

Львівський державний університет
внутрішніх справ

Наталія Михаліцька
Мар'яна Яцик

Управління власним бізнесом

*Навчальний посібник
у схемах і таблицях*

Львів
2024

УДК 334.772:005](075.8)

М 69

Рекомендовано до друку та розміщення в електронних сервісах ЛьвДУВС
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 24 квітня 2024 року № 11)

Рецензенти:

Андрій ЗАВЕРБНИЙ,

доктор економічних наук, професор

Володимир ГОБЕЛА,

кандидат економічних наук, доцент

Михаліцька Н., Яцик М.

Управління власним бізнесом : навчальний посібник
М 69 у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний
університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

ISBN 978-617-511-

Акцентовано на особливостях набуття компетентностей щодо започаткування власної справи з метою ведення бізнесу та управління ним.

Охоплено сім тем, які послідовно розкривають сутність і складові елементи організаційного забезпечення бізнесу, висвітлюють питання ведення власного бізнесу в контексті його правового та податкового регулювання, описують специфіку формування бізнес-комунікації та бізнес-культури, розглядають джерела формування можливостей розвитку конкурентних переваг власного бізнесу, обґрунтовують важливість бізнес-планування в управлінні власним бізнесом, характеризують інструменти управління бізнес-ризиками та зміцнення економічної безпеки. Подано контрольні та дискусійні питання, тести і завдання для самостійного поглибленого вивчення навчальної дисципліни.

Для здобувачів вищої освіти економічних і юридичних спеціальностей закладів вищої освіти, підприємців та зацікавлених осіб.

The emphasis is made on peculiarities of acquiring competencies in starting one's own business for the purpose of running and managing a business.

Covers seven topics that consistently reveal the essence and components of organizational support for business, highlight the issues of running your own business in the context of its legal and tax regulation, reveal the specifics of the formation of business communication and business culture, consider the sources of formation of opportunities for developing the competitive advantages of your own business, point out the importance of business planning in managing your own business, characterize risk management tools and strengthening economic security. Contains review and discussion questions, tests and assignments for in-depth self-study of the academic discipline.

For students of economic and legal specialties of higher education institutions, entrepreneurs and interested parties.

УДК 334.772:005](075.8)

© Михаліцька Н., Яцик М., 2024

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2024

ISBN 978-617-511-

Зміст

ВСТУП	6
Тема 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	9
1.1. Бізнес і підприємництво.....	9
1.2. Суб'єкти підприємницької діяльності.....	22
1.3. Види підприємництва та бізнес-моделі сучасного бізнесу.....	36
1.4. Жіночий бізнес: шляхи розвитку та інструменти підтримки.....	43
1.5. Становлення молодіжного підприємництва в Україні.....	49
Контрольні запитання і завдання	63
Питання для дискусії.....	64
Тестові завдання.....	64
Література.....	66
Тема 2. БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ТА БІЗНЕС-КУЛЬТУРА	67
2.1. Складові розвитку підприємницької ініціативи та бізнес-комунікацій.....	67
2.2. Стресостійкість як важлива особистісна характеристика підприємця.....	80
2.3. Бізнес-комунікації.....	87
2.4. Етика бізнесу.....	111
2.5. Соціальна відповідальність бізнесу.....	127
Контрольні запитання і завдання.....	136
Питання для дискусії.....	137
Тестові завдання.....	137
Самостійна робота.....	139
Література.....	139
Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ	140
3.1. Пошук підприємницької ідеї та створення власного бізнесу.....	140

3.2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності.....	176
3.3. Вибір оптимальної форми оподаткування бізнесу.....	192
3.4. Фінансування власного бізнесу.....	203
3.5. Кейси українських брендів.....	240
Контрольні запитання і завдання.....	242
Питання для дискусії.....	242
Тестові завдання.....	243
Самостійна робота.....	245
Література.....	245
Тема 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВЛАСНОМУ БІЗНЕСІ.....	246
4.1. Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом.....	246
4.2. Мотивація та стимулювання персоналу.....	279
4.3. Тайм-менеджмент і продуктивність праці персоналу.....	294
4.4. Комунікації в команді та управління конфліктами.....	300
Контрольні запитання і завдання.....	311
Питання для дискусії.....	311
Тестові завдання.....	312
Самостійна робота.....	314
Література.....	315
Тема 5. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ БІЗНЕСОМ.....	316
5.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування власного бізнесу.....	316
5.2. Логіка розробки бізнес-плану.....	324
5.3. Методологія розробки бізнес-плану.....	329
5.4. Презентація бізнес-плану.....	349
5.5. Кейси успішних власників бізнесу.....	356
Контрольні запитання і завдання.....	360
Питання для дискусії.....	360
Тестові завдання.....	361
Самостійна робота.....	362
Література.....	363

Тема 6. МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ БІЗНЕСОМ.....	364
6.1.Маркетинг для власного бізнесу.....	364
6.2.Сутність брендингу як елементу маркетингової діяльності.....	372
6.3.Маркетингові стратегії бізнесу.....	389
Контрольні запитання і завдання.....	406
Питання для дискусії.....	406
Тестові завдання.....	407
Самостійна робота.....	408
Література.....	410
Тема 7. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ	411
7.1.Безпека бізнесу та інструменти економічної безпеки.....	411
7.2.Індикатори фінансової стійкості бізнесу.....	419
7.3.Цифрова безпека власного бізнесу.....	434
7.4.Ризики для бізнесу.....	439
7.5.Захист власного бізнесу.....	446
Контрольні запитання і завдання.....	454
Питання для дискусії.....	454
Тестові завдання.....	454
Самостійна робота.....	456
Література.....	457
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	458

ВСТУП

Нині українська економіка перебуває в небаченому за всю свою історію шоковому стані. Повномасштабне військове вторгнення північних сусідів завдало потужного удару по всіх ланках економічної системи нашої держави. Знизилося виробництво основних видів продукції, зокрема тієї, що становить основу експортного потенціалу України. Крім того, заблоковані порти, а відтак і лівова частка зовнішньої торгівлі. Нищиться транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктура цілих регіонів. Відбувається відтік кадрів за кордон та їх часткова передислокація на захід держави, що тимчасово викидає з активного економічного життя сотні тисяч, ба навіть мільйони людей.

Сьогодні ставить до кожного з нас непросте завдання – вижити. Хтось пов'язує слово «вижити» зі своїм життям, а хтось пов'язує його зі своїм бізнесом або посадою. Але в цілому всі хочуть зменшити негативний вплив зовнішніх факторів на свій матеріальний стан і тому звертаються по допомогу до професіоналів у галузі безпеки; і так хочеться, щоб ці люди були справжніми знавцями своєї справи й справжніми людьми. Позаяк пріоритетного значення набуває розвиток в Україні приватної ініціативи та підприємництва.

Підприємництво, будучи одним із різновидів творчої, пошукової, ризикової соціальної діяльності, у більшості країн світу з ринковою економікою вважається престижним заняттям. Адже саме цей вид діяльності у відповідних умовах найкращим чином виявляє людську суть, допомагає проявитися працівнику як особистості. Здійснюючи самостійну підприємницьку діяльність, працівник зростає як у професійному плані, так і в інтелектуальному. І це має цілком реальні позитивні наслідки для всього суспільства. Історія доводить, що підняти економіку та інші сфери буття до високого рівня розвитку можливо переважно шляхом демонстрації членами цього суспільства їхньої господарської ініціативи.

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління власним бізнесом» є надання майбутнім фахівцям-менеджерам знань і вмінь щодо закономірностей та особливостей

розвитку підприємницької діяльності й малого бізнесу в Україні, підприємницького мислення для створення власного бізнесу та управління ним.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми, здобувачі вищої освіти повинні оволодіти соціальними навичками, розширити та поглибити певні компетентності завдяки вивченню дисципліни.

Зокрема, вони мають *опанувати* низку соціальних навичок, що полягають у вмінні:

- нестандартно мислити;
- бути незалежним та відповідальним;
- стати спроможним ризикувати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища;

а також *розширити*:

такі **загальні компетентності**:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу (ЗК-3);
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК-4);
- здатність генерувати нові ідеї, креативність (ЗК-12);
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) (ЗК-15);

такі **спеціальні компетентності**:

- здатність визначати перспективи розвитку організації (СК-3);
- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту (СК-5);
- здатність діяти соціально відповідально і свідомо (СК-6);
- здатність планувати діяльність організації та управляти часом (СК-8);
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК-11);
- здатність організовувати систему безпеки організації та управляти нею (СК-18).

За підсумками вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні **знати**:

- проблеми ведення власного бізнесу в контексті його правового та податкового регулювання;

- сутність і складові елементи організаційного забезпечення бізнесу;
- структуру, логіку розробки, оформлення і презентації бізнес-плану;
- принципи та стилі лідерства у бізнесі;
- процес формування маркетингової стратегії;
- специфіку роботи з традиційними ЗМІ, природу та інструменти цифрового PR, контент-аналізу та комунікаційного аудиту;
- джерела формування можливостей розвитку конкурентних переваг підприємства.

За набутими знаннями і навичками здобувач повинен **уміти:**

- робити вибір бізнес-ідеї в процесі створення власної справи, формулювати місію власного бізнесу;
- обирати організаційно-правову форму господарювання для бізнесу залежно від законодавчого та податкового регулювання діяльності;
- використовувати інструменти підтримки жінок у підприємстві;
- діагностувати ризики і загрози та розробляти заходи щодо їх нейтралізації;
- планувати фінансові індикатори функціонування бізнесу;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- формувати безпеку власного бізнесу.

Тема 1

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

- 1.1. Бізнес і підприємництво
- 1.2. Суб'єкти підприємницької діяльності
- 1.3. Види підприємництва та бізнес-моделі сучасного бізнесу
- 1.4. Жіночий бізнес: шляхи розвитку та інструменти підтримки
- 1.5. Становлення молодіжного підприємництва в Україні

1.1. Бізнес і підприємництво

У сучасних умовах пріоритетного значення набуває розвиток в Україні малого підприємництва, який робить вагомий внесок у вітчизняну економіку.



Індивідуалізм – це основа підприємницької діяльності суспільства, члени якого самостійно приймають рішення щодо ведення бізнесу, керуються власними інтересами, несуть підприємницькі ризики та одержують вигоду.

Еволюція понять «підприємець» та «підприємництво» (до початку ХХ століття)	
Автор	Визначення
Р. Кантільйон (1755 р.)	Підприємець – людина, яка дає відповідну ціну у місці та часі покупки, з тим щоб потім перепродати за невизначеною ціною. Підприємець – людина, що діє в умовах ризику (торговці, фермери, ремісники).
Ж.-Б. Сей (1803 р.)	Дохід на капітал відрізняється від підприємницького доходу. Підприємець переміщує економічні ресурси зі зони низької продуктивності і низьких доходів в зону більш високої продуктивності та прибутковості.

Еволюція понять «підприємець» та «підприємництво» (перша половина ХХ століття)	
Автор	Визначення
Й. Шумпетер (1926 р.)	Підприємець – новатор, який розробляє нові технології, здійснює нові комбінації. Підприємництво не становить професію або стійкий суспільний клас, оскільки проявляє мінливість економічної функції підприємця (вона є такою тільки доти, доки не перетвориться на рутину).
Г. К. Гінс (1940 р.)	Підприємництво – жива творча сила, властива самому підприємцю, його етика – це результат впливу середовища, сила, яка визначає напрям діяльності підприємця і вибір ним тих чи інших засобів.
Д. Мак-клелланд (1961 р.)	Підприємець – енергійна людина, що діє в умовах помірного ризику.

Еволюція понять «підприємець» та «підприємництво» (друга половина ХХ століття)	
Автор	Визначення
К. Веспер (1980 р.)	Поняття «підприємець» по-різному пояснюється, але з точки зору економіста підприємець – той, хто поєднує кошти, працю, матеріали і т.д. таким чином, що їх сукупна вартість зростає. При цьому він вносить зміни, здійснює інновації і перетворює заведений порядок.
Р. Хизрич, Д. Тіммонс, Л. Смолл, О. Дінджі (1985 р.)	Підприємництво – процес створення чогось нового, що володіє вартістю, а підприємець – людина, яка витрачає на це необхідні час і сили, бере на себе фінансовий, психологічний і соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші і задоволення від досягнутого.
А. Хоскінг (1990 р.)	Підприємництво – діяльність, здійснювана приватними особами, підприємствами або організаціями щодо вилучення природних благ, виробництва або придбання та продажу товарів або надання послуг в обмін на інші товари, послуги чи гроші до взаємної вигоди зацікавлених осіб або організацій.
В. Л. Мусяка (1995 р.)	Підприємництво визначають як не заборонену законом ініціативну, систематичну діяльність приватних осіб (підприємців) і юридичних осіб, що базується на приватній або будь-якій іншій формі власності, спрямовану на отримання прибутку від виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг, здійснювану на власний ризик і під свою відповідальність.

Еволюція понять «підприємець» та «підприємництво» (початок XXI століття)	
Автор	Визначення
З. С. Варналій (2008 р.)	Підприємництво – це особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва та інноваційність; оснований на власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання доходу від підприємницької діяльності.
А. С. Дядін, Т. Ю. Прутська, Н. І. Варга, А. В. Ключник, І. М. Трунина, В. В. Зянько (2010–2019 рр.)	Підприємництво – це провідний сектор ринкової економіки, який забезпечує насиченість ринку товарами та послугами, сприяє здоровій конкуренції, створює новий прошарок «підприємець-власник». Воно базується на самостійній, ініціативній, систематичній, на власний ризик, діяльності з виробництва продукції, надання послуг і зайняття торгівлею та має на меті отримання прибутку.

Проаналізувавши дослідження різних авторів, які пов'язані з визначенням сутності підприємницької діяльності, можна зробити такі висновки:

→ підприємництво як форма господарювання постійно змінювалась під впливом різних соціально-економічних чинників і потреб суспільства;

→ характер підприємницької діяльності, етапи її розвитку і вплив на національну економіку країни залежать від об'єктивних умов, які створює суспільство;

→ цивілізовані країни світу надають великої уваги розвитку підприємницької діяльності, створюючи для цього структури управління, підтримки та сприяння найбільш доцільним з точки зору держави методами;

→ більшість сучасних досліджень підприємництва присвячено висвітленню проблем зниження підприємницького ризику, а також дослідженню рушійних сил, що спонукають людину братись за ризиковану справу, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності підприємництва.

Нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності		
№ з/п	Назва законодавчого документа	Рік ухвалення
1	Господарський кодекс України (далі – ГКУ)	2003
2	Цивільний кодекс України (далі – ЦКУ)	2003
3	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»	2003
4	Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»	2005
5	Податковий кодекс України (далі – ПКУ)	2011
6	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»	2012
7	Кодекс України з процедур банкрутства	2018
8	Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19»	2020
9	Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану»	2022

Господарський кодекс України



Стаття 3. Господарська діяльність та господарські відносини

1. Під господарською діяльністю у цьому Кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

2. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватися і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність).

Стаття 42. Підприємництво як вид господарської діяльності

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Податковий кодекс України

Стаття 14. Визначення понять.

Господарська діяльність – діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і здійснюється такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, дорученнями та агентськими договорами.

Ознаки підприємництва

1. Пошук нових економічних можливостей.
2. Підприємець проходить процедуру державної реєстрації відповідно до законодавства, набуває певного статусу, сплачує податки, веде облік та документацію.
3. Підприємництво охоплює сферу суспільного виробництва, яка спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг.
4. Обов'язкова систематичність.
5. Діяльність підприємця заснована на приватній власності, з власної ініціативи, на свій страх і ризик, він відповідає за борги всім своїм майном.
6. Підприємець може працювати як індивідуально, так і залучати найманих працівників на умовах, визначених законодавством.
7. Метою підприємництва є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Бізнес є однією зі сфер соціального життя, що дає змогу людині розкрити власні потенціали та здібності, ділові якості та особистісні і професійні риси.

Бізнесова діяльність індивідуума є складним та неперервним процесом успішного просування вперед соціальними, професійними та адміністративними сходами з метою досягнення бажаного статусу та відповідної якості життя.

Сучасний український учений М. Кравчук стверджує, що бізнес або підприємництво – це економічна діяльність суб'єкта в умовах ринкової економіки, спрямована на те, щоб отримати прибуток та власну вигоду шляхом виготовлення та реалізації товарів і послуг.

Інша група дослідників вважає, що бізнес – поняття більш широке, ніж підприємництво, та включає всі відносини, що виникають між учасниками ринкової економіки, а підприємництво – активний елемент бізнесу та особливий тип господарювання.

Бізнес – це справа, робота, заняття; підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, котра не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку.

Бізнес – економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку; будь-який вид підприємницької діяльності, що забезпечує дохід чи інший зиск.

Бізнес – це справа, ділова активність, спрямована на вирішення завдань, які пов'язані зі здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, використанням форм та методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці.

На законодавчому рівні термін «бізнес» відсутній. Поняття «бізнес» ширше за змістом. Не будь-який бізнес є підприємництвом, але будь-яке підприємництво є бізнесом.

Управління власним бізнесом – це цілеспрямований вплив на ресурси фірми з метою їх розподілу для ефективного досягнення бажаних цілей і завдань. Суб'єкта в бізнесі називають бізнесменом або бізнесвумен. **Бізнесмен (бізнесвумен)** – це фізична особа, яка професійно займається будь-якою сферою економічної діяльності в різних масштабах, інвестує власні і позикові кошти з метою акумулювання грошових коштів та постійного нарощення капіталу, збільшення присутності на ринку та формування ефективних схем для заробітку.

Ознаки бізнесу

1. Кількість учасників у бізнесі більша, ніж кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності.
2. Охоплює взаємні відносини між усіма суб'єктами ринкової економіки. Включає дії підприємців, споживачів, найманих працівників, а також державних структур.
3. Економічна діяльність у будь-якій сфері: виробництво і торгівля товарами та послугами, банківській та страховій справі, у проведенні транспортних, орендних і багатьох інших операцій як видів діяльності.
4. Відсутня систематичність. Більший спектр видів діяльності шляхом проведення як одноразових, так і постійних бізнес-операцій.
5. Діяльність заснована з власної ініціативи, на свій страх і ризик.
6. Головною метою є отримання прибутку та розвиток власної справи.

Сутність підприємництва повніше розкривається через його функції:

творча (інноваційна) функція виражається наявністю у підприємців новаторського управлінського мислення, готовністю брати на себе весь ризик процесу продукування нових ідей з фінансовою відповідальністю;

ресурсна функція передбачає, що підприємці володіють цілком чи частково певними матеріальними, трудовими, фінансовими, інтелектуальними, інформаційними, цінностями, які уміло використовують для своєї справи;

організаційна функція полягає у впровадженні: інноваційних форм і методів організації виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг; механізмів управління та його успішної реалізації; управління підприємницькими ризиками;

стимулююча функція полягає у формуванні та впровадженні механізмів мотивації та стимулювання праці, в ефективному використанні потенціалу та максимальному задоволенні потреб споживачів;

соціальна функція передбачає вироблення необхідних суспільству товарів і послуг, підтримку доброго імені, збереження лояльності персоналу, встановлення позитивних відносин з владними структурами, охорону навколишнього середовища;

особистісна функція криється в самореалізації підприємця, досягненні власної мети, отриманні насолоди від виконання самої роботи.

Принципи підприємництва – це практичні, моральні та теоретичні засади, через які реалізується підприємницька діяльність. Законодавством України встановлено принципи, згідно з якими провадиться така діяльність. Відповідно до ст. 44 ГК України, підприємництво здійснюється на основі:

→ вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;

→ самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;

→ вільного найму підприємцем працівників;

→ комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;

→ вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом.

Передумови здійснення підприємницької діяльності

1. Створення сприятливого середовища для розвитку та ведення бізнесу в Україні є необхідною передумовою для досягнення державою більш високого рівня економічного розвитку та інтеграції до спільного ринку ЄС.

2. Збереження територіальної цілісності держави, що є необхідною передумовою для налагодження економічних зв'язків, підтримки існуючого економічного потенціалу з подальшим його відновленням.

3. Цифровізація української економіки та digital-трансформація бізнесу відкриває важливі перспективи для підвищення конкурентоспроможності та стабільності вітчизняної економіки, а також суттєво збільшує можливості нашої держави для участі у програмі «Цифрова Європа».

4. Стрімкий розвиток цифрового маркетингу сприятиме різноманітності цільових аудиторій, підтвердженню комерційної надійності, підтримці та лояльності українського бізнесу, розвитку нових прогресивних маркетингових методів та інновацій.

5. Дерегуляція є важливою передумовою запровадження в Україні європейської бізнес-моделі та містить цілий комплекс заходів, спрямованих на модернізацію реєстраційної системи, суттєве спрощення дозвільної та ліцензійної систем, полегшення контрольно-перевірної діяльності, боротьбу з корупцією.

6. Зрозумілі та прозорі правила гри на ринку, чесна та передбачувана поведінка контрольних органів, відсутність регуляторних бар'єрів є життєво необхідними для повноцінного розвитку підприємництва в країні та залучення інвестицій.

7. Особливе значення для економіки країни мають іноземні інвестиції, тобто довгострокові вкладення матеріальних засобів компаніями-нерезидентами в економіку країни, які дають змогу реалізовувати великі проекти та забезпечують надходження в країну нових технологій, нових практик корпоративного управління.

8. Формування певного психологічного сприйняття підприємництва полягає в моральній підтримці та захисті підприємців, створенні організації, яка б дбала за людей, готових на власний ризик розпочати нову справу, реалізуючи власні можливості, знання з метою задоволення потреб споживачів.

Чинники, які впливають на підприємницьку діяльність

1. Технології та цифровізація. Суб'єкту підприємництва необхідна наявність певних методів та інструментів для виробництва та реалізації продукції, робіт, послуг споживачам. Вироблена продукція одним підприємцем може бути засобом виробництва іншого підприємця. Якщо існує потреба в технологіях, але вони ще не розроблені та/або відсутні на ринку, то підприємцю доводиться самостійно розробляти необхідні технології.

2. Підприємництво не може існувати відірвано від суспільства з багатьох причин. Підприємець залежить від соціальних, культурних і моральних норм того суспільства, на території якого він веде підприємницьку діяльність. Потрібно враховувати певні особливості соціального середовища під час здійснення найму працівників, визначення споживачів, пошуку контрагентів.

3. Підприємці використовують природні ресурси для цілей підприємницької діяльності та мають значний вплив на природу й екологію. Серйозними наслідками для екології є не тільки видобуток природних ресурсів для цілей виробництва, а й забруднення навколишнього середовища під час виробництва, виникнення відходів внаслідок споживання та утилізації продукції підприємств.

4. Успішність підприємницької діяльності великою мірою залежить від обраних механізмів управління та його успішної реалізації практично.

5. Економіка. Підприємець є учасником взаємодії різних економічних суб'єктів. Підприємництво зазнає впливу і впливає на економіку. Наприклад, якщо спостерігається стагнація в економіці країни, то нові підприємства з високим ступенем ймовірності не будуть відкриватися на національному ринку, а всі підприємства, що існують, можуть ліквідуватися або бути в кризовій ситуації. Стимулювання державою економіки в умовах стагнації може сприяти появі нових підприємств та покращенню економічної обстановки.

6. Державне регулювання економіки. Держава є сильним учасником економічних відносин, оскільки саме вона може впливати на економічні відносини через програми підтримки та розвитку економіки. Наприклад: державні програми підтримують малий і середній бізнес; державні банки формують грошово-кредитну політику; участь в економіці держави за кошти державних компаній, тощо.

7. Політика (політичний аспект) у межах аспектів підприємницької діяльності є не лише результатом втручання держави, а й взаємодії підприємця з іншими контрагентами, взаємодії підприємницького співтовариства з державою. З одного боку, підприємництво залежить від політики держави, оскільки держава формує правила у вигляді законодавчого регулювання, а з другого – воно може впливати на державну політику: підприємці можуть формувати асоціації (союзи) з метою представлення та захисту своїх інтересів щодо інших економічних агентів.

Розвиток підприємницької діяльності залежить від характеру зовнішнього середовища, кардинальні зміни факторів якого визначили такі тенденції, як:

а) споживацька поведінка, яка вимагає індивідуалізованого підходу для задоволення диференційованого попиту;

б) розвиток інноваційних технологій, насамперед інформаційних і комунікаційних;

в) глобалізація ринку, що спричинила загострення конкуренції.

Вітчизняні фірми, щоб досягти успіху на ринку і стати лідерами, повинні пристосовуватися до непростих умов сучасного бізнес-середовища:

– у своїй діяльності орієнтуватися на якість товарів та послуг, задоволення зростаючих вимог споживачів, постійне підвищення рівня обслуговування клієнтів;

– оперативно й адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, вміти адаптуватися до нього, належно використовуючи інформаційний ресурс;

– орієнтуватися на збільшення ролі організаційної культури та інновацій, модернізацію стилю керівництва та мотивацію працівників.

Принципи становлення повоєнного економічного розвитку України

1. Зберегти та розвинути започаткований курс на мінімізацію регуляторного впливу владних інституцій на операційне функціонування економіки.

2. Подальше зниження податкового навантаження на економіку, зокрема шляхом диференціації ПДВ, суттєвого зменшення податків на працю: ЄСВ та ПДФО, а також нівелювання митних бар'єрів або їх цілковита ліквідація.

3. Суттєве обмеження соціальних видатків та мінімізація бюджетного сектору економіки. Видатки на оборону є головним засобом забезпечення соціального захисту громадян.

