

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 202 _____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Бізнес-ідея розвитку сучасної організації»

Виконала:

студентка групи ТУод-8-21-Б1М(4,6зДС)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Воробйова Тетяна Сергіївна

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: доктор філософії (PhD) з економіки,

доцент кафедри

Ігнатушенко Олександра Сергіївна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Воробйова Тетяна Сергіївна. «Бізнес-ідея розвитку сучасної організації» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», 2025.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування та реалізації ефективних бізнес-ідей як інструменту розвитку сучасних організацій в умовах посилення конкурентного тиску, динамічних змін зовнішнього середовища та цифровізації бізнес-процесів. Обґрунтована бізнес-ідея, орієнтована на ринкові потреби та внутрішній потенціал підприємства, є важливою передумовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці бізнес-ідей розвитку сучасної організації на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», а також у визначенні економічної доцільності її впровадження.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема системний і структурно-логічний підхід, методи аналізу та синтезу, економічного та фінансового аналізу, порівняння, групування, графічного моделювання, а також методи оцінювання ефективності проектних рішень.

Ключові слова: *менеджмент, бізнес-ідея, бізнес-план, ефективність, рентабельність, маркетингова агенція, SMM, просування.*

“Business Idea for the Development of a Modern Organization” – Manuscript.

Bachelor's qualification paper for obtaining the degree of Bachelor, 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ІДЕЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1. Теоретичне трактування категорії «бізнес-ідея» та її значення у системі менеджменту.....	7
1.2. Теоретико-методичні підходи до генерації бізнес-ідей: методи, моделі та інструменти.....	15
1.3. Організаційно-правове забезпечення реалізації бізнес-ідеї в діяльності суб'єктів господарювання.....	26
РОЗДІЛ II	
ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ БІЗНЕС-ІДЕЇ	32
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» та аналіз організаційної побудови підприємства.....	32
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства: фінансові можливості, кадрове забезпечення та матеріально-технічні ресурси	37
2.3. Оцінювання факторів зовнішнього середовища та ідентифікація проблемних аспектів, що зумовлюють необхідність розробки бізнес-ідеї.....	42
РОЗДІЛ III	
ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ	52
3.1. Обґрунтування концепції бізнес-ідеї та визначення її інноваційного потенціалу	52
3.2. Механізм реалізації бізнес-ідеї: організаційні рішення та ресурсне забезпечення	57
3.3. Фінансово-економічна оцінка проєкту та визначення показників його ефективності	63
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах нестабільної економічної ситуації, запровадження воєнного стану та глибоких трансформацій внутрішнього ринку України особливого значення набуває формування та реалізація ефективних бізнес-ідей як інструменту збереження й розвитку підприємницької діяльності. Динамічні зміни макроекономічного середовища, обмеження доступу до традиційних каналів збуту, процеси релокації бізнесу, а також необхідність упровадження цифрових технологій зумовлюють потребу в пошуку нових управлінських рішень і стратегій розвитку.

У таких умовах бізнес-ідея виступає базовим елементом системи менеджменту, що визначає стратегічний напрям діяльності організації, сприяє підвищенню її адаптивності, стійкості до зовнішніх загроз та рівня конкурентоспроможності. Особливо актуальною є проблема виходу малих українських підприємств на міжнародні ринки, зокрема ринки країн Європейського Союзу, як засобу подолання обмежень внутрішнього ринку та диверсифікації джерел доходів.

У цьому контексті розробка бізнес-ідеї, орієнтованої на експансію та надання консалтингових послуг у сфері digital-маркетингу на ринках ЄС, зокрема в Іспанії, відображає сучасні виклики та можливості розвитку українського підприємництва в умовах інтеграції до глобального економічного простору.

Метою дослідження є розробка та економічне обґрунтування бізнес-ідеї розвитку сучасної організації.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачається вирішення таких завдань:

- проаналізувати підходи до трактування поняття «бізнес-ідея» у науковій літературі та визначити її місце і роль у системі менеджменту;

- дослідити основні методи та моделі генерування бізнес-ідей з позицій сучасних теоретичних підходів;
- визначити організаційно-правові умови впровадження бізнес-ідеї у діяльність підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» та здійснити аналіз його організаційної структури;
- оцінити внутрішній ресурсний потенціал підприємства, зокрема фінансове забезпечення, кадрові ресурси та матеріально-технічну базу;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування підприємства та виявити ключові проблеми, що зумовлюють необхідність формування нової бізнес-ідеї;
- розробити концепцію бізнес-ідеї та обґрунтувати її інноваційну складову;
- сформулювати план реалізації бізнес-ідеї з урахуванням організаційних і ресурсних аспектів;
- здійснити фінансово-економічне обґрунтування та оцінити ефективність запропонованого проєкту.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку бізнес-ідеї сучасної організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів розробки та економічного обґрунтування бізнес-ідеї розвитку організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання малими підприємствами для оцінки власного потенціалу у створенні та реалізації бізнес-ідей, орієнтованих на вихід на міжнародні ринки. Запропонована у роботі концепція консалтингового виходу на ринок Іспанії може бути використана як приклад практичного кейсу для фахівців у сфері маркетингу та стратегічного менеджменту, які здійснюють масштабування бізнесу в умовах обмежених ресурсів, підвищених ризиків і необхідності адаптації до правового та культурного середовища нових ринків.

У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та прикладні **методи**, зокрема аналіз і синтез, порівняння, індукцію та дедукцію, що дали змогу систематизувати теоретичні положення щодо сутності та ролі бізнес-ідей у менеджменті. Для обґрунтування вибору напрямів розвитку організації та оцінки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища використано методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, матрицю МакКінзі). Методи економічного моделювання та фінансового прогнозування застосовано з метою розробки інвестиційного плану та визначення ключових показників ефективності реалізації бізнес-ідеї.

РОЗДІЛ I

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ІДЕЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теоретичне трактування категорії «бізнес-ідея» та її значення у системі менеджменту

У науковій літературі поняття «бізнес-ідея» розглядається як базова категорія теорії підприємництва та менеджменту, оскільки саме з неї починається формування конкурентних переваг і подальший розвиток комерційної діяльності. Бізнес-ідея відображає початковий задум створення економічної цінності та слугує концептуальною основою для прийняття управлінських рішень. Вона формується як узагальнена модель ринкових можливостей, що поєднує уявлення про незадоволені або недостатньо задоволені потреби споживачів і способи їх задоволення з метою отримання прибутку [1]. У цьому контексті бізнес-ідея інтегрує інноваційні рішення, наявні ресурси організації та маркетингові інструменти, створюючи передумови для стійкого функціонування підприємства.

Представники інституціональної економіки трактують бізнес-ідею крізь призму формальних і неформальних інституцій, які визначають межі та умови здійснення підприємницької діяльності. Формальні правила (законодавство, регуляторні норми) та неформальні обмеження (соціальні традиції, ділова культура, рівень довіри) формують так звані підприємницькі ніші, у межах яких виникають і реалізуються бізнес-ідеї. Інституційне середовище виконує подвійне функціональне навантаження: з одного боку, воно може виступати стимулюючим фактором, знижуючи рівень транзакційних витрат, невизначеності та ризиків, а з іншого — створювати бар'єри для реалізації бізнес-ініціатив у разі нестабільності або недостатнього правового захисту. Саме тому різні національні та регіональні моделі інституційного розвитку

зумовлюють відмінності у характері підприємницької активності та типах бізнес-ідей, які набувають практичного втілення. У сукупності інституціональний підхід підкреслює, що бізнес-ідея формується не спонтанно, а в межах визначених «правил гри», які істотно впливають на її життєздатність і перспективи реалізації.

З позицій стратегічного менеджменту бізнес-ідея розглядається як рушій інноваційного розвитку організації. П. Друкер наголошував, що успішна підприємницька діяльність завжди ґрунтується на усвідомленому розумінні того, яку саме цінність створює організація для споживача, з яких причин ця цінність є значущою та якими способами вона може бути реалізована на практиці [2]. У такому трактуванні бізнес-ідея не є результатом випадкового творчого імпульсу, а формується у процесі поєднання наукових концепцій, аналітичних підходів і практичного досвіду. Вона перетворюється на системний управлінський інструмент, що дозволяє координувати інноваційні процеси, мінімізувати ризики та визначати довгострокову стратегію розвитку підприємства.

У межах сучасних теорій підприємництва S. A. Shane обґрунтовує підхід, згідно з яким бізнес-ідея виникає як результат взаємодії двох ключових чинників: індивідуальної здатності підприємця ідентифікувати ринкову можливість та специфічних умов зовнішнього середовища, що роблять цю можливість актуальною й реалізовуваною [1]. Такий підхід акцентує увагу не лише на особистісних компетенціях підприємця, а й на об'єктивних параметрах ринку, галузевій кон'юнктурі та конкурентному середовищі, у межах яких формується потенціал для підприємницької ініціативи.

Когнітивний підхід до аналізу бізнес-ідей розглядає їх формування як результат складних внутрішніх розумових процесів підприємця, пов'язаних зі сприйняттям, інтерпретацією та осмисленням інформації. Центральним елементом цього підходу є ментальна модель підприємця — суб'єктивне уявлення про можливий бізнес, яке визначає, на які аспекти реальності спрямовується увага та які можливості вважаються релевантними. У процесі

прийняття рішень підприємці широко використовують евристики та спрощені когнітивні схеми, через які формується первинна концепція бізнесу [3, с. 150]. Дослідження бізнес-моделей свідчать, що між засновниками проєкту та ключовими стейкхолдерами має бути сформоване спільне когнітивне бачення, яке стає основою для побудови первісної бізнес-моделі.

Водночас когнітивна наукова література наголошує на суттєвому впливі когнітивних упереджень на процес переходу від абстрактної ідеї до практичної реалізації. В умовах високої невизначеності та емоційного напруження підприємці схильні покладатися на евристику доступності, ефект якорування, підтверджувальне упередження та інші спотворення сприйняття [4]. Такі упередження проявляються у прагненні знаходити докази на користь власних припущень, недооцінювати потенційні ризики та демонструвати завищений оптимізм щодо майбутніх результатів, що безпосередньо впливає на зміст і оцінку бізнес-ідеї.

З позицій когнітивного підходу особлива увага приділяється цілісності підприємницького мислення, зокрема таким характеристикам, як самоефективність, внутрішня мотивація та віра у власні можливості. Підприємницьке бачення трактується як сукупність внутрішніх образів, цілей і переконань, які формують своєрідну «ментальну карту» розвитку підприємства [5]. У цьому сенсі бізнес-ідея виступає конкретизацією такого бачення, трансформуючи особисті прагнення підприємця у форму ринкових можливостей та операційних управлінських рішень. Отже, бізнес-ідея постає не лише як результат формального аналізу ринку, а як відображення індивідуального досвіду, знань і світоглядних установок підприємця.

У наукових дослідженнях концептуальний зміст бізнес-ідеї часто розглядається як поєднання кількох взаємопов'язаних компонентів, серед яких виокремлюють теоретичні моделі, практичні концепти, ілюстративні кейси та рефлексію особистого досвіду дослідників і підприємців [6]. Такий багатовимірний підхід дозволяє сформувати логічно цілісну та аргументовану

структуру бізнес-ідеї, у якій теоретичні положення доповнюються практичними прикладами та емпіричними спостереженнями.

До основних теоретичних складових формування бізнес-ідеї належать:

- концепції підприємництва, стратегічного управління та формування конкурентних переваг на рівні підприємства;
- типології та моделі ринково орієнтованого підприємництва, що поєднують формалізовані теорії з прикладними управлінськими інструментами;
- кейсові дослідження та приклади з практики, які ілюструють дію теоретичних підходів;
- аналітичні узагальнення та рефлексії, засновані на особистому досвіді дослідників і практиків [6].

Процес розвитку бізнес-ідеї у науковій літературі описується як поетапне розгортання первинного задуму — від мотиваційно-діагностичної фази до виходу на ринок із готовим продуктом або послугою [7]. Така логіка, яку часто окреслюють як «ментальний шлях» підприємця, охоплює формування цілей, глибокий аналіз ринкових потреб, концептуалізацію ідеї, розробку бізнес-плану та проведення пробного впровадження, що дозволяє перевірити життєздатність бізнес-ідеї в реальних умовах.

З позицій системного менеджменту бізнес-ідея розглядається як невід'ємний елемент цілісної організаційної системи, у межах якої всі компоненти перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. Застосування системного аналізу дає змогу оцінювати бізнес-ідею не ізольовано, а в контексті функціонування підприємства як відкритої системи, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Системний підхід дозволяє дослідити структуру організації, особливості її розвитку та взаємодію окремих елементів, а також визначити роль бізнес-ідеї у забезпеченні узгодженості між ними. З цієї точки зору результативність реалізації бізнес-ідеї визначається не досконалістю окремих складових, а рівнем координації стратегії, ресурсного забезпечення, бізнес-процесів, комунікацій та

управлінських механізмів. Враховуючи відкритий характер підприємства, бізнес-ідея має бути інтегрована у внутрішні підсистеми управління персоналом, фінансами та маркетингом, а також узгоджена із зовнішніми зв'язками з партнерами, постачальниками та ринковим середовищем [8, с. 17].

Практичним проявом системного підходу є оцінювання бізнес-ідеї через аналіз вхідних і вихідних потоків організаційної системи. Такий аналіз передбачає визначення необхідних ресурсів, очікуваних результатів у вигляді продуктів або послуг, а також механізмів зворотного зв'язку, що забезпечують коригування управлінських рішень. У межах системного підходу кожен елемент підприємства або проєкту розглядається як складова єдиного цілого, а ефективність функціонування всієї системи залежить від узгодженості дій між підсистемами. Тому аналіз бізнес-ідеї в менеджменті акцентує увагу на її інтеграції у загальну бізнес-архітектуру підприємства, а не на фрагментарному або локальному опрацюванні окремих аспектів.

У системі менеджменту бізнес-ідея виконує подвійну функцію. З одного боку, вона є об'єктом наукового аналізу та теоретичної систематизації, а з іншого — виступає практичним інструментом управління у фінансовій сфері, проєктному менеджменті, організаційному розвитку, управлінні технологічними ризиками та моделюванні бізнес-процесів [9]. У такому розумінні бізнес-ідея забезпечує інтеграцію інноваційного підходу в загальну систему управління підприємством і сприяє узгодженню стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Наукові дослідження пропонують різні підходи до класифікації бізнес-ідей залежно від низки критеріїв. Однією з найпоширеніших є класифікація за рівнем інноваційності, відповідно до якої розрізняють інкрементальні та радикальні бізнес-ідеї. Інкрементальні ідеї спрямовані на поступове вдосконалення наявних продуктів, послуг або процесів, тоді як радикальні передбачають глибокі трансформації, здатні створювати нові ринки або докорінно змінювати структуру галузі [10]. Саме ця дихотомія є базовою при аналізі інноваційної сутності бізнес-ідей у межах теорії інновацій.

