 2019. Процитовано 13 грудня 2019.

«Основним паливом економіки ХХ ст. була нафта, а паливом ХХІ ст. – є креативність» - Джон Ньюбігін, член ради креативних індустрій уряду Великобританії»

Чим же відрізняється креативна економіка від економіки у визначенні звичному для нас?

Перш за все це знання, за допомогою яких, використовуючи інформаційний ресурс, отримуємо продукт – інновацію.

До параметрів креативності Джо Гілфорд відносить:

- ✚ здатність до виявлення і постановки проблеми;
- ✚ здатність до генерування великої кількості ідей;
- ✚ гнучкість - здатність продукувати різноманітні ідеї;
- ✚ оригінальність - здатність відповідати на подразники нестандартно;
- ✚ здатність удосконалити об'єкт, доповнюючи деталі;
- ✚ здатність вирішувати проблеми, тобто здатність до аналізу і синтезу.

«Люди, які володіють ідеями, стали більш потужними, ніж люди, які працюють у верстата і в багатьох випадках більш потужними, ніж люди, які володіють верстатами» - Джон Хоукінс

Індустріальна епоха розвитку суспільства відходить в минуле. У сучасних умовах суспільство зазнає значних як економічних, так і соціальних змін. Вже не витрачаються величезні зусилля на виробництво сталі, телевізорів, меблів і т. п., а нечисленний персонал займається цим на автоматизованих заводах. Люди сьогодні більше зайняті написанням програм для комп'ютера і науковими дослідженнями. Головним полем економічної діяльності стає інтелектуальна власність, а основним інструментом – людський мозок. У таких умовах креативність допомагає домогтися найкращих результатів. Нині

«ідеї» становлять нову економіку, їх створення є основним виробництвом, а креативність – невід’ємною частиною життя людини.³

У доповіді Організації Об’єднаних Націй з креативної економіки (2008) сформувано висновок: «Взаємодія між творчістю, культурою, економікою та технологіями, що виражається у здатності створювати та розповсюджувати інтелектуальний капітал, має потенціал до отримання доходу, створення робочих місць та експорту, одночасно сприяючи соціальній інклюзії, культурному різноманіттю та розвитку людського потенціалу. Це те, що почала робити креативна економіка, що формується».⁴

3.2. Місце креативної економіки в світовій економіці

Експерти Світового економічного форуму в Давосі стверджують, що останнє десятиліття креативна економіка розглядається, як нова модель зростання⁵.

За даними ООН, темпи зростання креативної економіки вдвічі перевищують темпи зростання сфери послуг і в чотири рази перевищують темпи зростання сфери промислового виробництва. Наразі галузі креативної економіки забезпечують майже 30 мільйонів робочих місць по всьому світу. У цій сфері працевлаштовано більше людей віком 15-29 років, аніж у будь-якому іншому.⁶ За останніми прогнозами, сектори креативної економіки становитимуть близько 10% світового ВВП протягом наступних років.⁷

Сучасні реалії все більше доводять, що ефективний розвиток бізнесу, діяльність підприємств, організацій забезпечують знання, досвід і креативність персоналу. За оцінками експертів, до 40% ВВП у розвинених країнах створюється саме креативними працівниками. Використання втілених

³ Джерело: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/15.pdf

⁴ UN. (2008). Creative Economy Report 2008 - The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy

⁵ Джерело: автор Тетяна Острікова

<https://24tv.ua/kharkiv/kreativna-ekonomika-shho-tse-take-ta-chomu-same-vona-mozhe-vryatuvati-ukrayinu-n-1024780>

⁶ [Launch of the global report 2018 Unesco](#)

⁷ [UNCTAD Creative Economy Outlook and Country Profile report \(2018\)](#)

у людях здібностей дає змогу організаціям активізувати нововведення, підвищувати якість і конкурентоспроможність продукції та послуг. Окрім економічних вигод, креативна економіка створює нематеріальні цінності й забезпечує сталий розвиток, спрямований на людину.

Участь економік країн, що розвиваються, у торгівлі креативними товарами є помітно вищою, ніж у країнах з розвинутою економікою, що зумовлено переважно діяльністю Китаю⁸.

Китай, Індія, Сінгапур, Тайвань, Туреччина, Таїланд, Малайзія, Мексика та Філіппіни увійшли до першої десятки країн з розвинутою економікою, в яких креативна економіка розвивається швидкими темпами завдяки державній політиці стимулювання даного сектору.

З групи країн з розвинутою економікою - США, Франція, Італія, Велика Британія, Німеччина, Швейцарія, Нідерланди, Польща, Бельгія та Японія увійшли до першої десятки експортерів креативних товарів.

Розглянемо приклад Великобританії.

Великобританія залишається одним зі світових центрів розвитку креативної економіки. Саме в цій країні уперше на державному рівні визнали роль та значимість сектору креативної економіки в структурі національного господарства. Це зафіксовано у відповідному рішенні Міністерства культури, медіа та спорту Великобританії від 1998¹⁰⁵.

У 2016 році валова додана вартість сегмента креативної економіки Великобританії сягнула 91,8 млрд фунтів стерлінгів, що перевищило відповідні показники автомобільної, аерокосмічної та нафтогазової галузей разом узятих. Креативна економіка країни забезпечує робочі місця для понад 3 млн осіб. Для 87% з цих робочих місць притаманний низький або відсутній ризик автоматизації. У креативному секторі країни працює понад 284 тис. підприємств, що складає 11,8% від усіх суб'єктів господарювання Британії. 94,8% цих підприємств є мікропідприємствами, в яких працює до 10 осіб.

⁸ https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

Для ефективної підтримки креативного сектору Великої Британії в рамках стратегії «Create UK» було створено Раду з розвитку креативних індустрій. До Ради входять представники різних компаній від рекламних агентств до музичних лейблів, ведеться постійний діалог з важливих для галузі питань. Також частково звільняються від податків компанії в сфері ігрової індустрії. Це досить дорого, але уряд вважає, що динамічний розвиток цих індустрій є принциповим для підтримки високої конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Також для розвитку креативної економіки була розроблена політика захисту авторських прав.

Саме державна підтримка в Великій Британії є одним з ключових чинників формування ефективного креативного сектору і креативного середовища, і дає змогу країні зайняти перше місце у цій сфері серед країн Європи. Британський уряд першим оголосив креативні індустрії стратегічним пріоритетом розвитку країни.

Як свідчить успішний досвід країн діяльність культурних організації та креативних компаній має вагомий вплив на економіку та суспільство, який з роками лише зростає. Тому, в першу чергу, держава зацікавлена в розвитку креативного сектору економіки та має всіляко його підтримувати, зокрема через запровадження таких політик:

- розробка та прийняття відповідних державних програм, стратегій, плану дій;
- утворення організацій, що будуть реалізувати цілі, завдання, визначені у стратегічних документах;
- сприяння діяльності недержавних спеціалізованих організацій, наприклад, у сфері кіно, музики, дизайну та ін. (як в Китаї, Південній Кореї, США, Великобританії та ін.);
- фінансування загальнодержавних програм, державних цільових програм, стратегій;
- активна міжнародна співпраця з питань розвитку креативного сектору; - забезпечення дискусії між основними стейкхолдерами для обміну думками,

визначення потреб, об'єднання спільними ідеями, розробки ефективних інструментів;

- створення надійного правового регулювання прав інтелектуальної власності;
- запровадження системного та якісного аналізу сектору креативної економіки.

Міжнародний досвід свідчить про застосування таких інструментів розвитку креативної економіки:

- податкові стимули;
- доступні кредити;
- інвестиції у підтримку національних виробників креативної продукції;
- державна фінансова підтримка фондів з розвитку креативного сектору (наприклад, Фонд стартапів);
- гранти;
- субсидії;
- державно-приватне партнерство.