4. Соціальна підтримка для малозабезпечених, включаючи безробітних, має реалізовуватися через налагодження механізму громадських робіт (за винятком обмеженого кола людей, які не спроможні долучитися до таких робіт за станом здоров'я чи за віком), які пов'язані з підтримкою армії, а також тих, що стосуються потреб цивільного населення.

5. Зміна цілей структурної економічної політики держави. **Замість існуючої практики державної підтримки бюджетоформуючих та експортоорієнтованих галузей, уряд має стимулювати розвиток малого бізнесу, одночасно заохочуючи самозайнятих осіб і підприємців інвестувати у стартапи та реалізацію інноваційних проєктів.**

Повоєнний економічний бум в Україні можливий лише в тому разі, якщо заходи економічної політики держави реалізовуватимуться в руслі чіткої та послідовної стратегії, спрямованої на **дерегуляцію економіки та створення сприятливого інвестиційного клімату.**

Формування належного бізнес-середовища в Україні є одним зі шляхів мобілізації потенціалу вітчизняного бізнесу та залучення іноземних інвесторів. Це сприятиме підвищенню ефективності і стабільності економічної системи, забезпеченню сталого економічного розвитку, посиленню позицій держави на світовому ринку, побудові інноваційної моделі розвитку економіки, здатної протистояти викликам глобалізованого світу.

1.2. Суб'єкти підприємницької діяльності

Суб'єкти підприємницької діяльності в Україні визначені Господарським кодексом (стаття 55).

Головними суб'єктами господарської діяльності є учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, а саме:

господарські організації – юридичні особи (державні, комунальні та інші підприємства), а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

фізичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані як підприємці;

філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій (структурні одиниці), утворені ними для здійснення господарської діяльності.

Суб'єкти господарювання розвивають нові види економічної діяльності, методи виробництва, нові сфери застосування капіталу та реалізують свою господарську компетенцію на основі права власності, управління та господарського використання майна.

Згідно зі ст. 55 Господарського кодексу України, суб'єкти господарювання залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів: мікропідприємництва; малого підприємництва; середнього підприємництва; великого підприємництва.

**Суб'єктами
мікропідприємництва є:**

– *фізичні особи*, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

– *юридичні особи* – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

**Суб'єктами
малого підприємництва є:**

– *фізичні особи*, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

– *юридичні особи* – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

<p>Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.</p>
<p>Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.</p> <p>Суб'єктами підприємницької діяльності в Україні можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.</p>
<p>Іноземці та особи без громадянства при здійсненні господарської діяльності в Україні користуються такими самими правами та мають такі самі обов'язки, як і громадяни України.</p>
<p>Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство, що ним створюється; самостійно або спільно з іншими особами.</p>
<p>Громадянин України визнається суб'єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи.</p>
<p>Підприємницьку діяльність можна здійснювати із залученням або без залучення найманої праці.</p> <p>Право здійснювати підприємницьку діяльність, яку не заборонено законом, має фізична особа з повною цивільною дієздатністю. Згідно з Цивільним кодексом України, формально з 14 років можна заснувати фірму, а з 16 років – реєструватися підприємцем.</p>
<p>Фізична особа-підприємець (ФОП) – це громадянин, який займається підприємницькою діяльністю, зареєстрований у державних органах і сплачує відповідні податки.</p>
<p>Фізична особа-підприємець, згідно зі ст. 3 Господарського кодексу України, може здійснювати:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) виробничу підприємницьку діяльність, тобто діяльність, у процесі якої виробляється певна продукція; 2) невиробничу підприємницьку діяльність, у межах якої виділяють: <ul style="list-style-type: none"> – діяльність із виконання робіт, надання послуг (виконання ремонтних робіт, надання інформаційних послуг, здійснення транспортних перевезень); – діяльність із зайняття торгівлею; – іншу невиробничу діяльність, зокрема діяльність на фінансовому ринку.

Законодавство містить обмеження щодо можливості провадження фізичними особами певних видів підприємницької діяльності, а саме:

1) здійснювати діяльність, що становить монополію держави через підвищені вимоги до безпеки та потребує централізованого управління (наприклад, виробництво атомної енергії; діяльність, яка пов'язана з обігом наркотичних речовин, прекурсорів, психотропних речовин; виготовлення та реалізація військової зброї та боєприпасів до неї, вибухових речовин та інші схожі види діяльності);

2) провадити діяльність, яка передбачається законом у певній організаційній формі: ломбардні операції (державні підприємства чи повні товариства), страхова діяльність (господарські товариства, крім товариства з обмеженою відповідальністю), туроператорська діяльність (дозволено лише юридичним особам), банківська діяльність (комерційні банки, що створюються у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю чи кооперативного банку) та ін.;

3) надавати фінансові послуги (випуск платіжних документів, платіжних карток, дорожніх чеків та/або їх обслуговування, кліринг, інші форми забезпечення розрахунків, діяльність з обміну валют, надання коштів у позику, в тому числі й на умовах фінансового кредиту, торгівля цінними паперами та деякі інші операції, встановлені Законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 р. № 2664-III;

4) займатися діяльністю у сфері організації телебачення і радіомовлення (Закон України «Про телебачення і радіомовлення» від 21.12.1993 р. № 3759-XII);

5) займатися космічною діяльністю (Закон України «Про космічну діяльність» від 15.11.1996 р. № 502/96-ВР).

Здійснення підприємницької діяльності забороняється такій категорії громадян: військовослужбовцям, службовим особам органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, а також органів державної влади та управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Не можуть бути зареєстровані як підприємці особи, які мають непогашену судимість за крадіжку, хабарі та інші корисливі злочини, а також – недієздатні громадяни.

Підприємницька діяльність посадових осіб органів влади обмежується Конституцією України (стаття 69).

Для здійснення підприємницької діяльності, а також для провадження некомерційної господарської діяльності може бути створене підприємство, яке є юридичною особою.

ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ

Стаття 62. Підприємство як організаційна форма господарювання

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Класифікація підприємств

Класифікаційна ознака	Види підприємств та їх характеристика
Мета та характер діяльності	<ul style="list-style-type: none">– <i>Комерційні</i> – підприємства, діяльність яких має комерційний характер з одержання прибутку;– <i>некомерційні</i> – до них належать здебільшого доброчинні, освітянські, медичні, наукові та інші організації невиконавчої сфери народного господарства.
Національна належність капіталу	<ul style="list-style-type: none">– <i>Національні</i> – капітал належить підприємцям своєї країни;– <i>закордонні</i> – капітал є власністю іноземних підприємців повністю або в тій частині, що забезпечує їм необхідний контроль; такі підприємства створюються у формі філій або дочірніх фірм і реєструються в країні місцезнаходження;– <i>змішані</i> – капітал належить підприємцям двох або кількох країн; їх реєстрація здійснюється в країні одного зі засновників такого підприємства; якщо метою створення змішаного підприємства є спільна підприємницька діяльність, то його називають спільним.
Сфера діяльності та галузева належність	<ul style="list-style-type: none">– Промислові;– сільськогосподарські;– будівельні;– транспортні;– торговельні;– підприємства сфери ресторанного та готельного бізнесу;– підприємства сфери послуг;– підприємства сфери освіти, управління, охорони здоров'я.

<p>Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Материнські (головні) підприємства</i>. Особливістю їхньої діяльності є те, що вони контролюють інші фірми; - <i>дочірні підприємства (компанії)</i> – юридично самостійні організаційні утворення, що здійснюють комерційні операції і складають звітний баланс; проте материнська фірма суворо контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій; - <i>асоційовані підприємства</i> – є формально самостійними, але з різних причин вони залежать від головної фірми і мусять підпорядковуватися її стратегічним цілям; - <i>філії</i> – не користуються юридичною та господарською самостійністю, не мають власного статуту та балансу, діють від імені і за дорученням головного підприємства, мають однакову з ним назву. Майже весь акціонерний капітал філії належить материнській фірмі.
<p>Сфера діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Міжнародні підприємства</i> – особлива форма організації господарської діяльності, заснована на кооперації праці робітників багатьох підприємств, розташованих у різних країнах, але поєднаних спільним титулом власності на засоби виробництва, яка належить материнській компанії, що виступає як організаційно-економічний центр управління. Остання визначає види і обсяги продукції, що випускаються зарубіжними виробниками, філіями і дочірніми компаніями, а також закріплює за ними найважливіші ринки збуту; - <i>транснаціональні компанії</i> – міжнародні фірми, що мають свої господарські підрозділи у двох чи більше країнах, управління якими здійснюється з одного або декількох центрів; - <i>офшорні компанії</i> – іноземні компанії, зареєстровані в офшорних центрах країни, які надають їм особливі пільги. Офшорні компанії мають право працювати лише за кордоном, за місцем своєї реєстрації.

Підприємства в Україні здійснюють свою діяльність відповідно до вимог статей 62–71 ГК України, якщо інше щодо підприємств окремих видів не передбачено цим Кодексом та іншими законами, прийнятими відповідно до цього Кодексу (ст. 72 ГК).

Згідно зі ст. 63 ГК України, залежно від форми власності в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

→ **приватне підприємство**, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

→ **підприємство колективної власності**, що діє на основі колективної власності;

→ **комунальне підприємство**, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

→ **державне підприємство**, що діє на основі державної власності;

→ **підприємство, засноване на змішаній формі власності** (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу, в Україні діють підприємства **унітарні** та **корпоративні**.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств встановлюються ГК України та іншими законодавчими актами.

Господарські товариства займають важливе місце серед суб'єктів підприємництва, що діють на території України. Їхня діяльність регулюється Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України і Законом України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р.



Відповідно до ст. 70 ГК України, **господарськими товариствами визнаються** підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їхнього майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.



Засновниками і учасниками товариства можуть бути суб'єкти господарювання, інші учасники господарських відносин, а також громадяни, які не є суб'єктами господарювання.

Статті 79–92 ГК України визначають основні правила діяльності господарських товариств.



До господарських товариств належать:

- акціонерні товариства;
- товариства з обмеженою відповідальністю;
- товариства з додатковою відповідальністю;
- повні товариства;
- командитні товариства;
- залежне господарське товариство.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Акціонерні товариства за типом поділяються на:

публічні
акціонерні товариства

Публічне акціонерне товариство
може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій. Кількісний склад його акціонерів не може перевищувати 100 чоловік.

приватні
акціонерні товариства

Приватне акціонерне товариство
може здійснювати тільки приватне розміщення акцій. У разі прийняття загальними зборами приватного акціонерного товариства рішення про здійснення публічного розміщення акцій до статуту товариства вносяться відповідні зміни, в тому числі про зміну типу товариства – з приватного на публічне.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів. Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може сягати 100 осіб.



Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.



Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном. Особа може бути учасником тільки одного повного товариства.



Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).



Особа може бути повним учасником тільки в одному командитному товаристві. Повний учасник командитного товариства не може бути учасником повного товариства. Повний учасник командитного товариства не може бути вкладником цього самого товариства. Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

Залежним господарським товариством може бути товариство з обмеженою або додатковою відповідальністю, у разі якщо двадцять або більше відсотків статутного капіталу такого товариства належить іншому (головному) господарському товариству, чи акціонерне товариство, двадцять або більше відсотків простих акцій якого належить іншому товариству. Отже, у самому понятті «залежне господарське товариство» передбачається залежність одного товариства від іншого.



Підприємства в Україні мають право на об'єднання господарської діяльності з іншими підприємствами. Згідно зі ст. 118 ГК України, **об'єднанням підприємств** є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

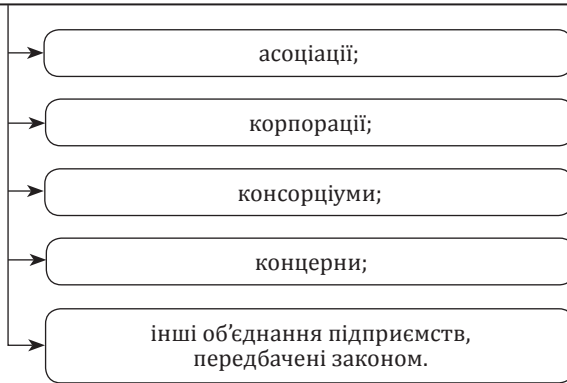


Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.



Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання і є юридичною особою.

За організаційно-правовою формою об'єднання підприємства, згідно зі ст. 120 ГК України, бувають таких видів:



Господарське об'єднання – це об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

Господарські об'єднання діють на основі установчого договору та/або статуту, який затверджується їхніми засновниками.

Державне (комунальне) господарське об'єднання – це об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або, у визначених законом випадках, рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

Державне (комунальне) господарське об'єднання діє на основі рішення про його утворення та статуту, який затверджується органом, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

**Порівняльна характеристика господарських товариств
та об'єднань підприємств**

Ознака	Господарські товариства	Об'єднання підприємств
Мета діяльності	Створюються з комерційною метою одержання прибутку та його розподілу між учасниками товариства.	Створюються з комерційною та некомерційною метою; визначається координація їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань.
Склад і кількість учасників	Фізичні та юридичні особи; може бути створене однією особою, котра стає його єдиним учасником (окрім повного та командитного товариства).	Юридичні особи; щонайменше два учасники.
Право власності	Учасники господарських товариств володіють корпоративними правами, які належать особам, частка яких визначається у статутному капіталі юридичної особи, та виникають лише щодо підприємницької юридичної особи.	Учасники об'єднань підприємств не володіють корпоративними правами; володіють правами на праві господарського відання або праві оперативного управління.
Порядок виходу	Учасники господарського товариства мають право вийти в установленому порядку з товариства (порядок такого виходу залежить від виду товариства, строку, на який воно створено, тощо).	Підприємство-учасник господарського об'єднання має право добровільно вийти з об'єднання на умовах і в порядку, які визначені установчим договором про його утворення чи статутом господарського об'єднання. Проте підприємство, яке входить до складу державного або комунального господарського об'єднання, не має права без згоди об'єднання виходити з його складу, а також об'єднувати на добровільних засадах свою діяльність з іншими суб'єктами господарювання та приймати рішення про своє припинення.

1.3. Види підприємництва та бізнес-моделі сучасного бізнесу

Підприємницьку діяльність можна згрупувати таким чином:

- виробниче підприємництво;
- комерційне підприємництво;
- посередницьке підприємництво;
- фінансове підприємництво (в тому числі страхове);
- інформаційне підприємництво;
- соціальне підприємництво.

Виробниче підприємництво – це будь-яка матеріальна, інтелектуальна, творча діяльність, яка пов'язана з виробництвом продукції, наданням послуг, створенням певних духовних цінностей.



Виробниче підприємництво належить до найбільш суспільно необхідних і водночас найскладніших видів бізнесу. Воно не приносить прибутку так швидко, як інші види бізнесу, його прибутковість зазвичай становить лише 10–12%.



До виробничого підприємництва належать: заводи, фабрики, перукарні, заклади ресторанного бізнесу, фермерські господарства й агрофірми, заклади освіти і культури та ін.

За умов виробничого підприємництва виробничі ресурси проходять такі стадії:

виробничі ресурси → виробництво → готова продукція (роботи, послуги) → товар → продаж → валовий дохід → фінансовий результат.

Комерційне підприємництво – це діяльність, яка пов’язана з операціями та угодами з купівлі-продажу товарів і послуг. В цьому бізнесі підприємець виступає в ролі торговця, комерсанта, який купує товари для подальшого перепродажу за вищими, договірними цінами. Комерційне підприємництво включає: пошук і закупівлю товару; забезпечує його збереження, транспортування і доставку (логістику) у торговельне підприємство (місце); продаж та післяпродажне обслуговування покупця-споживача. Комерційне підприємництво отримало найбільший розвиток в Україні, тому що вкладений капітал повертається швидше і цей вид підприємництва характеризується відносно високою прибутковістю (20–30% і навіть більше).



Суб’єктами комерційного підприємництва є торговельні підприємства, торговельно-посередницькі підприємства, торговельно-виробничі підприємства, товарні біржі. До них належать: продовольчі та непродовольчі магазини, лотки, ринки.



Стадії комерційного підприємництва:

ресурси →
товар →
продаж →
валовий дохід →
фінансовий результат.

Змістом діяльності **посередницького підприємництва** є поєднання зацікавлених у взаємодії, у взаємних угодах сторін (суб’єктів), при якому підприємець представляє на ринку інтереси виробника або споживача, але сам не є таким.

Посередницькі підприємства зосереджують свої зусилля, насамперед, на аналізі діяльності роздрібної торгівлі, розподільчих центрів та ефективності ланцюга поставок з метою мінімізації витрат електроенергії та різноманітних викидів у довкілля.

Посередницькі підприємства концентрують свої зусилля на задоволенні потреб кінцевих споживачів та їх спільнот. Споживачів дедалі більше турбують сучасні екологічні та соціальні проблеми, які сприяють збільшенню попиту на екологічно чисті товари, натуральні продукти.

До посередників належать: комівояжер, агент, брокер, комісіонер, консигнатор, дилер, дистриб’ютор.



Інтегровальна роль посередника:

виробництво →
дистрибуція →
роздрібна торгівля →
споживання.

Фінансове підприємництво – це особливий вид комерційної діяльності, який пов'язаний з купівлею-продажем національної та іноземної валюти, цінних паперів, а також із обслуговуванням розрахункових операцій. Підприємець купує ці фінансові ресурси у їхніх власників, а потім з вигодою для себе перепродує покупцям або дає в борг за певну плату.

До фінансових підприємств належать: банки, кредитні спілки, інвестиційні компанії, ломбард, Пенсійний фонд, страхові компанії.



Основні етапи фінансового підприємництва:

ресурси господарської діяльності →
придбання фінансових ресурсів →
продаж →
валовий дохід (маржа) →
фінансовий результат.



Страхове підприємництво – це особлива форма фінансового підприємництва. Тут підприємець сплачує страховий внесок, який повертається йому тільки при настанні страхового випадку.

До страхового підприємництва належать: страхові компанії, страхові агенти, брокери, пенсійні фонди.

Інформаційне підприємництво – це інжинірингова, консалтингова діяльність, проведення маркетингових досліджень, послуги з використання комп'ютерних технологій. Види діяльності інформаційного підприємництва: створення програмного забезпечення; опрацювання даних, робота з базами даних; консультації з питань цифровізації, технічне обслуговування і ремонт офісної та комп'ютерної техніки; торгівля інформацією, комп'ютерною технікою, програмними засобами.

Необхідно зазначити, що перспективним напрямом сучасної економіки є **інтернет-підприємництво**. Інтернет-підприємництво – це підприємництво в Інтернеті або за допомогою Інтернету. Цей вид діяльності з'являється внаслідок того, що Всесвітня мережа завдяки своїм можливостям дає змогу «заманити» на сайт усіх людей на планеті, хто цікавиться вашим товаром, послугою, досвідом.

Основними видами інтернет-підприємництва є:

- створення комерційних угод та обмін даними між сторонами;
- інформаційне забезпечення продукції;
- безпосереднє придбання та збут товарів;
- поширення дистанційних послуг;
- моніторинг якості виконання замовлень;
- формування віртуальних підприємств – груп певних спеціалістів для здійснення спільної торговельної діяльності;
- електронна сплата за продукцію.

Застосування можливостей віртуального середовища починається з сайту, який відображає коротку візитну картку компанії, маючи основною метою запрошення до співпраці, реалізації складних схем Інтернет-торгівлі, таких як: інтернет-магазини, інтранет, або об'єднання співробітників єдиною мережею, і екстранет, тобто підключення зовнішніх параметрів.

Інтернет-підприємництво можна ще розглядати як особливе середовище економічних комунікацій, в якому з'являється можливість об'єднання спільнот споживачів завдяки інтерактивності спілкування.

Соціальне підприємництво (СП) – це підприємництво, створене з метою вирішення певної суспільної проблеми чи проблем шляхом підприємницької діяльності. Тобто основною відмінністю СП від звичайного підприємництва є мета створення. СП націлене на пом'якшення або вирішення соціальної проблеми та позитивні суспільні зміни, а класичне підприємство – на отримання прибутку.



Соціальний підприємець прагне отримати цінність у вигляді трансформаційної вигоди, яка нараховується або значному сегменту суспільства, або суспільству в цілому. Ціннісна пропозиція соціального підприємця фокусується на маргіналізовані, незабезпечені, дискриміновані групи населення. Таким групам часто бракує економічних чи політичних важелів впливу для комфортного життя та задоволення власних потреб. Тобто ціннісною пропозицією є сама трансформаційна користь/суспільна зміна.



Бізнес-модель – це спосіб організації бізнесу, який відображає економічну логіку діяльності підприємця.

Найважливішими складовими бізнес-моделі є:

- позиціонування суб'єкта підприємницької діяльності в галузевій бізнес-системі, яке дає уявлення про те, як бізнес створює додану вартість, забезпечуючи свій розвиток;
- формула або модель прибутку, яка показує, як підприємство отримує гроші (дістає прибуток), створюючи цінність для споживачів, яка перевищує витрати підприємства;
- інноваційна складова бізнесу, яка пояснює, як нові продукти, технології, організаційні інновації створюватимуть економічну цінність для споживачів, власників і партнерів (заінтересованих осіб).

**Характеристика бізнес-моделей підприємства
за функціональною ознакою**



Назва бізнес-моделі	Відповідає на запитання:
Модель визначення мети	навіщо підприємство займається саме цим ви- дом діяльності (бізнесом); чому сподівається при цьому бути конкурентоспроможним, які цілі і стратегії для цього необхідно реалізувати
Організаційно- функціональна	хто і що робить на підприємстві та хто за що відповідає
Інформаційна	на основі чого описуються регламенти під- приємства та об'єкти зовнішнього оточення
Ресурсна	скільки необхідно ресурсів
Бюджетна	за які кошти здійснюється діяльність підпри- ємства
Процесна	які основні, що забезпечують і керують, бізнес- процеси повинні описувати діяльність підпри- ємства, хто відповідальний за їх виконання і коли вони повинні бути виконані
Матрична	як зіставлено результати з витраченими ресур- сами
Компетентна	як задіяно компетенції у формуванні можли- востей і здібностей підприємства, спрямова- них на підвищення якості бізнес-процесів

Минуле десятиліття вирізняється активним інтересом до нових технологій, зокрема в управлінні бізнесом. Власники усвідомили, що ринкові умови ставлять на перше місце три основні чинники успіху бізнесу («якість», «ціна», «час»), а отже, є необхідність впровадження нових підходів до управління в методологічному і технічному аспектах, що допомагають досягати конкурентних переваг. Реалії сучасного бізнесу полягають у тому, що ефективне функціонування підприємства передбачає перехід до принципово нової бізнес-моделі – «від клієнта», коли товар виробляється на запит споживача відповідно до його побажань.



Такий підхід до організації діяльності бізнесу дає низку важливих переваг:

- відсутня проблема збуту товару: проводиться те, що затребуване клієнтом і ринком; знижуються витрати, пов'язані з виробництвом, перевиробництвом і складуванням;
- більш точно задовольняються потреби клієнтів;
- відбувається поліпшення руху фінансових ресурсів.



Використання бізнес-моделі «від клієнта» стає можливим тільки тоді, коли виробництво здатне гнучко реагувати на мінливі потреби споживачів, що пов'язано з появою нових тенденцій в індустрії й новітніх технологій.

1.4. Жіночий бізнес: шляхи розвитку та інструменти підтримки

У сучасній економіці частка жіночого підприємництва є динамічним складником малого і середнього підприємництва. Жіноче підприємництво – це активність жінок у господарській діяльності, яка передбачає реалізацію господарської компетенції у виробництві, реалізації, придбанні товарів, іншій діяльності.



Становище жінок на ринку праці:

- жінки є важливою частиною трудових ресурсів;
- їхній потенціал далеко не повністю використовується;
- в силу різних причин жінки виявляють нижчу економічну активність, ніж чоловіки;
- на світовому та вітчизняному ринках праці все ще присутні ознаки дискримінації жінок, які хоч і проявляються рівною мірою, але суттєво впливають на загальну величину гендерних розривів;
- гендерні розриви, своєю чергою (і це доведено оцінками міжнародних організацій) можуть позначатися на рівні розвитку економіки та добробуті суспільства;
- проблема безробіття завжди залишається актуальною для жінок, загострюючись у періоди криз та переходячи у приховану стадію в періоди стабільності;
- основними рисами жіночого безробіття є масовість та затяжний характер;
- жіноче безробіття – небезпечне соціально-економічне явище, яке спричиняє низку небажаних наслідків особисто для жінки, її сім'ї та суспільства;
- неповна та неформальна зайнятість, заробітчанство – надто поширені серед жінок; зазначені форми зайнятості не вирішують проблеми безробіття і мають багато побічних ефектів;
- безробіття, за умови психологічної, освітньої та фінансової підтримки жінки, може стати черговим або поворотним етапом її кар'єри, шансом відкрити нові грані особистості, побачити нові перспективи, визначити нові цілі та знайти свою нішу на ринку праці, зокрема шляхом відкриття власної справи.

До атрибутів добровільності розвитку жіночого підприємництва можна віднести:

матеріальний і особистий інтереси, які формують передумови, що регулюють мотиваційний потенціал жінки як підприємця. Зокрема, матеріальний інтерес змагається з особистісними мотивами до самореалізації. При цьому матеріальний інтерес загострюється за умови виникнення страху за фінансовий добробут людей, які знаходяться поруч;

формування у жінок бажання зайнятися підприємництвом, яке виконує в суспільстві соціальні функції. Мається на увазі бажання жінок реалізувати діяльність, спрямовану на інновативну, суттєву, позитивну зміну у суспільстві (шляхом пом'якшення або розв'язання соціальних проблем);

цінність гнучкого робочого графіка. Жінкам цікава можливість вибору зайнятості з вільним робочим часом (зокрема, за кількістю часу, за режимом його використання);

орієнтованість на соціальний ефект, який є прямим, цілеспрямованим результатом, що ґрунтується на виконанні соціальних функцій.