Поряд із цим у літературі виділяють типології бізнес-ідей за функціональним призначенням, зокрема продуктові, процесні, маркетингові та організаційні ідеї. Окрему групу становить класифікація за джерелами виникнення ідей: ринково орієнтовані ідеї формуються під впливом змін споживчого попиту та ринкових тенденцій; технологічно орієнтовані ґрунтуються на нових наукових і технічних розробках; комбінаторні виникають у результаті поєднання вже відомих елементів у новій конфігурації [10]. У стратегічному вимірі також враховуються цілі проєкту, зокрема зростання ринкової частки, диверсифікація діяльності або оптимізація витрат, що дозволяє відносити бізнес-ідеї до революційних, поступових, підтримувальних або радикальних. Сукупність таких класифікацій забезпечує системний підхід до оцінювання бізнес-ідей і розширює аналітичні можливості дослідників і практиків.

У теорії інновацій бізнес-ідея розглядається як першоджерело формування конкурентних переваг підприємства. За підходом J. Tidd і J. Bessant, саме бізнес-ідея визначає вектор інноваційної стратегії, створюючи основу для вибору технологічних рішень, цільових ринкових сегментів та відповідних організаційних форм [11]. Водночас вона виконує роль своєрідного тестового майданчика, що дозволяє оцінити, чи здатне запропоноване рішення створити очікувану цінність для споживачів і забезпечити економічну доцільність проєкту.

У практиці підприємництва процес генерування бізнес-ідей спирається на різноманітні джерела та методи. До них належать аналіз незадоволених або латентних потреб споживачів, виявлення ринкових інконгруентностей, трендовий аналіз (зокрема у сферах цифрової трансформації та «зелених» технологій), внутрішні ініціативи підприємств у межах програм внутрішнього підприємництва, а також зовнішнє сканування середовища через участь у професійних виставках, використання галузевих публікацій і державних програм підтримки бізнесу [9; 12].

Ключовим етапом роботи з бізнес-ідеєю є її скринінг та оцінювання життєздатності. На цьому етапі застосовуються як якісні експертні методи, так і кількісні аналітичні інструменти, що дозволяють порівнювати альтернативні концепції за рівнем потенційної рентабельності, ризиків і відповідності стратегічним цілям організації [6; 12]. Водночас формування інноваційної культури в компанії передбачає створення сприятливого середовища для появи та доопрацювання бізнес-ідей, зокрема через розвиток кросфункціональної взаємодії, проведення регулярних сесій брейнштормінгу та підтримку відкритої комунікації щодо успіхів і помилок [12].

У процесах інтеграційного менеджменту бізнес-ідея виконує роль каталізатора організаційних змін, формуючи основу для переговорів з інвесторами, визначаючи траєкторію розвитку продукту та критерії оцінювання ефективності проєктів [11; 2]. В управлінському контексті вона дозволяє узгодити стратегічні амбіції підприємця з реальними умовами ринку та ресурсними можливостями організації.

Інноваційний менеджмент розглядає бізнес-ідею як об'єкт, що проходить послідовні стадії розвитку — від зародження задуму до його комерціалізації. Концепція «розмитого початку» (Fuzzy Front End) описує початкову фазу життєвого циклу інновації, яка охоплює період між формуванням ідеї та прийняттям рішення щодо її подальшої розробки. Саме на цьому етапі здійснюється первинна оцінка обґрунтованості бізнес-ідеї, визначаються потенційні ринки та ресурси для її реалізації. Дослідження свідчать, що дана фаза характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків, а ухвалені на ній рішення суттєво впливають на кінцеві результати інноваційного проєкту [13].

Загалом життєвий цикл інновації охоплює такі етапи, як генерування ідеї, її відбір і фільтрація, деталізація концепції, розробка та тестування прототипу, а також подальша комерціалізація та впровадження. На кожному з цих етапів здійснюється комплекс аналітичних заходів, що включають

оцінювання потенційного попиту, аналіз конкурентних переваг, формування бізнес-плану та перевірку технічної реалізованості запропонованих рішень.

Класичні моделі розвитку бізнес-ідей, зокрема фазові моделі та підхід «stage-Gate», пропонують чітко структурований алгоритм просування ідеї від початкового задуму до практичної реалізації. У межах таких моделей кожен етап супроводжується перевіркою доцільності, досягненням визначених цілей і прийняттям управлінських рішень щодо подальшого просування або відхилення концепції. Це дозволяє на ранніх стадіях ідентифікувати надмірно ризикові або економічно необґрунтовані ідеї та поступово наближати перспективні проекти до стадії запуску. Важливою рисою класичних моделей життєвого циклу бізнес-ідеї є їх ітеративний характер: рішення, прийняті на початкових етапах, можуть переглядатися з урахуванням нових даних і результатів аналізу, що забезпечує гнучке коригування траєкторії розвитку ідеї в динамічному середовищі [14].

Узагальнюючи наукові підходи, поняття «бізнес-ідея» постає як синтез теоретичних положень і практичного досвіду інноваційного підприємництва. У системі менеджменту вона виконує водночас організаційну, стратегічну та комунікаційну функції, забезпечуючи перехід від абстрактних можливостей до конкретних управлінських рішень. Бізнес-ідея дозволяє не лише систематизувати знання про потенційні ринкові можливості, а й інтегрувати їх у практику управління з метою досягнення довгострокової конкурентної стійкості.

Невід'ємним елементом формування бізнес-ідеї є підприємницьке бачення (vision), яке відображає узагальнений образ майбутнього розвитку підприємства. Саме бачення визначає стратегічний орієнтир, окреслюючи уявлення про те, якою має стати організація у середньо- та довгостроковій перспективі. Дослідники зазначають, що підприємницька діяльність зазвичай розпочинається з ментального образу або ідеї, яка виникає у свідомості підприємця й слугує вихідною точкою для подальших дій [14]. У цьому сенсі бізнес-ідея виступає конкретизацією підприємницького бачення,

зосереджуючись на практичних кроках і рішеннях, які необхідно реалізувати на поточному етапі для наближення до бажаного майбутнього.

Таким чином, бізнес-ідея поєднує в собі як прагматичні елементи, пов'язані з продуктом, ринком, ресурсами та фінансами, так і ціннісні орієнтири підприємця, його стратегічні цілі та мотиваційні установки. Вона виконує роль своєрідного мосту між абстрактною візією розвитку підприємства та конкретними управлінськими рішеннями, необхідними для практичної реалізації цієї візії.

1.2. Теоретико-методичні підходи до генерації бізнес-ідей: методи, моделі та інструменти

Конкурентна позиція сучасного підприємства дедалі більше визначається його здатністю системно створювати нові продукти, послуги або вдосконалювати характеристики вже наявних пропозицій. Така потреба зумовлена інтенсивним науково-технічним розвитком, динамічними змінами зовнішнього середовища, а також зростанням і ускладненням вимог споживачів в умовах високої насиченості ринків. За цих обставин процес генерації бізнес-ідей перетворюється на один із ключових інструментів стратегічного управління та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Перед аналізом конкретних методів і прийомів формування нових бізнес-ідей доцільно уточнити сутність поняття «концепція продукту», оскільки саме вона виступає проміжною ланкою між абстрактною ідеєю та її практичною реалізацією. Концепція продукту є інтелектуальною конструкцією, що виконує роль інформаційного прообразу майбутнього товару або послуги. Вона охоплює визначення цільового призначення продукту, опис його ключових властивостей, а також окреслення сфери застосування. Таке формулювання дозволяє пов'язати ідею з конкретними

вимогами ринку та створює інформаційну основу для подальших етапів розробки й комерціалізації.

Розгляд концепції продукту як результату інтелектуальної діяльності дає змогу трактувати її як об'єкт системного аналізу. Інформація про цільове призначення забезпечує логічний зв'язок із потребою, що має бути задоволена, тоді як опис сутності концепції дозволяє ідентифікувати її відмінності від наявних аналогів і прототипів. Визначення сфери застосування формує первинне уявлення про потенційні цільові сегменти споживачів і очікувану для них цінність продукту, що є критично важливим для подальшого прийняття управлінських рішень.

У практиці менеджменту підприємства можуть використовувати широкий спектр джерел формування інноваційних ідей. За результатами емпіричних досліджень, найбільша частка нових продуктивних ідей формується на основі маркетингових досліджень (32,4 %), діяльності науково-дослідних підрозділів (26,5 %), ініціатив топ-менеджменту (13,1 %), зворотного зв'язку від клієнтів (10,6 %), роботи спеціалізованих підрозділів з розвитку нових продуктів (6,7 %), а також виробничих служб (3,7 %); інші джерела становлять близько 7 % [15]. Водночас зазначений перелік не охоплює всі можливі напрями виникнення ідей, що зумовлює необхідність систематизації підходів до їх генерації.

У науковій літературі методи формування інноваційних ідей традиційно групують за характером творчого процесу, виокремлюючи індивідуальні та колективні методи, методи активізації творчості, а також формалізовані (евристичні) підходи [15]. Разом із тим сучасні дослідження пропонують розширену класифікацію, що враховує додаткові критерії. Зокрема, методи генерації бізнес-ідей можуть бути диференційовані за характером когнітивних процесів (інтуїтивно-образні та раціонально-логічні), за кількістю учасників (індивідуальні та групові), а також за рівнем формалізації (традиційні офлайн-методи та цифрові або інтелектуальні інструменти).

Особливої актуальності набуває поєднання класичних підходів із сучасними цифровими рішеннями. Дослідження свідчать, що використання онлайн-ових платформ, аналітичних інструментів і колаборативних середовищ значно підвищує ефективність процесу генерації бізнес-ідей, дозволяючи залучати ширше коло учасників і швидше тестувати концепції [16]. Такий синтез традиційних і цифрових методів сприяє формуванню більш адаптивних і ринково орієнтованих ідей.

Узагальнення зазначених підходів дає підстави для формування комплексної класифікації методів генерування бізнес-ідей за різними ознаками, що дозволяє систематизувати наукові та практичні підходи до їх використання. Узагальнену класифікацію методів генерації ідей наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнена класифікація методів генерування ідей (за різними ознаками)

Категорія методів	Опис	Приклади методів
Інтуїтивні (креативні)	Ґрунтуються на підсвідомих асоціаціях, імпульсах, образному мисленні; сприяють оригінальності ідей, але є суб'єктивними.	Мозковий штурм, «мозковий дощ», метод аналогій
Евристичні (системні)	Використовують структуровані алгоритми і перевірені схеми; формалізовані прийоми для вирішення винахідницьких задач.	(теорія вирішення винахідницьких задач), морфологічний аналіз, АБЦ-аналіз
Групові	Передбачають колективну роботу учасників, що забезпечує синергетичний ефект, але може призводити до блокування ідей.	Класичний «мозковий штурм», номінальна група, метод шести капелюхів

продовження таб. 1.1

Індивідуальні	Здійснюються окремо однією людиною, що забезпечує більше різноманіття оригінальних ідей, але без групової критики.	Автономна генерація ідей, особисті письмові замітки,
Цифрові/ інтелектуальні	Залучають комп'ютерні моделі і ШІ (генеративні нейромережі, системи на основі знань); можуть масштабно комбінувати велику кількість даних.	Генерація ідей за допомогою машинного навчання, чат-ботиасистенти, платформи колаборації з AI

Інтуїтивні методи генерування бізнес-ідей ґрунтуються на здатності особистості швидко поєднувати різноманітні уявлення, асоціації та попередній досвід без залучення розгорнутого логічного аналізу. У психологічному вимірі цей процес описується як спонтанне асоціативне мислення, за якого нові рішення виникають у результаті несвідомого зіставлення образів і спогадів [17]. Емпіричні дослідження свідчать, що саме інтуїтивне мислення часто забезпечує вищий рівень оригінальності ідей, оскільки дозволяє виходити за межі усталених схем. Водночас ефективність інтуїції значною мірою залежить від накопиченого досвіду, унаслідок чого формується так звана «експертна інтуїція», притаманна фахівцям із тривалим практичним стажем.

До ключових переваг інтуїтивних методів належать швидкість отримання рішень і здатність долати психологічні бар'єри в умовах дефіциту інформації або високої невизначеності. Однак зазначені методи мають і обмеження, оскільки базуються на суб'єктивних судженнях та не передбачають системної перевірки сформованих ідей. Наукові дослідження підтверджують, що найбільш результативним є поєднання інтуїтивних рішень із раціональними аналітичними інструментами: комбінований підхід до оцінювання бізнес-ідей демонструє вищу ефективність порівняно з використанням виключно інтуїції [18].

Суттєвий вплив на розвиток методів генерації бізнес-ідей мають сучасні цифрові технології. Зокрема, поширення автоматизованих підходів,

заснованих на методах машинного навчання та аналізу великих даних, розширює можливості пошуку нетривіальних рішень. Адаптовані методології на кшталт «CRISP-IM» використовують інструменти тематичного моделювання, статистичного аналізу та обробки текстових масивів для виявлення прихованих закономірностей і потенційних ідей. Зростання обчислювальних потужностей і розвиток систем штучного інтелекту сприяють створенню так званих «інтелектуальних радників», які здатні генерувати нові асоціативні зв'язки та пропонувати нестандартні поєднання понять.

Наукові джерела підкреслюють, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво розширив доступ до інструментів генерації та відбору бізнес-ідей, зробивши їх доступними для підприємців різного рівня підготовки [19]. Водночас ефективність цифрових систем значною мірою залежить від якості вхідних даних і коректності використаних моделей знань, у зв'язку з чим такі інструменти доцільно застосовувати як доповнення до традиційних творчих і аналітичних методів.

У практиці підприємницької діяльності найбільш поширеними джерелами формування інноваційних ідей є такі [20]:

- виявлення явних, прихованих і потенційних потреб споживачів на основі результатів маркетингових досліджень;
- використання зворотного зв'язку від торгового персоналу та дилерів, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами;
- проведення кабінетного аналізу науково-технічних публікацій, патентних баз і звітів про науково-дослідні роботи;
- ініціативи власних науково-технічних фахівців, зокрема винаходи та раціоналізаторські пропозиції;
- систематичний моніторинг інноваційних рішень і стратегій конкурентів;
- аналіз глобальних тенденцій науково-технічного прогресу та трансформацій технологічного, економічного й правового середовища.

Процес відбору інноваційних ідей передбачає поетапну обробку інформаційних потоків, що надходять із різних джерел, шляхом їх перевірки, фільтрації та трансформації. Метою цього процесу є формування такої сукупності даних, яка може бути використана як підґрунтя для подальшого генерування нових бізнес-концепцій (див. рис. 1.1).

На наступному етапі інформація передається до так званих «трансформаторів» — суб'єктів і технічних засобів, що забезпечують її структурування та відбір. До них належать:

- експертні трансформатори (фахівці відповідного профілю);
- технічні носії (бази даних, програмно-апаратні комплекси);
- формалізовані джерела (патентна документація, стандарти, наукові публікації).

У результаті проходження двох послідовних стадій трансформації — первинної фільтрації за критеріями актуальності та достовірності й вторинної перевірки на повноту та точність — формується структурований інформаційний масив, придатний для безпосереднього використання в процесі генерації бізнес-ідей.

Рис. 1.1. Алгоритм трансформації інформаційних джерел для інноваційної генерації [15]

У процесі оцінювання підходів до створення нових або вдосконалення наявних продуктів у науковій літературі доцільно розмежовувати два базові класи методик: інтуїтивно-суб'єктивні та формалізовані процедури генерації бізнес-ідей. Інтуїтивно-суб'єктивні методи характеризуються низьким рівнем формалізації, а їх результативність значною мірою залежить від індивідуальних когнітивних здібностей, професійного досвіду та творчого потенціалу розробника. Натомість формалізовані підходи ґрунтуються на чітко визначених алгоритмах, правилах і процедурах, що дозволяє підвищити відтворюваність результатів і забезпечити більш системний характер пошуку ідей [21].