3.3. Креативна економіка в Україні

Креативна економіка є перспективним сектором розвитку України. Цей розвиток набув особливо помітної динаміки з 2016 року, коли галузі креативної економіки почали стрімко нарощувати вагу в українській економіці за більшістю ключових макроекономічних показників.



Додана вартість, створювана креативними індустріями України, протягом 2013-2019 років зростає з 30,8 млрд грн до 117,4 млрд грн (у 3,8 рази), а сектором креативної економіки - з 74,2 млрд до 258,9 млрд грн (у 3,5 рази) (рис. 1).



Рис. 1. Додана вартість, створена у креативних індустріях та креативній економіці України, млрд грн, 2013-2019

У звіті за 2017 рік за програмою "ЄС-Східне культурне та творче партнерство (EU-Eastern Partnership Culture and Creativity Programme) було виявлено, що

найбільший внесок у розвиток креативної економіки України було зроблено представниками ІТ-сектору.

Поряд з ІТ вагому роль у креативній економіці України відіграє діяльність у сфері архітектури й інжинірингу. У 2019 році додана вартість у цьому секторі склала 9,2% доданої вартості, створеної вітчизняною креативною економікою. Також вагомими у структурі креативної економіки України є частки сектору інформаційних послуг - 7,8%, кіно та телебачення - 7,8%, реклами та маркетингу - 7,7%, деревообробної промисловості - 6,1%, наукових досліджень та розробок- 5,1%, консультування з питань комерційної діяльності й керування - 4,3%.

Стрімко зростають й обсяги реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в секторі креативної економіки та креативних індустрій зокрема. Протягом 2010-2019 років обсяг реалізованої продукції сектору креативної економіки України збільшився з 130,7 млрд грн до 617,3 млрд грн, креативних індустрій - з 49,2 млрд грн до 286,2 млрд грн (рис.2). Частка креативної економіки за обсягами реалізованої продукції зроста з 3,54% до 5,76%, креативних індустрій - з 1,33 до 2,67% (рис.3).



Рис.2. Додана вартість, створена у креативних індустріях та креативній економіці України, млрд грн, 2013-2019.



Рис.3. Частка доданої вартості, створеної у креативних індустріях та креативній економіці України, млрд грн, 2013-2019

Креативна економіка відзначається в середньому вищим рівнем доданої вартості своєї продукції ніж решта секторів вітчизняного господарства. Це пов'язано як з широким охопленням креативною економікою сектору послуг, який споживає менше проміжної продукції ніж промисловість та сільське господарство, так і інноваційним характером діяльності низки креативних галузей - ІТ, НДДКР, інжиніринг тощо.

Також було проаналізовано зовнішню торгівлю товарами, виробленими у секторі креативної економіки України. Розгляд за товарними групами згідно із HS 2007, класифікованими в ЮНКТАД як товари креативної економіки, дав можливість виявити, що вітчизняний експорт таких товарів протягом останнього десятиріччя зазнав спаду.

Протягом 2011-2013 років спостерігалось зростання експорту товарів, вироблених у секторі креативної економіки. Відповідні поставки зросли з \$761,8 млн до \$868,4 млн (рис. 4).

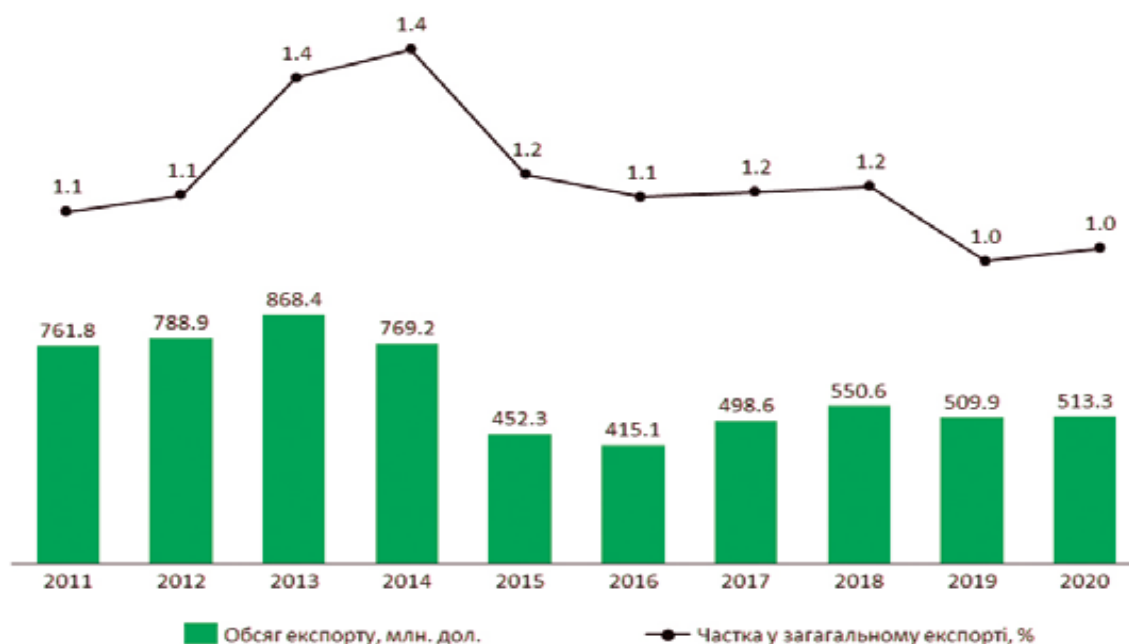


Рис.4. Експорт товарів креативної економіки України, 2011-2020

Найбільша частка таких товарів в експорті мала місце у 2014 році, сягнувши 1,43%. У 2015 році відбувся різкий спад вітчизняного експорту аналізованої

продукції - до \$452,3 млн. Відтоді цей експорт зростає мляво й станом на 2020 рік склав \$513,3 млн, а його частка у загальному експорті товарів скоротилася до 1,04%.

У 2020 році основну частку українського експорту товарів креативної економіки становили меблі (HS 9403) - 43,0% з обсягами поставок понад \$220,9 млн, а також текстильні вироби для меблювання (HS 6304) - 7,8% з експортом у \$40,1 млн. Вагому частку займають також шпалери й інші настінні покриття (HS 4814) - 14,2% з експортом у \$73,0 млн; іграшки (HS 9503-04) - 8,0% з експортом у \$40,9 млн; килими (HS 5701-02) - 4,1% з експортом \$21,0 млн.

Стрімке падіння вітчизняного експорту продукції креативних галузей, починаючи з 2015 року, відбулося за рахунок зменшення поставок шпалер й іншого покриття для стін (HS 4814). Ще у 2013 році цієї продукції було експортовано на суму \$359,9 млн, вона складала 41,4% всього «креативного експорту» України. Однак вже у 2015 році експорт зменшився понад удвічі (до \$150,8 млн) і продовжив своє падіння до сьогодні. Негативна тенденція експортних поставок шпалер була деякою мірою пом'якшена збільшенням експорту меблів.

Поряд з цим у секторі креативної економіки переважають послуги: у структурі реалізованої продукції галузями креативної економіки за 2019 рік товари склали всього 24,4%, тоді як решту 75,6% - послуги. Класифікація видів послуг у зовнішній торгівлі не дає можливості чітко виокремити ті, які генеруються у креативній економіці, однак дозволяє простежити торгівлю деякими з них (рис. 5).