**Сучасних жінок-підприємниць
можна класифікувати на певні групи**

1. Власниці/співвласниці об'єктів малої приватизації (ательє, перукарень, крамниць), для яких бізнес не був самостійним вибором, але для того щоб не залишати свою роботу – вони змушені адаптуватися до нових умов.

2. Заповзяті бізнесвумен, які розпочинають бізнес у відповідь на ринкові можливості та зорієнтовані на зростання підприємства.

3. Підприємниці-професіонали, які приходять у бізнес, використовуючи набуті знання, уміння та навички, і бізнес для них є можливістю займатися своєю професією незалежно, отримувати максимальний дохід і задоволення від реалізації власних здібностей.

4. Амбітна молодь, фінансово спроможна започаткувати свій бізнес для себе, для свого задоволення.

5. Власниці сімейного бізнесу, у яких вся сім'я, як правило, задіяна у ньому.

6. Вимушені підприємниці (їх у бізнес привела відсутність альтернативних можливостей заробляти на життя та необхідність утримувати сім'ю).

Особливістю жіночого підприємництва в умовах воєнного стану є те, що воно надає можливість сучасній жінці вдало поєднувати роботу професійну та роботу домашню і догляд за дітьми, дає змогу жінкам контролювати свій час; переважно концентрується на галузях і технологіях, де не потрібна велика кількість робітників; допомагає жінці самореалізуватися й працювати над своїм рівнем розвитку і залишатися цікавою для членів своєї сім'ї та бути корисною для суспільства й економіки. Компанії, очолювані жінками, залучають більше інвестицій на дещо пізніших стадіях, і показники середньої виручки у них вищі.

Запорукою успішності жінки у бізнесі є критерії зрілої ідентичності, до яких можна віднести:

стійке уявлення, що особистість, її характер та діяльність можуть викликати в оточуючих повагу, схвалення;

усвідомлення цінності власної особистості та для інших людей;

адекватна самооцінка, упевненість у собі під час напруженої діяльності; здатність до усвідомлення можливих труднощів у бізнесі;

чітка визначеність життєвої позиції;

висока довірливість і товариськість; орієнтація на значущість серед інших людей.

Жіноче підприємництво є вагомим чинником еволюції вітчизняної економіки, сприяє її стабілізації і динамічному зростанню, а з точки зору гендерної соціалізації жіноче підприємництво потребує подальшого вдосконалення для подолання гендерних стереотипів, що вимагає створення певних преференцій у сфері соціально-економічної політики держави.



З метою популяризації жіночого підприємництва та підвищення престижності жінок-підприємців ООН запровадила Всесвітній день жіночого підприємництва (Women's Entrepreneurship Day – WED), який із 2014 року святкується 19 листопада кожного року в 144 країнах.



Завдяки ефективній комунікації спільнота жінок-підприємців вирішує надскладні завдання сьогодення, а поширення актуальної інформації про грантові програми для розвитку жіночого бізнесу сприяє розвитку підприємництва та забезпеченню стійкості економіки України.

**Перелік державних органів влади,
українських та міжнародних організацій і асоціацій
з підтримки жінок та жіночого підприємництва**



Ресурси	Напрямок роботи
Жіноче підприємництво на «Дія. Бізнес»	Ідеї для старту власної справи, джерела фінансування, грантові та навчальні програми підтримки жіночого підприємництва, консультації, освітні програми, довідники.
Безкоштовні консультації від «Дія. Бізнес»	Консультації з експертами щодо реєстрації, вибору коду економічної діяльності та групи оподаткування, ведення обліку, звітності та безпеки бізнесу.
Програма «Жінки у бізнесі» від ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку працює з підприємствами малого та середнього бізнесу (МСБ), які очолюють жінки, для активнішого залучення жінок у бізнес. Надаючи доступ до фінансування та консультацій з питань ведення бізнесу, допомагає отримати необхідні практичні навички, знання та ресурси.
EU4Business	Пряме або опосередковане фінансування, таке як кредити чи гарантії, часто через третіх осіб, як-то банки та партнерські організації; навчання, тренінги та наставництво; створення можливостей для налагодження зв'язків на ярмарках і в торгових представництвах.
Українська платформа «Жінки в бізнесі»	Створена з метою об'єднати підприємниць, лідерок, представниць жіночих бізнес-асоціацій і стати опорою та рушійною силою для розвитку й популяризації жіночого підприємництва в Україні. Це майданчик для нових знайомств, розвитку та навчання, нетворкінгу, взаємної підтримки, обміну досвідом, генерування нових ідей, реалізації спільних проєктів та менторства.
Громадська організація «Ділові українські жінки»	Метою є формування свідомої громадської активності жінки, сприяння розкриттю її творчого потенціалу та реалізації в суспільстві. Організація об'єднує самодостатніх, освічених, толерантних, мислячих, ініціативних, відповідальних ділових жінок, які досягли успіху в різних сферах життя та готові інвестувати свої часові, матеріальні, інтелектуальні ресурси в розвиток України, її державних і суспільних інституцій та громадян.
Глобальний фонд для жінок	Надає два види грантів: – Загальна підтримка. Фінансова підтримка для задоволення таких потреб, як оренда приміщення, заробітні плати, комунікації тощо. – Кризова допомога. Термінове фінансування для реагування на кліматичні та стихійні лиха або раптове та різке зростання політичного насильства.

1.5. Становлення молодіжного підприємництва в Україні

У сучасному світі молодь є ключовим гравцем у політичному та соціальному житті країни. Молоді люди є амбітними, мають підприємницькі здібності, володіють необхідним потенціалом, реалізація якого здатна істотно поліпшити соціально-економічне становище суспільства і відродити національні й духовні надбання українського народу.



Державне управління молодіжною політикою покладено на Міністерство молоді та спорту України (п. 1 ст. 8 Закону України «Про основні засади молодіжної політики» від 27.04.2021 р. № 1414-IX).



Молодіжне підприємництво – це елемент підвищення рівня зайнятості серед молоді та створення нових малих підприємств і додаткових робочих місць.



Молодіжне підприємництво – це ключ до економічного відновлення повоєнної України.



Під **молодіжним підприємництвом** пропонується розуміти самостійну, господарську діяльність осіб віком від 16 до 35 років, які зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності та активно займаються господарською діяльністю, основною метою якої є отримання прибутку та забезпечення матеріального благополуччя.

Самозайнятість молоді як тип економічної поведінки можна охарактеризувати, з одного боку, як стратегію забезпечення умов життєдіяльності у мінливій життєвій ситуації та вирішення проблеми безробіття, а з іншого – як перший крок у реалізації підприємницької поведінки.



З позицій інституційного підходу молодіжне підприємництво стає новою філософією діяльності й управління, нестандартним способом мислення, новим типом підприємницької поведінки. Тому важливе значення для становлення і вдосконалення «підприємницьких контрактів» мають особисті якості, соціальна роль і рівень культури молодого підприємця. Це обумовлюється характером процесу соціалізації особистості як суб'єкта підприємницької діяльності.



Молодіжне підприємництво мусить бути в центрі уваги всіх владних інституцій, адже саме воно формує середній клас бізнесу, забезпечує молодь робочими місцями та закладає підвалини соціально-економічної стабільності. Розвиток молодіжного підприємництва може поза сумнівом стати платформою для інноваційного розвитку країни.



Основні стратегічні пріоритети для молоді визначені в Національній молодіжній стратегії до 2030 року, затвердженій Указом Президента України від 12.03.2021 р. № 94/2021. У документі зазначено, що успішна самореалізація та розвиток молоді в нашій країні не «річ у собі», адже вона залежить від узгодженості дій багатьох зацікавлених сторін. Тільки відповідальна й доказова молодіжна політика спонукатиме молодь брати участь у розвитку держави, і загалом – виявляти ініціативу й самостійно визначати власні цілі та цінності.



Мета Національної молодіжної стратегії – це створення можливостей для молоді, яка проживає в Україні, бути конкурентоспроможною, брати участь у житті суспільства, свідомо робити внесок у подальший його розвиток.

Очікування від Національної молодіжної стратегії



Безпека молоді, її фізичне і психічне здоров'я, громадянська спроможність і компетентність та інтегрованість у суспільство – основні пріоритети Стратегії. Відповідно до них сформульовані й базові завдання держави та заходи, що враховують особливості життя молоді:

→ підвищення безпечності середовища та посилення життєстійкості молоді;

→ формування навичок здорового способу життя, розвиток фізичної культури, культури здорового харчування та психогігієни;

→ залучення молоді до участі в суспільному житті, підвищення її самостійності, конкурентоспроможності, формування в молоді громадянських компетентностей;

→ підвищення мобільності, соціальної і культурної інтеграції молоді в суспільне життя України та світу.

Очікувані результати реалізації Стратегії

Реалізація Стратегії допоможе молоді стати свідомою, відповідальною та економічно активною, мати високий рівень життєстійкості, самостійності і спроможності, бути інтегрованою в суспільне життя держави та адаптованою до викликів сучасного світу.

Стратегія наводить певні індикатори, за якими можна побачити результативність проведених заходів:

- зростання народжуваності в Україні;
- зростання частки молоді, яка турбується про своє здоров'я та здійснює заходи зі здорового способу життя;
- зниження рівня вживання серед молоді психоактивних речовин, алкоголю та тютюну;
- зменшення захворюваності на вірус імунодефіциту людини серед молоді та зниження смертності від хвороб, зумовлених СНІДом;
- зниження рівня правопорушень та злочинності серед молоді;
- зменшення рівня поширеності психічних розладів серед молоді;
- зростання індексу самостійності молоді, який ґрунтується на самозайнятості, участі в громадській та волонтерській діяльності, об'єднанні для спільного впливу на соціальні процеси, що відбуваються в Україні, власних доходах та проживанні окремо від батьків;
- зменшення бар'єрів для повного розкриття підприємницьких здібностей та потенціалу молоді;
- підвищення рівня реінтеграції молоді, яка проживає на тимчасово окупованих територіях України, а також з числа внутрішньо переміщених осіб до культурного, інформаційного, освітнього простору України;
- зростання чисельності молоді, яка проживає на тимчасово окупованих територіях України і вступила до закладів загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти;
- зростання частки молоді – членів громадських об'єднань;
- посилення ролі інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації молодіжної політики на засадах

добросесної конкуренції, що передбачає дотримання принципів молодіжної політики в Україні, спонукає їх провадити свою діяльність з урахуванням результатів досліджень та потреб молоді;

- зростання частки молоді, яка брала участь у процесах ухвалення рішень на рівні територіальної громади, міста, району, області, держави;
- підвищення рівня участі молоді у неформальних видах навчання;
- зростання кількості молодіжних центрів та установ, що працюють з молоддю, у регіонах України, виходячи з потреб конкретного регіону;
- збільшення частки молоді, яка свідомо обрала свою професійну діяльність;
- підвищення рівня довіри молоді до державних інституцій;
- підвищення рівня престижності державної служби;
- зниження рівня безробіття молоді;
- зростання кількості фахівців, які працюють з дітьми та молоддю, зокрема молодіжних працівників, та підвищення рівня їх компетентностей;
- зростання частки молоді з числа закордонних українців, яка повернеться до України та стане активним учасником економічного та суспільного життя держави;
- підвищення якості діяльності молодіжних центрів та установ, що працюють з молоддю та допомагають їй отримати відповідні компетентності для самореалізації та розвитку, здобуття досвіду реалізації суспільних ініціатив тощо;
- підвищення рівня поінформованості суспільства про потреби молоді з числа осіб з інвалідністю та підвищення ступеня її інтеграції у суспільне життя;
- зростання частки молоді, яка усвідомлює потребу в дотриманні Конституції та законів України, має нетерпимість до їх порушення, а також до проявів корупції, порушення академічної добросесності, усвідомлено відмовляється від недобросесної практики у своєму житті;
- зростання частки молоді, що брала участь у волонтерській діяльності;
- підвищення рівня взаємодії молоді з різних соціальних груп, у тому числі іммігрантів;
- зростання частки молоді, що брала участь у програмах мобільності в рамках міжнародних програм, міжнародних короткострокових програмах, навчаннях, тренінгах, освітніх таборах;
- зменшення частки молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок.

В Україні, незважаючи на воєнний стан, діє чимало урядових, громадських, міжнародних ініціатив, які покликані навчати та фінансово підтримувати початківців і діючих підприємців ефективним інструментам ведення бізнесу.

1. На Єдиному державному вебпорталі електронних послуг «ДІЯ» є національна онлайн-школа для підприємців. Активно надається фінансова підтримка молодим підприємцям задля відновлення економіки, забезпечується робота кар'єрних консультантів, які допомагають молоді в нових умовах знайти роботу.

2. Ініціатива «СпівДія ноут» передбачає часткове забезпечення ноутбуками самозайнятої молоді.

3. Безкоштовні курси на різних платформах (Prometheus, EdEra (Education Era), Будуй своє, ВУМ (Відкритий університет майдану), Krok Business School та ін.) допомагають дізнатися, як заснувати власне підприємство, правильно вести бухгалтерську звітність, скласти фінансовий план, отримати фінансування на розвиток своєї бізнес-ідеї, просувати продукт і управляти компанією.

Отримавши теоретичне підґрунтя, юні фахівці закріплюють його через майстер-класи або через наставництво та спостереження за більш досвідченими підприємцями. Проходження професійної практики за кордоном також відкриває нові можливості перед молодими та амбіційними підприємцями з набуття ними навичок і знань у досвідчених підприємців, які володіють малими підприємствами в інших країнах, а досвідченим підприємцям – дає змогу дізнаватися про перспективи й нові бізнес-ідеї молодих підприємців, започатковувати співробітництво з іноземними партнерами.

«Молодіжний працівник» – це державна програма, що об'єднує велику спільноту фахівців, які пройшли навчання та мають фахові компетенції роботи з молоддю. Метою Програми є розробка освітнього та професійного стандарту і введення в класифікаторі професій фахівця молодіжної роботи. Така професія набуває великого значення в Україні.



Національна волонтерська платформа – це онлайн-портал, де неурядові організації зазначають волонтерські можливості й кожен охочий шукає волонтерство у своєму місті. Згодом там з'являється профіль волонтера, де можна зареєструватися, обліковувати свої години. Спільне завдання – з усіма стейкхолдерами напрацювати рішення щодо розвитку волонтерства в Україні та надання відповідних преференцій для тих, хто допомагає іншим.



Програма «Віднова:UA» – це молодіжні обміни, в основі яких лежить розвиток волонтерства та залучення молоді до відновлення України, водночас знайомство молодих людей з їхніми однолітками з інших регіонів України. У тісній співпраці з Міністерством молоді та спорту України ПРООН (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй) допомагає юним українцям здобувати цінні знання та навички, щоб вони могли безпосередньо долучитися до реалізації соціально важливих ініціатив та інноваційних проєктів, спрямованих на поліпшення дотримання прав людини та просування демократії на рівні громад.



Європейська комісія під спільною назвою проєкту «ReadyForEU» оголосила конкурс-проєкт «Erasmus для молодих підприємців – Україна» з бюджетом 3 млн євро. Він дає змогу молодим українським підприємцям отримати досвід ведення бізнесу в інших європейських державах. Варто зауважити, що він є також частинкою вже існуючої програми «Erasmus для молодих підприємців», у межах якої понад 22 000 підприємців з усієї Європи отримали можливість поділитися своїми підприємницькими ноу-хау.

Благодійний фонд «СпівДія» (Україна), спільно з Офісом Президента України та Міністерством молоді та спорту України, за підтримки програми Європейського Союзу «EU4Youth молодіжна зайнятість та підприємництво» започаткували проєкт «Надання підтримки внутрішньо переміщеним особам та молодим підприємцям», спрямований на підтримку української молоді у воєнний час. За час реалізації проєкту було надано 2748 кар'єрних консультацій, з них – понад 1900 для осіб віком до 35 років. Зокрема, надання кар'єрних консультацій супроводжувало всі етапи процесу працевлаштування молоді людини:

- – визначення цілей для майбутньої роботи;
- – розробка кар'єрного плану;
- – написання резюме;
- – підготовка до співбесіди з працедавцем тощо.

За результатами проєкту майже 500 громадян України змогли працевлаштуватися та побудувати кар'єру, не залишаючи країну.

Особливої уваги потребує розвиток та підтримка молодіжного соціального підприємництва, основна місія якого – вирішити певні соціальні проблеми та задовольнити потреби суспільства. Це унікальна можливість поєднати соціальні місії з бажанням заробити гроші, надати певні послуги та продати товари.

StudBizEU – це проєкт, який реалізує українська освітня платформа School of ME. Головна мета – створити культуру та практику запуску соціального підприємництва у закладах освіти та передати цей досвід у європейські країни. Зусилля сфокусовано на таких темах: соціальне підприємництво, молодіжне підприємництво та шкільне підприємництво.

Партнером проєкту є організація ChildFund Deutschland e.V., що фінансується Європейським Союзом.

Створюється **Український молодіжний фонд**, який вивчатиме потреби молоді та пропонуватиме нові формати молодіжної роботи. Фонд – частина реформи молодіжної політики. УМФ у глобальному сенсі – експерт, сервісна служба, помічник держави в питаннях впровадження інноваційних підходів у реалізацію державної молодіжної політики задля того, щоб молоді люди мали більше можливостей для розвитку свого потенціалу в Україні, а також щоби брали участь у суспільному житті задля наближення перемоги та відновлення країни у післявоєнний період (зокрема через волонтерство).

Фонд буде створено на засадах партнерства держави та міжнародних організацій.

УМФ відкриває такі напрями:

підтримка
волонтерства

соціальне
підприємництво

підвищення
підприємницької
ініціативи у молоді

розвиток навичок,
які необхідні
для відновлення
країни та посилення
життєстійкості молоді

УМФ надаватиме гранти для реалізації актуальних для держави молодіжних проєктів, що забезпечить:

1) нові робочі місця та власні справи для розвитку молоді в Україні й повернення молоді з-за кордону;

2) участь молоді у волонтерській діяльності задля відновлення країни;

3) навички для працевлаштування, відновлення країни та підвищення життєстійкості молоді.

Це створить додаткові можливості та стимули для повернення молоді до України. Також сприятиме участі молодих людей у проєктах задля відновлення країни.

Інвестиції в молодь є передумовою конкурентоспроможної економіки, запорукою безпеки та процвітання держави. Однак тільки здорові, освічені, високоморальні, матеріально забезпечені, щасливі молоді громадяни здатні принести максимальну користь країні, тому на них покладається велика відповідальність за створення гідних стартових умов для молоді та її подальшого розвитку.

Сучасну систему формування інноваційного потенціалу молоді для розвитку молодіжного підприємництва визначають:

→ стан інноваційно-цифрового розвитку України, який обумовлює інституціональне середовище в країні;

→ рівень матеріального забезпечення більшості українських громадян, який не дає можливості достатнім чином сформувати інноваційний потенціал молоді на рівні розвинутих європейських країн;

→ загальна система середньої та вищої освіти, яка потребує подальшого переосмислення змісту надання освітніх послуг, спрямованого на підготовку суб'єктів господарювання у ринковому середовищі, що передбачає впровадження нових інформаційних технологій та інноваційних методів в освітній процес;

→ невинний «відтік мізків» за кордон, який знижує кількість та якість кваліфікованих молодих спеціалістів в Україні;

→ безробіття серед випускників ЗВО через відсутність ефективного механізму, який би гарантував молодим спеціалістам перше робоче місце;

→ невисокий рівень загального соціокультурного розвитку, який свідчить про пасивність та небажання молоді до соціалізації у суспільстві, що знижує можливості до творчого різностороннього збагачення.

**Зовнішні чинники, які впливають
на розвиток молодіжного підприємництва
в умовах воєнного стану**

1. Наявність законодавства, яке служить основою для вибудовування системи підтримки молодіжного підприємництва.

2. Створення молодіжних бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів для реалізації програм підготовки молоді до підприємницької діяльності, надання інформаційних та консультативних послуг.

3. Державна підтримка підприємництва молоді, зокрема й довгострокове пільгове кредитування, забезпечення виробничими приміщеннями, страхування комерційного ризику тощо.

4. Органи місцевого самоврядування можуть встановлювати за рахунок коштів, що надходять до місцевого бюджету, пільгову плату за реєстрацію підприємств, створених молодими громадянами та молодіжними громадськими організаціями.

5. Збільшення цільових грантів на фінансування бізнес-проектів молодих підприємців.

6. Зменшення податкових і кредитних ставок, що є стимулом для створення власного бізнес-проекту молоддю.

7. Високий рівень можливостей систематичного оновлення своїх підприємницьких знань і навичок відповідно до сучасних вимог.

8. Висока мобільність, гнучкість підходів, швидкість реакції з освоєння нових ринків.

9. Трансформація свідомості, мислення, зміна цінностей молоддю під впливом пришвидшеної цифровізації, воєнного стану та глобальних викликів.

**Проблеми, які виникають
у процесі реалізації бізнес-проектів
молодих підприємців**

→ 1. Незначний соціальний досвід.

→ 2. Слабкі практичні навички застосування економічних законів.

→ 3. Проблема формування стартового капіталу.

→ 4. Незахищеність від впливу бюрократичних структур.

→ 5. Незахищеність від впливу кримінальних структур.

→ 6. Відсутність ділової репутації.

→ 7. Збільшення кількості товарів та послуг з розвитком малого і середнього молодіжного бізнесу.

→ 8. Спокуси активного тіньового підприємництва.

→ 9. Залежність від кредитів, грантів.

Переваги молодіжного підприємництва

1. Потенційна здатність молодих людей витримувати підвищені трудові та нервові навантаження, які супроводжують підприємницьку діяльність, особливо на її стартовому етапі.

2. Висока інноваційна активність, креативне мислення в перспективних сферах діяльності.

3. Висока мобільність, гнучкість підходів, швидкість реакції з освоєння нових ринків збуту.

4. Високий рівень можливостей систематичного оновлення своїх підприємницьких знань і навичок відповідно до нових вимог виробництва і ринку.

5. Схильність молоді до ризику.

6. Стабільний дохід у разі вдалого молодіжного підприємництва.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання і завдання

1. Розкрийте поняття «підприємець» та «підприємництво».
2. Назвіть ознаки та принципи підприємницької діяльності.
3. Якими нормативно-правовими актами регулюється підприємницька діяльність в Україні?
4. Розкрийте поняття «бізнес» та його ознаки.
5. Охарактеризуйте функції підприємництва.
6. Вкажіть передумови здійснення підприємницької діяльності.
7. Назвіть чинники, які впливають на підприємницьку діяльність.
8. Охарактеризуйте внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єкта господарювання.
9. Виокреміть принципи становлення повоєнного економічного розвитку України.
10. Охарактеризуйте суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності, які визначені Господарським кодексом України.
11. Кого відносять до суб'єктів мікропідприємництва, малого, середнього та великого підприємництва?
12. Перелічіть види підприємств в Україні залежно від форм власності.
13. Висвітліть особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств.
14. Охарактеризуйте організаційно-правові форми господарювання згідно з Господарським кодексом України.
15. Проаналізуйте бізнес-моделі підприємств за функціональною ознакою.
16. Дайте характеристику виробничого, комерційного, фінансового та страхового підприємництва.
17. Розкрийте сутність інтернет-підприємництва.
18. Визначте роль соціального підприємництва.
19. Проаналізуйте становище жінок на ринку праці.
20. Визначте особливу роль жіночого підприємництва в умовах воєнного стану.
21. Назвіть державні та міжнародні програми з підтримки жінок та жіночого підприємництва в Україні, охарактеризуйте напрямки їхньої роботи.
22. Опишіть значення молодіжного підприємництва у відбудові післявоєнної економіки України.

23. Охарактеризуйте стратегічні пріоритети для молоді в контексті розвитку підприємництва.

24. Назвіть урядові, громадські, міжнародні ініціативи, які покликані навчати та фінансово підтримувати початківців і діючих підприємців ефективним інструментам ведення бізнесу.

25. Вкажіть зовнішні чинники, які впливають на розвиток молодіжного підприємництва в умовах воєнного стану.

Питання для дискусії

1. Яке місце в економічній системі сучасного суспільства посідає власний бізнес?

2. Чи необхідно дотримуватися суб'єктами бізнесу основних організаційно-економічних умов функціонування?

3. У чому полягає відмінність між внутрішнім і зовнішнім середовищем, у якому функціонує підприємець?

4. Як впливає на діяльність суб'єктів підприємництва макрота мікросередовище?

5. Якими повинні бути межі впливу держави на діяльність підприємців?

6. Які переваги і недоліки організаційно-правових форм господарювання суб'єктами бізнесу, економічна доцільність їх обрання?

7. Роз'ясніть доцільність об'єднання підприємств, переваги й недоліки кожного виду об'єднань підприємств.

8. Назвіть успішні ідеї для старту бізнесу в різних сферах.

9. Як визначити жіночий стиль ведення бізнесу. Чи є відмінності жінки-керівника від чоловіка?

10. Яка модель сучасної системи формування інноваційного потенціалу для розвитку молодіжного підприємництва є найбільш привабливою для молоді?