Узагальнюючи наукові підходи, усі методи формування інноваційних концепцій можна систематизувати за чотирма основними групами:

- методи індивідуальної креативності;
- методи групової креативності;
- методи стимулювання творчого процесу;
- фактографічні (строго формалізовані) підходи (див. рис. 1.2).

Кожна з наведених груп передбачає використання специфічних інструментів, до яких належать алгоритми послідовних дій, системи спрямованих запитань, набори правил і обмежень, методики оцінювання, математичні моделі та графічні побудови. Застосування відповідних інструментів дозволяє структурувати процес генерації ідей та підвищити його керованість у межах інноваційної діяльності підприємства.

Методи індивідуальної креативності орієнтовані на самостійну роботу окремого розробника або підприємця та ґрунтуються на особистому аналізі наявних продуктів і ринкових рішень. Один із поширених підходів у межах цієї групи полягає у виявленні недоліків найкращого з доступних зразків і пошуку шляхів їх усунення або вдосконалення конструктивних, функціональних чи економічних характеристик продукту. Перевагою такого підходу є відносна простота адаптації вже відомої споживачам моделі та зниження ризиків неприйняття нового продукту ринком. Водночас його обмеження полягають у тому, що незначні модифікації можуть не забезпечити суттєвого конкурентного ефекту або навіть призвести до зниження привабливості пропозиції для цільової аудиторії.

Рис. 1.2. Схема класифікації прийомів генерації інноваційних концепцій [15];

Під час аналізу підходів до створення нових або вдосконалення наявних виробів у науковій літературі прийнято виокремлювати два базові класи

методик: інтуїтивно-суб'єктивні та формалізовані процедури генерації бізнес-ідей. Інтуїтивно-суб'єктивні підходи характеризуються низьким рівнем формалізації, а їх результативність значною мірою залежить від особистісних якостей розробника, рівня професійного досвіду та індивідуального стилю мислення. Формалізовані методики, навпаки, ґрунтуються на чітко визначених алгоритмах і правилах, що дозволяє забезпечити системність, повторюваність і контрольованість процесу ідеації [21].

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє систематизувати всі методи формування інноваційних концепцій за чотирма основними групами:

- методи індивідуальної креативності;
- методи групової креативності;
- методи стимулювання творчого мислення;
- фактографічні (строго формалізовані) підходи (див. рис. 1.2).

Кожна з наведених груп передбачає використання специфічних інструментів, зокрема алгоритмів послідовних дій, систем спрямованих запитань, правил і обмежень, методик експертного оцінювання, математичних моделей та графічних побудов, які сприяють структуруванню процесу генерації ідей.

До методів індивідуальної креативності належить, зокрема, метод ідеалізованого образу, який передбачає створення уявного «досконалого» рішення за ключовими параметрами (форма, розміри, функціональність, дизайн, вартість тощо). Метою такого підходу є стимулювання пошуку нетривіальних концептуальних рішень шляхом порівняння реального продукту з ідеальним зразком. Аналіз розриву між цими образами дозволяє виявити напрями потенційних удосконалень і сформулювати нові ідеї розвитку продукту.

Методи групової креативності ґрунтуються на використанні колективного інтелекту та ефекту синергії. Класичним прикладом є метод групової генерації ідей, або мозковий штурм, який передбачає спільну роботу команди (зазвичай 5–8 учасників) над формуванням максимальної кількості

ідей за умови повної відсутності критики на етапі генерування. Усі пропозиції фіксуються незалежно від рівня їхньої реалізованості або ризикованості, після чого здійснюється їх обговорення, класифікація та відбір найбільш перспективних варіантів [23].

Порівняльний аналіз індивідуальних і групових підходів до творчості свідчить, що кожен із них має власні переваги. Індивідуальна робота зазвичай забезпечує вищий рівень оригінальності та кількість унікальних ідей, тоді як групові методи сприяють обміну знаннями та інтеграції різних точок зору. Дослідження підтверджують, що найкращі результати досягаються за умови комбінування цих форматів, коли індивідуальна фаза генерації ідей поєднується з подальшим колективним обговоренням [24]. Такий підхід дозволяє одночасно підвищити кількість альтернатив і якість фінального управлінського рішення.

До методів стимулювання творчого мислення належать, зокрема, використання контрольних запитань, які спрямовують увагу на нетипові аспекти проблеми, а також прийоми ліквідації «глухого кута» шляхом навмисного введення обмежень або зміни вихідних умов. Такі інструменти примушують мислення виходити за межі стандартних рішень і шукати нові комбінації.

Фактографічні (формалізовані) методи базуються на використанні статистично-математичних інструментів аналізу. До них належать однофакторні та багатфакторні методи, зокрема кореляційний, регресійний, дисперсійний, екстраполяційний, кластерний, дискримінантний і динамічний аналіз. Серед однофакторних підходів особливе місце посідає дисперсійний аналіз, який дозволяє перевірити гіпотезу щодо значущості впливу окремих факторів на досліджуваний об'єкт і відібрати найбільш релевантні параметри для подальшого розвитку ідеї.

Із багатфакторних методів найбільш поширеним є кластерний аналіз, що являє собою багатовимірну процедуру групування об'єктів за ступенем подібності їхніх характеристик. Процес кластеризації включає визначення

переліку параметрів, відбір ключових змінних, розрахунок коефіцієнтів подібності, ієрархічне об'єднання об'єктів у кластери та побудову дендрограм для візуалізації результатів. На завершальному етапі здійснюється відбір найбільш компактних і репрезентативних груп, які можуть слугувати основою для формування нових продуктових концепцій [25].

Окрему групу становлять класичні творчі методики, що мають чітко ідентифікованих авторів і широко застосовуються в практиці менеджменту. До них належать брейнштормінг А. Осборна, метод «Шість капелюхів мислення» Е. де Боно, ментальні карти Т. Б'юзена, синектика В. Гордона, метод фокальних об'єктів Ч. Вайтінга, морфологічний аналіз Ф. Цвіккі, обхідні стратегії Б. Ено і П. Шмідта, а також різноманітні прийоми спонтанної ідеації та систематичного накопичення ідей [23].

Евристичні (логічні) методи спрямовані на структурований пошук рішень і ґрунтуються на формалізованих алгоритмах. Так, морфологічний аналіз передбачає декомпозицію проблеми на ключові параметри з подальшим комбінуванням їх можливих значень, що дозволяє отримати повний спектр альтернативних рішень [26]. Значного поширення набув і підхід TRIZ, який використовує систему типових прийомів і принципів подолання суперечностей у розвитку технічних систем. Метод аналогій, своєю чергою, забезпечує перенесення рішень із суміжних галузей і вважається одним із найбільш універсальних інструментів генерації ідей.

Серед нестандартних підходів до розвитку творчого мислення заслуговує на увагу метод «трьох позицій» Уолта Діснея, що передбачає послідовне оцінювання ідеї з позицій мрійника, реаліста та аналітика. Така зміна кутів зору сприяє комплексному опрацюванню концепції, поєднуючи сміливі уявлення з практичними міркуваннями та аналізом ризиків.

Практичним прикладом системної роботи з ідеями є методика «Work-Out», розроблена в корпорації General Electric. Її сутність полягає у залученні співробітників різних рівнів до виявлення проблем і розробки рішень, що базується на переконанні, що саме виконавці найкраще знають вузькі місця

процесів. Надання їм можливості впливати на зміни підвищує рівень креативності, ефективності та залученості персоналу [15].

Загалом системний підхід до генерації бізнес-ідей передбачає поєднання різних методик у межах єдиного процесу. Чергування інтуїтивних, евристичних і аналітичних етапів дозволяє одночасно стимулювати креативність і забезпечити якість управлінських рішень. Така інтеграція методів дає змогу адаптувати процес ідеації до конкретних умов діяльності підприємства, мінімізувати ризики та підвищити ймовірність успішної комерціалізації нових або вдосконалених продуктів [18].

1.3. Організаційно-правове забезпечення реалізації бізнес-ідеї в діяльності суб'єктів господарювання

Реалізація бізнес-ідеї в практичній діяльності суб'єктів господарювання нерозривно пов'язана з формуванням належного організаційно-правового забезпечення, яке визначає правовий статус підприємства, модель управління, а також механізми захисту інтересів засновників, інвесторів і контрагентів. Уже на етапі розробки концепції бізнесу необхідно враховувати вимоги чинного законодавства, зокрема положення Закону України «Про підприємництво», який закріплює принцип свободи здійснення господарської діяльності за умови дотримання правових норм та економічної доцільності [27]. Водночас Закон України «Про господарські товариства» регламентує основні організаційно-правові форми ведення бізнесу, визначаючи їхні особливості щодо формування капіталу, рівня відповідальності учасників та системи корпоративного управління [28].

Ключовим елементом правового статусу підприємства є його правосуб'єктність, що означає здатність юридичної особи набувати права та нести обов'язки, а також самостійно вступати у правовідносини.

Правосуб'єктність включає правоздатність і дієздатність, які в сукупності забезпечують можливість здійснювати господарську діяльність від власного імені. Набуття правосуб'єктності відбувається в результаті проходження встановлених законом установчих процедур, зокрема державної реєстрації та затвердження установчих документів [29]. В умовах інноваційної економіки особливого значення набуває правовий захист осіб, які створюють нові продукти або технології, оскільки ефективна система охорони інтелектуальної власності є важливим стимулом для розвитку підприємницької ініціативи та інвестиційної активності.

Аналіз зарубіжної практики засвідчує, що успішна реалізація бізнес-ідей, особливо у сфері інноваційного підприємництва, ґрунтується на поєднанні ефективного правового регулювання, державної підтримки та взаємодії з освітнім і науковим середовищем. У країнах із розвинутою ринковою економікою створення сприятливого підприємницького клімату досягається завдяки гнучким регуляторним механізмам, стимулюванню науково-дослідної діяльності та розвитку інноваційних екосистем. Узагальнення такого досвіду свідчить про доцільність формування адаптивного правового середовища, яке сприяє швидкій комерціалізації нових ідей та зниженню бар'єрів входу на ринок [28].

Одним із першочергових завдань у процесі реалізації бізнес-ідеї є вибір оптимальної організаційно-правової форми, який має враховувати обсяг початкових інвестицій, рівень підприємницького ризику, потребу в залученні зовнішнього капіталу та перспективи масштабування бізнесу. Так, товариство з обмеженою відповідальністю характеризується обмеженою відповідальністю учасників у межах їхніх внесків і відносно простою системою управління, що робить його привабливим для малого та середнього бізнесу. Акціонерне товариство, у свою чергу, забезпечує ширші можливості для залучення інвестицій шляхом емісії акцій, однак потребує складнішої системи корпоративного управління, звітності та регуляторного контролю

Для узагальнення відмінностей між основними формами організації бізнесу доцільно провести їх порівняльний аналіз за ключовими правовими характеристиками. У таблиці 1.2 наведено зіставлення фізичної особи – підприємця, господарських товариств і акціонерних товариств за такими критеріями, як правовий статус учасників, характер відповідальності, вимоги до мінімального капіталу та склад установчих документів [28]. Зокрема, для товариств з обмеженою відповідальністю характерною є обмежена відповідальність учасників і необхідність формування статутного капіталу, тоді як повні товариства передбачають солідарну відповідальність усіх партнерів за зобов'язаннями підприємства. Вибір конкретної організаційно-правової форми безпосередньо впливає на розподіл ризиків і управлінських повноважень між учасниками, що зумовлює необхідність ретельного аналізу кожного з перелічених параметрів.

Таблиця 1.2

Порівняння основних форм організації бізнесу за правовими характеристиками

Організаційно-правова форма	Правовий статус	Мінімальна кількість учасників
Фізична особа – підприємець (ФОП)	Фізічний (не юридичний)	

	ою	
Това рист во з обме жено ю відп овіда льніс тю (ТО В)	Ю ри ди чн а ос об а	від 1 до безлічі
Повн е това рист во	Ю ри ди чн а ос об а	від 2
Кома ндит не това рист во	Ю ри ди чн а ос об а	від 2 (1 повний, 1 командит.)
Акці онер не това рист во	Ю ри ди чн а ос	від 1

(АТ, ПАТ/ ПрА Т)	об а	
---------------------------	---------	--

Процес державної реєстрації підприємства передбачає здійснення комплексу підготовчих та організаційних дій, зокрема формування установчих документів, ухвалення рішення про створення суб'єкта господарювання, подання заяви встановленого зразка державному реєстратору та виконання фінансових зобов'язань, пов'язаних із реєстраційними процедурами. Склад і обсяг документів можуть змінюватися залежно від напряму діяльності підприємства: окремі види господарської діяльності, зокрема пов'язані з ліцензуванням або підвищеними вимогами до безпеки, потребують отримання спеціальних дозволів і погоджень відповідно до чинного законодавства та нормативних актів у сфері підприємництва [27; 28].

Після завершення реєстраційних процедур підприємство повинно забезпечити формування внутрішньої нормативної бази, яка включає статут, положення про органи управління, посадові інструкції, а також внутрішні політики корпоративного управління. Такі документи встановлюють правові рамки взаємодії між засновниками, виконавчими органами та контролюючими структурами й мають відповідати як загальним нормам цивільного та господарського законодавства, так і спеціальним правовим вимогам у сфері діяльності підприємства [28].

Корпоративні документи суб'єкта господарювання, зокрема статут і установчі угоди, мають статус локальних нормативних актів і визначають організаційну структуру, порядок прийняття управлінських рішень, а також права й обов'язки учасників. Статут підприємства виконує системоутворюючу функцію, оскільки в письмовій формі закріплює базові принципи діяльності, розподіл повноважень і механізми контролю. Дотримання та своєчасне оновлення положень статуту перебуває під контролем загальних зборів учасників або інших уповноважених органів управління. Належне оформлення

та практичне виконання цих положень сприяє стабільності правового статусу підприємства й зменшує ризики внутрішніх конфліктів [28].

У процесі реалізації бізнес-ідеї особливу роль відіграє договірне забезпечення основних господарських операцій, зокрема укладення договорів оренди, постачання, комерційного партнерства та оформлення трудових відносин. Кожний договір повинен містити чітко визначені умови, механізми захисту прав сторін і відповідальність за невиконання зобов'язань, що дозволяє мінімізувати ймовірність судових спорів і фінансових втрат [28].

Договірне регулювання сприяє формалізації партнерських відносин між підприємством і контрагентами та забезпечує правову визначеність господарських операцій. На практиці широко застосовуються типові договори й уніфіковані шаблони, затверджені на законодавчому або корпоративному рівні, що підвищує передбачуваність умов співпраці. Стандартизація договірних форм зменшує ризик неоднозначного тлумачення положень угод і сприяє зниженню юридичних ризиків. Крім того, використання рамкових договорів і попередніх угод дозволяє зафіксувати ключові параметри майбутніх проєктів і створює стабільну правову основу для довгострокової співпраці [27].

Важливим елементом організаційно-правового забезпечення є охорона інтелектуальної власності, особливо у випадках, коли бізнес-ідея ґрунтується на використанні нових технологій, брендів рішень або унікальних ноу-хау. Інтелектуальна власність належить до особливої категорії нематеріальних активів, пов'язаних із результатами творчої діяльності, і надає правовласнику виключні права на їх використання та отримання економічної вигоди. Ефективний правовий захист таких об'єктів стимулює інноваційну активність підприємств і підвищує їх інвестиційну привабливість [14; 21].