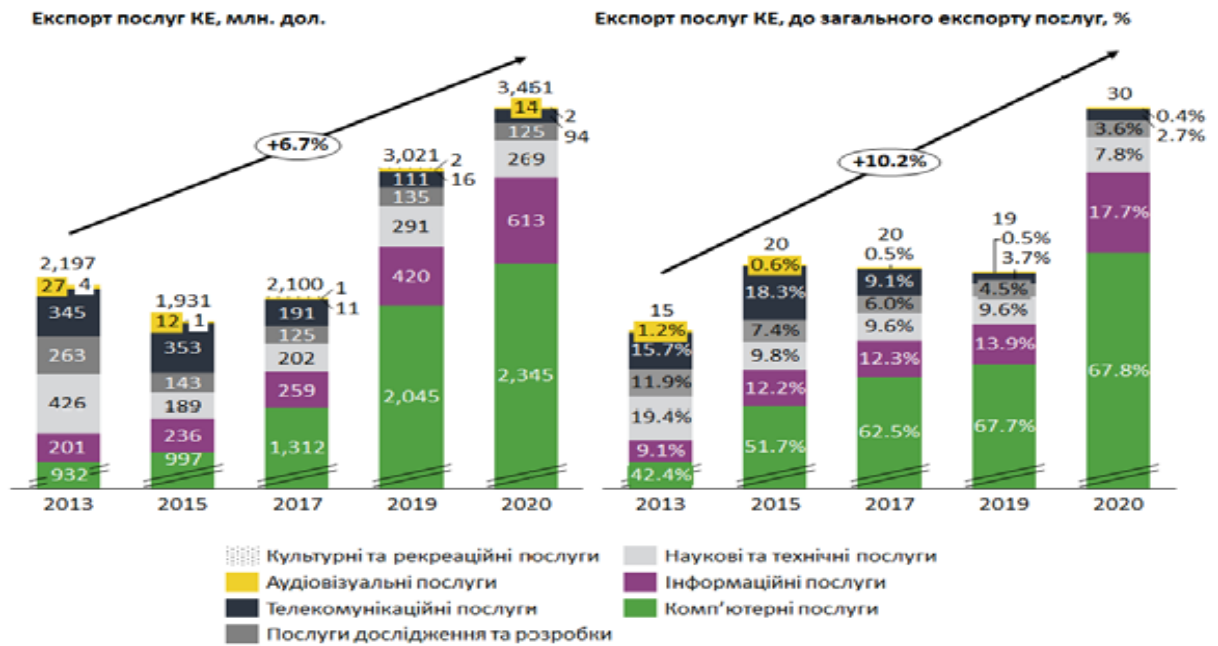


Рис.5. Експорт окремих послуг креативної економіки України, 2013-2020

Таким чином, в Україні відбувається асиметричний розвиток індустрій креативної економіки. Можливість одержання високих прибутків у секторі ІТ, що наразі бурхливо розвивається внаслідок легкого доступу до професії через аутсорсинг, стає рушійним фактором прискореного розвитку комп'ютерних та інформаційних послуг в Україні та визначає загальну позитивну динаміку зростання вітчизняної креативної економіки в цілому. Проте решта секторів креативної економіки України розвивається доволі мляво або взагалі перебуває у стані рецесії, що зумовлюється низкою причин, серед яких: низький і географічно нерівномірний попит на товари та послуги креативних індустрій, недостатнє фінансування та кадрове забезпечення, прогалини у захисті інтелектуальної власності та авторських прав. Для виправлення ситуації потрібна більш сфокусована та комплексна державна політика з розвитку креативної економіки України.

Попит на українських ІТ-фахівців у світі не вщухає, і це добрий знак. Проте, Україна може не лише дати світові фрилансерів із певної сфери, а й продавати власні продукти з різних галузей та здивувати креативною продукцією і не

тільки. Як зазначає очільниця Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій, докторка юридичних наук, професорка кафедри Інтелектуальної власності та інформаційного права КНУ імені Тараса Шевченка Олена Орлюк у своєму інтерв'ю інтернет-виданню Mind: «Останні опитування показали, що майже 90% українців вважають за необхідне збільшувати обсяг вітчизняної креативної продукції для експорту. Цифра, безумовно, суттєва, і свідчить про величезний потенціал, який наразі залишається недостатньо залученим на національному рівні.

Креативні індустрії – це не щось абстрактне й узагальнене, а цілком реальна та чітко визначена продукція, яка часом здатна творити дива з економікою країни.

Тобто вдумайтесь: світ уже сьогодні розуміє і визнає, що Україна має всі шанси, аби зрівнятися за цим показником із такими гігантами ринку, як США. Але як домогтися перетворення «потенційного потенціалу» на реальність? Лише одне слово – експорт. Експортний потенціал українських КІ – неймовірний. Особливо зараз, коли весь світ одноголосно говорить про нас. Навіть через півтора року повномасштабної війни Україна не зникає зі шпальт передових видань і залишається у фокусі уваги»⁹.

IV. УКРАЇНСЬКІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

4.1. Приклади українських бізнесів і бізнес-ідей

З метою представлення малому і середньому бізнесу з креативних галузей можливих дієвих та реалістичних ідей Агенцією економічного розвитку РРV Knowledge Networks на замовлення Impact Hub Odessa проведено дослідження українських бізнес-моделей, успішних прикладів працюючого бізнесу в сфері креативної економіки. Дослідження було проведено у 2019 році в рамках проєкту «Common Space for Creative and Cultural Industries», який був підтриманий Програмою сприяння територіальному співробітництву країн

⁹ <https://mind.ua/openmind/20262509-eksport-kreativnih-industrij-zaporuka-rozvitku-ukrayinskoyi-ekonomiki>

східного партнерства «Молдова-Україна» за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Бізнес-модель – це спосіб організації бізнес-ідеї, що складає дев'ять структурованих блоків.

Методологія

- 1) Проаналізувавши ринкові тенденції України, команда експертів склала перелік з типових бізнес-ідей для культурних та креативних індустрій.
- 2) Експертна панель з представників різних секторів креативних та культурних індустрій виокремила 12 моделей, які були описані за допомогою канви Олександра Остервальдера.
- 3) Кожна модель була перевірена двома підприємцями, які здійснюють діяльність у схожому ринковому секторі.

Бізнес-модель не дає відповіді на всі питання, що пов'язані з організацією бізнесу та способах отримання прибутку, однак дозволяє побачити ключові елементи, які необхідно врахувати при підготовці схожого бізнес-плану. В даному дослідженні представлені лише зразки моделей, які необхідно підлаштовувати від кожні конкретні умови.

Нижче наведено декілька прикладів бізнесів і бізнес-ідей та поради з практики.

1. Приклади українських бізнесів і бізнес-ідей



Таблиця описує всі цінності, які несе бізнес.