Тестові завдання

1. Залучити партнерів для створення бізнесу дає можливість організаційно-правова форма:

- а) ФОП;
- б) ТОВ;
- в) ФОП і ТОВ;
- г) жодна з наведених.

2. Суб'єкти підприємницької діяльності у XXI столітті виграють ринкову боротьбу і стають успішними насамперед завдяки вмінню:

- а) ефективно просувати продукт на ринку;

- б) створювати інновації, що мають цінність для клієнта;
- в) зберігати таємницю ведення бізнесу;
- г) виготовити продукт за найнижчою собівартістю.

3. Власник бізнесу може захистити ідею бізнесу від копіювання:

- а) уклавши договір про нерозголошення конфіденційної інформації з будь-ким, кому цю ідею розповідає;
- б) зареєструвавши авторське право на неї;
- в) отримати патент на ідею;
- г) це неможливо, оскільки ідея без втілення не охороняється.

4. Власний бізнес найліпше починати з:

- а) реєстрації акціонерного товариства, адже гроші можна буде залучати шляхом продажу акцій;
- б) реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю, як робить більшість;
- в) реєстрації ФОП, бо це зручно і передбачає мінімальне оподаткування;
- г) тестування бізнес-ідеї, без дотримання будь-яких юридичних формальностей, адже відповідальність за здійснення підприємницької діяльності без реєстрації не настає.

5. Реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності - фізичної особи здійснюється:

- а) за допомогою юриста, який акредитований у районній податковій інспекції;
- б) за допомогою нотаріуса, що акредитований у районній раді;
- в) самостійно у державного реєстратора;
- г) в електронному вигляді на порталі державних послуг «Дія».

6. На початковому етапі створення бізнесу його власнику треба знати, що:

- а) партнерів мати не варто, бо їм не можна довіряти;
- б) партнерів краще мати, але не слід підписувати з ними угоди, бо все тримається на довірі;
- в) партнери – це добре, але укладати договір обов'язково;
- г) якщо є партнери, то варто викласти письмово всі принципи домовленості.

7. Якщо бізнес не приносить прибутку, то:

- а) можна отримати субсидію;
- б) потрібно ліквідувати ФОП (чи ТОВ), інакше податкова інспекція порушить кримінальну справу;
- в) це не проблема і можна зайнятись іншим бізнесом, використовуючи той же зареєстрований ФОП (чи ТОВ), або ліквідувати, якщо в майбутньому не буде в ньому потреби;

г) потрібно припинити сплачувати податки.

8. Створенню власного бізнесу зазвичай передую:

- а) фінансовий план;
- б) бізнес-ідея;
- в) підбір команди;
- г) оренда приміщення.

9. Держава дбає про те, щоб підприємці займались бізнесом у призначених для цього місцях, тому:

- а) заборонено займатись підприємницькою діяльністю без освіти;
- б) заборонено займатись підприємницькою діяльністю у власній квартирі;
- в) заборонено займатись підприємницькою діяльністю в гаражі, якщо він знаходиться не у приватній власності, а є в користуванні члена кооперативу;
- г) все вище перелічене не є принциповим, і можна займатись підприємницькою діяльністю де захочеться, допоки не порушуються права оточуючих.

10. Профіль кінцевого споживача варто скласти для того, щоб:

- а) зробити вашого клієнта конкретним і дуже реальним;
- б) навчитись будувати власний бізнес навколо потреб вашого клієнта;
- в) навчитись будувати власний бізнес навколо ваших власних потреб та потреб ваших партнерів;
- г) зрозуміти, скільки коштів ви маєте вкласти у вашу компанію на початковому етапі.

11. У бізнес-моделі власного бізнесу основне місце займає:

- а) очікуваний прибуток;
- б) пропозиція цінності, яка створюється;
- в) частка компанії на ринку;
- г) конкурентні переваги.

12. Успішні підприємці зазвичай націлені на:

- а) максимізацію свого добробуту і статків;
- б) реалізацію власної ідеї; якщо ж вона сприймається як цінність споживачами, то це призводить до зростання їхніх статків;
- в) створення монополії для отримання надприбутку;
- г) масштабування власних бізнес-ідей.

Література: 8, 12, 32, 40, 42, 73, 74, 81, 98, 100, 106, 114, 115, 117, 120, 129, 131, 133, 160, 168, 175, 176, 183, 190, 191, 206, 215.

Тема 2

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ТА БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

2.1. Складові розвитку підприємницької ініціативи та бізнес-комунікацій

2.2. Стресостійкість як важлива особистісна характеристика підприємця

2.3. Бізнес-комунікації

2.4. Етика бізнесу

2.5. Соціальна відповідальність бізнесу

2.1. Складові розвитку підприємницької ініціативи та бізнес-комунікацій

Війна – це найбільше випробування для підприємця. Якщо він його витримає та продовжить працювати, навіть у пів сили, всі проблеми в майбутньому мозок подолає легко.



Бізнесмени під час війни не просто сплачують податки, підтримуючи економіку. Працюючи в кризу, вони розкривають свій потенціал і набирають розгін для майбутніх рекордних стрибків.

Підприємництво – це практична діяльність, яка:

спрямована на отримання певного результату, який несе користь підприємцю;

має своїм основним змістом нововведення або інноваційний підхід;

вносить певний вклад у розвиток соціально-економічного життя суспільства;

вимагає у підприємця базових знань і навичок з економіки, сучасних технологій управління та організації виробництва, маркетингу.

Підприємництво характеризується такими властивостями:

інноваційністю як процесом пошуку нових рішень, новаторських ідей;

прогнозованою ризикованістю;

адаптивністю та використанням новітніх технологій;

спрямованістю до певної мети та заповзятливістю.

Складові підприємницької діяльності та їх характеристика

1. Інноваційність. Оцінюючи ефективність упроваджуваних змін, підприємці здебільшого наводять такі критерії: отримання більшого прибутку; збільшення обсягів збуту; зростання заробітної плати працівників; зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами. Розроблення та запровадження сучасних типів продукції або послуг, модерних технологій менеджменту, виробництва або маркетингу, постійна експансія та оволодіння новими ринками ресурсів, а також ринками збуту – це і є **головне завдання, або правила ведення бізнесу.**

2. Ризикованість. Ризик є наслідком економічної свободи і незалежності підприємництва. Причини ризику – це непередбачуваність ринкової ситуації і новаторський характер підприємництва. Бізнесмен фінансує підприємство, витрачає власний час та здоров'я, але він ще не знає, чи буде інвестиційна діяльність після організації бізнесу прибуткова.

3. Самостійність формування програми діяльності. Самостійність підприємця полягає в тому, що над ним немає інстанції, яка примушує щось робити. Бізнесмен вільно приймає рішення щодо: виду діяльності; вибору постачальників і споживачів продукції; залучення матеріально-технічного, фінансового та кадрового забезпечення; встановлення цін на товари та послуги; розподілу прибутку.

4. Дефіцит часу. Брак часу виникає через постійний поспіх, накопичення робіт, перевтому, метушливість, безплановість роботи, слабку мотивацію праці. Уміння ощадливо й раціонально використовувати робочий час може зменшити його дефіцит.

5. Вмотивованість. Інструментальні мотиви, тобто прагнення насамперед заробити кошти для нормального існування, для задоволення матеріальних і духовних потреб; мотиви задоволення, тобто прагнення отримувати насолоду від процесу роботи, розуміння її цінності як такої; мотиви самореалізації – бажання індивіда реалізувати свої потенційні можливості; комунікативні мотиви – прагнення до спілкування та взаємодії з людьми, бажання бути серед людей; соціальні мотиви, що пов'язані з осмисленням необхідності приносити користь суспільству, небажанням бути ледарем, допомагати іншим.

6. Самоорганізованість та наявність дисципліни. Формування самоорганізації пов'язане з умінням ставити цілі та розбивати їх на проміжні, більш конкретні. Ціль має бути досяжною. Якщо ресурсів не достатньо – ціль недосяжна, але це не означає, що від неї треба відмовитися. Потрібно розбити її на декілька проміжних завдань, які можуть бути досягнуті та реалізовані. Без уміння бізнесмена себе дисциплінувати, керувати своїми емоціями та почуттями, організувати своє життя, планувати свої справи неможливо реалізувати себе повною мірою та досягти життєвого й професійного успіху.

7. Стратегічне мислення. Наявність стратегічного мислення відображається у поведінці (стратегічній культурі) та впливає на формулювання підприємницьких інтересів, процеси стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, постановки цілей і реагування на кризові ситуації.

Цінність підприємництва полягає в тому, що його розвиток дає низку переваг:

- збільшення кількості власників;
- зростання частки економічно активного населення;
- відбір найбільш енергійних, здібних особистостей, для яких власний бізнес стає початковою школою самореалізації;
- виконує роль роботодавця, якщо використовує робочу силу;
- сприяє формуванню конкурентного середовища;
- сприяє задоволенню суспільних потреб;
- виступає елементом соціальної культури суспільства.

Профіль підприємця – це система професійних (загальнопідприємницьких), вузькоспеціальних, загальнокультурних, психологічних і фізичних компетенцій (якостей, властивостей, вимог), ідентифікована у відповідних характеристиках та їхніх узагальнюючих оцінках, якими має володіти керівник певного ієрархічного рівня організації (підприємства) для адекватного виконання нормативно визначених посадових обов'язків.

Профіль підприємця ідентифікує критерії розвитку особистості підприємця як лідера.

Особистість підприємця-лідера визначається такими критеріями:

- постійне бажання досягати успіху і проявляти активну участь у підприємницькій діяльності;
- особиста участь у виконанні лідерських функцій у прибутковій справі;
- дотримання морально-етичної та психологічної відповідальності за результати підприємницької справи;
- впевнене володіння комплексом індивідуальних та професійних якостей.

**Основні положення
класичних теорій лідерства підприємців**

Назва теорії	Ознака	Результат
Теорії великої людини	Лідерами народжуються, а не стають. Для того щоб бути лідером, необхідно мати вроджені якості.	Необхідними вродженими якостями лідерів є: харизма, інтелект, свобода, політичні навички.
Теорії особистих якостей	У різних сферах існують набори особистих якостей, які відрізняють лідерів від інших членів груп.	Особисті якості лідера за теорією «Великої п'ятірки»: <ul style="list-style-type: none"> – екстраверсія – це товариськість; – доброзичливість – доброта; – відкритість – творчість та інтрига; – сумлінність – вдумливість; – невротизм – часто пов'язаний зі сумом або емоційною нестабільністю.
Поведінковий підхід	Поведінку лідерів можна вимірювати та відслідковувати її вплив на ефективність роботи. Існують певні парадигми поведінки, які можна об'єднати у стиль управління.	Лідерська поведінка, орієнтована на завдання, передбачає структурування ролей підлеглих, надання їм інструкцій для підвищення результативності та досягнення організаційних цілей. Лідерська поведінка, орієнтована на людей, несе в діях і рішеннях прояв турботи про добробут та повагу до співробітників.
Ситуаційний підхід	Немає лідерських стилів, які є ефективними в усіх ситуаціях.	Кожна ситуація визначає ті особливі якості, які необхідні лідеру для ефективних дій у нових умовах.

Характерною ознакою профілю підприємця є компетентність підприємця. Це сукупність знань, навичок та умінь, здібностей, мотиваційних установок і поведінкових норм, які ідентифікують вимоги щодо якості професійної діяльності підприємця.

Найкращі підприємці мають певний набір особливих особистісних якостей. При цьому на перший план виходять питання самоактуалізації особистості, яка прагне до повного розкриття своїх здібностей і талантів, до реалізації творчого потенціалу. Ця мета досягається в процесі соціально орієнтованої діяльності, пов'язаної з отриманням відчутних, соціально значущих результатів.

Підприємницьке мислення, що розвивається в процесі цілеспрямованого впливу на людину та формування стійкості до несприятливих чинників зовнішнього середовища, невдач, активного бажання досягати цілей, допомагає особистості стати ефективним бізнесменом.

Основними цінностями бізнесмена є свобода та незалежність економічної діяльності. Спочатку свобода розглядається як матеріальна складова, а потім, в міру утвердження, як спосіб впливу на добробут близьких, колег, на ринок, суспільство загалом. Незалежність представлена як прагнення контролювати власне життя та всі складові впливу на нього, як використання невтрачених можливостей.

У рамках підприємницької діяльності доцільно виділити позитивні та негативні **якості бізнесмена**. До **позитивних** якостей належать такі, як авантюризм, цілеспрямованість, амбітність, творчість, заповзятість, новаторство, вільнодумність, творчість, практичність, ініціативність. **Негативні** – повчальність, жорсткість, обмеженість, зарозумілість.

У структурі підприємницького успіху можна виділити дві складові: особистий успіх і успіх у реалізації власної справи.

Серед особистих успіхів бізнесменів загальнолюдські цінності (народження дітей, шлюб) становлять 30%; почуття свободи «сам собі начальник» – 28%, підтримка близьких 9%.

Успіх бізнесу включає практичну послідовність ідей та її втілення – 30%, визнання своєї діяльності – 13%, незалежність від грошей – 5%.

Основні труднощі, з якими доводиться стикатися бізнесменам на етапі зародження ідеї, – це страх почати бізнес та зробити конкретні дії в цьому напрямку, незрозуміння з боку близьких.

Головними помилками підприємців-початківців є неправильна оцінка ризиків і страх відповідальності за свої рішення, довірливість, яка іноді переростає в обман з боку партнерів, власна лінь, відсутність умінь ставити чіткі цілі та суворо контролювати дії, що ведуть до її досягнення.

На етапі функціонування бізнесу основними стають труднощі, викликані нестачею активів, що ускладнює розвиток бізнесу, недостатня кількість вільного часу для новацій, неефективна команда, часті зміни законодавства, складна політична ситуація.

Розподіл сил і часу підприємців структурується відповідно до вимог бізнесу та особистих уподобань. Оптимальним вважається, якщо поточна діяльність, пов'язана з функціонуванням підприємства, займає не більше чотирьох годин на добу. Решта часу – це творча робота, спрямована на розширення бізнесу, пошук та реалізацію нових ідей.

Підприємницький успіх бізнесмени пов'язують насамперед з ідеєю та бажанням її втілити, зі самоствердженням чи бажанням змінити хід подій. Прибуток, звичайно, супроводжує цей успіх, але в підприємницькій діяльності сам по собі не є самоціллю.

Профіль підприємця розкриває систему структурованих компетенцій, зміст якої детермінується підприємницькими якостями людини, котрі забезпечують ефективну діяльність:

1. Корисність його діяльності для суспільства. Тільки в цьому випадку можна очікувати позитивної реакції оточуючих.

2. Повага близьких людей і колег.

3. Стабільність, яка дає змогу відчувати себе набагато впевненіше і наполегливо працювати, щоби рухатися вперед.

4. Улюблена справа, яка викликає почуття радості та задоволення.

Підприємницькі здібності розглядаються як талант людини, що передбачає швидкість, глибину та силу оволодіння новітніми знаннями, навичками та вміннями, які використовуються у певній діяльності. На думку фахівців, рівень підприємницького духу людини та ймовірність того, що вона стане засновником власного бізнесу, визначають на 50% генетичні чинники. Природною передумовою можливості розвитку таких здібностей є вроджені анатомо-фізіологічні особливості мозку та нервової системи.

Фундаментальним мотивом для обрання підприємницької діяльності виступає зацікавленість улюбленою справою, якою підприємець ділиться з іншими людьми. Він намагається жертвувати тим, що має сьогодні, заради того, що може мати в майбутньому.

Під **внутрішньою мотивацією підприємця** розглядається бажання розвиватися, навчатися новому, ставати більш кваліфікованим професіоналом, сприйняття себе як успішної особистості. Натомість **зовнішньою мотивацією підприємця** вважаються побудова позитивної репутації, визнання серед колег, повага керівництва, збільшення заробітної плати, кар'єрне зростання.

Якщо внутрішня та зовнішня мотивація реалізується, то, як наслідок, особистість розкриває свою креативність у роботі.

Креативність – атрибут самоактуалізації і самореалізації бізнесмена. Креативні люди прагнуть забезпечити внутрішню гармонію завдяки тому, що здатні проявляти свої здібності у всіх справах; творчу роботу вони сприймають як нагороду, спосіб самоорганізації. Творчі особистості здатні системно змінювати все навколо, вони володіють нефіксованим мисленням і психологічно готові до інноваційного розвитку всіх напрямів діяльності організації.

Креативність – це та риса підприємця, яка не тільки забезпечує саморозвиток, але й сприяє генерації нових ідей, швидкому вирішенню проблемних та конфліктних ситуацій і дає можливість бізнесу вийти на новий рівень та швидко адаптуватися до зовнішніх викликів.

У сучасному світі стрімко зростає роль жінки-підприємниці. На відкриття власної справи українськими жінками впливають такі чинники:

прагнення професійного розвитку та фінансової незалежності;

інноваційність і цікавість, що притаманна жінці, її винахідливість;

вища кар'єрна орієнтація на професійну компетентність та прагнення до особистого успіху;

так звані стартові можливості в країні для жінок, тобто наявність певних стереотипів щодо жінки в бізнесі та подекуди нерівних можливостей з чоловіками, яким надається пріоритет;

конфлікт інтересів у ланцюгах пріоритетності «сім'я – робота», «дитина – кар'єра», «особисті інтереси – підприємницькі інтереси», «сімейні цінності – особисті амбіції».

В умовах війни, коли чоловіки виконують свій конституційний обов'язок і захищають цілісність та суверенітет держави, існує потреба у розвитку саме **жіночого підприємництва.** Динамічні умови сучасного бізнесу вирізняють риси, які притаманні жінці:

гармонійне поєднання пластичності та принциповості;

прагнення до самоідентичності та роботи над собою;

висока емпатійність та вимогливість до оточуючих і до себе.

Із-поміж чинників, які забезпечують успіх у процесі становлення підприємця та розвитку його бізнесу, є **отримання вищої освіти**. Рівень активності бізнесменів з вищою освітою сприяє розмаху та впровадженню інноваційних, модерністських ідей, які дозволяють залишатися конкурентоспроможними та отримувати додатковий прибуток.



Індивідуально-психологічний портрет підприємця характеризується такими якостями, як працездатність і працьовитість, висока мотивація досягнень, незалежність і відповідальність, сміливість і рішучість, здібність прогнозувати та аналізувати, здатність до ризикованих дій, незалежність і волелюбність, інноваційність і творче мислення, самовдосконалення та ефективність.

Наведені особистісні характеристики не є генетично успадкованими, вони набуваються людиною в процесі підприємницької діяльності, багато в чому визначаються особистістю індивіда, його надбаннями, підприємницьким середовищем.



Управління своїм життям, своїми емоціями, ефективне використання наявних можливостей, уникання різноманітних загроз професійного й особистого характеру, формування навичок раціонального використання часового ресурсу (тайм-менеджменту) та забезпечення кар'єрного зростання є важливими передумовами самореалізації, самоствердження та формування **ефективного власного бренду підприємця**.

Ключові навички власника бізнесу під час війни

1. Чітко визначати цілі.

Розуміння, куди та навіщо рухається підприємство внаслідок реалізації підприємницького проекту. Власник бізнесу визначає мету діяльності, формулює бачення, розробляє плани та стратегію, а також розподіляє ресурси для досягнення цілей бізнесу.

2. Критично мислити.

Під час війни власник бізнесу має бути послідовним, зваженим і готовим ухвалювати складні рішення. Ця навичка допомагає вчасно й ефективно проаналізувати ситуацію та швидко ухвалити певне рішення (евакуації, релокейту), яке визначає долю підприємства.

3. Спочатку допомогти собі.

Актуальності набувають рекомендації з поведінки під час авіаперельотів: спочатку слід одягнути кисневу маску собі, а вже потім дитині. Отож спершу допомагаємо собі, а потім – команді. Якщо у власника бізнесу є ресурси, то він зможе підтримувати інших. Головне завдання – це втримати команду і за змоги допомогти кожному.

4. Брати на себе відповідальність та заручитися підтримкою команди.

У сфері бізнесу важливо планувати свої цілі, час на виконання діяльності, приймати рішення, прогнозувати результати і нести відповідальність. Для успішної реалізації підприємницького проекту необхідно заручитися підтримкою кваліфікованих працівників.

5. Не дати «вигоріти» собі та співробітникам.

Бути власником – це постійно приймати рішення та відповідати за людей. **Профілактика вигорання власника бізнесу:** повноцінний відпочинок; розуміння, що ідеальних рішень не буває; вміння делегувати повноваження. Створити життєстійку команду працівників можна завдяки ефективній інтеграції роботи, особистого життя, волонтерства, можливості кар'єрного зростання персоналу.

6. Бути гнучким.

Гнучкість допомагає підлаштовуватися під ситуацію, оперативно адаптувати плани до поточних умов та змінювати пріоритети. Впевненість допомагає втілювати заплановане у життя і вселяти в команду віру в завтрашній день. Упровадження кризового менеджменту здатне забезпечити ефективність і гнучкість у запобіганні реальних і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності.

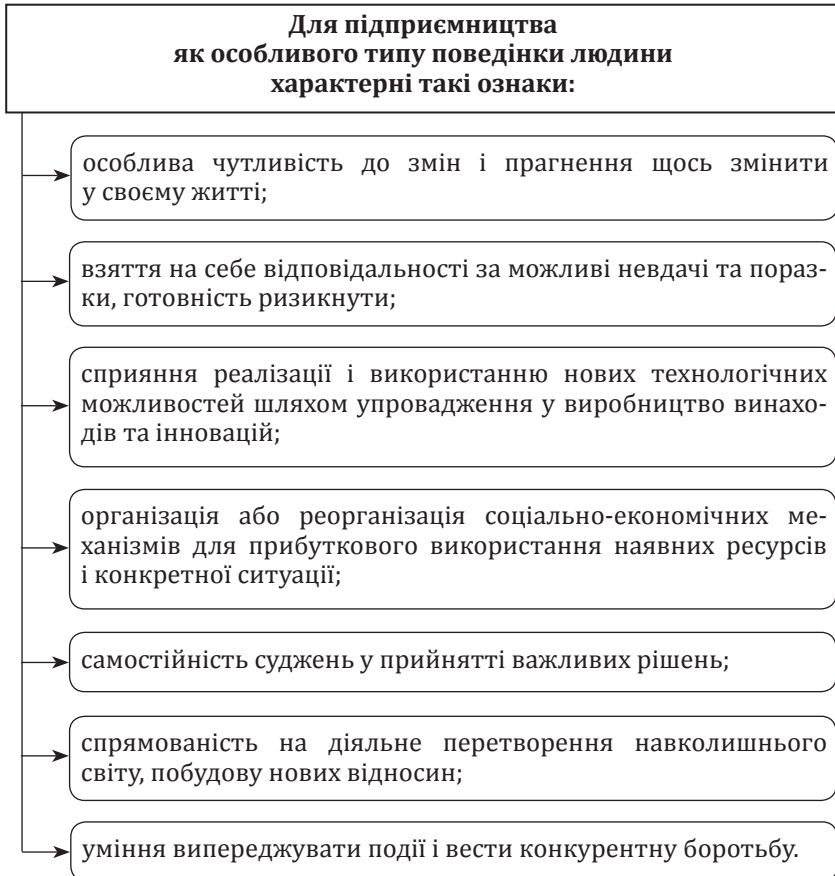
7. Розвивати емоційний інтелект.

Власники бізнесу, які мають високий емоційний інтелект та емпатію, частіше встановлюють високий рівень довіри зі своїми співробітниками, формують в організації культуру прозорості, проявляють розуміння до інших людей, їхніх потреб і мотивів. Акцент лідера на емоційний інтелект часто включає здатність стримувати будь-які негативні почуття та зосередитися на позитивному результаті.

8. Змінюватися швидко та планувати короткостроково.

Найважливіше завдання бізнесу – не просто вистояти, а успішно функціонувати в поточних умовах. Війна скоротила горизонт планування з 2–3 років до 3–12 місяців. Щоб залишитися на плаву, підприємці вимушені переналаштовувати внутрішні бізнес-процеси, швидко змінюватися та прискорювати перемогу внаслідок сплати податків, збереження та створення робочих місць, вирішення актуальних соціальних проблем.

2.2. Стресостійкість як важлива особистісна характеристика підприємця



Важливу роль у підприємницькій орієнтації відіграє низка особистісних якостей підприємців, а саме: готовність до ризику, сміливість, адаптивність, пристосованість до змін у навколишньому (ринковому) середовищі, кмітливість, винахідливість, сильні волевільні якості і віра в успіх справи, резистентність (стійкість) до непрогнозованих ситуацій, стресу.

Необхідними вміннями сучасного підприємця є готовність «тримати удар», вміння керувати своїми емоціями, діяти наполегливо та цілеспрямовано, долати стрес.

Стрес (з англ. *stress* – тиск, напруга) – це стан людини, що виникає внаслідок негативного впливу. Виділяються такі різновиди стресу: психологічний, фізіологічний, хронічний, емоційний, соціогенний, техногенний, професійний, природообумовлений, аутогенний та ін.

Під професійним вигоранням підприємців розуміється їхнє емоційне, розумове та фізичне виснаження через довготривале залучення до некерованої стресової ситуації в процесі емоційно насичених контактів у професійній діяльності.

Стадії стресової реакції організму:

1. Реакція тривоги: у результаті першого зіткнення зі стресором в організмі відбуваються зміни → супротив організму знижується.