Практичні механізми захисту інтелектуальних активів включають реєстрацію торговельних марок, патентування технічних рішень, а також укладення договорів про нерозголошення конфіденційної інформації. Поєднання правової охорони з договірними інструментами створює додаткові

бар'єри для недобросовісної конкуренції та забезпечує можливість комерціалізації результатів інноваційної діяльності [21; 28].

Податкове забезпечення реалізації бізнес-ідеї передбачає вибір оптимального режиму оподаткування з урахуванням масштабів діяльності, структури доходів і кількості зайнятого персоналу. Рационально обрана податкова стратегія дозволяє оптимізувати грошові потоки підприємства та зменшити податкове навантаження за умови дотримання вимог податкового законодавства щодо звітності та строків сплати обов'язкових платежів [27].

Організація трудових відносин регулюється нормами трудового законодавства та підзаконними актами. У процесі впровадження бізнес-ідеї необхідно забезпечити належне оформлення трудових договорів, формування системи мотивації, соціальних гарантій і заходів з охорони праці. Це сприяє створенню стабільного та лояльного трудового колективу й знижує ризики виникнення трудових спорів [28].

Управління юридичними ризиками є важливою складовою організаційно-правового механізму реалізації бізнес-ідеї. Воно включає ідентифікацію потенційних правових загроз, аналіз можливих порушень законодавства та розробку превентивних заходів, таких як регулярний перегляд договорів, моніторинг змін у нормативно-правовій базі та впровадження внутрішніх процедур контролю. Комплексний підхід до управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки у вигляді штрафів, санкцій або судових витрат і сприяє збереженню ділової репутації підприємства [28].

Зовнішній контроль з боку державних органів, зокрема податкових і регуляторних інституцій, вимагає від підприємства дотримання вимог щодо звітності та готовності до перевірок. Своєчасне подання необхідних документів і дотримання встановлених процедур дозволяє уникнути застосування фінансових санкцій і обмежень господарської діяльності [27].

Важливою складовою сучасного організаційно-правового забезпечення є формування культури корпоративної відповідальності, яка поєднує юридичні

та етичні аспекти діяльності підприємства. Розробка кодексів етики, політик у сфері захисту персональних даних та екологічної безпеки сприяє зміцненню довіри з боку споживачів і партнерів і формує позитивний імідж компанії на ринку.

Отже, організаційно-правове забезпечення реалізації бізнес-ідеї охоплює широкий спектр заходів — від вибору правової форми та державної реєстрації до формування внутрішніх регламентів, договірної бази, системи охорони інтелектуальної власності, управління податковими, трудовими та юридичними ризиками. Комплексний підхід із використанням положень чинного законодавства та науково-методичних напрацювань забезпечує успішну реалізацію інноваційних проєктів і зменшує ймовірність правових та економічних втрат.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ БІЗНЕС-ІДЕЇ

Характеристика діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» та аналіз організаційної побудови підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» здійснює господарську діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що дозволяє поєднувати гнучкість управління з обмеженням майнової відповідальності учасників у межах статутного капіталу. Обрання цієї організаційно-правової форми забезпечує підприємству можливість масштабування бізнесу, диверсифікації напрямів діяльності та залучення партнерів і контрагентів на договірній основі. З моменту державної реєстрації у 2016 році товариство набуло статусу повноправного суб'єкта господарювання, отримавши право укладати цивільно-правові та господарські

договори, формувати внутрішню організаційну структуру й здійснювати підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Юридична адреса підприємства — 51925, Україна, Дніпропетровська область, м. Кам'янське, проспект Свободи, будинок 4, кімната 206 — визначає його територіальну належність до промислово розвиненого регіону, що створює сприятливі передумови для співпраці з підприємствами машинобудівної, транспортної та сервісної сфер, а також участі в комерційних і публічних проєктах.

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010, основним видом діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є 33.12 — Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, що формує профіль підприємства як сервісно-інженерної компанії, орієнтованої на забезпечення безперебійного функціонування виробничих і технологічних процесів.

З метою розширення ринкових можливостей та формування комплексної пропозиції для клієнтів товариство зареєструвало низку додаткових видів економічної діяльності, серед яких:

- 62.01 — Комп'ютерне програмування;
 - 62.02 — Консультування з питань інформатизації;
 - 63.11 — Оброблення даних, розміщення інформації на вебвузлах і пов'язана з ними діяльність;
 - 73.11 — Рекламні агентства;
 - 45.20 — Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
 - 49.32 — Надання послуг таксі;
 - 49.41 — Вантажний автомобільний транспорт;
 - 49.39 — Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.;
 - 77.11 — Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

Сукупність зазначених КВЕДів свідчить про високий рівень диверсифікації діяльності підприємства, що дозволяє поєднувати інженерно-технічні, інформаційні, логістичні та сервісні функції в межах єдиної бізнес-моделі. Такий підхід підвищує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури, знижує операційні ризики та створює додаткові джерела доходів.

Наявність чітко визначеної юридичної адреси та офіційно зареєстрованих видів економічної діяльності формує високий рівень інституційної довіри до ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» з боку клієнтів, ділових партнерів і контролюючих органів. Це, у свою чергу, створює організаційні та логістичні передумови для стабільного функціонування підприємства й забезпечує можливість його довгострокового розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

З погляду організації виробничого процесу діяльність ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» вибудована у форматі маркетингової агенції, що спеціалізується на наданні послуг у сфері SMM-просування та розробленні комплексних маркетингових рішень. Орієнтація на поєднання ґрунтовного аналізу ринкового середовища з активним використанням креативних інструментів цифрового контенту дозволяє підприємству позиціонувати себе як багатопрофільного та адаптивного партнера для суб'єктів малого й середнього бізнесу. Такий підхід сприяє індивідуалізації маркетингових стратегій відповідно до специфіки клієнтських запитів і формуванню довгострокових партнерських відносин.

Організаційна структура підприємства передбачає виокремлення ключових функціональних ролей, кожна з яких виконує чітко окреслені завдання в межах єдиного виробничого процесу. Центральне місце в системі управління посідає керівник підприємства, який поєднує функції стратегічного маркетолога та управлінця. До його повноважень належать стратегічне планування діяльності агенції, управління клієнтським портфелем,

координація роботи команди, а також контроль фінансово-економічних показників.

Операційний рівень управління представлений SMM-спеціалістом, який відповідає за безпосереднє ведення сторінок клієнтів у соціальних мережах, розроблення та реалізацію контент-планів, а також підтримання постійної комунікації з цільовою аудиторією. Важливу роль у формуванні ціннісної пропозиції підприємства відіграють копірайтери, що забезпечують створення текстового контенту з урахуванням позиціонування брендів замовників, їх стилістики та комунікаційного тону. Візуальну складову маркетингових кампаній формують дизайнери, до функціональних обов'язків яких належить розроблення елементів айдентики, креативних банерів та ілюстративних матеріалів. Окрему спеціалізовану функцію виконує таргетолог, який здійснює налаштування та оптимізацію платних рекламних кампаній, контролює ефективність використання рекламного бюджету й проводить аналітичну оцінку результатів просування.

Схематичне відображення взаємозв'язків між зазначеними функціональними підрозділами та посадовими ролями наведено на рисунку 2.1, який ілюструє загальну організаційну структуру ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП».

Застосована лінійно-функціональна модель управління відповідає загальноприйнятим підходам до організації діяльності малих маркетингових агенцій, у межах яких централізоване ухвалення управлінських рішень поєднується з чітким розподілом функціональних обов'язків між виконавцями. Відмінною рисою даної структури є вузька професійна спеціалізація кожної посади, що сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і забезпечує оперативне реагування на запити клієнтів у динамічному конкурентному середовищі.

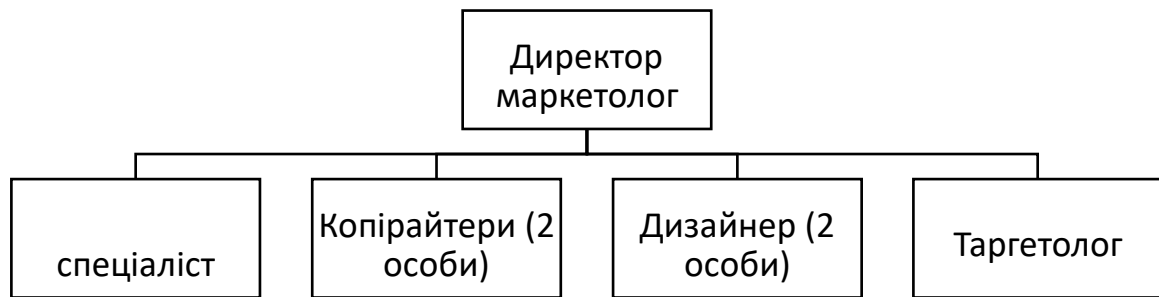


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Навантаження керівника ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», який виконує функції провідного маркетолога, охоплює не лише формування загальної маркетингової стратегії розвитку підприємства, але й системний контроль за процесом її практичної реалізації. Управлінська діяльність включає координацію роботи команди шляхом проведення регулярних щотижневих нарад, аналіз проміжних і підсумкових результатів із використанням CRM-системи, а також ухвалення оперативних рішень щодо доцільного перерозподілу ресурсів між поточними проектами. Такий підхід до управління сприяє зменшенню ризику виникнення «вузьких місць» у бізнес-процесах і забезпечує безперервний та структурований інформаційний обмін усередині маркетингової агенції.

Взаємодія між функціональними виконавцями організована відповідно до чітко регламентованого алгоритму, який охоплює повний цикл роботи з клієнтом: від первинного отримання й деталізації брифу до погодження макетів, запуску рекламних матеріалів і підготовки фінального аналітичного звіту. Активне використання цифрових платформ для спільної роботи, зокрема Google Workspace і Trello, а також корпоративних месенджерів забезпечує можливість оперативного коригування контенту та рекламних кампаній у режимі реального часу, що є особливо важливим в умовах динамічного розвитку сфери digital-маркетингу.

Система мотивації персоналу в ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» ґрунтується на поєднанні фіксованої заробітної плати для копірайтерів і дизайнерів із бонусними виплатами, розмір яких залежить від досягнення

ключових показників ефективності (KPI). До таких показників належать зростання охоплення цільової аудиторії, кількість звернень або заявок, отриманих через соціальні мережі, а також показники клікабельності рекламних оголошень (CTR) у межах таргетованих кампаній. Застосування даної моделі мотивації стимулює працівників до пошуку інноваційних рішень і прояву ініціативності, водночас надаючи керівництву можливість прозоро контролювати витрати на персонал.

Попри відносно невелику чисельність постійного штату, підприємство зберігає високий рівень організаційної гнучкості завдяки можливості залучення фриланс-спеціалістів у періоди пікового навантаження. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на сезонні коливання попиту на маркетингові послуги, забезпечувати виконання проєктів у встановлені строки та уникати надмірних витрат, пов'язаних з утриманням розширеного постійного персоналу.

Отже, загальна характеристика діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» свідчить про обґрунтований вибір організаційно-правової форми, широкий спектр інформаційно-маркетингових послуг і чітко сформовану внутрішню систему управління, що поєднує централізоване стратегічне керівництво з високим рівнем професійної спеціалізації виконавців. Така організаційна конфігурація створює сприятливі передумови для подальшого масштабування бізнесу без зниження якості сервісу та без втрати оперативності ухвалення управлінських рішень.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства: фінансові можливості, кадрове забезпечення та матеріально-технічні ресурси

Оцінювання внутрішніх ресурсів ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» є одним із ключових елементів стратегічного планування діяльності маркетингової агенції, що спеціалізується на SMM-просуванні та розробленні

комплексних маркетингових стратегій. Саме сукупність внутрішніх ресурсів формує реальний потенціал підприємства до стабільного функціонування та подальшого розвитку в умовах динамічного цифрового середовища. Фінансові ресурси відображають обсяг, структуру й регулярність грошових надходжень, а також рівень податкових зобов'язань; кадровий потенціал визначає здатність підприємства реалізовувати проєкти різного рівня складності; матеріально-технічна база, у свою чергу, створює технологічне підґрунтя для виконання завдань із високими вимогами до швидкості, якості та гнучкості управлінських і маркетингових процесів.

Аналіз фінансових надходжень ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» за 2025 рік, здійснений на основі внутрішньої фінансової звітності та даних обліку доходів, свідчить про відносну стабільність контрактного портфеля підприємства. Основну частину доходів сформовано за рахунок кількох ключових контрактів, оплата за якими здійснювалася в іноземній валюті з подальшим перерахунком за офіційним курсом Національного банку України та конвертацією в національну валюту. Загальний обсяг валового доходу за звітний період становив 291 641,71 грн, при цьому щомісячні надходження коливалися в межах від 66 737,70 грн до 91 428,62 грн. Така динаміка свідчить про відсутність різких фінансових провалів і загалом рівномірний характер грошових потоків протягом року.

Податкове навантаження підприємства сформовано відповідно до чинного податкового законодавства та обраної системи оподаткування і включає сплату податку на прибуток (або єдиного податку – залежно від податкового статусу підприємства), а також обов'язкові внески на соціальне страхування працівників. Сукупний обсяг податкових відрахувань за 2025 рік становив 20 478,07 грн, що відповідає приблизно 7 % від валового доходу підприємства. Зазначений рівень податкового навантаження можна охарактеризувати як помірний і такий, що не створює надмірного фінансового тиску на господарську діяльність ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», залишаючи можливості для реінвестування коштів у розвиток бізнесу.

У таблиці 2.1 наведено динаміку фінансових надходжень ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» протягом 2025 року, що дає змогу наочно оцінити рівень доходів підприємства, їх стабільність і структуру в межах аналізованого періоду та слугує аналітичною основою для подальшої оцінки фінансової стійкості й інвестиційного потенціалу.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових надходжень організації у 2025 році

№	Дата
	Всього

Аналіз фінансового забезпечення діяльності ФОП Рассохи Ольги Андріївни свідчить про наявність сезонної концентрації грошових надходжень, що припадає переважно на кінець літнього періоду та початок осені, з відносним піковим значенням у листопаді. Така динаміка зумовлена особливостями попиту на маркетингові послуги, активізацією бізнес-діяльності клієнтів перед завершенням фінансового року та запуском рекламних кампаній у високий сезон. Рівень робочого капіталу, який у середньому становив близько 80 000 грн, підтримувався в межах нормативних значень, достатніх для забезпечення безперервного надання послуг та покриття поточних операційних витрат. Співвідношення валового доходу до основних експлуатаційних витрат, пов'язаних із використанням програмного забезпечення та офісним забезпеченням, формувало стабільний позитивний грошовий потік, що підтверджує фінансову стійкість підприємства в аналізованому періоді.

Кадровий потенціал маркетингової агенції сформований із семи штатних посад, до складу яких входять маркетолог – власник підприємства, SMM-

спеціаліст, два копірайтери, два дизайнери та таргетолог. Така структура персоналу відповідає функціональним потребам агенції та дозволяє забезпечувати повний цикл маркетингових послуг – від стратегічного планування до реалізації та аналітики результатів. Рівень професійної підготовки працівників характеризується наявністю практичного досвіду у сфері digital-маркетингу в межах від трьох до п'яти років, що свідчить про достатній рівень експертизи для виконання завдань середньої та підвищеної складності. Коефіцієнт зайнятості персоналу становив 1,0 FTE для кожної штатної одиниці, а тимчасові пікові навантаження ефективно компенсувалися шляхом залучення фриланс-спеціалістів, що забезпечувало гнучкість кадрової політики без зростання постійних витрат.