ПРИКЛАДИ БІЗНЕСІВ І БІЗНЕС-ІДЕЙ	ПОРАДИ З ПРАКТИКИ
<p>TAGO, м. Київ, tago.ua</p> <p>Ідеї бренда адресовані сучасним дівчатам і жінкам, які ведуть насичений спосіб життя й завжди виглядають стильно. З відкриття першого монобрендового магазину марки минуло вже 10 років, протягом яких TAGO посилено розвивався і здобув постійну аудиторію. Сьогодні серед шанувальників бренда – знаменитості, за його плечима – спільні проекти з VOGUE, Buro 24/7, Cosmopolitan, українськими дизайнерами й участь у Mercedes Benz Fashion Week. Також бренд випускає колекції в кооперації з відомими українськими дизайнерами, серед уже реалізованих – з ANISIMOV, Poustovit, KseniyaLoo, Olga Navrotska, FROLOV.</p>	<p>Реалістично плануйте потреби у фінансуванні - молодий бренд мусить мати запас ліквідності для випуску щонайменше двох колекцій від дизайну, відшиття колекцій і до їх маркетингу. Третю колекцію можна розробляти за кошти від продажу першої.</p> <ul style="list-style-type: none">• Співпрацюйте зі швейними цехами й ательє для виконання робіт з пошиття одягу. Це найбільш економічно вигідний варіант і для початку бізнесу, і для відомих діючих брендів. Купівля власного швейного обладнання, найімовірніше, змусить вас брати кредити, а лізинг теж обходиться дорого, як і оренда виробничого приміщення, яке має бути просторим і відповідати нормам охорони праці. Також власний цех обмежуватиме вас у можливостях збільшення обсягів виробництва й розширення асортименту.• Співпрацюючи з підрядниками, укладайте з ними договори та прогнозуйте можливі ризики щодо термінів виконання робіт для того, щоб випустити колекцію вчасно до початку сезону.• Контролюйте якість сировини та пошиття. До укладання угоди з постачальником чи швейним цехом вимагайте надати вам зразок.• Реагуйте на віяння та тенденції на світовому й національному ринках. Щороку світові модні бренди задають певні тренди в кольоровій гамі, крої, тканинах, принтах. Враховуйте їх під час розробки своїх товарів, адже це дозволить вашим покупцям бути стильними. Також звертайте увагу на популярність певного стилю життя та поведінки в суспільстві, останніми роками це зумовлює популярність одягу у стилях oversize, unisex, modest, розширення діапазону розмірів (одяг plus size).• Максимально використовуйте можливості тренду «Made in Ukraine», акцентуйте на ньому під час просування, це формуватиме першу лояльність потенційних українських клієнтів ще до того, як вони здійнять покупку.
<p>WEANNABE, м. ОДЕСА, weannabe.com</p> <p>Засновник і креативний директор бренда Анна Сокол – майстер візуальних образів, у минулому професійний фотограф. Зараз знімає ексклюзивно для свого проекту. Команда на чолі з Анною позиціонує свою діяльність як щось більше, ніж фешн бренд,</p>	

ПРИКЛАДИ БІЗНЕСІВ І БІЗНЕС-ІДЕЙ

і пропонує своїм шанувальникам, окрім одягу і взуття, цілісний спосіб життя. Дизайнер випускає жіночний і лаконічний одяг, сучасну класику, використовуючи при цьому фактурні та незвичайні тканини. Загальний стиль бренда - смарт-кежуал.

WHITE SAND, М. ЛЬВІВ,
facebook.com/whitesandlviv

Поштовхом до заснування бренда стало бажання створити щось неординарне, проте йдучи в ногу з сучасними мірками молодіжної моди. У виробництві одягу й аксесуарів використовують лише якісні тканини і фурнітуру. Колекції випускають невеликими тиражами, що дає змогу забезпечувати унікальність моделей і контролювати високий рівень якості. Зараз асортимент бренда White Sand включає жакети, куртки, жилети, світшоти, штани, шорти, кепки, панамы, шапки, рюкзаки, сумки, пояси й велосумки та постійно розширюється.

ПОРАДИ З ПРАКТИКИ

- Шукайте варіанти співпраці з бізнесами вашого регіону. На сьогодні популярним є корпоративний одяг для персоналу ресторанів, готелів, студій і салонів краси. Ви можете виконати для таких замовників колекцію брендovаних футболок, сорочок, форми, а також у колаборації з ними створити лімітовану серію одягу й аксесуарів, яку продаватимуть їхнім відвідувачам.
- Створюйте оригінальні принти та захистіть їх авторським правом. Це стане для вас вагомим джерелом доходу, адже дасть змогу продавати право на використання їх іншим виробникам.
- Налагоджуйте контакти з відомими модними дизайнерами, цікавтеся їхнім професійним поглядом на вашу діяльність. Якщо до вас виявлять інтерес, ви, ймовірно зможете створити лінійку одягу в співавторстві з ними. Для іменитого дизайнера – це утвердження статусу авторитетного митця, ментора для молодих талантів, а для вас - безцінне знання та досвід, просування та вихід на новий рівень.
- Знайдіть свою точку диференціації за розмірами, стилем, потребами для специфічних моментів користування, адже це дозволить вам суттєво відрізнитися від інших виробників і запам'ятатися покупцю. Він знатиме, що для певного випадку можна підібрати саме ваш одяг.
- Намагайтеся розробити в перший рік своєї діяльності повноцінні колекції весна-літо й осінь-зима, щоб ваші клієнти знали, що в будь-яку пору можуть придбати щось цікаве для себе, та стали вашими постійними покупцями.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Яке ваше бачення моди та стилю?

Чи є у вашого бренда впізнаваний стиль?

Чи знаєте ви, для якого сегмента споживачів працюватимете?

Хто ваші основні конкуренти?

У чому буде особливість одягу, який ви створюєте?

Чи є у вас навички фінансового планування? Чи перевірили ви з учасниками ринку ваші уявлення про подальші потреби у фінансуванні?

Таблиця описує діяльність, яку необхідно здійснити, щоб забезпечити кожну цінність.



КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
<p><i>Хто ваші ключові партнери/постачальники?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Постачальники тканин і фурнітури, упаковки • Магазины й шоуруми • Баєри • Швейні цехи • Дизайнери та великі виробники одягу, взуття • Організатори fashion-подій • Маркетингові агентства • Соціальні медіа та fashion-видання, стилісти, релукери • Корпоративний сектор 	<p><i>Які ключові дії потрібні для реалізації нашої ціннісної пропозиції та отримання прибутку?</i></p> <p>Розроблення колекцій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вивчення трендів • розроблення дизайнерської концепції • формування бізнес-стратегії • розроблення принтів, ескізів, лекал • створення зразків <p>Виготовлення колекції:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вибір тканин, фурнітури • закупівля тканин і фурнітури • розкрій, пошиття й оздоблення одягу • контроль термінів виробництва • контроль якості <p>Логістика:</p> <ul style="list-style-type: none"> • доставка постачальник – склад сировини виробника • доставка виробництво-склад • доставка склад – магазини партнерів • доставка склад-покупець <p>Маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дослідження ринку 	<p><i>У чому цінність продукту для покупця? Яку проблему нашого покупця ми допомагаємо розв'язати, які потреби покупців ми задовольняємо?</i></p> <p>Бренд, який пропонує одяг прийнятного цінового діапазону з якісних тканин, з уніфікованою розмірною сіткою та концептуальним дизайном</p> <p>Точки диференціації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • кращий вибір у співвідношенні ціна-якість • щосезонне повне оновлення колекції • крій • оригінальні принти 	<p><i>Якого типу стосунків і підтримки очікує від нас кожен сегмент клієнтів?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення спільноти прихильників та амбасадорів брэнда. Для прихильників – організувати окремі покази або передпокази. Окрема стратегія взаємодії та залучення брэнд-амбасадорів (відомих у певних колах) • Комунікації у спільнотах, моніторинг відгуків і рекомендацій • Дисконтні програми для постійних клієнтів • Щомісячні акції серед покупців • Автоматизований зручний сервіс через сайти продажу 	<p><i>Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти?</i></p> <p>Географія покупців: мешканці міст і прилеглих до них територій у межах країни й у інших країнах (за наявності англomовного сайту та доставки за кордон)</p> <p>Профіль покупців:</p> <ul style="list-style-type: none"> • молодь; діти; • люди середнього та старшого віку; • корпоративний сектор <p>Мотиви покупців: шукають яскравий варіант для вечірки; casual-варіант на щодень; діловий look;</p>