2. Стадія опору: стресор не припиняє свого впливу, до нього можна адаптуватися → в організмі зароджується опір → ознаки реакції тривоги в організмі практично зникають → опір стає вище норми.

3. Стадія виснаження: у результаті тривалої взаємодії зі стресором, до якого організм вже звик, енергія витрачається на адаптацію, вичерпується → знову з'являються ознаки реакції тривоги, але тепер їх уже не можна змінити.

Стресостійка людина – це не та, що не реагує на стрес, а та, що і реагує, і може швидко повернутися у вихідний стан. І це не тільки вроджена якість, її можна й потрібно тренувати за допомогою психофізичних практик. Розвиток навичок стресостійкості неможливий без тренування уваги, і тут критично важлива здорова та функціональна префронтальна кора головного мозку.

Стресостійкість варто розглядати як системну характеристику особистості, що ґрунтується на сукупності вроджених і надбаних психофізіологічних якостей, складається з особистісного та поведінкового компонентів, виражається у здатності витримувати значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження, керувати власними емоціями, успішно здійснювати життєдіяльність без шкідливих наслідків для здоров'я.

Розвиток психологічної стійкості характеризується певними ознаками:

1. Стрес стає шкідливим, тільки якщо триває довго. Хронічний стрес викликає серцево-судинні захворювання, знижує імунітет, пам'ять, здатність до креативного мислення та концентрації.

2. Короткий стрес мобілізує, надає енергію та покращує когнітивні здібності. Правильна стратегія – контролювати стрес і тренувати стійкість до нього.

3. Тип реагування людини на стрес залежить від того, чутлива вона до покарання чи до нагороди. У представників першої групи стрес викликає сама лише думка про невдачу. А чутливі до нагороди люди сприймають стресову ситуацію як виклик. Вони насолоджуються подоланням труднощів.

До групи стресорів людини під час переживання війни віднесено такі:

- усвідомлювана загроза життю;
- неможливість здійснювати контроль над подіями;
- отримання неправдивої, неточної, перекрученої інформації;
- різке зростання внутрішньоособистісної напруженості;
- комунікативна депривація (втрата чи позбавлення можливості повноцінно задовольняти потреби в адекватному спілкуванні зі соціальним середовищем).

Варто зазначити, що саме інтерпретація стресора в мозку людини створює негативну емоційну реакцію. Тому дуже важливо навчитися правильно оцінювати ситуацію та здійснювати її когнітивну інтерпретацію.

Розрізняють такі основні стратегії подолання стресових ситуацій:

- *когнітивна* – заміна руйнівних (деструктивних) думок, переконань на конструктивні, позитивні;
- *поведінкова* – набуття досвіду, умінь і навичок, що сприяють подоланню конкретних стресових ситуацій;
- *емоційна* – заміна негативних переживань на нейтральні або позитивні;
- *фізіологічна* – нормалізація, стабілізація фізіологічних функцій, поліпшення стану здоров'я.

**Власник бізнесу повинен навчитися контролювати свій гормональний баланс.
Як привчити мозок вироблятися гормони щастя?**

Ендорфіни – це найвідоміші гормони щастя і задоволення. Ендорфіни є природними знеболювальними в організмі. Це ціла група пептидних гормонів, яка одночасно тамує біль та/або стрес і створює загальне відчуття благополуччя. Рівень ендорфінів підвищується, коли ми беремо участь у діяльності, що приносить винагороду. Корпоративні вечірки, пікніки та інші способи об'єднання співробітників підвищують рівень ендорфінів у членів команди, сприяючи встановленню тісних взаємин, поліпшенню морального духу співробітників, зміцненню корпоративних традицій.

Дофамін – це гормон передчуття щастя і задоволення від досягнення мети після того, як для цього було докладено чимало зусиль. Це «вишенька на торті» ваших досягнень. Коли ви отримуєте гарний результат, відчуття дофамінового щастя буде стимулювати вас повторювати це досягнення раз у раз. Дофамін є важливою частиною системи винагороди мозку. Його вироблення пов'язане з приємними відчуттями, навчанням, пам'яттю і функціями руху. Дофамін допомагає нам запам'ятовувати інформацію і є ключовим фактором у процесі асоціативного навчання. Цікавість, імпульсивність і схильність до ризикової поведінки так само значною мірою залежать від вироблення дофаміну. При нестачі цього гормону людина може відчувати відсутність мотивації, нудьгу, поганий настрій, тривожність або депресію.

Окситоцин – один з найважливіших гормонів, що відповідає за соціальну взаємодію, поведінку людини в суспільстві. Його називають гормоном радості, дружби, обіймів. Окситоцин сприяє зміцненню довіри, емпатії (співпереживання) і зв'язків у взаєминах. Ця хімічна речовина стимулює прояв безкорисливої доброти і турботи. Завдяки йому ми прагнемо зближення з кимось та хочемо допомагати та підтримувати. Ведення бізнесу під час війни часто переорієнтовує підприємство на соціальну складову, яка й допомагає зрештою втриматися на плаву. Це робота окситоцину, який спонукає людей йти на допомогу та займатися волонтерством.

Серотонін здатний впливати на наше благополуччя, підвищення самооцінки, допомагати концентруватися і розслабитися. Досягнення, визнання, похвала, будь-яке підвищення статусу стимулюють вироблення серотоніну і спонукають до подальшого просування. Заняття улюбленим спортом – відмінний спосіб підняття рівня серотоніну. В результаті фізичного навантаження підвищується триптофан, який зберігається і після тренувань, завдяки чому гарний настрій залишається ще надовго. Масаж усуває втому, розслабляє, знижує стрес і підвищує рівень серотоніну. Дуже ефективна дія боротьби зі стресом – щасливі спогади, медитація, йога, ди-хальні вправи і самовираження (заняття яким-небудь видом мистецтва).

Ведення бізнесу під час війни та комунікація як наслідок цього процесу просто необхідні людині, щоби вижити. Що менше людина контактує з іншими, то менше у неї потенційних можливостей створювати поле для комунікацій. Простими словами, самоізоляція призводить до того, що людина просто починає втрачати навички адаптації до соціального середовища.

**Рекомендації
щодо психологічної підтримки підприємців
в умовах невизначеності:**

інформаційна гігієна (отримувати своєчасну достовірну інформацію про те, що відбувається);

контроль емоційного стану, тривоги та занепокоєння шляхом своєчасного відпочинку, психологічних технік подолання стресу, арттерапії;

розумове навантаження (з метою підтримки психологічного здоров'я);

спорт (регулярні фізичні навантаження, комплекси фізичних щоденних вправ);

план щоденних справ (графік повинен включати домашнє заняття спортом, навчання/роботу);

своєчасне проходження особистої чи групової психотерапії.

Наразі малий і середній бізнес працюють та надають послуги, а ми ними користуємося і продовжуємо отримувати задоволення від улюбленої кави чи шопінгу, навіть у час війни, – це ознака того, що ми не опустили рук, не змирилися з тим, що відбувається довкола. Це мотивує інших та допомагає зберігати розсудливість і легше переживати стрес.

2.3. Бізнес-комунікації

Побудова підприємцями ділової мережі для спілкування з метою отримання економічної вигоди залежить від вміння та здатності налагоджувати контакти, конструктивно спілкуватися з іншими людьми. Успіх соціальної взаємодії у бізнес-середовищі не виглядає складною справою, якщо власник бізнесу є людиною товариською та комунікабельною.

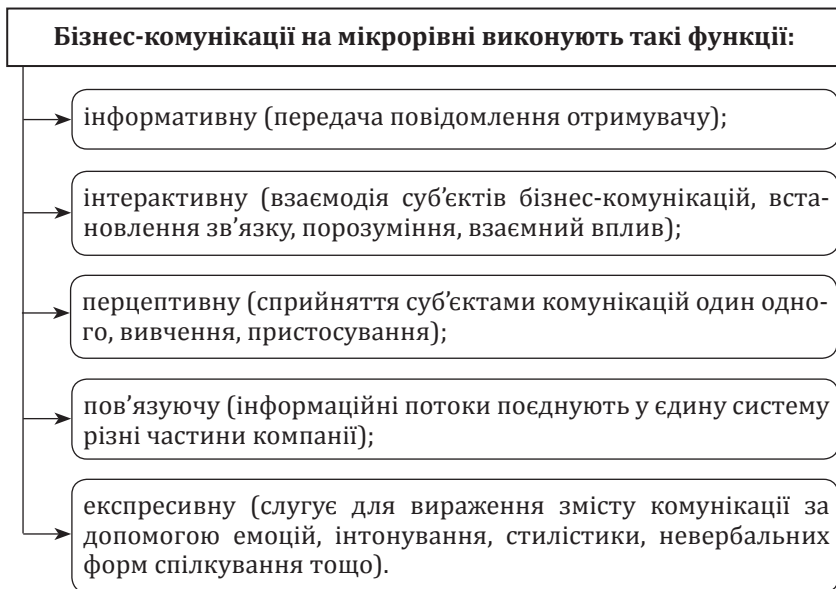
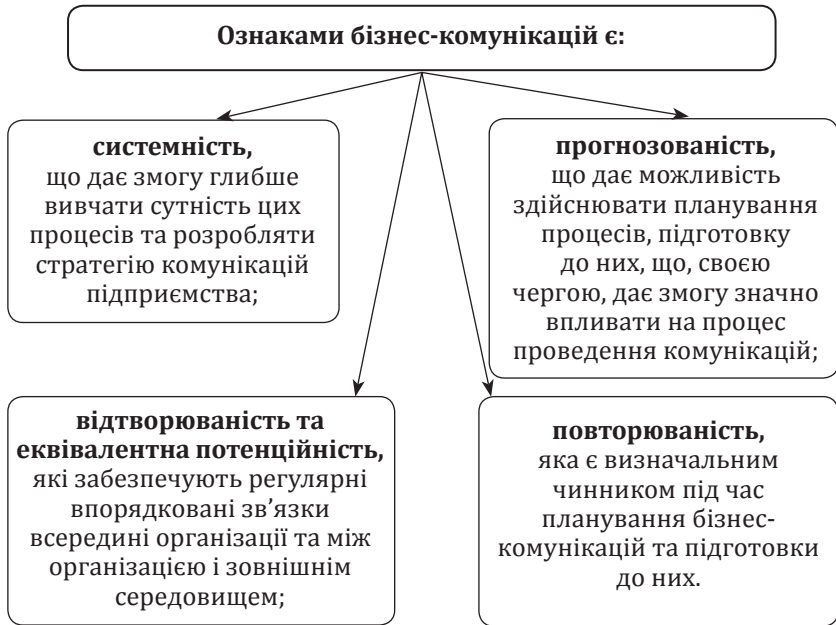
Товариська людина – це приязна, доброзичлива, привітна, незамкнена особистість, яка любить і вміє спілкуватися з людьми, може поговорити без певної мети.

Комунікабельна людина – це та, яка здатна до спілкування, до встановлення соціальних зв'язків, контактів та плідної взаємодії з іншими людьми з певною метою.

Бізнес-комунікації означають постійний потік інформації та налаштування зворотного зв'язку.

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

Зміст поняття «управління бізнес-комунікаціями» розглядається у площині створення та реалізації найоптимальніших для організації внутрішніх і зовнішніх комунікативних каналів, інтеграція яких забезпечує формування потенціалу якісної організаційної взаємодії та сприяє створенню оригінального дизайну організаційної культури.



Цілі внутрішньої комунікації малого підприємництва:

- створення командного духу та ефективне управління командами;
- ефективність управлінських рішень та впровадження змін;
- формування ефективної стратегії розвитку підприємства;
- формування корпоративної культури та іміджу підприємства;
- зменшення плинності кадрів;
- сприяння професійному розвитку працівників;
- формування мотиваційного механізму ефективної діяльності.

Завдання бізнес-комунікацій малого бізнесу:

- одержання точної та своєчасної інформації;
- вивчення зовнішнього впливу на діяльність суб'єкта;
- створення та утримання іміджу;
- налагоджування відносин між суб'єктом та цільовими аудиторіями;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- формування ефективних управлінських рішень;
- пошук, вивчення та виявлення нових можливостей.

**Основні чинники, які впливають на ефективність моделі
бізнес-комунікацій малого бізнесу:**

прагнення до підвищення рівня об'єктивних знань про іншого суб'єкта комунікації, недостатність власного враження та досвіду для визначення і оцінки його поведінки;

ймовірна наявність прихованих чинників, які впливають на поведінку партнера в процесі бізнес-комунікації (наміри, приховані бажання тощо);

перманентність вивчення та побудови відносин із партнером у бізнес-комунікаціях;

ситуативність, вміння та бажання пристосовуватись, а не сприймати ситуацію відповідно до власних очікувань та побажань;

гуманізм у побудові бізнес-комунікацій (моральні якості суб'єктів бізнес-комунікацій, традиції, суспільні моделі тощо);

системність суб'єктів бізнес-комунікацій (кожна система є унікальною, адаптивною, перебуває під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, важко піддається моделюванню);

рівень реактивності та новаторства суб'єктів бізнес-комунікації, від чого залежить вибір типу комунікацій.

Основна мета бізнес-комунікації полягає в досягненні комунікантами спільного розуміння бізнес-контексту. Формування бізнес-комунікації потребує використання інноваційних технологій менеджменту, зокрема алгоритмізації завдань координації, основними операціями якої є глибоко деталізований розподіл завдань, зафіксований на будь-якому носії комунікації, що дає можливість оперативно доводити їх до виконавців, здійснювати поточний контроль, переорієнтовувати ресурси та управляти локальними ризиками в процесі виконання завдання.



Успіх бізнес-комунікації полягає у повному розумінні одержувачем значення повідомлення, яке сформоване відправником. При цьому неважливо, яким є тип спілкування: внутрішній чи зовнішній.

Ознаки позитивної внутрішньої комунікації:

→ **інформативність:** це повинен бути не просто набір слів, а те, що вплине на роботу;

→ **ясність:** повідомлення має бути складено з урахуванням сприйняття тих, кому воно призначене;

→ **своєчасність** (співробітники повинні одержувати необхідну інформацію раніше, ніж вона виходить за межі фірми й надається клієнтам, партнерам, конкурентам);

→ **незалежність і неупередженість** (будь-який обман або недомовленість усе одно рано чи пізно розкриють);

→ **лаконічність.**

Ознаки негативних внутрішніх комунікацій

Проблеми зі зворотним зв'язком. Керівники або не дають його зовсім, або роблять це з запізненням чи в неприйнятній формі. Управлінці критикують підлеглих, їхню роботу, але не пояснюють, який результат їх влаштує.

Конфлікти між співробітниками. Співробітники сваряться через те, що їм не вистачає відкритої інформації або вона неправдива. Конфлікти провокують плітки, які замінюють офіційну інформацію.

Працівники роблять багато помилок. При цьому співробітники стверджують, що неточно виконують доручення, тому що не розуміють, що треба робити. Управлінці не пояснюють, яка мета завдання і як результат використовуватимуть.

Працівники приховують помилки та страхи. Вони не говорять з колегами про свої проблеми, сумніви, помилки. Співробітники рідко обмінюються своїми думками з якогось питання, навіть якщо вони стосуються важливих тем.

У колективі відсутня конструктивна критика. При цьому начальники часто влаштовують розноси й переходять на особистості. В результаті псується атмосфера в колективі та ні про яку творчість і якість роботи мови бути не може.

Керівники та підлеглі не звертаються по допомогу. Вони бояться, що їм відмовлять або запідозрять у непрофесіоналізмі. Тому не користуються експертизою один одного і не вивчають цінний досвід колег.

Впевненість і довіра до керівництва організації виховується у персоналу тоді, коли вони добре обізнані про її діяльність, самі усвідомлюють свою цінність для організації і яке місце вони в ній займають.

До актуальних трендів диджиталізації бізнес-комунікації
відносять:

→ посилення значення горизонтальних зв'язків;

→ перехід від текстів до відео та візуалізація великих масивів тексту в інфографіку;

→ наповнення каналів підприємства в соцмережах ексклюзивними матеріалами, введення чат-ботів;

→ розробку корпоративних порталів;

→ зміну формату комунікацій – від режиму інформування до діалогу.

У сучасних умовах переважають комунікації, спрямовані на встановлення бізнесового контакту, представлення бізнес-ідей чи товару з використанням **мінімальної кількості мовних засобів**. У діловій сфері активно використовуються короткотривалі форми бізнес-презентацій «elevator pitch» (презентації у ліфті). Суть такої бізнес-комунікації полягає в обмеженні часу її проведення: від 60 секунд до двох хвилин, тобто це час, за який ліфт здійснює одну поїздку. Адресантом презентації виступає представник бізнесу, який, наприклад, за 125–150 слів за одну хвилину повинен встановити контакт з інвестором, спонсором чи клієнтом (адресатом).

Адресант під час «презентації у ліфті» спочатку використовує **спонукальну стратегію**, яка спрямована зацікавити адресата запропонованою інформацією, підвищити інтерес до встановлення, можливо й відтермінованого, бізнес-контакту. Повідомлення адресанта зосереджені на ключових питаннях: «що це?», «кому та для чого це може бути потрібно?».



Аргументативна стратегія в «презентації у ліфті» застосовується для збудження інтересу адресата до запропонованої ідеї, спрямована на переконання адресата в необхідності детального вивчення пропозиції, доводить корисність її реалізації, апелює до розумових здібностей адресата та його цінностей. Повідомлення адресанта зосереджені на ключовому питанні: «як це працює?».



Використання адресантом **маніпулятивної стратегії** дає можливість за допомогою маніпуляцій підкорити чужу волю. Ця стратегія базується на емоційному сприйнятті адресата різних засобів мовного впливу, а саме: маніпулювання інформацією, підмащування компліментом, апеляція до авторитету; спростування авторитету іншої особи; категорична критика без позитивної програми дій; апеляція до логіки; апеляція до вірувань; опора на проблемні питання; провокаційні заяви.



Нагадувальна стратегія є допоміжною стратегією в «презентації у ліфті», яка сприяє закріпленню в пам'яті інвестора, споживача інформації про товар і про адресанта шляхом повідомлення під час самої презентації та нагадування після неї електронною поштою, у розмові телефоном тощо.

Поради від топ-менеджерів і власників бізнесу, як презентувати свою справу інвестору за 60 секунд.

Віра Платонова, старша віце-президентка і генеральна директорка Visa в Україні:

- тренуватися до будь-якого пітчінгу перед дзеркалом, а ще краще – перед друзями, адже дуже важливо вкластися у відведений час;
- починайте презентацію з ключових тез, тримайтеся підготовленої структури виступу. Інвестори звертають увагу на оригінальність ідеї, можливості її масштабування, технологічність та інноваційність бізнесу, а також на заплановані бізнес-показники;
- промова має бути змістовною, наповненою пристрастю та артикуляцією, котра підсилює сенс та запам'ятовується.

Андрій Федорів, підприємець, інвестор, засновник креативно-інвестиційної компанії Fedoriv Group:

- одна чітка думка може донести до аудиторії все, що ви хочете сказати;
- старайтеся дати не лише переконливі цифри, а й сильні емоції;
- намагайтеся звертати увагу на унікальність продукту, вказати на те, чого не було раніше, що дасть цінність і сприятиме вищій рентабельності бізнесу;
- унікальність продукту має переходити з проблеми споживача в технологію, спосіб обслуговування, виробництва, доставки чи всього разом;
- презентація мусить бути нестандартною, врізатися в пам'ять.

Вікторія Тігіпко, засновниця венчурного фонду TA Ventures:

- для презентації важлива лаконічність, приберіть з неї все другорядне і непотрібне. Говоріть стисло, перелічіть лише найяскравіші факти. У мінімум слів потрібно вкласти інформацію про те, навіщо вам потрібні гроші та чому це важливо для інвестора. Розкажіть більше про клієнтів і ринок та про те, як усе це може змінитися після вашого продукту;
- важливо бути гнучким, адже часто доводиться змінювати кілька бізнес-моделей, перш ніж відчувати ринок під своїми ногами, а до того часу від початкового продукту може нічого не залишитися;
- не забувайте, що інвестора має цікавити не лише ваша справа, а й ваш досвід та професіоналізм. Будьте точні у показниках, розкажіть свою історію за допомогою метрик, доведіть, що ви розбираєтесь у своєму продукті, а про команду розкажіть так, щоб цим людям хотілося довірити свої гроші;
- важливо не бути верхнім і вміти слухати інвестора, бути готовим до його критики та зауважень.

Гарік Корогодський, філантроп, письменник, підприємець, співвласник ТРЦ Dream Town:

- недостатньо бути просто переконливим – сядіть! Не поспішайте, не зубріть текст, не вважайте інвестора віслюком, не бійтесь і не загравайте. Не тисніть на жалість – це не працює. Межа тонка, намацайте її. І усміхайтесь;
- одразу кажіть про переваги проєкту. У чому ваше ноу-хау? На це можна витратити всю хвилину. А до цього днями думайте, про що і як будете говорити. Думати можна довго, цілодобово. Яким питанням інвестор може перебити вас? Готуйтеся дати відповідь;
- для ухвалення вдалого рішення часу завжди достатньо. Ми домовились будувати Dream Town за один день, перемовини щодо створення нової нафтової компанії тривали близько двадцяти хвилин, а пропозицію будувати «Глобус» я прийняв телефоном на Сейшелах.

Владислав Бурда, засновник RedHead Family Corporation, засновник і президент Асоціації власників сімейних компаній України:

- чітко сформулюйте ідею вашого бізнесу і повторіть її з секундоміром щонайменше тричі. Це важливо не лише для швидкості, а й для того, щоб темп оповіді не «стрибав» і вона звучала плавно;
- бізнес-спілкування – це продажі, адже ми продаємо свої сенси та ідеї не лише в ліфті й не лише інвестору. Тренуйтеся продавати себе всюди, де тільки можна;
- будь-який бізнес, доки він не став публічним, є приватним і сімейним, тому важлива роль сім'ї у бізнесі. Що більше залучена сім'я, то більшою є віра інвесторів у довге життя ідеї. Ідеальний таймінг презентації такий: 20 секунд про себе і сім'ю, 30 секунд про ідею, 10 секунд – про поєднання першого і другого.

**У системі забезпечення бізнес-комунікацій
із використанням Інтернет-мережі є вебінари.**

Вебінар – це технологія, яка дає можливість у синхронному режимі зустрічатися з клієнтами, проводити навчання (групові та індивідуальні); демонструвати товари / послуги; здійснювати продажі.

Учасники вебінару можуть фізично перебувати в різних місцях, а їх взаємодія забезпечується використанням засобів аудіо-та відеообміну даними і спільної роботи з різноманітними об'єктами. Одним із багатьох позитивних аспектів проведення вебінарів є можливість запису та продовження на основі цього онлайн-маркетингу (мейлінг, сайт, е-маркетинг). Відповідно використовувати потенціал таких можливостей можна місяцями чи навіть роками після проведення реального вебінару.

У вебінарі є кілька основних цілей:

зібрати базу клієнтів;

продати свої послуги/продукти;

підвищити впізнаваність.

**Відповідно до мети проведення
вебінари поділяються на дві окремі групи:**

навчальні;

комерційні з метою продажу.

Виділяють 4 основні типи навчальних вебінарів

1. Лекції – односторонній вид навчання, тобто інструктор надає інформацію, а аудиторія її сприймає. Для того щоб отримати максимальний ефект, можна створювати аудіо-та відеокопії лекцій для подальшого збуту.

2. Семінари – двостороннє навчання. Передбачають запитання, відповіді та обговорення, тобто роботу у формі діалогу.

3. Інтерактивні вебінари, які ще можна назвати консультаціями. Широко використовують інтерактивні можливості семінарів та фокусуються на обговореннях.

4. Майстер-класи – це метод навчання та конкретне заняття із вдосконалення практичної майстерності, що проводиться фахівцем у певній галузі для осіб, які зазвичай вже досягли достатнього рівня професіоналізму в цій сфері діяльності.

Комерційні вебінари проводяться для презентації товарів чи послуги задля підвищення попиту та збільшення обсягу реалізації. З метою досягнення ефекту сконцентруватися потрібно на двох чинниках:

презентація має бути легкою та швидкою;

об'єкт та інші складові презентації мають зосереджувати увагу на одній зі спонукальних мотивів покупця: чому саме Ваша продукція/послуги дадуть йому максимальну користь.

Як підготуватися до проведення вебінару

1. Мета вебінару. Припустимо, що Ви хочете зібрати клієнтську базу і проводите вебінар переважно для нової аудиторії, тоді слід зробити акцент на тому, щоб показати свою експертність. Якщо ж Ви працюєте з постійною аудиторією, то треба здивувати її несподіваними подробицями про свої послуги / товари і т. ін. Мета вебінару визначить і те, про що ви говоритимете під час нього.

2. Тема вебінару. Важливо чітко розуміти свою цільову аудиторію і прислухатися до її потреб; постійно проводити опитування про те, які питання люди хотіли б обговорити і про що їм було б цікаво дізнатися; звертати увагу на соціальні мережі, які пости отримують більше вподобайок і коментарів, найімовірніше, саме це приваблює Вашу цільову аудиторію.

3. Вартість вебінару. Від вибору теми здебільшого залежить і вартість вебінару. Якщо Ви плануєте безкоштовний вебінар, краще вибрати більш загальну, але актуальну тему. Такі вебінари можна записувати і в подальшому додавати в соціальні мережі; бо за сайт, таким чином постійно даючи людям корисний контент і підтверджуючи свою експертність. Якщо ж вебінар платний, подумайте про те, щоб обрати одну вузьку тему, але розкрити її по максимуму. В підсумку люди відчуватимуть цінність вашого контенту.