Матеріально-технічна база підприємства сформована з урахуванням специфіки цифрової маркетингової діяльності та ґрунтується на використанні сучасних технічних і програмних рішень. Апаратне забезпечення включає сім повноцінних робочих станцій, оснащених процесорами Intel Core i7, оперативною пам'яттю обсягом 16 GB та твердотілими накопичувачами SSD на 512 GB, що гарантує високу швидкість обробки графічних і мультимедійних матеріалів. Для стабільної та безпечної передачі даних використовується маршрутизатор із підтримкою VPN-з'єднань, а також Wi-Fi Mesh-система, що забезпечує рівномірне покриття офісного простору.

До складу офісного обладнання належить багатофункціональний пристрій із можливістю друку, сканування та факсимільного зв'язку, мобільний проектор для проведення внутрішніх презентацій і командних обговорень, а також зовнішні накопичувачі загальним обсягом 2 TB, призначені для резервного копіювання даних і зниження ризиків втрати інформації. Програмне забезпечення підприємства представлено платними цифровими сервісами, серед яких особливе місце займають підписки на ChatGPT Plus для генерації маркетингових ідей, аналітики та роботи з промптами, Miro для візуалізації концепцій і проведення колективних мозкових штурмів, Figma для створення та тестування візуального контенту, а

також Google Workspace для організації електронної пошти, спільної роботи з документами та управління внутрішніми комунікаціями.

На рисунку 2.2 подано схему інформаційного потоку в межах організації, яка відображає логіку поетапного використання цифрових інструментів у процесі створення маркетингових рішень. Згідно з наведеною схемою, початковий етап передбачає формування та аналіз маркетингових ідей за допомогою ChatGPT Plus, після чого результати візуалізуються в середовищі Miro та трансформуються у конкретні дизайнерські рішення в Figma. Така організація інформаційного потоку дозволяє скоротити тривалість розробки концептів приблизно на 30 % порівняно з традиційним лінійним циклом, що підвищує оперативність реагування на запити клієнтів і загальну ефективність діяльності агенції.

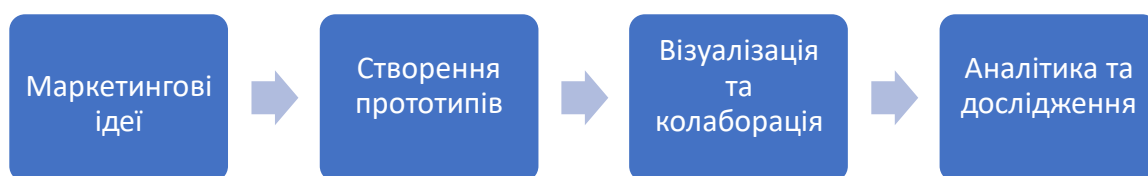


Рис. 2.2. Схема інформаційного потоку в діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» (використання програмного забезпечення)

Матеріально-технічна база підприємства забезпечувала цілодобовий доступ до хмарних інформаційних середовищ із дотриманням вимог безперервності роботи та гарантією аварійного відновлення даних. Система резервування інформації була побудована на поєднанні щоденного створення резервних копій на зовнішні носії та автоматичної синхронізації з хмарним сховищем Google Drive, що мінімізувало ризики втрати інформації та забезпечувало високий рівень інформаційної безпеки. Оновлення технічного обладнання здійснювалося відповідно до затвердженої ІТ-дорожньої карти з періодичністю один раз на два роки, що дозволяло підтримувати актуальність

програмно-апаратного комплексу та зберігати продуктивність робочих станцій на рівні близько 95 % технічної придатності.

Злагоджена взаємодія фінансових, кадрових і технологічних ресурсів створювала передумови для паралельного виконання кількох проєктів без порушення строків та зниження якості послуг. Систематичне оновлення матеріально-технічної бази забезпечувало готовність підприємства до впровадження сучасних AI-інструментів, автоматизації окремих бізнес-процесів і оперативної адаптації до змін ринкових вимог та очікувань клієнтів.

Оцінювання факторів зовнішнього середовища та ідентифікація проблемних аспектів, що зумовлюють необхідність розробки бізнес-ідеї

З метою комплексного дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» було використано сукупність стратегічних аналітичних інструментів, зокрема матричний підхід «МакКінзі», метод комплексного стратегічного аналізу SPACE та узагальнювальний SWOT-аналіз. Послідовне застосування зазначених методів дозволяє сформуванню цілісного уявлення про фінансову стійкість підприємства, рівень його конкурентних позицій, привабливість галузі маркетингових послуг, а також ступінь стабільності та прогнозованості зовнішнього середовища. У результаті такого аналізу створюється аналітичне підґрунтя для обґрунтування доцільності формування та впровадження нової бізнес-ідеї розвитку підприємства.

SPACE-аналіз ґрунтується на оцінюванні чотирьох ключових груп показників, що відображають стратегічне становище суб'єкта господарювання, а саме: фінансову силу, конкурентні переваги, привабливість галузі та рівень нестабільності зовнішнього середовища. Даний метод дозволяє не лише визначити поточну стратегічну позицію підприємства, але й окреслити напрями коригування управлінських рішень з урахуванням змін у ринковому середовищі. Оцінювання показників здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 відповідає дуже низькому рівню прояву показника, а 5 – дуже високому. Вагові коефіцієнти для кожного критерію визначено експертним шляхом з урахуванням специфіки діяльності маркетингової агенції та особливостей ринку digital-послуг.

У таблиці 2.2 наведено результати SPACE-аналізу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», що відображають кількісну оцінку стратегічних параметрів підприємства та слугують основою для подальшої інтерпретації отриманих результатів і вибору напрямку стратегічного розвитку.

Таблиця 2.2

SPACE-аналіз ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Груп а крит еріїв	Кри тері й	Оцінка
«Фіна нсова сила» підпр иємств ва	Обс яг чист ого дохо ду	
	Мож ливі сть залу ченн я зовн ішні х інве стиц ій	
	Лікв ідніс ть обіг ових кош тів	
Загал ьна оцінк а		
Конк урент оспро мо жніст ь	Част ка лока льно го ринк у	
підпр иємств ва	Унік альн ість марк етин гово	

	го портфеля	
	Доступ до передових технологій	
Загальна оцінка		
Привабливість сектору	Розмір зростання сегмента SMM та стратегій	
	Конкурентна насиченість локального ринку	
	Можливості співпраці з відда	

	лени ми замо вник ами	
Загал ьна оцінк а		
Стабі льніс ть секто ру	Полі тичн і та регу лято рні ризи ки в Укра їні	
	Вал ютні коли ванн я та їх впли в на дохо ди	
	Інфр астр укту рна наді йніс ть	
Загал ьна оцінк а		

Наведені у табл. 2.2 критерії складаються з факторів, які виражаються у показниках. Далі знайдемо координати X і Y за формулами (2.1, 2.2):

$$X = \text{ПС} - \text{КП} \quad (2.1)$$

де, ПС – привабливість сектору

КП – конкурентоспроможність підприємства

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ} \quad (2.2)$$

де, ФС – фінансова сила,

СТ – стабільність сектору.

Розрахуємо координати X та Y:

$$X = \text{ПС} - \text{КП} = 2,1 - 1,6 = 0,5$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СТ} = 2,0 - 1,6 = 0,4.$$

Координати для підприємства за SPACE-аналізом (0,5;0,4).

На рис. 2.3 наведено графік відповідно до отриманих показників.

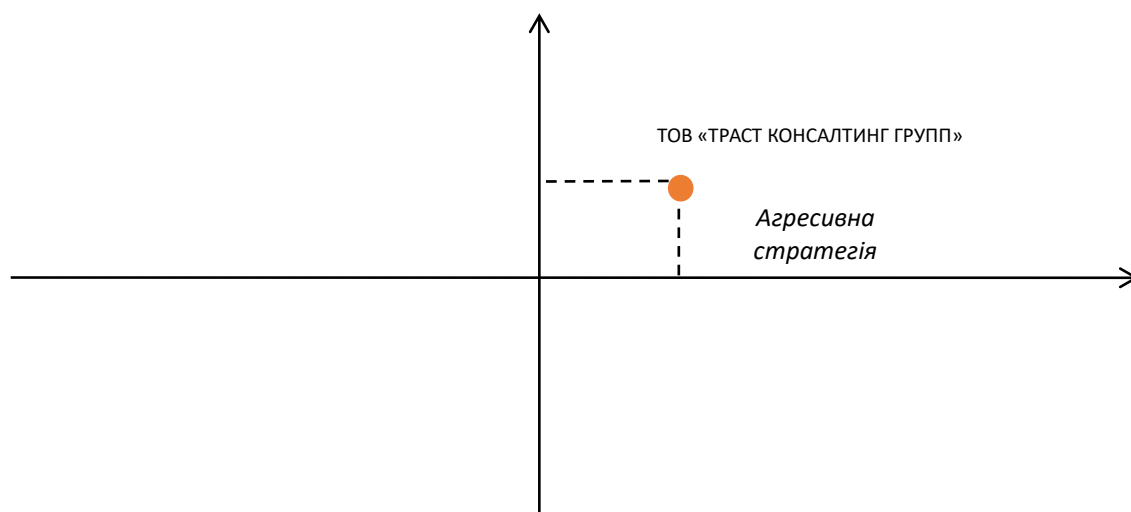


Рис. 2.3. Space аналіз ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Виходячи з результатів SPACE-аналізу, який розмістив ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» в секторі агресивної стратегії, подальший розвиток підприємства доцільно орієнтувати на активне масштабування діяльності та освоєння нових ринкових ніш із максимальним використанням наявного маркетингового, технологічного й управлінського потенціалу. Така

стратегічна позиція свідчить про достатній рівень фінансової стійкості, конкурентоспроможності та привабливості галузі, що створює сприятливі умови для експансії та інноваційного розвитку.

У межах агресивної стратегії маркетингової агенції доцільно розширювати портфель послуг шляхом впровадження автоматизованих рішень на основі штучного інтелекту, формувати довгострокові партнерські відносини з міжнародними цифровими платформами, а також поступово виходити на суміжні ринки Центральної та Східної Європи. Окремим перспективним напрямом розвитку є інвестування у створення власного онлайн-освітнього хабу, орієнтованого як на клієнтів, так і на фахівців у сфері digital-маркетингу, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та формуванню експертного іміджу підприємства.

Агрегована стратегія розвитку ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» в межах агресивної позиції передбачає реалізацію таких ключових напрямів:

- озгортання нових цифрових продуктів, зокрема чат-ботів і кастомізованих аналітичних панелей на базі інструментів штучного інтелекту та платформ бізнес-аналітики (ChatGPT, Google Data Studio);
- активне освоєння міжнародних фриланс- і бізнес-майданчиків (Upwork, Fiverr Pro, LinkedIn Marketplace) з метою залучення клієнтів із Польщі, Німеччини та країн Скандинавського регіону;
- вертикальну інтеграцію шляхом створення власної мережі авторизованих SMM-акаунтів і напряму таргетованої реклами з наданням клієнтам повного циклу послуг – від маркетингового аудиту до оптимізації рекламних кампаній;
- формування стратегічних коаліцій із CRM- та e-commerce-провайдерами для розробки комплексних маркетингово-технологічних рішень формату «під ключ»;
- проведення інтенсивної контент-кампанії на глобальних платформах YouTube та Medium із презентацією практичних кейсів виходу на нові ринки та демонстрацією динаміки показників ефективності інвестицій (ROI).

Реалізація зазначених стратегічних напрямів потребує узгодженої оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Зокрема, доцільним є впровадження автоматизації планування проєктів у середовищі Miro з інтеграцією в CRM-систему, стандартизація дизайн-шаблонів у Figma, а також використання API ChatGPT Plus для масштабної генерації адаптивних маркетингових промптів. Додатковим стимулом для зростання клієнтської бази може стати впровадження платформи лояльності з реферальними винагородами та преміальними пакетами послуг.

Подальший стратегічний аналіз доцільно доповнити застосуванням методу «МакКінзі», який дозволяє оцінити стратегічне положення підприємства та довгострокову привабливість ринку digital-маркетингу. У межах даної моделі по осі X відображається стратегічне положення маркетингової агенції, а по осі Y – рівень привабливості галузі. Для побудови матриці здійснено розрахунок відповідних показників, які наведено в таблиці

Таблиця 2.3

Критерії стратегічного положення (X) та показники привабливості галузі (Y)

Кри тері ї стра тегі чно го пол оже ння (X)	Відносна важливість
Відн осна част ка кліє нтсь кого	

порт феля	
Шир ота порт феля марк етин гови х посл уг	
Лоял ьніс ть кліє нтів	
Циф рові комп етен ції	
Репу таці йни й капі тал у дідж итал сере дови щі	
Всьо го	
Пок азни ки прив абли вост і галу зі (У)	
Тем пи	

зрос танн я сегм ента	
Ріве нь техн олог ічно го онов ленн я кліє нтсь ких кана лів	
Інте нсив ніст ь конк урен ції на лока льно му ринк у	
Нор ма приб утко вост і в галу зі	
Дин амік а марк етин гови х бюд	

жеті в кліє нтів	
Всього	

За результатами аналізу побудовано матрицю McKinsey (рис. 2.4)

Висока	А Селективне зростання		Б Агресивне зростання
		ТОВ «ТРАСТ»	
	Г Деінвестування		В Низька активність
Середня			
Низька			
	Низька	Середня	Висока

Рис. 2.4 Матриця Мак-Кінсі ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Відповідно до результатів аналізу за матрицею «Мак-Кінзі», стратегічне положення ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» ідентифікується як позиція «Проміжна 2», що характеризується помірним рівнем привабливості галузі digital-маркетингу та середньою конкурентною силою підприємства. Зазначена позиція свідчить про наявність внутрішніх конкурентних переваг, однак їх поточний рівень є недостатнім для здійснення масштабного

розширення в межах наявного ринкового середовища без додаткових структурних і стратегічних змін.

Сфера діяльності маркетингових послуг, у якій функціонує підприємство, відзначається високим ступенем фрагментації, нерівномірністю споживчого попиту, а також підвищеним рівнем системних ризиків, зумовлених політичною нестабільністю, регуляторними обмеженнями та валютними коливаннями. У сукупності ці фактори обмежують можливості швидкого зростання та потребують зваженого підходу до стратегічного планування.

Для позиції «Проміжна 2» доцільним є застосування селективної інвестиційної стратегії або стратегії обережної диверсифікації, яка передбачає:

- концентрацію фінансових, кадрових і технологічних ресурсів на напрямках діяльності з найвищим потенціалом прибутковості або чітко вираженою унікальною диференціацією;
- оптимізацію витрат і поступову трансформацію клієнтської моделі у напрямі зростання частки міжнародних замовників;
- зниження впливу локальних економічних і регуляторних загроз шляхом розширення діяльності за межі нестабільного внутрішнього ринку;
- перегляд та адаптацію продуктової лінійки відповідно до змін у структурі попиту й конкурентних вимог на зовнішніх ринках.