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
	<ul style="list-style-type: none"> • позиціонування • розробка рекламної кампанії (Campaign) • PR, комунікації в соціальних мережах • трейд-маркетинг • комунікації з клієнтами онлайн • розроблення дизайну упаковки • управління програмою лояльності • Співпраця з партнерами • Управління онлайн-магазином та / або мережею точок продажів • Фінансове управління, в т.ч. динамічне ціноутворення <p>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</p> <p><i>Яких ключових ресурсів вимагає ваша ціннісна пропозиція для отримання прибутку?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Приміщення, інструменти й обладнання • Сировина (тканини, нитки, фурнітура) • Упаковка, бірки • Персонал • Торгова марка • Система менеджменту 	<ul style="list-style-type: none"> • натуральні тканини • наявність розміру XXS чи XXL 	<ul style="list-style-type: none"> • Приємні невеликі подарунки в разі замовлень на певну суму • Встановлення довгострокових відносин з корпоративними замовниками • Зрозумілість процесу обміну та повернення речей <p>КАНАЛИ</p> <p><i>Через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ними контактували? Який канал працює найкраще, який економічно ефективний?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Сторінка в соціальних мережах (Facebook, Instagram) • Додатки для покупок на смартфонах • Власна веб-сторінка • Продаж одягу у власному інтернет-магазині 	<p>образ для свята; для відпочинку та прогулянок; корпоративний одяг і форму</p> <p>Вид зайнятості покупців: студенти; представники креативних індустрій; офісні працівники та менеджери; IT-фахівці та інші</p>

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
			<ul style="list-style-type: none"> • Продаж одягу через онлайн- та офлайн-магазини партнерів • Участь у заходах fashion-індустрії 	
СТРУКТУРА ВИТРАТ		ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ		
<p><i>Які найбільш значні витрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси/діяльність найбільш витратні?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Оренда й утримання виробничого приміщення, офісу • Витрати на купівлю/оренду/лізинг обладнання • Витрати на сировину (у т.ч. вибір матеріалів та ознайомлення з матеріалами) • Витрати на пакування і доставку • Оплата праці команди • Витрати на реєстрацію торгової марки • Маркетингові витрати • Витрати на виробничий чи адміністративний аутсорсинг • Податки • Витрати на розроблення колекції 		<p><i>За яку цінність наші покупці справді хочуть платити?</i></p> <p><i>Яку частку приносить у загальний прибуток кожне з джерел доходів?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Продаж готових виробів (політика ціноутворення – передзамовлення зі знижками, повна вартість у високий сезон, розпродажі старих колекцій), • Розроблення та дизайн моделей одягу чи принтів для інших виробників fashion-індустрії • Виконання корпоративних замовлень 		



Таблиця описує всі цінності, які несе бізнес.

ПРИКЛАДИ БІЗНЕСІВ І БІЗНЕС-ІДЕЙ

ПОРАДИ З ПРАКТИКИ

IMAGINE, м. Київ, imgn.com.ua

Український виробник шкіряних чоловічих і жіночих гаманців, сумок, чохлів для ноутбуків ручної роботи. Застосовуючи традиційну технологію, майстри експериментують із нестандартним поєднанням матеріалів, ретельно тестують вироби на міцність. Особливістю є надання гарантійних талонів на всю лінійку товарів; заміну фурнітури та виробів проводять у разі потреби впродовж року після покупки..

FLOWERSONG, м. ОДЕСА, facebook.com/tvkolodyuk

Бренд прикрас із натуральних рослин, майстер Тетяна Колодюк створює їх, обробляючи квіти та листя смолою. На виготовлення прикраси витрачає близько двох тижнів. Замовити вироби можна через сторінку у Facebook, також майстер активно подорожує і продає їх на ярмарках у різних куточках світу.

На початкових стадіях не створюйте великих лінійок ваших виробів, а зосередьтеся на невеликих лімітованих колекціях. Це дозволить зменшити витрати й час на їхнє розроблення і випуск.

Поступово звужуйте свій асортимент і зосередьтеся на окремих видах виробів, які найбільш затребувані серед ваших клієнтів та за якими вас упізнають.

Не робіть великих запасів матеріалів і фурнітури, тримайте їх на мінімальному рівні. Це збільшить ваші обігові кошти, які доцільніше витратити на просування.

Цікавтеся сучасними технологіями та не бійтеся застосовувати їх для свого виробництва, придбавши, наприклад, нові інструменти чи обладнання для закрою, шиття тощо. Також не відкидайте ймовірності передачі частини процесу створення ваших виробів

іншим виконавцям для пришвидшення тривалості виконання замовлень.

- Розвивайте довгострокові відносини з дистриб'юторами, це й офлайн-магазини, й різнобічні онлайн-платформи. На початку діяльності вони можуть стати основними продавцями ваших виробів.

- Важливу увагу приділяйте візуалізації ваших виробів на інтернет-сторінках. Зокрема, для користувачів соціальних мереж особливо важливими є красиві фото, формуйте цілісну композицію для знімків (професійне візуальне портфоліо) і подбайте про їхню високу якість.

- Ретельно підбирайте упаковку для виробів, адже вона формує перше враження після купівлі та має відповідати вашому фірмовому стилю, підкреслювати оригінальність виробу. Також додавайте маленькі брендovanі сувеніри чи листівки з побажаннями, компліментами покупцеві. Це значно збільшить його прихильність до вас і бажання повторно робити замовлення.

ПРИКЛАДИ БІЗНЕСІВ І БІЗНЕС-ІДЕЙ

ПОРАДИ З ПРАКТИКИ

МомBowTie, м. Львів,
[facebook.com/mombowtie](https://www.facebook.com/mombowtie)

Виробник спеціалізується на створенні чоловічих і дитячих аксесуарів з 2013 року. Першим виробом майстрів були чоловічі метелики з тканини, дерева та шкіри. Сьогодні бренд активно продають на платформах для виробів ручної роботи, сторінці у Facebook та в одному магазині у м. Львів. Лінійку товарів значно розширили й доповнили виробами для дітей, зокрема головними уборами, моксами і пледами.

- Активно співпрацюйте з блогерами (пріоритетно – з Instagram) і популярними користувачами соціальних мереж зі значною кількістю підписників. Замовте опублікування відео на їхній сторінці з розпакуванням виробу, його описом і позитивним відгуком, фото у stories. Це приверне увагу інтернет-спільноти та збільшить кількість замовлень, адже думка блогерів є авторитетною для їхніх прихильників.
- Розкажіть свою історію на сторінках соціальних мереж і на сайті: за яких обставин ви почали займатися цією справою, яка технологія створення ваших виробів, скільки енергії та зусиль ви у них вкладаєте. Такий маркетинговий хід (storytelling) формуватиме в очах покупців вашу конкурентну перевагу порівняно з масовими виробниками, адже кожен покупець хоче відчувати власну особливість, знати, що саме для нього стараються та приділяють йому увагу непересічні майстри.
- Зберігайте комунікацію з клієнтами після покупки, попросіть їх надсилати фото з вашими виробами, публікуйте їх на власній сторінці з позитивними і вдячними дописами, що підсилить позитивне враження від покупки й бажання стати постійним клієнтом.
- Якщо хочете з улюбленої справи розвинути успішний бізнес, приділіть увагу ціноутворенню, формуванню маржі та бюджетуванню витрат, мінімізуйте тривалість оформлення та виконання замовлення. Підвищуйте свою економічну грамотність і менеджерські компетенції, щоб заробляти стабільно й не залежати від періодичних замовлень.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Чи маєте ви уявлення про те, що саме хочете створювати?