Скільки коштує ваш онлайн-захід, можна визначити за сумою витрат, які ви здійснили в процесі його підготовки.

План вебінару. Підготовка до вебінару передбачає визначення таймінгу (як правило, 1,5 години) і поділ цього часу на блоки. У кожного ці блоки можуть бути своїми, але зазвичай вони мають таку структуру:

→ - **Привітання.** Привітайтеся з глядачами, задайте тон зустрічі, налаштуйте людей на приємне і корисне проведення часу.

→ - **Нагадування теми.** Ще раз озвучте тему вебінару, розкажіть про її актуальність. Також можете розповісти глядачам план вашого вебінару. Це особливо важливо, якщо в кінці ви хочете подарувати присутнім знижку чи презент. Натякнувши на це на самому початку, шанси на те, що люди дослухають вас до кінця, зростуть.

→ - **Контент.** Розпочинайте виклад основного контенту. Зупиніться на кількох пунктах питання (до 6 пунктів), але розкрийте їх з усіх боків. В інакшому разі вебінар може надто затягнутися, інтерес аудиторії впаде, а спікер стане менш активним.

→ - **Комерційна пропозиція.** Якщо метою вебінару є продаж або розповідь про продукцію/послуги – після основного контенту саме час дати інформацію про це. Розкажіть, чому якраз ваша пропозиція є максимально корисною і т. ін.

→ - **Питання.** Не забудьте залишити час на запитання слухачів.

→ - **Прощання.** Подякуйте всім, хто зареєструвався на вебінар.

Важливо: «Не відпускайте» аудиторію після вебінару. Надішліть їй в розсилці важливі тези доповіді, його запис, презентацію спікера, розкажіть про свої товари/послуги докладніше. Деяким людям потрібен час, щоби зробити замовлення або покупку.

Ділові знайомства власнику бізнесу доцільно і зручно заводити на конференціях, тренінгах, майстер-класах, евентах. Так, професійні конференції стають основним місцем для встановлення корисних ділових зв'язків, формування основної частини робочих контактів, віднайдення актуальної інформації у своїй професійній сфері. На тренінгах і майстер-класах знайомства з учасниками та викладачами супроводжуються отриманням цінної інформації, знань, умінь і навичок.

Для досягнення відчутного результату від відвідування конференції фахівці **радіть власникам бізнесу ґрунтовно** підготуватися ще до її початку, а саме:

- вивчити всю інформацію про регламент і події на заході;
- ознайомитися зі списками учасників;
- заздалегідь дізнатися і запам'ятати всіх відомих особистостей на цьому заході;
- скласти список людей, з якими заплановано знайомство;
- занотувати приблизні теми спілкування з ними.

Процес знайомства з діловими людьми на конференціях орієнтовно такий:

- підійти і представитися;
- обмінятися контактами;
- обговорити цікаві питання;
- домовитися про подальшу зустріч або листування.

Після завершення конференції варто закріплювати і розробляти нові зв'язки. Наступного дня слід написати кожному новому знайомому т. зв. фоллоу-ап (*follow-up*) – лист з привітанням, коротким описом змісту вашого спілкування і його результатами. Це потрібно, по-перше, для закріплення знайомства, а по-друге, для того, щоб вас згадали через деякий час, прочитавши попередню переписку. Якщо в процесі конференції відбулася домовленість із потенційними партнерами, клієнтами або інвесторами, необхідно відразу ж починати роботу у напрямі активного підтримання зв'язків для подальшого співробітництва.

Налагодити бізнес-комунікації можна під час відвідування урочистих заходів, виставок, фітнес-клубів, спортивних секцій. **Неформальні контакти** під час урочистих заходів і різних виставок здатні принести значну користь для бізнесу. Спільні заняття, наприклад, у фітнес-клубах чи спортивних секціях зближують людей, допомагають легше віднайти цікавих і корисних ділових партнерів.

Телефонний зв'язок залишається основним інструментом бізнес-комунікації. Підприємці називають спілкування телефоном найкращим каналом зв'язку для налагодження бізнес-процесів, зокрема проведення дискусій щодо важливих питань з партнерами та інвесторами, заохочення потенційних покупців придбати товар/послугу, опрацювання вхідних дзвінків від клієнтів.

Як правильно обрати телефонний номер для бізнесу, щоб забезпечити безперебійний зв'язок з клієнтами та партнерами: SIP-номери, мобільні чи стаціонарні номери?

Переваги та недоліки різних видів телефонного зв'язку

Відмінність	Стаціонарний номер	Мобільний номер	SIP-номер
Тип зв'язку	PSTN (Public Switched Telephone Network)	GSM (Global System for Mobile Communications)	VoIP (Voice over Internet Protocol)
Розташування	Фіксоване розташування, обмежене географічно.	Може використовуватись у будь-якій точці, де є GSM-зв'язок.	Може бути розташований будь-де, не прив'язаний до географічного положення.
Вимоги до обладнання	Потрібна телефонна лінія та стаціонарний телефон.	Потрібен мобільний пристрій та сім-карта.	Потрібне підключення до Інтернету та VoIP-пристрою.
Вартість дзвінків	Дзвінки на місцеві номери зазвичай дешевші, ніж дзвінки на мобільні.	Вартість дзвінків залежить від тарифу оператора, проте ціна буде на порядок вищою за аналоговий зв'язок.	Зазвичай дешевші дзвінки, особливо на міжнародні номери.
Наявність функцій	Обмежений вибір функцій, як правило, лише базові.	Декілька додаткових функцій, таких як переадресація дзвінків та голосова пошта.	Великий вибір додаткових функцій, таких як голосова пошта, переадресація дзвінків, IVR-меню тощо.
Масштабування	Обмежена масштабованість вимагає додаткових ліній зв'язку для збільшення кількості номерів.	Масштабується тільки завдяки додаванню нових мобільних номерів (придбання SIM-карток).	Легко масштабується залежно від потреб бізнесу, не потребує додаткових ліній зв'язку.
Підтримка відеодзвінків	Підтримує лише голосові дзвінки.	Підтримує відеодзвінки, а також голосові дзвінки.	Підтримує відеодзвінки, а також голосові дзвінки.

На основі цієї таблиці можна зробити висновок: вибір між номером SIP, мобільним або стаціонарним номером залежить від конкретних потреб бізнесу.

Більшість підприємців використовують **корпоративний мобільний номер**, зокрема під час спілкування з клієнтами та прийому дзвінків. Корпоративний номер виділений саме під робочі завдання, а тому дає змогу вчасно відповідати на запити клієнтів. Це позитивно впливає на їхнє враження про бренд. Якщо покупці можуть швидко отримати відповідь на свої запитання, просто зателефонувавши до компанії, вони стають більш лояльними до вашого бізнесу.



Для кращого бізнес-спілкування щораз частіше використовуються **мобільні програми – месенджери**. Вони слугують для створення групових чатів окремих відділів чи структурних підрозділів підприємства та інших соціальних груп для миттєвої швидкості передачі інформації.

Позитивним для підприємства та суспільства є те, що людина може прочитати цю інформацію в будь-який час, а не тільки на робочому місці, оскільки мобільний телефон у неї майже завжди зі собою. А через простоту використання цей вид зв'язку доступний людям доволі широкого спектру вікових груп. Месенджери є досить ефективні, оскільки через них можна проводити опитування, надавати інформацію з питань проведення заходів, нарад, вебінарів тощо.



Невід'ємною умовою успішного розвитку бізнес-комунікацій є створення сайту, що надає істотні переваги для малого бізнесу:



- Підвищення довіри потенційних клієнтів до компанії.
- Збільшення продажів і прибутку.
- Покращена взаємодія з клієнтами.
- Підвищення впізнаваності бренду.
- Можливість придбання нових клієнтів за допомогою пошукових систем.
- Зниження витрат на рекламу і маркетинг.

Одним із найкращих інструментів для створення сайтів є платформа WordPress. Вона має безліч функцій і гнучкість налаштування, що робить її ідеальним вибором для створення сайтів для малого та середнього бізнесу. Зазвичай процес створення сайту на WordPress включає в себе кілька етапів:

- Аналіз бізнесу та конкуренції.
- Дизайн і розробка функціоналу сайту.
- Наповнення сторінок контентом.
- Налаштування SEO та аналітики.

На сайті компанії доцільно розміщати таку інформацію:

- Оголошення зі загальним повідомленням про функціонування бізнесу.
- Список працюючих відділень/точок продажу.
- Графік роботи.
- Актуальні контактні дані (телефони, мейл-адреси, месенджери).
- У розділі блогу або новин компанії публікуйте статті з корисними порадами, дотичними до вашої сфери.
- Додайте кнопку для фінансової підтримки ЗСУ, тероборони або волонтерської організації.

Соціальні мережі – це безкоштовний канал для розширення власного бізнесу. Основні платформи, такі як Facebook, Instagram та TikTok, надають безкоштовні та платні функції, які допомагають власникам бізнесу процвітати і задовольняти свою цільову аудиторію.

У соціальних мережах повідомляйте про:

→ перевірені джерела інформації;

→ способи підтримки ЗСУ чи тероборони;

→ те, як ваша команда підтримує Українську армію;

→ адреси бомбосховищ, які є поруч з вашими магазинами, офісами, підприємствами;

→ найменування того, що виготовляєте/надаєте та куди реалізуєте;

→ графіки роботи компанії та регіональних представництв, де ситуація не є стабільною;

→ надихаючі публікації, щоб підбадьорити та заспокоїти.

Важливо зазначити, що потрібно постійно відстежувати ефективність вашого контенту на аналітичній сторінці соцмережі.

Листи для бізнесу сьогодні є основним каналом комунікації для налагодження стосунків з клієнтами, спонсорами, дистриб'юторами та партнерськими організаціями. Створити корпоративну пошту на своєму домені можна або за допомогою хостингу, або за допомогою спеціального поштового сервісу. Намагайтеся придумати для поштової скриньки коротку назву, щоб за нею одразу можна було зрозуміти, від кого надійшов лист. Наприклад, ось кілька варіантів, які часто використовують:

→ admin@vashdomen.com – для підключення сайту до сторонніх сервісів;

→ billing@vashdomen.com – для питань, пов'язаних із замовленнями;

→ contact@vashdomen.com – для питань, пов'язаних із співпрацею;

→ pr@vashdomen.com – для питань, пов'язаних з рекламою;

→ support@vashdomen.com – для служби підтримки клієнтів;

→ nataliia.mykhalitska@vashdomen.com – для особистих адрес співробітників.

Email-розсилки використовуються, щоб:

→ розповісти про свою позицію клієнтам і партнерам;

→ зробити оголошення про екстрені зміни в роботі бізнесу;

→ надати чек-листи та інструкції на актуальні або дотичні до бізнесу теми.

Професійний лист для бізнесу підвищує впізнаваність і авторитет компанії, що робить його чудовим рекламним інструментом загалом. Шаблон електронного листа для бізнес-запитів може спростити комунікацію, пропонуючи правильну структуру електронного листа для кореспонденції, пов'язаної з бізнесом, позаяк усі необхідні відомості, такі як контактні дані і формальний запит, включені і правильно організовані.

Загалом **переваги**, які ви отримуєте з ідеальним зразком електронного листа для бізнес-запитів, такі:

→ аудиторія сприймає вас як професіонала, коли ви робите запити, необхідні для вашого бізнесу, в офіційному тоні;

→ вищий відсоток позитивних відповідей;

→ миттєвий зв'язок з потенційними бізнес-партнерами;

→ хороше враження у сторони одержувача завдяки структурованому написанню (пункти) електронного листа зі запитом.

Власникам мікро-, малого та середнього бізнесу є чим поділитися з аудиторією багатьох медіа, тому цей шанс варто використувати. Дуже важливо розуміти, кому ваш досвід і думка можуть бути корисними і як ви можете цим поділитися. Для цього потрібно досліджувати медіа, з повагою ставитися до праці співробітників редакцій і обережно проявляти проактивність.

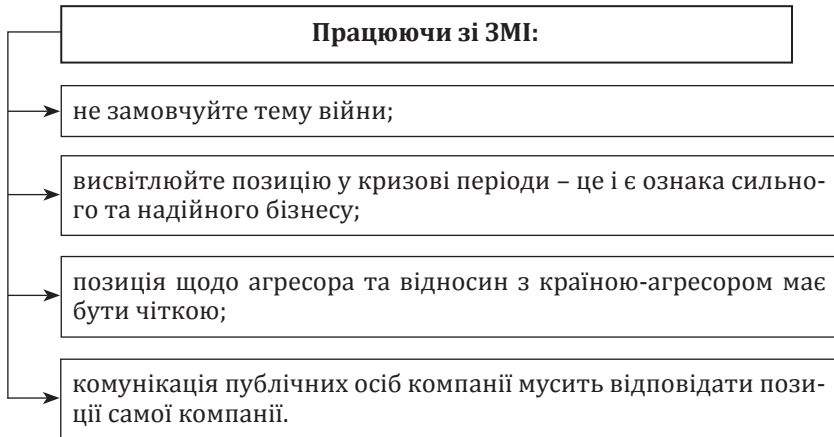
Якщо журналіст застав вас зненацька, не варто панікувати. Навіть професіонали втрачають контроль над собою перед об'єктивом камери. Дайте собі час подумати, сконцентруватися, ввічливо попросіть уточнити запитання. Загалом **у вас є 30 секунд «зіркового часу»**, бо саме стільки ефірного часу ЗМІ готові виділити для вас.

Пам'ятайте, що навіть коли камера оператора опущена, не напрямлена на вас – це не означає, що вас не записують. Журналіст може бути із увімкненим мікрофоном і за допомогою монтажу ваші слова будуть накладені на потрібну картинку.

Якщо інтерв'ю було направлено для друкованого ЗМІ, автор має право просити текст на узгодження перед публікацією. Однак варто пам'ятати, що повністю переписати все не вийде, тому потрібно належно готуватися до всіх, навіть найбільш провокаційних питань.

Якщо на вашу компанію написали відверто «замовну» публікацію, у якій було все висвітлено однобічно, не було отримано вашої позиції щодо питань, які в ній піднімаються, – ви маєте право вимагати оприлюднення вашої точки зору у цьому ж засобі масової інформації, а якщо інформація є недостовірною – вимагати її спростування.

Невдалий чи навіть замовний репортаж, атака в соцмережах може вартувати вам чималих фінансових і репутаційних втрат.



Порада!

Доречним початком комунікації буде реліз з офіційною позицією підприємства. Далі можна розповідати про те, що змінилося в роботі, як допомагаєте, як підтримуєте команду.

Потрібно визначити обмежене коло співробітників, які будуть провадити комунікацію зі ЗМІ, опрацьовувати інформацію у соціальних мережах. Ці люди, завдяки спеціальній підготовці, повинні реагувати на конфліктні ситуації швидко, професійно, ефективно.

2.4. Етика бізнесу

Етика бізнесу становить собою сукупність правил і норм, які регулюють відносини суб'єктів бізнесу. Ці правила і норми формуються в процесі життєдіяльності ділових людей у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Митрополит Андрей Шептицький сформулював кілька принципів, які керували його економічним мисленням і стали основою економічної програми.

→ 1. Справедлива торгівля – не продавайте поганого / бракованого товару.

→ 2. Справедлива ціна / справедлива угода – не експлуатуйте своїх клієнтів, надайте їм якісні послуги, цінність.

→ 3. Справедлива плата – забезпечте своїм працівникам достойний прожитковий мінімум, бо так ви підтримуєте їхні родини.

→ 4. Освіта – основа господарства: сильна економіка формується на добрій освіті, а грамотність і читання – рушій економічного розвитку.

→ 5. Співпраця (кооперація) – це засіб перетворити розсіяних гравців у потужну економічну силу.

→ 6. Будьте добрими працівниками – трудіться щиро, бо ви зобов'язані своїм роботодавцям. Водночас намагайтеся стати власником: власником своїх інструментів, будинку, власником бізнесу, володарем свого життя.

Десять принципів етики бізнесу за Глобальним договором ООН

Принципи прав людини

Принцип 1: Комерційні компанії повинні забезпечувати захист та поважати права людини, проголошені на міжнародному рівні.

Принцип 2: Комерційні компанії повинні гарантувати, що їхня власна діяльність не порушує права людини.

Принципи праці

Принцип 3: Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди.

Принцип 4: Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової праці.

Принцип 5: Комерційні компанії повинні сприяти ефективному викоріненню дитячої праці.

Принцип 6: Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.

Екологічні принципи

Принцип 7: Комерційні компанії повинні дотримуватися превентивних підходів до екологічних проблем.

Принцип 8: Комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності.

Антикорупційні принципи

Принцип 9: Комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій.

Принцип 10: Комерційні компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирицтво.

Основні постулати етики бізнесу в сучасних умовах прописані у кодексі етики (або кодексі поведінки), який визначає моделі поведінки та можливості формування, з точки зору етики та етикету, спільної діяльності та ділових взаємовідносин у суспільстві.



Професійна етика – це система конкретизованих моральних норм та принципів з врахуванням особливостей тієї чи іншої діяльності людей.



Професійна етика – це кодекс правил, що визначає поведінку людини, яка відповідає чинним законам та відомчим нормативним документам, професійним знанням, відносинам у колективі, глибокому усвідомленню моральної відповідальності за виконання професійних обов'язків.



Професійний кодекс – це сукупність основних правил, норм формування та регулювання міжособистісних відносин усередині підприємства з урахуванням інтересів співробітників.

Принципи професійної етики власника бізнесу

Принцип компетентності та добросовісності. Вимагає знань відповідних правових норм, прагнення до нововведень, погодження цілей підприємства з особистими цілями співробітників; повної відповідальності за прийняття рішень; задоволення потреб споживачів; соціальної відповідальності.

Принцип дотримання законності. Необхідність своєчасної сплати податкових і соціальних платежів, справедлива винагорода найманих працівників, своєчасна звітність та декларування доходів, дотримання правил конкуренції, додержання вимог законів про працю та захист навколишнього середовища.

Принцип корпоративної єдності та взаємоповаги між працівниками. Корпоративна етика починається зі взаємоповаги. Це розуміння основних етичних принципів, що базуються на такій поведінці людини, яку вона хотіла б відчувати щодо себе; ніколи не принижувати; бути поблажливим до недоліків інших людей; мати неабияку терпеливість.

Корпоративна етика може транслювати цінності компанії всім співробітникам, орієнтувати їх на єдині корпоративні цілі і таким чином підвищувати корпоративну ідентичність.

Корпоративний кодекс – сукупність положень щодо цінностей підприємства, культури середовища, місії та цілей.

Кодекс корпоративної етики виконує три основні функції: репутаційну, управлінську та функцію розвитку корпоративної культури.

Репутаційна функція кодексу полягає в формуванні довіри до компанії з боку зовнішніх зацікавлених осіб.

У рамках ініціативи ЄС EU4Business було розроблено 20 універсальних принципів етики репутаційного бізнесу, які можуть стати основою для створення підприємцями власного етичного кодексу.

Принцип 1. Повага до людей:

- поважає людей, їхню індивідуальність, репутацію, почуття та погляди;
- з повагою ставиться до працівників, клієнтів, партнерів і підрядників;
- уникає заподіяння навмисної фізичної, моральної чи матеріальної шкоди.

Принцип 2. Професійність та якість:

- керується професійними стандартами;
- прагне виготовляти товари та надавати послуги з якнайвищим рівнем якості та сервісу;
- остерегається недбалості, сумлінно виконує роботу та завдання.

Принцип 3. Достовірність інформації про продукт:

- надає правдиву інформацію про якість, умови використання, ризики та інші характеристики своїх товарів та послуг;
- уникає шкідливого маніпулювання та замовчування важливих фактів, що впливають на рішення клієнтів.

Принцип 4. Добросовісна конкуренція:

- конкурує з іншими підприємствами на основі власних конкурентних переваг, своєї ефективності, компетенцій та креативу;
- уникає наклепу та поширення неправдивої інформації, що може зашкодити іміджу конкурента;
- шанує власність, зокрема інтелектуальну, досягнення та репутацію інших гравців на ринку.

Принцип 5. Чесність і справедливість:

- є чесним із власними працівниками, клієнтами та партнерами;
- уникає обману та крадіжок;
- старається приймати справедливі рішення та вести діяльність прозоро і відкрито.

Принцип 6. Гідні умови для працівників:

- прагне забезпечити якнайкращі умови праці, розвитку та оплати для своїх працівників;
- дбає про їхній комфорт, здоров'я та емоційний стан.

Принцип 7. Відповідальність за власні дії та рішення:

- бере відповідальність за власні дії, рішення та бездіяльність;
- у разі заподіяння шкоди готовий попросити вибачення і намагається відшкодувати збитки;
- визнає помилки та вживає усіх заходів для їх уникнення в майбутньому.

Принцип 8. Повага до власності:

- визнає та поважає право на майно, інтелектуальну власність та інші здобутки людей та організацій;
- уникає привласнення чужих матеріальних цінностей, бізнесу чи ідей шляхом крадіжки, маніпуляцій чи інших незаконних методів.

Принцип 9. Взаємовигідне партнерство:

- будує взаємовигідні відносини з партнерами;
- розглядає співпрацю як можливість досягнення цілей обох сторін;
- уникає дій та змов з метою матеріальної чи репутаційної шкоди партнера;
- керується високими етичними стандартами.

Принцип 10. Дотримання слова:

- прагне виконувати домовленості та взяті на себе зобов'язання перед працівниками, клієнтами і партнерами;
- дотримується слова, а в разі неможливості виконання домовленостей пропонує альтернативу.

Принцип 11. Здоров'я та безпека:

- піклується про безпеку та здоров'я працівників, клієнтів і партнерів;
- при виробництві товарів чи наданні послуг уникає заподіяння навмисної шкоди для здоров'я людей;
- керується принципом «життя та здоров'я – найвища цінність».

Принцип 12. Рівні права:

- забезпечує рівні права для кар'єрного росту всіх своїх працівників незалежно від статі, віку, соціального статусу, расової чи релігійної належності;
- не підтримує будь-які форми дискримінації та протидіє їм;
- забезпечує доступ до своїх товарів та послуг для клієнтів з обмеженими фізичними можливостями.

Принцип 13. Діалог з владою та громадськістю:

- у своїй діяльності враховує інтереси влади та громадськості;
- готовий до діалогу та пошуку компромісних рішень.

Принцип 14. Легальність і законність:

- прагне вести діяльність легально, уникає незаконних дій;
- сприяє розбудові країни через сплату податків, провадить роботу в межах чинного законодавства.

Принцип 15. Протидія корупції:

- уникає корупційних схем;
- проявляє нетерпимість до хабарів;
- не толерує будь-які прояви корупції на державному, корпоративному чи міжособистісному рівні.

Принцип 16. Співпраця та кооперація:

- прагне розвивати власну галузь;
- відкритий до кооперації та партнерства;
- впливає на бізнес-середовище через власну активну позицію та залученість до бізнес-асоціацій.

Принцип 17. Конфіденційність персональної інформації:

- поважає конфіденційність персональних даних своїх працівників, клієнтів та партнерів;
- вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованій передачі даних третім особам;
- не використовує одержану інформацію для нанесення шкоди, шантажу чи недобросовісної конкуренції.

Принцип 18. Соціальна відповідальність:

- має активну соціальну позицію, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та діалозі зі суспільством, участі у вирішенні соціальних проблем.

Принцип 19. Патріотизм та національні інтереси:

- враховує національні інтереси України, розбудовує імідж України та «українського» на міжнародній арені;
- поважає цінності українського народу, уникає співпраці з організаціями та людьми, які явно шкодять репутації та інтересам України.

Принцип 20. Екологічність та бережливість:

- намагається не завдавати шкоди природі та навколишньому середовищу;
- прагне дотримуватись екологічних стандартів;
- зменшує негативний вплив на екологію;
- ощадно ставиться до природних ресурсів.

Управлінська функція кодексу полягає в регламентації поведінки в складних етичних ситуаціях та прийнятті рішень, які повинні бути морально обґрунтованими.

Підвищення ефективності діяльності працівників здійснюється шляхом:

регламентації пріоритетів у взаємодії із важливими зовнішніми групами;

визначення порядку прийняття рішень у складних етичних ситуаціях;

вказівки на неприйнятні форми поведінки.

Кодекс корпоративної етики – важливий чинник розвитку корпоративної культури.

Кодекс може транслювати цінності компанії, орієнтувати на єдині корпоративні цілі і в такий спосіб підвищувати корпоративну ідентичність. Культура, як і етика, опирається на систему цінностей, вірувань і поведінки індивідів у суспільстві. Вона формує міжособистісне спілкування, комунікацію, бізнес-відносини в умовах євроінтеграції.

Основні принципи, які власники малого бізнесу повинні розглянути, щоб створити сильну корпоративну культуру.

Принцип 1. Орієнтована на результат «переможна» корпоративна культура починається згори. Власник бізнесу повинен пояснити та поділитися своїм баченням щодо майбутнього компанії зі своїми працівниками, демонструвати власну поведінку щодо способу життя та відданість діловій або особистій етиці, а також відповідати стандартам у ставленні до клієнтів, постачальників і найманих працівників.

Принцип 2. Ставлення до всіх працівників мусить бути однаковим. Власники можуть надавати додаткові винагороди працівникам, які роблять більший вклад у розвиток їх бізнесу, але це означає, що взаємодія з усіма працівниками повинна базуватися на повазі до них. Багато малих підприємств побудовано на сімейній власності, проте родинні зв'язки не повинні впливати на підвищені вимоги та винагороди за виконану роботу найманих осіб. В інакшому разі моральний стан працівників буде відчутно пригнічений.