Поточна стратегічна позиція підприємства не потребує негайного виходу з ринку або згортання діяльності, проте вимагає підвищеної обережності в інвестиційних рішеннях, гнучкого управління ризиками та проактивного аналізу альтернативних юрисдикцій для ведення бізнесу. У цьому контексті доцільною є поетапна підготовка інфраструктурної та організаційної бази для потенційної релокації підприємницької діяльності або створення закордонного представництва чи філії.

З метою подальшої деталізації стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» проведено SWOT-аналіз, адаптований до

умов функціонування малих підприємств у сфері маркетингових і digital-послуг, результати якого наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Сильні сторони
<p>використання ліцензійних AI-інструментів (ChatGPT Plus) у маркетинговому аналізі та стратегічно розвинена цифрова інфраструктура (Miro, Figma, CRM), що забезпечує інтеграцію аналітичних даних. Ефективна організаційна структура та низькі операційні витрати.</p> <p>високий рівень персоналізації послуг і клієнтоорієнтований підхід.</p> <p>швидка адаптація до змін ринку завдяки цифровізації бізнес-процесів.</p>
Можливості
<p>зростання попиту на digital-маркетингові та SMM-послуги.</p> <p>вихід на міжнародні ринки через онлайн-платформи та партнерські проекти.</p> <p>розширення спектра послуг за рахунок AI-рішень та автоматизації маркетингу.</p> <p>розвиток консалтингових і освітніх продуктів як додаткового джерела доходу.</p>

У таблиці 2.5 наведено стратегічні цілі ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», сформовані за результатами SWOT-аналізу з урахуванням комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування підприємства. Запропоновані стратегічні орієнтири відображають взаємозв'язок сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати напрями подальшого розвитку, мінімізувати потенційні ризики та посилити конкурентні позиції на ринку консалтингових і цифрових послуг. Систематизація стратегічних цілей у межах матриці SWOT створює підґрунтя для вибору адекватних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого зростання, адаптації до динамічних ринкових умов і довгострокової економічної стійкості ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП».

Таблиця 2.5

Стратегічні цілі для ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

Внутрішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (CсM) 1. Використання інструментів штучного інтелекту для розроблення нових digital-продуктів та виходу на глобальний ринок. 2. Міжнародна диференціація маркетингових послуг на основі унікальної комбінації цифрових інструментів (ChatGPT, Figma, Miro). 3. Створення кросплатформеного контенту з адаптацією до вимог ринків країн ЄС.	ST-стратегії (CсЗ) 1. Формування системи моніторингу валютних ризиків і автоматизації фінансової звітності. 2. Розгортання резервної цифрової інфраструктури (віртуальні сервери, CDN) для забезпечення безперервності діяльності.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (CлсM) 1. Розроблення стратегії поступової релокації або формування гібридної міжнародної присутності. 2. Інвестування в партнерства з міжнародними консалтинговими та маркетинговими компаніями з метою розширення каналів дистрибуції послуг.	WT-стратегії (CлсЗ) 1. Удосконалення системи управління ризиками та підвищення фінансової гнучкості підприємства. 2. Створення юридичної структури в одній із країн Європейського Союзу з метою мінімізації фіскальних та регуляторних обмежень.

З огляду на стратегічну позицію в сегменті «Проміжний 2» за матрицею «Мак-Кінзі», ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» доцільно реалізовувати стратегію поступової міжнародної гібридизації діяльності, яка поєднує збереження присутності на внутрішньому ринку з поетапним виходом на зовнішні ринки. Такий підхід дозволяє уникнути різких інвестиційних навантажень і водночас забезпечує адаптацію бізнес-моделі до вимог більш стабільних та економічно передбачуваних юрисдикцій.

Ключовими стратегічними пріоритетами в цьому контексті виступають диверсифікація клієнтського портфеля за рахунок залучення закордонних замовників, що знижує залежність підприємства від внутрішніх макроекономічних і регуляторних ризиків, а також цифрова трансформація

сервісів із подальшою адаптацією продуктів і консалтингових рішень до стандартів та очікувань ринків Європейського Союзу. Важливого значення набуває інституціоналізація системи ризик-менеджменту, яка передбачає регулярний фінансовий і юридичний аудит, формування резервів ліквідності та використання інструментів страхування операційних і валютних ризиків.

Окремим напрямом стратегічного розвитку має стати розробка поетапної дорожньої карти (roadmap) переходу до мультиюрисдикційної моделі функціонування, що включатиме аналіз регуляторних вимог, податкових режимів і організаційних форм ведення бізнесу в обраних країнах. Реалізація зазначених заходів дозволить не лише підвищити конкурентну стійкість ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а й сформувавши підґрунтя для довгострокового органічного зростання, масштабування послуг та посилення позицій підприємства на більш привабливих і прогнозованих міжнародних ринках.

РОЗДІЛ III

ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ

3.1. Обґрунтування концепції бізнес-ідеї та визначення її інноваційного потенціалу

Концепція бізнес-ідеї ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» ґрунтується на поетапному виході на ринок Королівства Іспанія шляхом надання консалтингових послуг для місцевих підприємств у сфері digital-маркетингу та стратегічного розвитку бізнесу. Запропонована бізнес-ідея передбачає трансфер накопиченого досвіду компанії у сфері SMM-просування, таргетованої реклами, контент-менеджменту та розроблення комплексних маркетингових стратегій з подальшою адаптацією цих інструментів до соціально-економічних, культурних і споживчих особливостей іспанського ринку.

Доцільність виходу саме на ринок Іспанії обумовлюється високими темпами цифрової трансформації національної економіки, активним зростанням сегмента малого та середнього бізнесу, а також стабільним попитом на професійні маркетингові й стратегічні консультації. Іспанський бізнес-сектор характеризується значною галузевою диверсифікацією, зокрема активним розвитком сфер HoReCa, e-commerce, туристичних сервісів і B2B-напрямів, що створює передумови для надання диференційованих консалтингових послуг із високим рівнем локалізованої експертизи та адаптації маркетингових рішень до конкретних сегментів ринку.

Концепція консалтингового пакета ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» передбачає надання клієнтам комплексного набору послуг, що охоплює аудит наявних маркетингових каналів, формування digital-стратегії розвитку, створення та оптимізацію креативного контенту, а також налаштування автоматизованих воронки продажу. Кожен етап консалтингової

взаємодії базується на результатах глибинного аналізу ринкових тенденцій, конкурентного середовища та поведінкових моделей іспанських споживачів із застосуванням сучасних інтелектуальних інструментів для обробки й узагальнення даних.

Інноваційна складова бізнес-ідеї полягає у поєднанні експертного аналітичного підходу з використанням цифрових та AI-інструментів як допоміжної платформи підтримки управлінських рішень. Консалтингова агенція робить акцент на людській експертизі, стратегічному мисленні та глибокому розумінні ринку, водночас використовуючи інструменти штучного інтелекту для пришвидшення аналітичних процесів, генерації попередніх текстових матеріалів і структурування масивів маркетингових даних. Остаточні стратегічні рекомендації формуються на основі персоналізованих аналітичних звітів, доповнених оперативними драфтами маркетингових рішень, що підвищує швидкість ухвалення управлінських рішень і гнучкість консалтингових проєктів.

Організаційна модель консалтингової агенції передбачає формування мультидисциплінарної команди, до складу якої входять маркетолог-стратег, аналітик із застосуванням AI-інструментів, SMM-спеціаліст, UX/UI-дизайнер та таргетолог. Така структура забезпечує цілісний підхід до реалізації консалтингових проєктів, сприяє ефективному розподілу функцій між виконавцями та оптимізує використання цифрових інструментів у процесі надання послуг.

Процес надання консалтингових послуг моделюється за поетапною схемою, наведеною на рисунку 3.1, що відображає логіку взаємодії з клієнтом — від первинного аналізу бізнесу й ринку до впровадження рекомендацій та оцінки результативності розроблених маркетингових рішень.

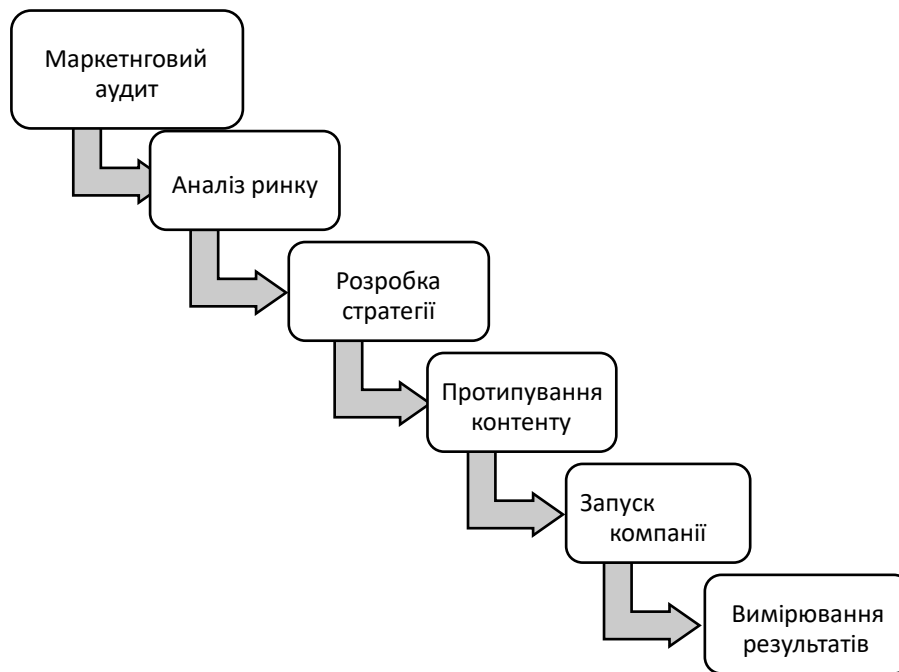


Рис. 3.1. Схема процесу надання послуг ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

У таблиці 3.1 узагальнено ключові елементи концепції бізнес-ідеї ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» та визначено відповідні інноваційні складові, що формують її конкурентні переваги на міжнародному ринку консалтингових послуг. Представлена систематизація дозволяє комплексно охарактеризувати зміст бізнес-ідеї, простежити взаємозв'язок між стратегічними цілями компанії, функціональними компонентами консалтингового продукту та інструментами їх практичної реалізації. Виокремлення інноваційних складових у межах кожного елементу концепції дає змогу оцінити рівень новизни запропонованих рішень, їхню адаптованість до умов іспанського ринку та потенціал створення доданої вартості для клієнтів. Таким чином, таблиця 3.1 виступає аналітичною основою для подальшого обґрунтування ефективності бізнес-ідеї, а також для формування механізмів її практичної реалізації й масштабування в міжнародному середовищі.

Таблиця 3.1

**Основні елементи концепції бізнес-ідеї ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ
ГРУПП» та відповідні інноваційні складові**

Елемент концепції бізнес-ідеї	Інноваційна складова
Географічна експансія на ринок Королівства Іспанія	Аналітика локальних ринкових трендів і споживчих патернів із використанням інструментів ChatGPT Plus
Консалтинг у сфері цифрових маркетингових стратегій	Візуалізація customer journey та стратегічних сценаріїв взаємодії з клієнтом у середовищі Miro
Локалізований контент-прототип	Прототипування маркетингових матеріалів у Figma з автоматизованою генерацією текстового наповнення на базі ChatGPT
Автоматизовані маркетингові воронки	Інтеграція CRM-систем із AI-ботами для збору, первинної кваліфікації та обробки лідів
Мультиканальна рекламна підтримка	Налаштування таргетованих рекламних кампаній із динамічними креативами на основі результатів аналітики

У таблиці 3.2 узагальнено ключові фактори, що обґрунтовують доцільність виходу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на ринок Королівства Іспанія та визначають сприятливість зовнішнього середовища для реалізації обраної бізнес-ідеї. До аналізу включено економічні, ринкові, інституційні та технологічні чинники, які формують потенціал попиту на консалтингові послуги у сфері digital-маркетингу. Систематизація зазначених факторів дозволяє комплексно оцінити рівень привабливості іспанського ринку, виявити конкурентні переваги виходу на нього порівняно з внутрішнім ринком, а також обґрунтувати стратегічні рішення щодо географічної експансії підприємства. Представлені в таблиці фактори слугують аналітичною основою для подальшого формування маркетингової стратегії, адаптації сервісної пропозиції до локальних умов та мінімізації ризиків, пов'язаних із міжнародною діяльністю.

Таблиця 3.2

Головні фактори виходу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на ринок Іспанії

Фактор	Опис значущості
Членство Іспанії в ЄС	Спрощені умови транскордонної діяльності, гармонізоване регуляторне середовище, доступ до європейських програм підтримки малого та середнього бізнесу
Рівень цифровізації економіки	Високе проникнення інтернету, активне використання соціальних мереж, стійкий попит на digital-послуги та онлайн-консалтинг
Нішеві ринкові можливості	Недостатня насиченість сегмента спеціалізованих digital-консалтингових послуг, попит на персоналізовані та локалізовані маркетингові рішення
Культурна та мовна близькість	Наявність спільних елементів бізнес-етикету, зростання кількості україномовних та іспаномовних фахівців, що полегшує комунікацію
Доступ до фінансових інструментів	Податкові стимули, грантові програми, пільгове кредитування та інші фінансові механізми підтримки іноземних підприємців
Можливості локальних партнерств	Потенціал співпраці з асоціаціями малого і середнього бізнесу, професійними бізнес-мережами та галузевими спільнотами

Урахування зазначених факторів дозволяє сформувавши комплексну та економічно обґрунтовану стратегію виходу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на ринок Королівства Іспанія, яка узгоджується з поточними потребами малого й середнього бізнесу у сфері digital-консалтингу. Сукупність інституційних, ринкових, технологічних і культурних передумов створює сприятливе середовище для масштабування консалтингової діяльності за межі національного ринку та мінімізації бар'єрів входу.

Членство Іспанії в Європейському Союзі, високий рівень цифровізації економіки та доступ до фінансових інструментів підтримки підприємництва забезпечують стабільність регуляторного поля й прогнозованість умов ведення бізнесу. Водночас наявність нішевих можливостей у сегменті спеціалізованого digital-консалтингу свідчить про потенціал попиту на локалізовані, адаптовані

до культурних і поведінкових особливостей споживачів маркетингові рішення. Це відкриває можливості для формування конкурентних переваг за рахунок персоналізації послуг і глибшого розуміння локального ринку.

Концепція бізнес-ідеї ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» передбачає створення довгострокової платформи сталого зростання, що базується на поєднанні експертного аналітичного підходу з активним використанням сучасних цифрових інструментів і технологій штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність консалтингових послуг, а й забезпечити їх інноваційний характер, орієнтований на вимірювану цінність для клієнта. У результаті бізнес-ідея набуває стратегічного характеру, формуючи основу для поступової інтеграції компанії у європейський ринок digital-послуг та зміцнення її позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2. Механізм реалізації бізнес-ідеї: організаційні рішення та ресурсне забезпечення

План впровадження бізнес-ідеї виходу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на ринок Королівства Іспанія шляхом відкриття філії консалтингової агенції має поетапний та системний характер і охоплює чотири взаємопов'язані блоки: юридичне оформлення, матеріально-технічне забезпечення, формування кадрового ресурсу та фінансове планування. Узгоджена реалізація зазначених блоків забезпечує інституційну легітимність діяльності, операційну готовність філії та фінансову стійкість проєкту на початковому етапі функціонування.