У чому оригінальність ваших виробів? Чим ваші вироби відрізнятимуться від інших, які вже існують на ринку?

Чи знаєте ви основи ціноутворення?

Чи бачите ви вашу справу через 5 років?

Чи зможете ви знайти свого покупця?



Таблиця описує діяльність, яку необхідно здійснити, щоб забезпечити кожен цінність.

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕКМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
<p><i>Хто ваші ключові партнери/постачальники?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Постачальники матеріалів, фурнітури, упаковки й інструменту • Орендодавці • Підрядники 	<p><i>Які ключові дії потрібні для реалізації нашої ціннісної пропозиції та отримання прибутку?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Формування історії майстра та її донесення до потенційного покупця (міфотворення) • Купівля матеріалів, фурнітури й інструментів та формування запасів • Створення ескізів • Виготовлення та продаж виробів • Розроблення рекламних матеріалів для інтернет-сторінок • Просування в соціальних мережах • Участь у ярмарках, фестивалях, виставках чи майстер-класах 	<p><i>У чому цінність продукту для покупця? Яку проблему нашого покупця ми допомагаємо розв'язати, які потреби покупців ми задовольняємо?</i></p> <p>Ремесла (handmade) пропонують автентичні авторські вироби ручної роботи, які, поєднуючи функціональну та художню цінність, дозволяють покупцеві підкреслити свою неординарність.</p> <p>Точки диференціації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • авторська стилістика виконання із впізнаваними елементами (стиль, форма, формат тощо) • єдиний екземпляр або лімітована серія 	<p><i>Якого типу стосунків і підтримки очікує від нас кожен сегмент клієнтів?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Персональний підхід – створення та розвиток групи фанів (друзів бренда). Залучення фанів до тестування нової продукції. • Доступність комунікації з виробником • Можливе співавторство клієнта у створенні виробу • Післягарантійне обслуговування • Орієнтованість на якість • Проведення акцій і розіграшів у соціальних мережах, зокрема роздача зразків. • Важливість позитивних відгуків від клієнтів після 	<p><i>Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти?</i></p> <p>Мотиви покупців: підтримка авторського, малотиражного, зробленого вручну товару (на відміну від масового споживання) – свідоме споживання, підтримка молодих талантів, бажання бути іншим та уникати відомих масових брендів.</p> <p>Географія покупців: покупці в межах країни та з інших країн (за умови англійської інтернет-сторінки)</p>

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
	<ul style="list-style-type: none"> • Комунікації з клієнтами й опрацювання їхніх відгуків • Робота з дистриб'юторами • Робота з точками продажу • Розширення асортименту • Облік товарних запасів <p>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</p> <p><i>Яких ключових ресурсів вимагає ваша ціннісна пропозиція для отримання прибутку?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Відносини з клієнтами • База даних інтернет-магазинів, блогерів, організаторів фестивалів та ярмарків • Налагоджені відносини з брендами одягу, взуття й аксесуарів • Налагоджені відносини з постачальниками • Патенти, промислові зразки та торговельні марки • Матеріали та фурнітура • Упаковка • Інструменти, обладнання (наприклад, піч для гончарів, станок для порізки тощо) • Майстерня 	<ul style="list-style-type: none"> • нестандартне поєднання матеріалів • ексклюзивність походження матеріалів • гарантія • зміна параметрів виробу за бажанням клієнта • історія автора та/або технології • історія виробу та/або колекції 	<p>покупки, у т.ч. оглядів у Facebook та Instagram</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ведення бази даних клієнтів, її автоматизація для управління відносинами (розсилки) <p>КАНАЛИ</p> <p><i>Через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ними контактували? Який канал працює найкраще, який економічно ефективний?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Сторінки в соціальних мережах (Facebook та Instagram, Telegram, Pinterest, Twitter) • Міжнародні маркетплейси (Etsy, eBay, Amazon та інші) та локальні маркетплейси (crafta.ua, prom.ua, olx та інші), компанії з просування на маркетплейсах. • Власна веб-сторінка з онлайн-магазином • "Сарафанне радіо" • Реклама від корпоративних клієнтів • Реклама на сайтах із продажу виробів handmade 	<p>Профіль покупців:</p> <ul style="list-style-type: none"> • креативні молоді люди, які хочуть виокремитися серед однолітків; • люди середнього віку, які шукають оригінальний аксесуар для доповнення образу і стилю; • покупці, які обирають виріб на подарунок

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
	<ul style="list-style-type: none"> • Досвід і креативність майстрів • Обігові кошти для закупівлі матеріалів 		<ul style="list-style-type: none"> • Реклама від блогерів і знаменитостей, у т.ч. відео з розпакуванням товару • Фестивалі, ярмарки 	
СТРУКТУРА ВИТРАТ		ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ		
<p><i>Які найбільш значні витрати в нашій бізнес-моделі?</i> <i>Які ключові ресурси/діяльність найбільш витратні?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Витрати на розроблення і виготовлення виробів • Маркетингові витрати: <ul style="list-style-type: none"> • упаковка • створення контенту на сайті та сторінках у соціальних мережах • реклама на сайтах і в магазинах партнерів • гонорари блогерам і популярним користувачам соціальних мереж • Участь у фестивалях і ярмарках • Комісійні маркетингові кампаній із просування, торговельних мереж тощо • Оплата праці майстрів • Адміністративні витрати (податки, бухгалтерські послуги тощо) 		<p><i>За яку цінність наші покупці справді хочуть платити?</i> <i>Яку частку приносить у загальний прибуток кожне з джерел доходів?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Продаж готових виробів • Проведення майстер-класів: <ul style="list-style-type: none"> • вхідні квитки • індивідуальні та групові • корпоративні • Дизайн і продаж виробів на індивідуальні замовлення • Виконання корпоративних замовлень • Створення колекцій у колаборації з дизайнерами й іншими брендами 		



ФЕСТИВАЛЬ-
ЯРМАРОК
УКРАЇНСЬКИХ
БРЕНДІВ

Таблиця описує всі цінності, які несе бізнес.

ПРИКЛАДИ БІЗНЕСІВ І БІЗНЕС-ІДЕЙ

ПОРАДИ З ПРАКТИКИ

МАГАЗИНОК ГЕШЕФТ, М. ОДЕСА

Відбувається 4 рази на рік, головною складовою є великий дизайн-маркет із більш ніж 200 українськими дизайнерами, модельєрами, мейкерами, ремісниками. Також діють фудкорти, дитячі майданчики, сцена, майстер-класи.

Особливістю є музичний супровід ярмарку – вінлові платівки. Ярмарок має тематичну сезонну спрямованість: навесні – фестиваль міських культур, восени – творчі майстерні, молоді ремісники, взимку – новорічний маркет. Є більш універсальні, постійні учасники, а є більш тематичні. 2018 року ярмарок уперше вирушив у тур великими містами України

СОРОЧИНСЬКИЙ ЯРМАРОК, С. СОРОЧИНЦІ

Найвідоміший і найдавніший український ярмарок, який 1999 року отримав статус національного та відбувається раз на рік наприкінці серпня. Щороку участь у ярмарку беруть понад тисяча підприємств,

• Стратегія організатора ярмарку може включати також створення мультибрендового онлайн-магазину, власних фізичних магазинів, або виключно ярмарковий формат, або комбінацію цих елементів.

• Правильно визначайте локацію для ярмарку відповідно до сезону. У теплий період найкраще підійдуть відкриті простори (наприклад, парки, площі), у холодний – закриті приміщення.