Принцип 3. Рішення щодо найму повинні відображати бажану корпоративну культуру. Власники бізнесу мають переконатися, що рішення про найм не засновані на етнічних, расових, гендерних або інших питаннях. Власник надає перевагу у наймі працівникам, які відповідально ставляться до виконання професійних обов'язків і будуть добре ставитися до клієнтів та інших співробітників. Створення безпечних умов праці для всіх людей незалежно від статі, боротьба з гендерною сегрегацією під час працевлаштування та викорінення сексизму на роботі є неодмінним. Юридичні особи та фізичні особи-підприємці, які використовують найману працю, зобов'язані виділяти та створювати робочі місця для працевлаштування осіб з інвалідністю: норматив робочих місць встановлено у розмірі: одне робоче місце – якщо у роботодавця працює від 8 по 25 осіб; 4% середньооблікової кількості штатних працівників – якщо кількість працівників перевищує 25 осіб.

Принцип 4. Результативна комунікація. Власники малого бізнесу, які обговорюють проблеми зі своїм колективом та залучають працівників до їх вирішення, будуть винагороджені позитивним внутрішнім середовищем. Це може бути важливим активом, адже щойно буде створена культура участі та залучення – вона може допомогти просунути малий бізнес у конкурентній боротьбі. Особливо актуальним для малого підприємництва, де весь бізнес контролюється і управляється часто однією людиною, є *бізнес-коучинг (coaching)* – наставництво, інструктування) – система професійних взаємин між фахівцем з розвитку і росту бізнесу, а також підвищення мотивації (коучем) і клієнтом, що виражається в підтримці і супроводі людини до отримання ним необхідного результату відповідно до його потреб.

Основні ознаки виникнення проблем з корпоративною культурою

→ Збільшення плинності кадрів.

→ Відсутність чесного спілкування та розуміння місії компанії.

→ Труднощі з наймом професіоналів та креативних людей.

→ Менталітет «нас проти них» між працівниками та керівництвом.

→ Зниження якості товарів, робіт, послуг та задоволеності клієнтів.

Основні принципи, які мають бути закладені в етичному кодексі бізнес-середовища:

→ чесність і відповідальність ведення бізнесу;

→ чесність і порядність ділових взаємовідносин;

→ додержання основних принципів культури бізнесу;

→ дотримання і непорушення договірних взаємин;

→ взаємна повага, довіра, розуміння партнера та відвертість;

→ тактовність щодо культурних, національних і релігійних особливостей бізнес-партнера;

→ рівноправність у поняттях між конкуренцією та етикою;

→ «честь понад прибуток».

Ділове спілкування – це процес, при якому триває обмін діловою інформацією та досвідом роботи, що передбачає досягнення певного результату в спільній праці, вирішення конкретного завдання або реалізацію певної поставленої мети.

Основні принципи поведінки ділового спілкування власника бізнесу

Принцип 1. Свобода (цінують свободу своїх конкурентів).
Це виражається у невтручанні в їхні справи та інтереси, дотриманні правил ведення бізнесу.

Принцип 2. Пунктуальність (цінують час один одного).
Поведінка людини, котра робить все вчасно, є нормативною. Запізнення заважають роботі і є ознакою того, що на людину не можна покластися. Принцип «робити все вчасно» поширюється на виконання поставлених завдань та функціональних обов'язків, прийняття управлінських рішень. Плануючи робочий час, рекомендовано додавати ще 25% до того терміну, який потрібен для виконання роботи. Мати справу з пунктуальним і вихованим партнером значно приємніше.

Принцип 3. Конфіденційність (не базікайте зайвого).
Секрети організації або конкретної операції необхідно зберігати так само дбайливо, як таємниці особистого характеру. Нема також потреби переказувати комусь почуте від співробітника, керівника або підлеглого про їхню службову діяльність або особисте життя. Вимога ділового етикету щодо збереження таємниці може послужити своєрідним маркером у виявленні нелояльних членів колективу.

Принцип 4. Люб'язність, доброзичливість і привітність.
У будь-якій ситуації необхідно поводитися з клієнтами, замовниками, покупцями і співробітниками ввічливо, привітно і доброзичливо, зберігати самоконтроль та загальний настрій.

Принцип 5. Увага до тих, що навколо нас (думайте про інших, а не тільки про себе). Поважайте думку інших, прагніть зрозуміти, чому у них склалася та чи інша точка зору. Завжди прислухайтесь до критики і порад колег, начальства і підлеглих, інвесторів. Коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи, покажіть, що цінуєте міркування і досвід інших людей. Упевненість у собі не має заважати бути скромним.

Принцип 6. Зовнішній вигляд. Люди сприймають одне одного на основі тих чи інших сигналів, які вони передають. Одним із найголовніших ретрансляторів є зовнішній вигляд, що включає одяг, вираз обличчя, жести, міміку. Охайність, привабливість, елегантність – ось три головні складники образу ділової людини. Важливе значення мають ретельно підібрані аксесуари, які підкреслюють вашу індивідуальність. Елегантно одягнені люди демонструють не тільки свої знання ділового етикету, виховання і смак, але ставлення до себе і, відповідно, свій підхід до бізнесу.

Принцип 7. Досконала ділова мова, культура спілкування в мережі «Інтернет» та мобільний етикет. Досконале володіння мовою надає стійку конкурентну перевагу в будь-яких ділових перемовинах. Ділове спілкування дедалі частіше здійснюється за допомогою спеціалізованих інтернет-програм та месенджерів. Нові форми зумовлюють нові помилки: зловживання емодзі та хештегами; використання CapsLock для підкреслення важливості повідомлення; необережність з уподобайками та репостами, нехтування розділовими знаками; неконтрольована розсилка спаму від вашого імені тощо. Найпоширенішими помилками мобільного етикету є: текстова переписка під час ведення переговорів; висока гучність рингтону та повідомлень; розмови телефоном під час бізнес-ланчу; нехтування вібродзвінком; кидання слухавки, коли включається автовідповідач; очікування на відповідь більше шести гудків; скидання дзвінка; обговорення ділових питань у неробочий час; розміщення гаджета на столі, а не в кишені під час бізнес-зустрічей.

Діловий етикет – це поняття містке і включає правила поведінки між діловими партнерами й колегами, мовленнєвий етикет у діловому спілкуванні, правила ведення переговорів, норми листування.

Етикет ділового спілкування – це набір правил поведінки, звичаї та соціальні норми, необхідні в ділових відносинах і особистому спілкуванні; Протокол, який регулює взаємовідносини між партнерами, колегами, підлеглими й начальником.

Ділова етика – це вміння спілкуватися, дотримуючись субординації, поважати чужу думку, стримувати емоції, визнавати неправоту, а іноді й відмовляти. Етика бізнесу спрямована на формування позитивного іміджу та спрощення щоденних робочих процесів.

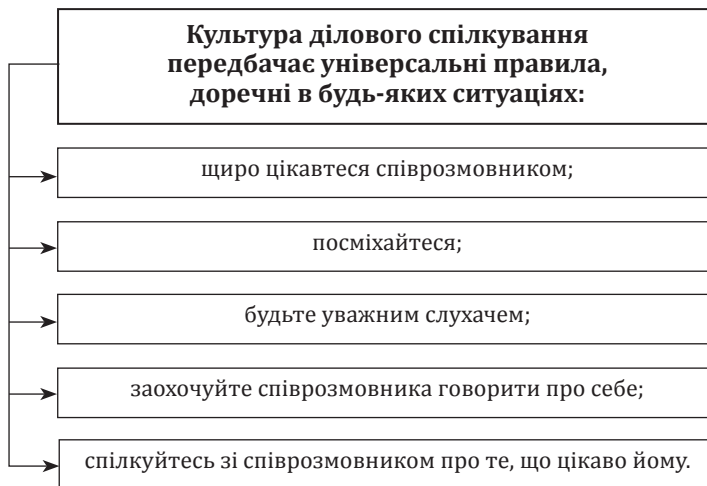
Залежно від обставин комунікації будуть доречними різні види етикету. Тимчасом усі типи ділового спілкування мають свої тонкощі та нюанси.

Мова тіла в діловому етикеті

Не забувайте, що невербальна поведінка дає співрозмовнику більше інформації, ніж мовленнєва. Психологи стверджують, що на невербальні сигнали припадає понад 50% інформації, яку отримує мозок. Поза, жести, зоровий контакт можуть зіграти вирішальну роль і вплинути на хід і успіх важливої зустрічі.

Лайфхак: Якщо людина стоїть – її поза має бути вільною, але впевненою. Дивіться співрозмовнику в очі, уникнення зорового контакту – ознака невпевненості та ненадійності. Контролюйте жести та міміку. Мова тіла повинна підтверджувати ваші слова, а не суперечити їм.

Реалії сучасного світу вносять нові правила в практику ділового спілкування. Якщо ще декілька років тому ознакою неповаги до партнера вважалися руки в кишенях або поза, коли чоловік сидить зі широко розведеними ногами, то сьогодні «вбивця репутації» – **це відволікання на смартфон.**



Правила ділового спілкування

Правила культури спілкування не обмежуються знанням того, хто має першим потиснути руку, вітатися, увійти до приміщення або в ліфт. Це також культура усної розмови та листування (зокрема й електронного), телефонних дзвінків.

Світська бесіда

У бізнесі світська бесіда – це невелика розминка перед серйозними переговорами, обмін думками, що ні до чого не зобов'язує. Світська бесіда має бути нейтральною. Теми, яких не рекомендується торкатися, – це політика, релігія, економіка, мораль, ідеологія, здоров'я, сімейні цінності. Ввічливість – основа фахового спілкування.

Лайфхак: Будьте природні. Ваша мета – стимулювати розмову. Щоби психологічно полегшити співрозмовнику процес підтримання діалогу, перефразуйте деякі з його тверджень і завершіть фразу питанням.

Правила вітання

Раніше особливості ділового етикету були сповнені забобонних і, з точки зору сьогодення, навіть некоректних правил. Наприклад, ще десять років тому вважалося правильним, щоби першим на ділових зустрічах вітався той, хто старший за статусом. Нині суспільство відходить від стереотипного класового мислення. Людяність, ввічливість та простота тепер важливіші за статус.

Ще один стереотип, який засів у головах представників ділового світу, – це те, що чоловіка повинні представити жінці. У ХХІ сторіччі в бізнесі жінки мають ті ж права, що й чоловіки, а отже, виділяти будь-яким чином гендерну належність партнерів по бізнесу – нетактовно.

Старі правила ділового етикету також вимагають, щоб молодшого за віком працівника представляли старшому. Сьогодні умовності такого характеру називають «ейджизмом» – дискримінацією за віком. Не секрет, що в сучасному світі успішними підприємцями можуть стати й молоді люди. Тому, аби уникнути незручних ситуацій, ліпше позбутися упереджень щодо віку ваших ділових партнерів.

Лайфхак: Під час вітання слід дотримуватися золоті середини між дружністю й сухим тактом. Будьте доброзичливі й відкриті, але контролюйте, щоб ваша поведінка не стала фамільярною. Простота, щирість, відсутність упереджень і готовність до співпраці тепер цінуються набагато більше, ніж формальні етикетні правила минулого.

Правила ділового листування

У реаліях сучасності не завжди виходить спілкуватися з партнерами та колегами особисто. Сьогодні великий відсоток ділових комунікацій припадає на листування. Існують правила ділового спілкування в таких умовах:

→ **1. Поважайте час адресата.** Ваш лист має бути чіткий і зрозумілий. Якщо суть не вмістилася у перший абзац – лист складений невдало.

→ **2. Вкладайте в один лист лише одну справу.** Не слід змішувати одні питання з іншими. Це може заплутати адресата, і він неправильно зрозуміє викладену в листі інформацію.

→ **3. Позначайте терміни.** Якщо справа не може чекати, краще вказати терміни її виконання. Це допоможе адресату зрозуміти пріоритетність завдань і спланувати роботу.

→ **4. Додавайте допоміжні супутні матеріали до листа.** Це пришвидшить виконання задачі, оскільки працівник не витратить час на пошук необхідних для роботи таблиць і документів.

→ **5. Не пишіть стосовно організаційних питань, якщо їх можна обговорити телефоном чи особисто за 5 хвилин.**

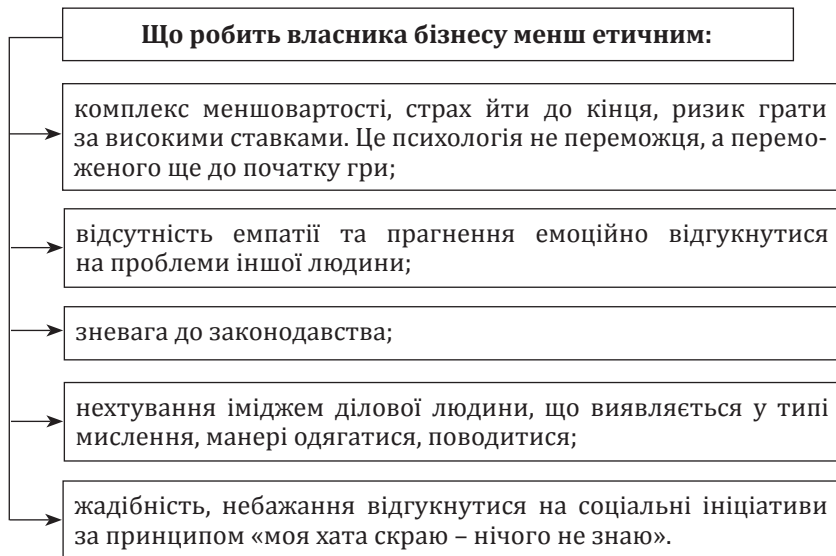
→ **6. Лист повинен мати структуру.** Виділяйте принципові моменти, важливі посилання розміщуйте в окремому рядку з коментарем.

→ **7. Будьте ввічливим не на словах.** Намагайтесь уникати пустих слів ввічливості. Краще висловити повагу реальною турботою про читача – перевірте правильність написання його імені. Деякі сервіси авто-виправлень змінюють імена, яких не розпізнали, на більш звичні чи схожі варіанти.

→ **8. Пишіть лише те, чим можна поділитись.** Уникайте таких формулювань і слів, за які вам буде совісно перед колегами, якщо ваш лист буде переслано.

→ **9. Не пишіть у неробочий час.** Поважайте спокій та особисте життя своїх працівників, колег і партнерів.

Знання правил ділового спілкування і застосування їх на практиці – інвестування у власний професійний імідж. Однак, вивчаючи правила поведінки для конкретних ситуацій, не забувайте, що в основі будь-якого спілкування повинні бути **передусім ввічливість і повага до співрозмовників.**



2.5. Соціальна відповідальність бізнесу

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – це ведення бізнесу з урахуванням потреб власного персоналу, власників, потенційних інвесторів, бізнес-партнерів, конкурентів, місцевих громад, навколишнього природного середовища, споживачів, державних структур тощо.



Назагал СВБ-діяльність спрямована на поліпшення якості життя окремого індивіда, громади, суспільства. Вона є важливим та необхідним аспектом діяльності компанії.

**За класифікацією Ф. Котлера,
соціальна відповідальність бізнесу може бути реалізована
шляхом втілення таких основних ініціатив:**

→ **1. Благодійні справи** – це зусилля, спрямовані на привернення уваги суспільства до певних соціальних потреб або надання допомоги у зборі коштів, залученні учасників та волонтерів.

→ **2. Благодійний маркетинг** – це зобов'язання організації здійснювати внески або відраховувати певний відсоток від обсягів продажу на благодійні справи.

→ **3. Корпоративний соціальний маркетинг** – це підтримка кампаній, спрямованих на покращення суспільного здоров'я, безпеки та захисту навколишнього середовища.

→ **4. Корпоративна філантропія** – це надання організацією пожертви безпосередньо благодійним організаціям у формі грошових грантів, подарунків або товарів і послуг.

→ **5. Волонтерська робота в інтересах суспільства** – це підтримка та заохочення компанією своїх працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам.

→ **6. Соціально-етичні підходи до ведення бізнесу** – це впровадження організацією практик, що сприяють росту добробуту суспільства та збереженню навколишнього середовища.

Принципи соціальної відповідальності бізнесу

1. Розвиток тісних і довготривалих відносин зі споживачами, працівниками, постачальниками та іншими діловими партнерами.

2. Створення надійної репутації бізнесу, яка передбачає відповідальне ставлення до соціальних та екологічних проблем.

3. Орієнтація на споживача, надання пріоритету якості, сервісному обслуговуванню та надійності.

4. Пришвидшення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок.

5. Стимулювання інновацій.

6. Формування банку кваліфікованого та мотивованого на високу продуктивність персоналу.

Виділяють три рівні СВБ-діяльності бізнесу у воєнний час:

→ мінімальний рівень. Бізнес у своїй діяльності дотримується норм національного та міжнародного законодавства;

→ середній рівень. При ньому бізнес намагається зменшити негативні наслідки війни;

→ максимальний рівень. Передбачає активну участь бізнесу у вирішенні конфліктів.

СВБ-діяльність спрямована на:

→ корегування корпоративного управління;

→ забезпечення сприятливого середовища для працівників;

→ запобігання порушенню прав людини;

→ проведення соціальних інвестицій;

→ підтримання осіб, що постраждали внаслідок війни.

**Модель соціальної відповідальності під час війни
формується з п'яти компонентів:**

→ **Безперервність бізнесу:** це підготовка підприємства до кризових ситуацій, яка включає питання щодо співробітників та співробітниць компаній, бізнес-процеси та ресурси компаній.

→ **Безпека людей:** цей компонент передбачає турботу компанії про фізичну та психологічну безпеку своїх співробітників і співробітниць та їхніх родин, включаючи інвестування в релокацію, підготовку укриттів та бомбосховищ, а також надання психологічної підтримки.

→ **Допомога армії:** це допомога фінансами та іншими ресурсами, зокрема патронат над окремими бригадами.

→ **Партнерство:** цей компонент включає партнерства, які започаткували компанії в Україні з національними та місцевими органами влади, для яких працювали pro bono, сплати податків наперед, партнерства конкурентів у реалізації важливих ініціатив.

→ **Місцеві громади:** це підтримка гуманітарних проєктів, співпраця з фондами та благодійними організаціями, підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО).

Під соціальним підприємництвом треба розуміти такий вид прибуткової або неприбуткової підприємницької діяльності, який може використовувати інноваційні технології та методи управління з метою реалізації соціальної місії та задовольняє потреби всіх категорій населення.

Соціальне підприємництво дає можливість зосереджувати увагу на розв'язанні важливих соціальних проблем, креативно поєднувати та втілювати в життя соціальні та бізнес-підходи для одночасного досягнення соціальної та економічної місії.

Соціальне підприємництво дозволяє надати своєчасно та якісно соціальні блага та послуги, використовуючи механізми працевлаштування, підтримки вразливих категорій населення та інше.

Розвиток соціального підприємництва допоможе зменшити соціальну напругу в країні та, як наслідок, підвищити економічний, екологічний і соціальний її розвиток.

Власник соціального бізнесу здатен швидко реагувати на гострі суспільно важливі проблеми, приймати ризики і творити масштабні зміни.

Основні відмінності соціального підприємництва від благодійної організації та традиційного бізнесу

Соціальне підприємництво	Благодійна організація	Традиційний бізнес
Соціально орієнтована структура.	Соціально орієнтована структура.	Комерційна структура.
Не залежить від зовнішніх джерел фінансування; потрібен лише стартовий капітал.	Залежить від зовнішніх джерел фінансування, донорів.	Не залежить від зовнішніх джерел фінансування; потрібен лише стартовий капітал.
Отримує дохід від власної діяльності, метою якої є пом'якшення або вирішення конкретних соціальних проблем.	Отримує гранти та пожертви, які спрямовуються на вирішення соціальних проблем.	Отримує дохід від власної діяльності, метою якої є максимізація прибутку.
Прибуток реінвестується.	Не має прибутку.	Прибуток розподіляється серед акціонерів.

Отже, **соціальне підприємництво** знаходиться на межі благодійного і традиційного підприємництва. Від благодійного підприємництва бере соціальну направленість, а від традиційного – підприємницький підхід.

Відповідно до функціонального призначення соціальне підприємництво:

- 1) надає державні послуги в новий спосіб і задовольняє потреби громади, а також створює робочі місця;
- 2) збагачує професійний досвід людей та знижує соціальну напругу;
- 3) відбудовує сільські й міські території та поліпшує їхню соціальну інфраструктуру;
- 4) розширює активність громадян, які можуть вирішувати свої проблеми;
- 5) підтримує громадські ініціативи, інноваційні проєкти і творчу активність.

Складові соціального підприємництва

Соціальна проблема

Реальна ситуація або умова її настання, усвідомлена окремими особами та/або значною частиною суспільства як така, що загрожує певним значущим для них цінностям і потребує негайних змін. До соціальних проблем належать соціально-економічні (бідність), екологічні (загроза вимирання тварин/рослин, катастрофи, забруднення) тощо. Соціальний підприємець одним із перших фіксує проблему і пропонує шляхи її розв'язання.

Цінності

Це значущі для людей норми, ідеали моралі, зразки поведінки, загальноприйняті вимоги, схвалені суспільною думкою, які мотивують до дії та об'єднують спільноту. Соціальне підприємство змінює ставлення та поведінку людей, може формувати нові цінності та смисли. Ключові повідомлення повинні містити сильний і зрозумілий для загалу меседж.

Самоокупність

Наявність бізнес-моделі виробництва та продажу товарів/послуг, що генерує прибуток (дохід) і забезпечує фінансову стабільність підприємства.

Соціальна мета

Картина бажаного колективного майбутнього, кінцевий стан ситуації, на досягнення якого спрямована діяльність соціального підприємства.

Інноваційність

Новий підхід до розв'язання соціальної проблеми, що є більш ефективним, впливовим, стійким або справедливим, ніж уже наявні. Новизну рішення або способу роботи соціального підприємництва розглядають у контексті території застосування рішення та загальної міжнародної практики.

Залучення громади

Комунікація з місцевим населенням і об'єднання спільноти довкола спільних цінностей для розв'язання соціальної проблеми. Неможливо розв'язувати проблеми людей окремо від цих людей. Соціальне підприємство вибудовує довірливі відносини з громадою, залучає її до обговорення проблем і можливих рішень.

Підприємницький підхід

Проблема трансформується в завдання й пошук найкращого економічно доцільного рішення.

Соціальний вплив

Позитивні зміни в суспільстві, які створює соціальне підприємство відповідно до проголошеної мети своєї діяльності. Вплив вимірюється за період часу, згідно з попередньо визначеними індикаторами.

Ключовими характеристиками організацій, які займаються соціальним підприємництвом, є:

1. Позитивна репутація у спільноті місцевого типу, де є широке коло партнерів на місцевому рівні органів влади, ЗМІ та бізнесу.
2. Орієнтованість на найбільш нагальні для територіальної громади соціальні проблеми.
3. Забезпеченість основними технічними та адміністративними ресурсами.
4. Особливості керівників таких організацій:
 - висока активність;
 - наявність досвіду роботи в бізнес-секторі та володіння інноваційними технологіями;
 - мінімальна конкуренція в такому напрямі діяльності тощо.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть складові підприємницької діяльності.
2. Дайте характеристику профілю підприємця.
3. Розкрийте сутність класичних теорій лідерства підприємців.
4. Розкрийте роль жінки-підприємниці у розвитку економіки України.
5. Складіть індивідуально-психологічний портрет підприємця.
6. Визначте ключові навички власника бізнесу під час війни.
7. У чому проявляється стресостійкість підприємця?
8. Назвіть стадії стресової реакції організму.
9. Охарактеризуйте стратегії подолання стресових ситуацій.
10. Назвіть особливості бізнес-комунікацій.
11. Охарактеризуйте мету та завдання бізнес-комунікацій малого бізнесу.
12. У чому сутність бізнес-презентацій «elevator pitch»?
13. Роль вебінару в системі забезпечення бізнес-комунікацій з використанням Інтернет-мережі.
14. Назвіть вимоги щодо налагодження бізнес-комунікацій.
15. Перелічіть переваги та недоліки різних видів телефонного зв'язку в процесі бізнес-комунікацій.
16. Охарактеризуйте вимоги до створення сайту бізнесової діяльності.
17. Яка роль корпоративної пошти у розвитку бізнес-комунікацій?
18. Обґрунтуйте важливість комунікацій власника бізнесу зі ЗМІ.
19. Значення етики бізнесу як запоруки успішної підприємницької діяльності.
20. Розкажіть про основні принципи етики бізнесу.
21. Охарактеризуйте принципи професійної етики власника бізнесу.
22. Які Ви знаєте принципи етики репутаційного бізнесу?
23. Сутність кодексу корпоративної етики.
24. Основні принципи поведінки ділового спілкування власника бізнесу.
25. Обґрунтуйте значення ділового етикету в сучасному бізнесі.
26. Перелічіть правила ділового листування.
27. У чому сутність соціальної відповідальності бізнесу?

28. Охарактеризуйте принципи соціальної відповідальності бізнесу.
29. Розкрийте суть соціального підприємництва.
30. Охарактеризуйте складові соціального підприємництва.