Юридичний блок є базовою передумовою виходу на іспанський ринок і передбачає виконання комплексу організаційно-правових процедур відповідно до національного законодавства Іспанії. Насамперед здійснюється отримання податкового ідентифікаційного номера (NIF – *Número de Identificación Fiscal*),

без якого неможливе ведення господарської діяльності, відкриття банківських рахунків і укладення цивільно-правових угод. Наступним етапом є укладення договору оренди офісного приміщення на території Іспанії, що підтверджує фактичну присутність компанії в юрисдикції країни та є обов'язковою умовою реєстрації філії. Оптимальною організаційно-правовою формою для консалтингової діяльності визначено *Sociedad Limitada (SL)*, яка забезпечує обмежену відповідальність засновників, гнучкість управління та сприятливий режим оподаткування для малого й середнього бізнесу.

Окрему увагу в юридичному блоці приділено організації бухгалтерського та податкового обліку відповідно до іспанських стандартів. Філія має вести фінансову звітність згідно з вимогами *Plan General Contable*, що регламентує структуру рахунків, порядок обліку доходів і витрат, а також формування фінансових результатів. Податкове адміністрування передбачає обов'язкове щоквартальне подання декларацій з податку на додану вартість (IVA), а також дотримання строків сплати корпоративних і соціальних внесків, що є критично важливим для уникнення фінансових санкцій і підтримання ділової репутації компанії.

Матеріально-технічне забезпечення філії спрямоване на створення повноцінної операційної інфраструктури, здатної забезпечити надання консалтингових послуг відповідно до стандартів європейського ринку. Воно включає оренду та облаштування офісних приміщень, закупівлю офісних меблів, комп'ютерної техніки, серверного й мережевого обладнання, а також придбання ліцензійного програмного забезпечення для аналітики, проектного управління та роботи з клієнтами. Додатково передбачається інвестування в маркетингове обладнання та інструменти цифрової комунікації, необхідні для просування послуг агенції на локальному ринку. Сукупні інвестиційні потреби, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням філії, систематизовано та представлено в таблиці 3.3, що дозволяє оцінити обсяг початкових вкладень і структуру витрат.

Загалом запропонований план впровадження бізнес-ідеї забезпечує поетапний та контрольований вихід ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на іспанський ринок, поєднуючи правову відповідність, технічну готовність і економічну доцільність реалізації проєкту.

Таблиця 3.3

Інвестиційні потреби відкриття компанії в Іспанії

Найменш інвестиційних потреб	Кількість, шт.
Юридична реєстрація та правовий супровід	
Оренда офісу (депозит + 1	

місяць)	
Ремонт та облаштування офісного простору	
Меблі та офісна техніка	
Програми забезпечення та маркетингові об'єкти	
Усього	

Амортизаційні відрахування за проектом відкриття філії ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» в Іспанії розраховуються за прямолінійним методом, що є найбільш поширеним і методично обґрунтованим для консалтингових компаній зі стабільним рівнем використання основних засобів. Первісна вартість виробничих фондів становить 3 435,0 тис. грн (без урахування витрат на юридичну реєстрацію, ремонтні роботи та меблі). Строк корисного використання визначено на рівні 4 років, а ліквідаційну вартість прийнято в розмірі 12,5 % від первісної вартості, що відповідає 429,4 тис. грн.

Розрахунок амортизаційних відрахувань здійснюється таким чином:

ічна сума амортизації визначається як різниця між первісною та ліквідаційною вартістю, поділена на строк служби активів:
 $(3\,435,0 - 429,4) \div 4 = 751,4$ тис. грн.

ісячна сума амортизації становить:
 $751,4 \div 12 = 62,6$ тис. грн.

Отримані значення амортизаційних відрахувань враховуються у складі постійних витрат філії та формують частину її собівартості, не створюючи при цьому значного навантаження на грошові потоки підприємства.

Кадрове забезпечення філії формується відповідно до мультидисциплінарної організаційної моделі, яка забезпечує комплексний підхід до надання консалтингових послуг у сфері digital-маркетингу. Штатний розпис включає такі ключові позиції: керівник філії, маркетинговий консультант, SMM-спеціаліст, копірайтер, дизайнер і таргетолог. Такий склад персоналу дозволяє реалізовувати повний цикл консалтингових проектів – від аналітики та стратегічного планування до створення контенту й оцінки ефективності рекламних кампаній.

Місячні витрати на оплату праці персоналу становлять 679 тис. грн, що з урахуванням повного року функціонування філії формує річний фонд оплати праці в обсязі 8 148 тис. грн. Даний рівень витрат є обґрунтованим з огляду на

кваліфікацію спеціалістів і орієнтацію підприємства на ринки Європейського Союзу.

Операційні витрати філії включають орендну плату за офісне приміщення, комунальні послуги, оплату Інтернет-зв'язку, витрати на канцелярські матеріали та поточне адміністративне забезпечення. Окремою змінною статтею витрат визначено маркетинговий бюджет запуску, який спрямовується на просування послуг філії на іспанському ринку та формування первинної клієнтської бази.

Зведений перелік постійних і змінних витрат за проектом відкриття філії систематизовано та представлено в таблиці 3.4, що дозволяє комплексно оцінити фінансове навантаження на підприємство та визначити економічну доцільність реалізації обраної бізнес-ідеї.

Таблиця 3.4

Зведений перелік витрат

Види витрат	Витрати на місяць, тис.гр
Постійні витрати	
Оплата праці та ЄСВ	
Оренда офісу	
Амортизаційні витрати	
Всього за розділом	
Змінні витрати	
Комунальні та офісні витрати	
Маркетинговий бюджет	
Всього за	

розділом	
Всього за всіма розділами	

Процес упровадження бізнес-ідеї виходу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на ринок Іспанії структуровано у вигляді поетапної моделі реалізації, що дозволяє забезпечити керованість проєкту, контроль витрат і своєчасну адаптацію до зовнішніх умов. Кожен етап має чітко визначені цілі, завдання та очікувані результати.

Перший етап – підготовчий – передбачає здійснення повного комплексу юридичних процедур, пов’язаних із реєстрацією філії консалтингової агенції в іспанській юрисдикції. На цьому етапі здійснюється отримання податкового ідентифікатора, оформлення реєстраційних документів, відкриття банківських рахунків, а також укладення договору оренди офісного приміщення. Реалізація підготовчого етапу формує правові та організаційні передумови для подальшої операційної діяльності філії.

Другий етап – етап облаштування – включає проведення ремонтних робіт, закупівлю меблів, комп’ютерної техніки, офісного обладнання та необхідного програмного забезпечення. Основна мета цього етапу полягає у створенні повноцінного робочого простору, який відповідає вимогам сучасної консалтингової діяльності та забезпечує комфортні умови праці персоналу.

Третій етап – формування кадрового потенціалу – передбачає набір, відбір і навчання персоналу філії з оформленням трудових відносин відповідно до норм іспанського трудового законодавства. У межах цього етапу здійснюється адаптація співробітників до корпоративних стандартів ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», впровадження внутрішніх регламентів, а також навчання роботі з цифровими інструментами, CRM-системами та аналітичними платформами.

Четвертий етап – старт операційної діяльності – охоплює запуск перших консалтингових проєктів, налаштування CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами та моніторингу ключових показників ефективності (KPI). На цьому етапі здійснюється первинне тестування бізнес-процесів, оцінка ефективності команди та коригування операційних алгоритмів відповідно до практичних результатів.

П'ятий етап – етап операційної підтримки та розвитку – передбачає регулярний (щоквартальний) аналіз фінансових результатів, оцінку досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також коригування бюджету та планів розвитку філії. Особлива увага приділяється управлінню ризиками, оптимізації витрат і масштабуванню успішних консалтингових рішень.

Узгоджене та збалансоване поєднання юридичних, матеріально-технічних, кадрових і фінансових аспектів у межах зазначених етапів забезпечує своєчасне відкриття та стабільне функціонування філії консалтингової агенції ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на ринку Іспанії. Реалізація поетапної моделі впровадження дозволяє мінімізувати організаційні та фінансові ризики, підвищити керованість проєкту та досягти запланованих результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.3. Фінансово-економічна оцінка проєкту та визначення показників його ефективності

Перед проведенням розрахунків фінансових показників доцільно чітко окреслити структуру доходів і механізми формування грошових надходжень, які лежать в основі проєкту виходу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на іспанський ринок. Консалтингові послуги підприємства мають комплексний характер і поєднують аудит маркетингової діяльності клієнтів, розробку digital-стратегій, створення контенту та налаштування рекламних кампаній. Зазначені напрями функціонують у тісній взаємодії, посилюючи загальний економічний ефект: маркетинговий аудит дозволяє виявити ключові прогалини у взаємодії з цільовими аудиторіями, стратегічні рішення формують довгострокові вектори розвитку бізнесу клієнта, креативні інструменти забезпечують емоційну та візуальну привабливість бренду, а таргетована реклама й аналітика трансформують інвестиції у вимірювані ліди та конверсії.

Модель формування доходів проєкту побудована таким чином, щоб кожна з п'яти основних послугових лінійок не лише покривала прямі витрати на її надання, а й створювала основу для формування валового прибутку. Вартість одиниці послуги визначається з урахуванням середньої трудомісткості роботи фахівців, використання цифрових інструментів та середнього рівня комерційної маржі, характерної для ринку digital-консалтингу Іспанії. Запропонована система тарифікації є гнучкою: мінімальний поріг входу для клієнта відповідає пакету аудиту, тоді як максимальний формат передбачає комплексне консалтингове рішення «під ключ», що включає розробку стратегії, реалізацію маркетингових інструментів і проведення навчального воркшопу з передачею знань клієнту.

Інформаційною базою для формування прогнозної структури доходів слугували результати маркетингового дослідження, у межах якого оцінено середню потребу малого й середнього бізнесу Іспанії в залученні зовнішніх digital-консалтингових послуг. Прогнозований обсяг реалізації в перший рік

діяльності філії становить 604,3 умовні одиниці послуг, що відповідає реалістичному сценарію запуску пілотної хвилі клієнтів та поступового нарощування портфеля замовлень. Рівномірний розподіл реалізації послуг упродовж року забезпечує стабільність грошових надходжень і створює можливості для оперативного коригування кадрових та фінансових ресурсів у режимі реального часу.

Деталізована структура прогнозних надходжень за проєктом наведена в таблиці 3.5, яка слугує базою для подальших розрахунків точки беззбитковості, оцінки фінансових результатів та визначення економічної ефективності реалізації бізнес-ідеї.

Таблиця 3.5

**Орієнтовна структура надходжень за проєктом виходу ТОВ «ТРАСТ
КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на ринок Іспанії**

Вид робі т	Кількість од. послуг.
Про веде ння ауди ту мар кети нгов их кана лів	
Розр обка digit al- стра тегії	
Ств орен	

ня конт ент- план у та креа тиві в	
Нал ашт уван ня тарг етов аних кам пані й	
Про веде ння трен інго вих ворк шоп ів для кліє нтів	
Зага льна сума	

На основі табличних даних розраховано точку беззбитковості. Рівень беззбитковості у вартісному вираженні дорівнює:

$$Q_{кр.} = \frac{22060,4 \cdot 10692}{2 \cdot 22060,4 - 8344,8} = 17197,2 \text{ тис. грн}$$

На основі отриманих розрахункових даних щодо структури доходів і витрат проєкту з'являється можливість визначити точку беззбитковості, яка є одним із ключових показників фінансової стійкості та економічної доцільності реалізації бізнес-ідеї. Точка беззбитковості відображає такий обсяг надання консалтингових послуг, за якого сукупні доходи ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» повністю покривають постійні й змінні витрати, а фінансовий результат дорівнює нулю.

Розрахунок цього показника дозволяє оцінити мінімально необхідний рівень операційної активності філії на іспанському ринку, починаючи з якого проєкт переходить у зону прибутковості. Візуалізація співвідношення доходів і витрат у динаміці дає змогу наочно продемонструвати момент перетину ліній сукупних витрат і виручки, що має важливе практичне значення для управлінських рішень щодо обсягів реалізації, цінової політики та контролю витрат.

Графічне відображення точки беззбитковості проєкту наведено на рисунку 3.2, який ілюструє залежність фінансового результату від обсягу реалізації консалтингових послуг та дозволяє оцінити запас фінансової міцності бізнес-ідеї.

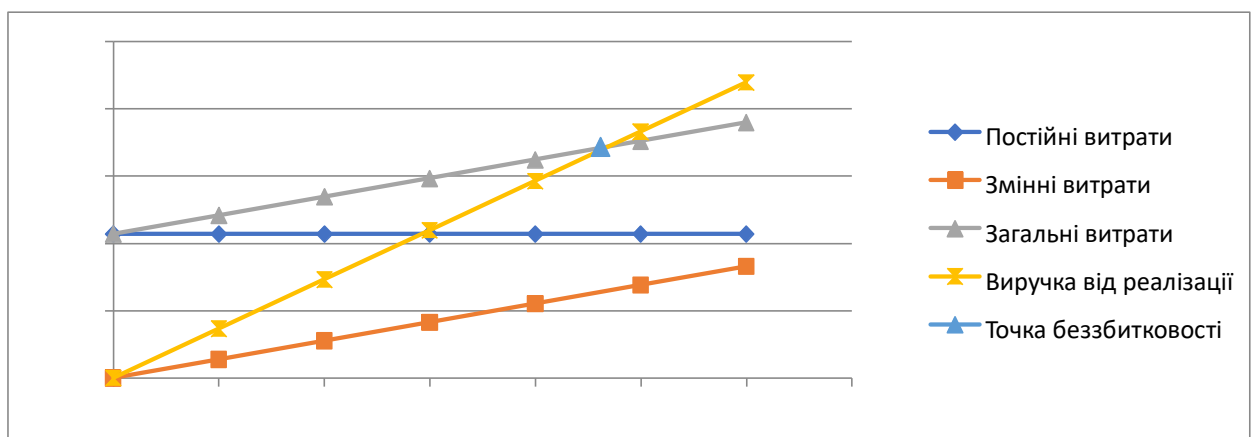


Рис. 3.2. Точка беззбитковості проєкту

Прогноз фінансових результатів проєкту на чотирирічний період охоплює ключові показники фінансово-економічної діяльності філії ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП», зокрема обсяг виручки від реалізації консалтингових послуг, сукупні операційні витрати, фінансовий результат (прибуток) та чистий грошовий потік. Такий часовий горизонт дозволяє оцінити не лише стартову ефективність бізнес-ідеї, а й динаміку її розвитку, адаптацію до ринкових умов і здатність забезпечувати стабільне зростання в середньостроковій перспективі.