Враховуйте також потенційну кількість відвідувачів: для відкритих просторів вона більша, для закритих – обмежена. В обранні локації важливими є і фінансові можливості: оренда відкритих просторів може бути дешевшою, але на вас лягають обов'язки щодо інфраструктури та комунікацій, можлива тривала процедура отримання дозволів від місцевої влади; оренда великих приміщень може бути дорожчою, передбачає домовленості з власниками та строго визначену максимальну кількість відвідувачів з урахуванням комунікацій і парковки.

• Визначтеся з періодичністю проведення ярмарку та дотримуйтеся її. Це підвищить обізнаність про ваші заходи серед постійних і потенційних відвідувачів, вони заздалегідь зможуть планувати бажані покупки

• Співпраця з місцевою владою дасть змогу не лише отримати необхідні дозволи, а й популяризувати ваш ярмарок через їхні інформаційні канали.

• Ретельно підійдіть до розроблення стендових пропозицій і форм заявки для виробників. Пропишіть у єдиному документі умови участі в ярмарку, вартість оренди стенда залежно від його розміщення, організаційні внески, перелік маркетингових послуг і додаткових платежів. Анкета-заявка має надати вам максимально повну інформацію про виробника і його потреби на ярмарку, щоб ви мали змогу якомога об'єктивніше відсіяти частину з них уже на першому етапі.

• Відбирайте учасників, які найбільше підходять до тематики ярмарку, диктують тенденції, є оригінальними та прогресивними, встановіть чіткі внутрішні критерії для

ПРИКЛАДИ БІЗНЕСІВ І БІЗНЕС-ІДЕЙ

приватних підприємців, майстрів народних промислів, закладів громадського харчування та розваг.

Особливої уваги заслуговує культурна програма ярмарку. Протягом усіх шести днів на п'яти сценах постійно виступають мистецькі колективи й окремі виконавці – і професійні, і самодіяльні.

Всі. Свої. м. Київ

Мультибрендова платформа, яка поєднує онлайн- та офлайн-магазини українських виробників одягу, взуття, аксесуарів і сумок, а також маркет, що відбувається щомісяця в Києві чи інших містах, має власну тематику (одяг, гастрономія, декор і кераміка, дитячі товари, подарунки) й сезонне спрямування.

Організатори позиціонують маркет як чудове місце для шопінгу зі спеціальними ціновими пропозиціями, комфортними примірочними, найбільшою терасою Києва та смачним фудкортом. Вхід безкоштовний.

ПОРАДИ З ПРАКТИКИ

їхнього відбору. Це дозволить вам зберегти свою концептуальність і здобути власного постійного гостя, відкрити нові імена в галузі. Близько 70% відвідувачів після ярмарку шукають вподобаного виробника для повторних покупок, тому вартість ваших послуг має бути виправдана.

- Важливу увагу приділіть вигляду експозиції учасників та організації простору. Не розміщуйте поряд стенди найбільших конкурентів для уникнення конфліктів, а також відділяйте зони покупок, розваг і фудкортів, дитячих майданчиків задля комфорту всіх відвідувачів.

- Пам'ятайте, що ключова складова успіху ярмарку – це атмосфера. Саме через неї відвідувачі надають перевагу ярмарку перед звичайними покупками в торгових центрах і магазинах, активніше комунікують з продавцем, беруть участь в акціях і розіграшах, витрачають більше грошей. Тому активно використовуйте BTL-технології та брендовану продукцію, переконуйте виробників подарувати 1-2 вироби для проведення розіграшів. Якщо ярмарок не є вузькоспеціалізованим і не орієнтований на промислових покупців, не встановлюйте високі ціни на вхідні квитки, люди не люблять платити за можливість витратити гроші.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Чи маєте ви сформовану концепцію майбутнього ярмарку?

Чи має ваш ярмарок галузеве спрямування?

Чи маєте ви базу контактів виробників?

Чи володієте ви навичками проектного менеджменту?

Чи можете ви спрогнозувати потік відвідувачів майбутнього ярмарку?



Таблиця описує діяльність, яку необхідно здійснити, щоб забезпечити кожну цінність.

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
<p><i>Хто ваші ключові партнери/постачальники?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Власники приміщення • Спонсори й інвестори • Заклади харчування, кейтерінг • Агенції з організації подій • Служби доставки, кур'єри • Клінінгові й охоронні компанії • Лідери думок • Блогери, ЗМІ • Простори-партнери в інших містах • Органи місцевої влади • Організації підтримки бізнесу, учасники місцевої бізнес-екосистеми 	<p><i>Які ключові дії потрібні для реалізації нашої ціннісної пропозиції та отримання прибутку?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з власниками приміщення та місцевою владою • Бізнес-планування і залучення інвесторів, операційне управління відповідно до плану • Планування та облаштування простору, підтримка відносин з постачальниками • Пошук і залучення резидентів, укладання угод, виставлення рахунків • Робота з наявними резидентами – проведення заходів спільноти, вивчення потреб, збір ідей від резидентів та їх операціоналізація • Організація подій • Надання консультаційних послуг та іншого супроводу відвідувача • Комунікації про простір у соціальних мережах і через партнерів • Робота з партнерами 	<p><i>У чому цінність продукту для покупця? Яку проблему нашого покупця ми допомагаємо розв'язати, які потреби покупців ми задовольняємо?</i></p> <p>Креативний простір формує середовище, сприятливе для інноваційного розвитку, створення та втілення креативних ідей, допомагає знаходити однодумців і партнерів для співпраці.</p> <p>Точки диференціації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наявність власної комбінації форматів членства (вільний 	<p><i>Якого типу стосунків і підтримки очікує від нас кожен сегмент клієнтів?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення спільноти – наявність персоналу (host, адміністратор спільноти), який знає резидентів і організовує для них заходи, фасилітує професійні знайомства та контакти. • Індивідуальний підхід до резидентів: розуміння потреб конкретних резидентів, наявність відповідних сервісів у просторі, консультаційні послуги (рекомендації відповідних консультантів) 	<p><i>Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти?</i></p> <p>Сектор фахових інтересів – візуальне мистецтво, комунікації, маркетингові комунікації тощо.</p> <p>Вид зайнятості відвідувачів: фрілансери креативних індустрій, IT-фахівці, команди стартапів, менеджери та власники малого бізнесу, студенти.</p> <p>Соціальний клас відвідувачів: креативна молодь, фахівці середнього віку з високими</p>

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
<p>Ключові клієнтські сегменти є також партнерами</p>	<ul style="list-style-type: none"> Онлайн-бронювання приміщень, робочих місць, командних місць тощо. Ведення баз даних резидентів, зацікавлених і партнерів 	<p>доступ до формального членства) та форм проведення часу (музика, мейкерство, навчання або робота)</p> <ul style="list-style-type: none"> Тип спільноти – тип людей у спільноті (вільні фахівці, митці, креативники певної галузі /інтересів) і тип їхньої взаємодії (стиль спілкування, формати та форми проведення часу у просторі); розмір спільноти та охоплення певного сегмента функціональне та комфортне місце – визначальний дизайн фізичного простору 	<ul style="list-style-type: none"> Культивування лояльності через програми лояльності (продаж абонементів коворкінгу, які дають право відвідати простори-партнери в інших містах), додаткові бонуси та запрошення на партнерські заходи Знижки для орендарів командних офісів і коворкінгу на тривалий термін (від 3-х місяців), можливість участі в подіях, які організовує простір 	<p>доходами, прихильниками інновацій.</p> <p>Мотиви відвідування: робота, переговори, навчання, дозвілля, отримання консультацій, налагодження зв'язків.</p> <p>Кількість відвідувань: разові, періодичні відвідувачі, постійні резиденти</p> <p>Географія відвідувачів: мешканці та гості міста</p>
	<p>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</p> <p><i>Яких ключових ресурсів вимагає ваша ціннісна пропозиція для отримання прибутку?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Приміщення простору, об'єкти облаштування та інтер'єру Команда простору Відносини з власниками Відносини з партнерами Відносини з підрядниками Відносини з медіа Відносини з орендарями 		<p>КАНАЛИ</p> <p><i>Через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ними контактували? Який канал працює найкраще, який економічно ефективний?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Власна повноцінна (резервація місць) або лендингова сторінка 	

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
	<ul style="list-style-type: none"> • Обігові кошти • Потужне та стабільне підключення до інтернету • Технічне оснащення приміщення та конференц-залів • Розташування в районі високої ділової та культурної активності • Бренд – присутність у соцмережах • База контактів резидентів, організаторів подій, тощо 		<p>(можливість зв'язатися з простором)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram) • Рекомендації від партнерів • Власна розсилка • Розміщення інформації під час рекламування подій партнерів (у разі її відповідності концепції та цінностям простору) 	
СТРУКТУРА ВИТРАТ		ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ		
<p><i>Які найбільш значні витрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси/діяльність найбільш витратні?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Оренда приміщення та комунальні послуги • Облаштування та обслуговування приміщення: дизайн і будівельні роботи; умеблювання та оздоблення; технічне оснащення; зв'язок; охоронні послуги; клінінг • Оплата праці: адміністративної команди простору; управлінської команди • Витратні матеріали • Корпоративні представницькі витрати • Маркетингове просування простору: реклама на спеціалізованих онлайн-платформах; контент у соціальних мережах; виплати блогерам і відомим особистостям за просування • Витрати на організацію заходів • Податки 		<p><i>За яку цінність наші покупці справді хочуть платити? Яку частку приносить у загальний прибуток кожне з джерел доходів?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Продаж командних офісів • Доходи від коворкінгу: <ul style="list-style-type: none"> - кількагодинні абонементи - одноденні абонементи - тижневі абонементи - місячні абонементи • Доходи від консультаційного, менторського супроводу резидентів • Доходи від бухгалтерського та юридичного консалтингу • Доходи від оренди приміщень та обладнання для переговорів • Доходи від проведення та супроводу заходів (воркшопів, майстер-класів, лекцій) • Орендна плата від кафе • Спонсорські й інвесторські внески 		

4.2. ШАБЛОН БІЗНЕС-МОДЕЛІ

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	ВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ	СЕГМЕНТИ КОРИСТУВАЧІВ
<p><i>Хто ваші ключові партнери/постачальники?</i></p>	<p><i>Які ключові дії потрібні для реалізації нашої ціннісної пропозиції та отримання прибутку?</i></p>	<p><i>У чому цінність продукту для покупця?</i></p>	<p><i>Якого типу стосунків і підтримки очікує від нас кожен сегмент клієнтів?</i></p>	<p><i>Для кого ми створюємо цінність? Хто наші найважливіші клієнти?</i></p>
	<p>КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ</p> <p><i>Яких ключових ресурсів вимагає ваша ціннісна пропозиція для отримання прибутку?</i></p>	<p><i>Яку проблему нашого покупця ми допомагаємо розв'язати, які потреби покупців ми задовольняємо?</i></p>	<p>КАНАЛИ</p> <p><i>Через які канали ваш сегмент користувачів хоче, щоб ви з ними контактували? Який канал працює найкраще, який економічно ефективний?</i></p>	
<p>СТРУКТУРА ВИТРАТ</p>		<p>ДЖЕРЕЛА ДОХОДІВ</p>		
<p><i>Які найбільш значні витрати в нашій бізнес-моделі? Які ключові ресурси/діяльність найбільш витратні?</i></p>		<p><i>За яку цінність наші покупці справді хочуть платити?</i></p> <p><i>Яку частку приносить у загальний прибуток кожне з джерел доходів?</i></p>		

4.3. Приклади місцевих бізнесів і бізнес-ідей

✚ Ярмарок локальної фермерської та крафтової продукції "[Франківський крафтовий ярмарок](#)".

На основі кооперації місцевих підприємців та фермерів 21 серпня 2021 року по вул.Вітовського у Івано-Франківську на постійній основі (щосуботи, а тепер і щоп'ятниці) запрацював ярмарок локальної фермерської та крафтової продукції. Серед числа співorganizаторів - новостворена ГО "Крафтова кооперація" і Департамент економічного розвитку, екології та енергозбереження Івано-Франківської міської ради.

Ярмарок організовано з метою допомогти місцевим крафтовим виробникам вийти до споживача й звернути увагу франківців на корисну екологічну продукцію, яку вирощують і виробляють місцеві підприємці. До того ж це нагода безпосередньо поспілкуватися з виробниками і дізнатися, де і як все це вирощується й виготовляється. Сири та молочні продукти, мед, солодощі, чаї та інші корисні напої, десерти і навіть саджанці від місцевого господарства – усе це можна було побачити і придбати протягом дня.



Подія вже завоювала популярність, щосуботи її відвідують сотні мешканців та гостей міста. З метою залучення більшої кількості гостей постійно

організується нова мистецька частина: концертно-розважальна програма, майстер-класи, виступи дитячих колективів, приватних шкіл вокалу тощо. На сторінці у Facebook започатковано запуск промоційних роликів – коротку розповідь про кожного виробника місцевого крафту.



Учасників ярмарку понад 20 – це і Станіславська сироварня, Перша Франківська Пекарня, пекарня-кав'ярня "Old Bakery", пекарня "Хліб добрий", бджолярі, виробники м'ясних виробів від Лейбова гора, М'ясна Лавка, місцеві фермери з полуницею, лохиною, лавандою - "Беррі Прикарпаття", "ІФ Беррі" та інші. З кожним роком до участі у ярмарку приєднується все більше крафтових виробників: виробник м'ясних джерків, сироварні Будз Баран та SoNata, Organica. Microgreen тощо.

🚦 *Сімейна шкіряна мануфактура SHUFLIA. <https://shfl.com.ua>*

SHUFLIA — це відкрита сімейна шкіряна мануфактура у м. Івано-Франківську, заснована 2008 року.

Кожна деталь, кожен шов SHUFLIA зроблені руками, а кожна сумка ретельно продумана, щоб бути зручною та витривалою. Гарантія якості кожного виробу — їхня бездоганна репутація, багаторічний досвід у шкіряній справі і бажання створювати речі, гідні своєї ціни та праці.

Знаходиться SHUFLIA на Prompylad.Renovation — у центрі інновацій.



Наталка Найда – співзасновниця SHUFLIA



Марта Кордін - співзасновниця SHUFLIA

Сумки, рюкзаки, портфелі, гаманці, аксесуари SHUFLIA створені з думкою про те, що хороша річ не повинна бути одноразовою. Вона зобов'язана служити довго і приносити радість. У 2021 швейцарський фонд Michelangelo Foundation вніс бренд SHUFLIA у список кращих майстрів Європи та включив майстерню у свій гід — Homo Faber Guide.

Підпишіться на новини EU4Business

У нас ще багато цікавих ініціатив до 2025 року для:

- МСП
- громад
- кластерів
- бізнес-організацій

facebook @eu4business.sme.ukraine

#eu4business
#MovingForwardTogether
#gizSME



ПРОГРАМА РАЗОМ



МСП



ФРП



Івано-Франківськ

« МІСТО ДІЯЖИТЬ »

Офіційний сайт підтримки бізнесу Івано-Франківської міської територіальної громади «Івано-Франківськ – місто, сприятливе для бізнесу»
<https://business.ivano-frankivsk.ua/>



Офіційний сайт Бізнес-Інкубатора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
nung.edu.ua/department/ced_bi