Прогнозні розрахунки базуються на припущенні поступового зростання обсягів реалізації за рахунок розширення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду на іспанському ринку та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Витратна частина формується з урахуванням стабільних постійних витрат, змінних витрат, пов'язаних із наданням послуг, а також амортизаційних відрахувань. Окрему увагу приділено аналізу грошового потоку, який відображає реальну платоспроможність проєкту та його здатність фінансувати подальший розвиток без залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

Таблиця 3.6

Прогноз фінансових результатів проєкту ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП»

№	П о к а з н и к и	Роки			
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
	В и р у				

	Ч к а в і д р е а л і з а щ і ї , т и с · г р н			
	С б с я г р е а л і з а щ і ї			

	’ о д				
	І і н а о д и н и щ і п р о д у к щ і ї , г р н				
	В и т р а т и н а р е				

	а л і з о в а н у п р о д у к ц і ю , т и с . г р н			
	А м о р т и з а ц і й н і			

	В і д р а х у в а н н я				
	С о б і в а р т і с т ь р е а л і з а ц і ї п р о д				

	У к ц і ї , т и с . г р н				
	В а л о в и й п р и б у т о к , т и с . г р н				
	Г л а				

	Т е ж і у б ю д ж е т з п р и б у т к у , т и с . г р н				
	ц и с т и й п р и				

	б у т о к , т и с . г р н				
--	---	--	--	--	--

Грошовий потік проекту формується шляхом підсумовування чистого прибутку та амортизаційних відрахувань, що відображає реальний обсяг фінансових ресурсів, які генерує діяльність філії ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» у процесі реалізації бізнес-ідеї. Такий підхід дозволяє врахувати як результат операційної діяльності, так і ефект від відшкодування вкладень у необоротні активи, що не супроводжується реальним відтоком грошових коштів.

Для оцінювання економічної доцільності інвестиційного проекту застосовується метод дисконтування грошових потоків з використанням ставки дисконту 22,5 %, яка відображає середньозважену вартість капіталу з урахуванням галузевих ризиків, макроекономічної нестабільності та специфіки виходу на зовнішній ринок. Застосування зазначеної ставки дозволяє привести майбутні грошові надходження до їх поточної вартості та забезпечує об'єктивну оцінку ефективності проекту.

Ключовим інтегральним показником ефективності є чиста дисконтована вартість (Net Present Value, NPV), яка визначається як різниця між сумою дисконтованих грошових потоків та обсягом початкових інвестицій. Розрахунок NPV дає змогу встановити, чи забезпечує проект приріст вартості підприємства та чи є він фінансово доцільним у довгостроковій перспективі.

Для визначення чистої дисконтованої вартості використаємо формулу

$$= \sum_{t=1}^n \frac{R_t - Z_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) є одним із ключових показників оцінювання інвестиційної привабливості проекту, оскільки відображає граничний рівень дохідності, за якого чиста дисконтована вартість (NPV) дорівнює нулю. Економічний зміст цього показника полягає у визначенні максимально допустимої ставки дисконту, при якій проект залишається фінансово доцільним.

Іншими словами, IRR показує, який відсоток прибутковості генерує проект незалежно від зовнішніх джерел фінансування. Якщо значення внутрішньої норми рентабельності перевищує ставку дисконту (або вартість залученого капіталу), інвестиційний проект вважається економічно ефективним і прийнятним до реалізації.

Внутрішня норма рентабельності визначається з рівняння, за якого чиста дисконтована вартість дорівнює нулю, і розраховується за формулою:

$$r_1 + NPV_1 - NPV_2 = 0 \quad (r_1 - r_2) \quad (3.1)$$

У таблиці 3.7 узагальнено підсумкові результати реалізації проекту виходу ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» на ринок Королівства Іспанія. Наведені показники відображають інтегральну оцінку фінансової ефективності, інвестиційної доцільності та економічної стійкості запропонованої бізнес-ідеї з урахуванням прогнозованих доходів, витрат і грошових потоків у середньостроковій перспективі.

Систематизація ключових індикаторів у табличному форматі дозволяє наочно продемонструвати рівень окупності інвестицій, запас фінансової міцності проекту, а також його здатність генерувати позитивний грошовий потік за умов застосування дисконтованої ставки. Підсумкові дані таблиці слугують основою для формування фінального управлінського висновку щодо

доцільності впровадження проєкту, підтверджують відповідність бізнес-ідеї стратегічним цілям компанії та обґрунтовують можливість масштабування діяльності на ринках Європейського Союзу.

Таким чином, інформація, представлена у таблиці 3.7, є логічним завершенням фінансово-економічного обґрунтування проєкту та підтверджує його інвестиційну привабливість і практичну реалізованість в умовах міжнародного середовища.

Таблиця 3.7

**Узагальнені фінансово-економічні показники реалізації проєкту виходу
ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУП» на ринок Іспанія**

Показники	1 рік	
Обсяг реалізованих послуг, од.		
Середня ціна одиниці послуг,		

тис · грн		
До хід (ви руч ка) від реа ліза ції, тис · грн		
Со бів арті сть реа ліз ова них пос луг, тис · грн		
Вал ови й при бут ок, тис · грн		
По дат ок на при		

бут ок, тис · грн		
Чис тий при бут ок, тис · грн		
А м ор ти за ці йн і ві др ах ув ан ня , ти с. гр н		
Чис тий гро шо вий пот ік, тис · грн		

Ста вка дис кон ту, %		
Дис кон тов ани й гро шо вий пот ік, тис · грн		
Заг аль ний обс яг інв ест иці й, тис · грн		
Чис та при вед ена вар тіст ь (NP V), тис		

· грн	
Інд екс при бут ков ості (PI)	
Вн утр ішн я нор ма рен таб ель нос ті (IR R), %	
Дис кон тов ани й пер іод оку пно сті	

Підсумковий прогноз фінансових результатів реалізації проєкту виходу на ринок Іспанії (табл. 3.5–3.6) засвідчує стійку позитивну динаміку ключових економічних показників, що свідчить про обґрунтованість обраної бізнес-моделі та доцільність інвестиційних рішень. Так, обсяг виручки зростає з 22 060,4 тис. грн у першому році реалізації проєкту до 33 990,6 тис. грн у

четвертому, що відображає як поступове нарощування клієнтського портфеля, так і підвищення середньої вартості консалтингових послуг унаслідок зростання довіри до бренду та ускладнення пакетів послуг. Паралельно спостерігається стабільне зростання чистого прибутку – з 2 479,4 тис. грн у першому році до 7 838,5 тис. грн у четвертому, що свідчить про зростання фінансової віддачі проєкту та підвищення ефективності використання ресурсів.

Витратна структура проєкту характеризується раціональним співвідношенням постійних і змінних складових, що є важливою передумовою фінансової стійкості. Амортизаційні відрахування зберігаються на стабільному рівні 751,4 тис. грн щорічно, забезпечуючи рівномірний розподіл капітальних витрат у часі та прогнозованість фінансових потоків. Одночасно контроль операційних витрат і ефект масштабу сприяють зростанню валового прибутку з 3 023,6 тис. грн у першому році до 9 559,1 тис. грн у четвертому, що свідчить про підвищення маржинальності діяльності філії в процесі її розвитку.

Особливу увагу слід приділити генерації грошових потоків, які зростають з 3 230,8 тис. грн у першому році до 8 589,9 тис. грн у четвертому. Така динаміка забезпечує високий рівень ліквідності та фінансової автономії філії, створюючи резерв для покриття непередбачених витрат, інвестування в розвиток цифрової інфраструктури та масштабування діяльності на суміжні ринки. Позитивні значення дисконтованих грошових потоків упродовж усього прогнозного періоду свідчать про здатність проєкту генерувати реальну економічну вартість навіть з урахуванням підвищеної ставки дисконту.

Розраховані інтегральні показники ефективності – чиста приведена вартість (NPV) у розмірі 8 585,3 тис. грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 57 % та дисконтований період окупності 1,67 року – однозначно підтверджують високу економічну привабливість проєкту. Значення IRR істотно перевищує прийнятну ставку дисконту, що свідчить про значний запас

фінансової міцності та здатність проєкту компенсувати можливі ризики зовнішнього середовища.

Вихід на ринок Королівства Іспанія набуває стратегічного значення для ФОП Рассоха О.А. з огляду на високий потенціал розвитку локального сектору digital-консалтингу, стабільність інституційного середовища та прогнозованість регуляторної політики країн Європейського Союзу. Географічна диверсифікація клієнтської бази дозволяє зменшити залежність від внутрішніх економічних, політичних і валютних ризиків України, а також сформувати більш збалансовану структуру доходів у довгостроковій перспективі.

Отримані фінансові результати створюють достатній ресурсний буфер для адаптації бізнес-процесів до специфіки іспанського ринку, інвестування в локалізацію послуг і розвиток партнерських мереж. Інвестування в комплексний пакет консалтингових послуг дає змогу максимально використати податкові стимули, грантові програми та інституційну підтримку малого бізнесу в Іспанії, що, у підсумку, забезпечить стале зростання компанії, підвищення її міжнародної конкурентоспроможності та зміцнення позицій на європейському ринку.

ВИСНОВКИ

За результатами досягнення поставленої мети дослідження та виконання визначених завдань можна сформулювати такі узагальнені висновки.

Хід дослідження встановлено, що бізнес-ідея є багатовимірною економічною категорією, яка поєднує в собі концептуальні засади інноваційного підприємництва, інструменти стратегічного менеджменту та практичні механізми комерціалізації. Вона виступає не лише початковим імпульсом створення бізнесу, а й системоутворюючим елементом, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, стратегічну цілісність розвитку підприємства та його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Бізнес-ідея дозволяє трансформувати виявлені ринкові можливості у життєздатні бізнес-моделі з високим потенціалом створення доданої вартості.

Освідчення процесу генерування бізнес-ідей дало змогу дійти висновку, що їх ефективність безпосередньо залежить від системної організації інформаційних потоків, цілеспрямованої роботи з джерелами інновацій та поєднання інтуїтивно-креативних і формалізованих методів аналізу. Використання сучасних аналітичних інструментів, зокрема кластерного та дисперсійного аналізу, підвищує якість відбору ідей, дозволяє виявляти приховані закономірності та мінімізувати суб'єктивізм у процесі ухвалення інноваційних рішень.

Проведений комплексний аналіз організаційно-правових аспектів підтвердив, що успішність реалізації бізнес-ідеї значною мірою визначається не лише рівнем її новизни, а передусім якістю правового забезпечення. Раціональна обрана організаційно-правова форма, чітко сформована система внутрішньої нормативної документації, продумана договірна політика та впровадження механізмів управління юридичними ризиками створюють стабільне інституційне середовище для функціонування підприємства в умовах змінного регуляторного поля та підвищеної невизначеності.

Аналіз діяльності ТОВ «ТРАСТ КОНСАЛТИНГ ГРУПП» засвідчив, що

підприємством сформовано ефективну організаційну модель, яка ґрунтується на чіткому функціональному розподілі ролей, централізованому стратегічному управлінні та активному використанні цифрових інструментів командної взаємодії. Поєднання вузької професійної спеціалізації працівників із гнучкою системою мотивації сприяє підвищенню якості консалтингових послуг і забезпечує оперативне реагування на запити клієнтів та динаміку ринку.

цінка внутрішніх ресурсів підприємства показала, що фінансові результати характеризуються стабільністю доходів і контрольованим податковим навантаженням, що дозволяє підтримувати позитивний грошовий потік і фінансову стійкість. Сформований кадровий потенціал із достатнім рівнем професійної підготовки у поєднанні з сучасною матеріально-технічною та IT-інфраструктурою забезпечує безперервність операційної діяльності, адаптивність бізнес-процесів і високий рівень реалізації проєктів у сфері digital-маркетингу.

езультати стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища засвідчили, що підприємство функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів і посиленої конкуренції, водночас перебуваючи у перспективному сегменті digital-консалтингу. Попри наявність ризиків, поточна стратегічна позиція дозволяє реалізовувати агресивну стратегію розвитку, орієнтовану на масштабування діяльності, впровадження цифрових інновацій і вихід на нові ринки. Ключовими векторами розвитку визначено використання інструментів штучного інтелекту, міжнародну експансію, вертикальну інтеграцію послуг і формування власних цифрових платформ підтримки клієнтів.

апропонована бізнес-ідея виходу на ринок Іспанії демонструє ефективну синергію глибокої маркетингової експертизи та технологічних інновацій, адаптованих до специфіки локального ринку. Чітко структурований підхід до локалізації послуг, підкріплений використанням AI-інструментів, дає змогу формувати персоналізовані рішення для малого та середнього бізнесу, що створює передумови для сталого міжнародного розвитку агенції.

роєкт відкриття філії консалтингової агенції в Іспанії характеризується

комплексністю підходу до організації підприємницької діяльності за кордоном, що включає юридичне оформлення, матеріально-технічне забезпечення, формування кадрового складу та фінансове планування. Поетапна реалізація проєкту з урахуванням регуляторних, технологічних і кадрових чинників формує стійке підґрунтя для стабільного запуску операцій та зниження ризиків на початковому етапі.

Фінансово-економічні розрахунки підтвердили високу інвестиційну привабливість проєкту. Значення внутрішньої норми прибутковості на рівні 57 % та чистої приведеної вартості понад 8,5 млн грн свідчать про суттєвий економічний потенціал запропонованої бізнес-моделі. Короткий період окупності (менше двох років) і стабільна позитивна динаміка грошових потоків підтверджують доцільність реалізації проєкту та його здатність забезпечувати довгострокове зростання ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

(дата звернення: 17.05.2025).

. 307–329.

affka G. A., Singaram R. Entrepreneurial cognition of the business model construct. *Journal of Small Business Strategy*. 2021. Vol. 31, no. 3. P. 148–163.

onal experience of startup regulation. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*. 2024. No. 2.

(дата звернення: 15.05.2025).

Вane S. A. A general theory of entrepreneurship: The individual–opportunity nexus. *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24, no. 3. P. 243–260.

паров А. М. Правосуб’єктність юридичної особи: теоретико-правові аспекти формування на етапі утворення. *Академічні візії*. 2024. № 29. С. 1–8.

N

влика Є.-Б. С. Правовий захист інтелектуальної власності в Україні. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 95 с.

валько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти. Київ: КІІ, 2019. 120 с.

риценюк І., Байдулін В., Савченко М. Від бізнес-ідеї – до підприємницького проекту. Житомир: Полісся, 2021. 116 с.

Вдокіменко С. В. Управління юридичними ризиками в економічній сфері. *Право і безпека*. 2018. № 3 (70). С. 35–39.

Ю

Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/698-12>

Ф

ранова М. І. Планування виставкового бізнесу як складова успішного управління в умовах військової агресії в Україні та світової пандемії. *Вісник Київського національного університету імені Шевченка*. 2022. № 1. С. 1–10.

Б

Н

Р

Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 120–128. URL:

Ляшенко С. М. Товарна інноваційна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2007. 281 с.

Лавченко М. О. Системний менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.

Лаворучко А. Бізнес-ідея (бізнес-план) розвитку сучасної організації. Особистість як простір випробування та формування культури (в умовах воєнного стану): матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2025. С. 31–37.

Лавковський Т. Ю. Когнітивний підхід у вивченні феномену підприємця. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2017. № 2 (80). С. 117–123.

Лайовець Є., Кундря-Висоцька О., Городняк І. Інноваційний контент сучасного маркетингу. Економіка та суспільство. 2025. № 78.

Лаксименко А., Перерва П. Дослідження методів генерації креативних ідей в бізнесі. Україна в умовах соціальної та цифрової трансформації. 2024. С. 328– (дата звернення: 18.05.2025).

Лаксентюк Б. А. Роль інновацій у товарній політиці підприємства. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 146–147.

Логорелов В. С. Правове регулювання підприємницької діяльності: конспект лекцій. Київ: КНУ, 2017. 212 с.

Ледікова І., Палвашова Г. Бізнес-планування і кар'єра: від ідеї до реалізації. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 182–188. DOI:

О

В

—

Щ