Питання для дискусії

1. Лобіювання як форма комунікації та мистецтво впливу. Чим лобізм відрізняється від корупції?
2. Вплив цифрового середовища на формування нового диджитал-етикету в бізнес-комунікаціях.
3. Обґрунтування ролі персоналу в забезпеченні сучасних комунікаційних каналів.
4. Аналіз профілів підприємців різних країн і різних ділових культур.
5. Проблеми дотримання правил бізнес-етики в Україні.
6. Міжнародний досвід розвитку етики бізнесу в контексті організації системи соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів.
7. Виклики та перешкоди розвитку соціального бізнесу в Україні.
8. Аналіз особливостей моделей комунікаційних процесів у бізнесі.
9. Важелі управлінського впливу на формування бізнес-культури.
10. Проблеми формування соціальної відповідальності бізнесу.

Тестові завдання

1. На початковому етапі підготовки до комунікації з клієнтом потрібно:

- а) визначити свою пріоритетну цільову аудиторію;
- б) сформулювати ключове повідомлення;
- в) визначити канали комунікації зі споживачем;
- г) немає потреби комунікувати з клієнтами для створення позитивного іміджу та репутації.

2. Під комунікацією розуміється:

- а) обмін, який потребує зворотного зв'язку;
- б) передавання інформації;
- в) отримання інформації;
- г) шифрування даних.

3. Індивідуальна особливість психіки людини, в основі якої лежить відповідний тип нервової системи, – це:

- а) характер;
- б) темперамент;
- в) впертість;
- г) емоції.

4. Мислення людини буває таких видів:

- а) наочне, образне, абстрактне;
- б) швидке, повільне;
- в) аналітичне, синтезуюче;
- г) узагальнене, абстрактне.

5. Стійкість організму до стресів визначається:

- а) стійкістю;
- б) резервом міцності;
- в) психологічними властивостями;
- г) фізіологічними властивостями.

6. Ключова ознака соціального бізнесу – наявність працюючої бізнес-моделі і вимірюваної соціальної цінності. Першочерговим у цій схемі є:

а) звісно, бізнес-складова, інакше про які прибутки може йтися;
б) звичайно, соціальна складова, інакше про який соціальний вплив ідеться;

в) генерування прибутку та створення соціальної цінності не можуть співіснувати, тому це твердження не є коректним;

г) неможливо виділити головний елемент; потрібне постійне балансування між обома складовими – бізнес-моделлю та вимірюваною соціальною цінністю.

7. Соціальне підприємництво для залучення інвестицій має таку перевагу:

- а) переваги немає;
- б) інвестиції можна залучати як через класичних інвесторів, так і через різні інструменти фандрейзингу;
- в) для соціального підприємництва існує спеціальний податковий режим в Україні;
- г) соціальне підприємництво більш зрозуміле для інвесторів.

8. Неприбуткові організації можуть займатися соціальним підприємництвом в Україні таким чином:

- а) можуть займатися соціальним підприємництвом безпосередньо або створити комерційну організацію для цієї мети;
- б) не можуть займатися соціальним підприємництвом легально;
- в) можуть займатися соціальним підприємництвом тільки безпосередньо, продаючи щось напругу;

г) можуть займатися соціальним підприємництвом тільки створивши нову комерційну організацію.

9. «Справжньому» підприємцю притаманні такі якості:

- а) ініціативність;
- б) спостережливість;
- в) здатність брати ризики;
- г) усі перелічені вище.

10. Ефективніше на старті бізнесу:

- а) заробити перші гроші, а потім залучати інвестора / бізнес-ангела / кредит;
- б) залучити інвестора / бізнес-ангела / кредит, а потім заробити перші гроші;
- в) гроші на старті не потрібні;
- г) всі відповіді правильні.

Самостійна робота

Підготувати письмове повідомлення про соціальне підприємство.

На семінарському занятті у вигляді ярмарку соціальних підприємств за принципом «живої бібліотеки» здобувачі вищої освіти переходять від одного до іншого стола і обмінюються інформацією на підставі підготовлених ними повідомлень. Після завершення обміном інформацією провести брейнстормінг на тему: «*Бізнес сьогодні – це вже більше, ніж просто отримання прибутку*».

Література: 1, 3, 4, 7, 8, 20, 26, 28, 33, 41, 43, 45, 56, 58, 65, 68, 69, 70, 71, 73, 76, 80, 82, 83, 87, 93, 101, 103, 112, 113, 118, 121, 132, 135, 150, 159, 167, 169, 172, 176, 178, 182, 186, 189, 190, 199, 200, 201, 202, 227.

Тема 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

- 3.1. Пошук підприємницької ідеї та створення власного бізнесу
- 3.2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності
- 3.3. Вибір оптимальної форми оподаткування бізнесу
- 3.4. Фінансування власного бізнесу
- 3.5. Кейси українських брендів

3.1. Пошук підприємницької ідеї та створення власного бізнесу

Ведення власного бізнесу в умовах війни – це надскладна задача, але реальна. Зараз мотивацією є не тільки самозбереження, а й більш глобальні завдання, серед яких допомога нашим захисникам та необхідність надати робочі місця населенню.



Варто пам'ятати, що **особливою рисою власного бізнесу є сімейний характер діяльності.**

Після початку війни ми стали жити у новій реальності, тож на **ведення бізнесу початківців та професіоналів зараз впливають такі чинники:**

- відсутність особистої безпеки у будь-якому місці;
- міграція людей;
- ризики втрати майна внаслідок руйнування;
- кардинальні зміни у законодавстві;
- зовнішні економічні обмеження;
- збільшення кількості підприємств, які тепер не здатні виконати свої зобов'язання.

Населення України потребує робочих місць та зарплати, держава – отримання податків, а підприємці – доходу, тому якщо ви завжди мріяли про власну справу – варто діяти.

Позитивні та негативні моменти ведення бізнесу у воєнний час

Переваги

- Полегшений старт завдяки підтримці держави та іншого бізнесу
- Попит, який відновився до довоєнних показників
- Знижена конкуренція
- Допомога міжнародних партнерів економіці країни
- Помірні початкові інвестиції та можливість масштабування
- Широкий спектр податкових послаблень

Недоліки

- Нестабільна економічна ситуація
- Проблеми з електроенергією
- Неможливість довгострокового планування
- Ускладнений імпорт товарів

Переваги ведення бізнесу в умовах воєнного стану значно переважають на явні недоліки як за кількістю, так і за змістом

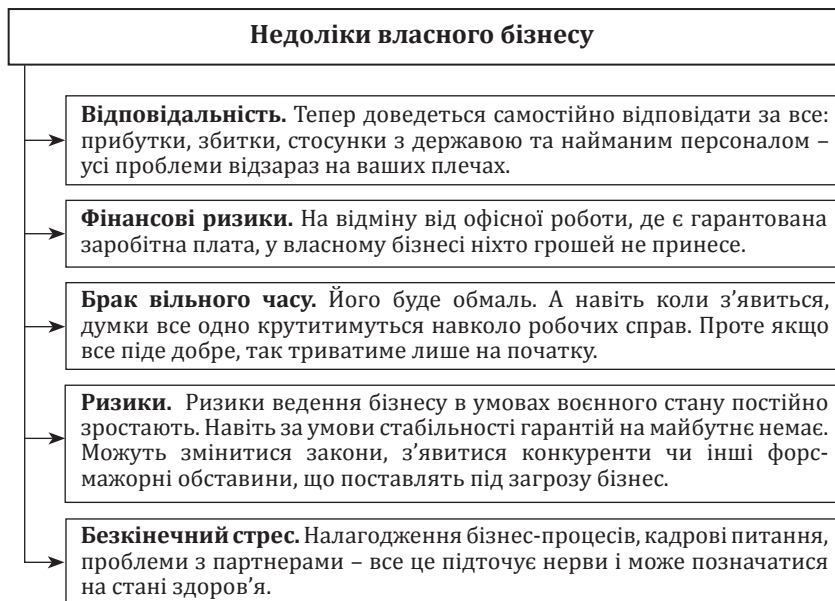
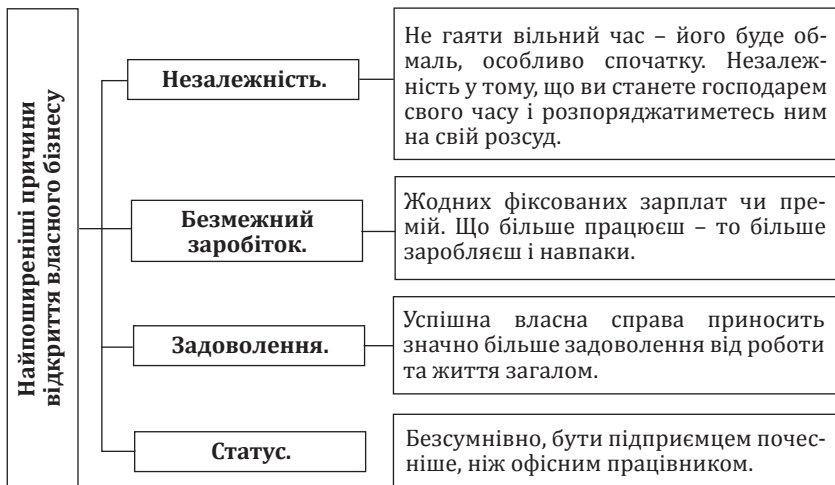
Місія

власного підприємства охоплює призначення, цілі та напрями діяльності, продукти або послуги, які воно виробляє, принципи та корпоративні цінності, а також пріоритети підприємства.

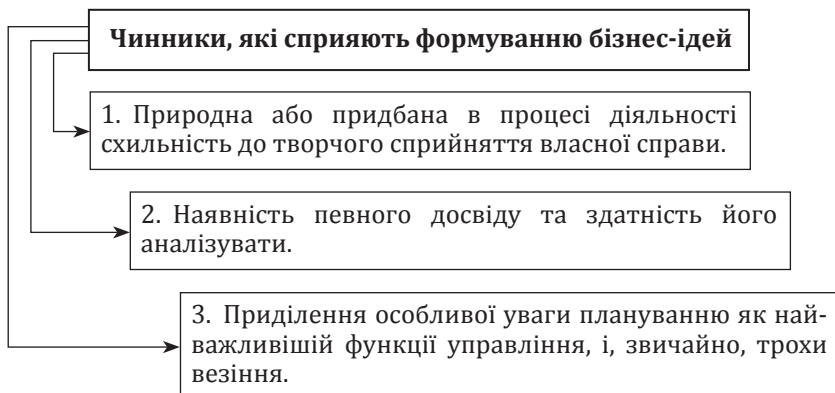
Візія

власного підприємства – це образне представлення його успішного майбутнього та мотивуюча картинка для підприємців і працівників фірми.





Застереження, які заважають людям відкривати бізнес:			
Гроші.	Безпека.	Конкуренція.	Відсутність ідей.
<p>Підприємницький старт – це наука і мистецтво, як обходитись без грошей, без персоналу і без особистого часу.</p> <p>Без грошей далеко не зайдеш.</p> <p>Що робити: вибудувати початкове фінансування або зробити достатньо досліджень на користь бізнес-ідеї, щоб мати план залучення грошей.</p>	<p>Багато людей не хочуть жертвувати постійним доходом, який одержують на роботі.</p> <p>Що робити: не відмовляйтеся від своєї постійної роботи. Ведіть бізнес на неповний робочий день або спілкуйтеся з кимось, хто допоможе вести свій бізнес – «співзасновник».</p>	<p>Багато людей не знають, як відрізнити свої бізнес-ідеї від подібних ідей.</p> <p>Що робити: з'ясувати, як зробити щось дешевше, швидше або краще.</p>	<p>Деякі люди просто не знають, в який бізнес вони хочуть потрапити.</p> <p>Що робити: дізнайтеся, які тренди успішні. Перетворіть хобі в бізнес. Подумайте про франшизу. Знайдіть рішення чогось, що вас дратує – підприємці називають це «больовий поріг», – і спробуйте перетворити це на бізнес.</p>



Рекомендації власнику, як знайти нову ідею для бізнесу

Необхідно визначитися з діяльністю, в якій ви точно розбираєтеся.

При цьому обрана діяльність не обов'язково мусить бути пов'язана з основною професією. Щоб полегшити собі завдання, слід виписати на аркуш паперу всілякі варіанти, що їх буде більше – то краще. Після чого слід закреслювати найбільш невдалі, поки не залишаться 2–3 пункти.

Детально вивчити напрям діяльності.

Бажано на початкових етапах розвитку бізнесу вибрати вузьке спрямування, ніж витратити кошти на все відразу. Якщо ваша пропозиція матиме попит, то ніколи не пізно додати нові розділи.

На рівні експерта.

Для того щоб не втратити даремно час і гроші, слід переконатися в тому, що ви точно зможете розібратися в цій діяльності **на рівні експерта**. Неможливо створити успішний бізнес, просто добре виконуючи свою роботу.

Успіх вимагає постійного розвитку.

Успіх вимагає постійного розвитку, **кожен підприємець зобов'язаний удосконалювати свій бізнес, виконувати обов'язки краще за інших**. Тому якщо ви не готові працювати в такій діяльності з повною віддачею, то слід продовжити пошук підходящої ніші.

Засіб для досягнення цілей.

У будь-якій справі є зворотна сторона, вам доведеться щодня стикатися з проблемами, спілкуватися з людьми, які не завжди будуть прихильні. Діяльність, що приносила задоволення як хобі, буде сприйматися інакше, коли ви перетворите її в засіб для досягнення цілей.

Принципи вибору ніші для бізнесу

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

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

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



2. Великі можливості ринку. Існують такі галузі, в яких конкурентів можна перерахувати по пальцях, це і змушує деяких підприємців розвивати бізнес у такому ж напрямку. Слід ретельно прорахувати всі можливі ризики, тому що діяльність повинна приносити прибуток вже на старті продажів. Продажі повинні повністю виправдовувати вкладені інвестиції.



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



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



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



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



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



8. Сезонний товар. Деякі види бізнесу популярні лише в певну пору року. В такому разі вам необхідно чітко знати, чим ви зможете замінити товар в іншу пору року або зовсім відмовитися від подібної діяльності.



9. Можливість продажу. Великого успіху можна досягти, якщо зайняти вільну для продажу нішу. Однак варто оцінювати й те, скільки ресурсів ви готові вкласти в розвиток бізнесу і чи вистачить у вас можливостей для того, щоб донести до покупців інформацію про корисність продукції.

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

Банкрутство – це доволі поширена проблема підприємців, тому важливо прорухувати наперед якомога більше варіантів дій.

→ **Бізнес-ідеї вимагають перевірки** – це означає, що будь-яку ідею і гіпотезу бажано «приміряти» до реальних чи потенційних споживачів, а тому варто звернутися до MVP (minimum viable product).

→ **Головна особливість MVP** – це пробна версія товару або послуги, що має обмежений набір функцій (іноді лиш одну), яку компанія випускає на ринок. Мета цього методу – перевірити ідею на актуальність і життєздатність.

→ **Завдяки MVP** компанія може випустити продукт з обмеженим функціоналом і отримати зворотний зв'язок від споживачів. Це покаже його недоліки, допоможе обрати напрям, у якому слід його розвивати. Перевага такого підходу – можливість випустити товар, витративши набагато менше коштів і часу, ніж при повноцінному виробництві.



Реалізувати MVP можна різними способами. Все залежить від наявності ресурсів і вихідних даних.

Стратегія MVP буває кількох видів

→ **MVP Флінстоуна** – створення ілюзії функціонального тестового продукту. Компанія робить всю необхідну роботу вручну, при цьому перевіряючи ідею на життєздатність і актуальність.

→ **Консьєрж MVP** – пряма робота з клієнтом, практичне надання послуг.

→ **Розрізнений MVP** – замість створення нових рішень компанія доносить до споживача цінність використання існуючих інструментів.

→ **Продукт з однією функцією** – створюється лише з тією кількістю функцій, які потрібні для перевірки гіпотези. Дає змогу визначити цільову аудиторію, отримати зворотний зв'язок і почати тестування.

Якщо ідея прийнята споживачами, то подальші інвестиції в неї будуть виправдані: **MVP можна доопрацьовувати**, вносити корективи (на підставі даних від споживачів), прибирати зайве і додавати ті функції, яких не вистачає. Причому всі ці дії будуть виходити не з припущень, а з конкретних відгуків і метрик (наприклад, кількості завантажень, покупок, повторних покупок).



Після того як у вашого продукту з'явилися перші споживачі й ви отримали їхню реакцію, відгуки, рекомендації, ви повинні врахувати всю отриману інформацію для подальшого вдосконалення. **Коли продукт ще більше відповідає очікуванням споживачів, переходьте до залучення нових клієнтів.**



Product-Market Fit (PMF) – важлива концепція в роботі з новим продуктом. Дослівно PMF перекладається як «відповідність продукту ринку». Якщо product-market fit знайдено – клієнти відчувають цінність продукту, рекомендують його іншим, кількість продажів зростає, навіть коли маркетингова діяльність відсутня.



Головним завданням product-market fit є створення фундаменту, на якому в майбутньому будуватиме прибуток компанії. Якщо продукт не відповідатиме очікуванням клієнтів, то продажів не буде. Немає продажів – немає доходу. А з відсутністю доходу немає і прибутку.

Рекомендації власнику, як знайти нову ідею для бізнесу

1. **Вивчення реакції ринку на продукт.** Якщо споживачі задоволені продуктом, продажі ростуть інтенсивно і вам не вистачає фахівців, щоб забезпечити потреби ринку, – найімовірніше, ви досягли product-market fit. Разом з тим, якщо у вас багато негативних відгуків, не спрацює «сарафанне радіо», тоді до PMF вам ще далеко.

2. **Визначення Net Promoter Score (NPS)** – індексу реферальності продукту, який показує, наскільки клієнти готові рекомендувати його іншим. Для цього слід провести невелике опитування, а потім оцифрувати відповіді та підрахувати показник за формулою:

3. **Вивчення показників доходу.** Подивіться на криву доходів та витрат. Якщо прибуток стрімко зростає – PMF, ймовірно, досягнутий.

4. **Показник утримання** – етап, коли у клієнта формується звичка користуватись товаром або послугою, на яких зав'язаний ваш бізнес. Якщо більшість клієнтів залишаються з Вашим продуктом багато місяців або й років, продовжуючи платити за нього, то ви точно дуже добре задовольняєте їхні потреби.

NPS = (Прихильники % - Критики %) / кількість опитаних × 100%.

Результати:

- 0% до 30% – є над чим працювати та вдосконалювати обслуговування, адже з часом компанія ризикує мати більше критиків.
- 31% до 70% – компанія має достатньо прихильників серед клієнтів.
- 71% до 100% – на думку споживачів, ваша компанія найкраща для них.

Що робити, якщо бізнес-ідея не спрацювала?

1. Спершу потрібно чесно поговорити зі собою. Поставити собі питання: чи хочу я далі витратити час та ресурси на підтвердження своєї гіпотези. Цей етап необхідний, але складний, бо іноді може бити по Его та самолюбству.

2. Якщо ви вирішили продовжувати роботу над проектом.

Наступний крок – окреслити для себе перспективи на 1–3 роки. Можна спробувати подивитись на свій продукт з іншого ракурсу: змінити цільову аудиторію, закласти інші меседжі. Подумати, як можна адаптувати формат, щоб досягти ваших цілей.

Варто отримати користь з того, що вже є. Можливо, використати продукт у маркетингових цілях або розглянути модель **freemium**.

Freemium – це одна з багатьох бізнес-моделей (походить від *free* – «вільний» і *premium* – «дорогий»). В її основі надання споживачеві безплатної версії продукту, але з обмеженими функціями, з подальшою можливістю придбати більш просунуту та функціональну версію – преміум класу – за фіксовану суму чи абонентську плату.

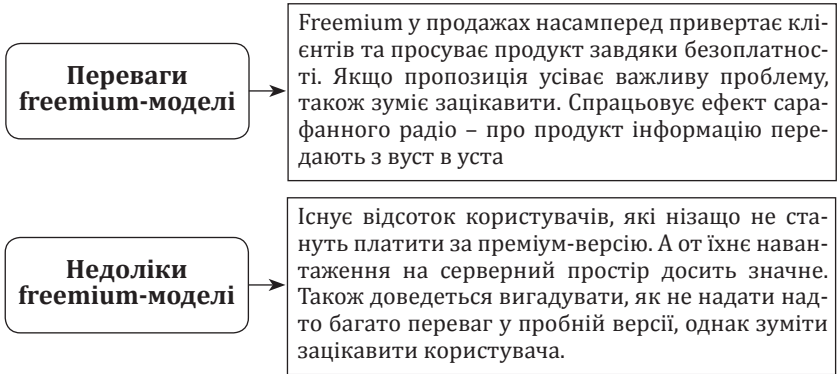
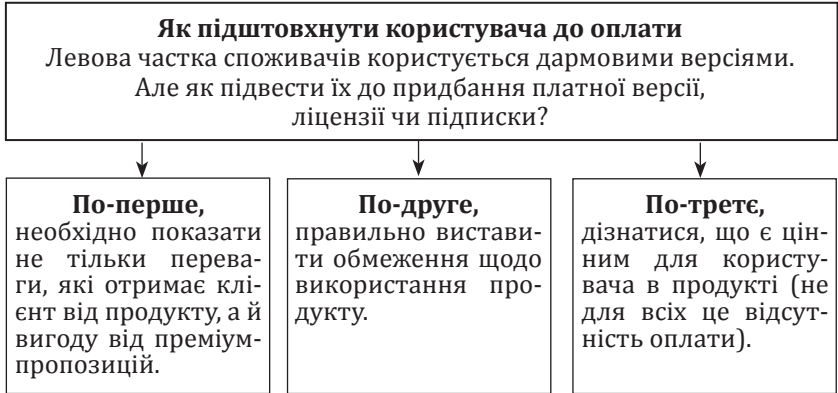
Цілі freemium моделі:

→ привернути потенційних клієнтів;

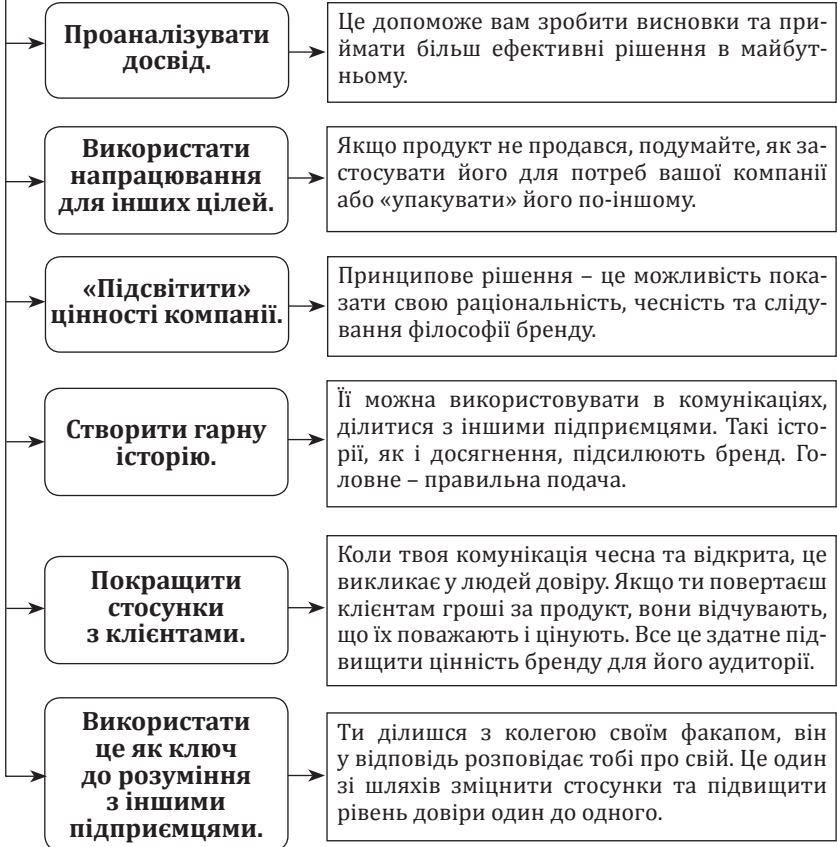
→ одержати позитивні відгуки та здобути рекомендації;

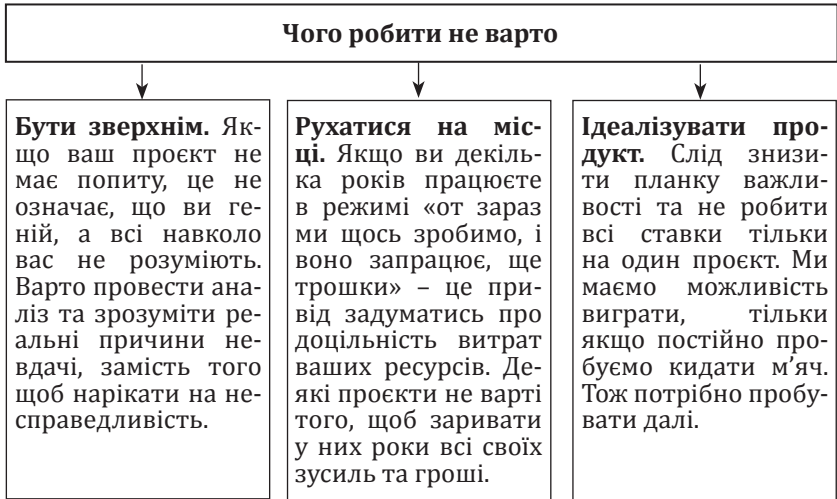
→ підвищити впізнаваність;

→ знайти клієнтів, які готові купувати покращений продукт.

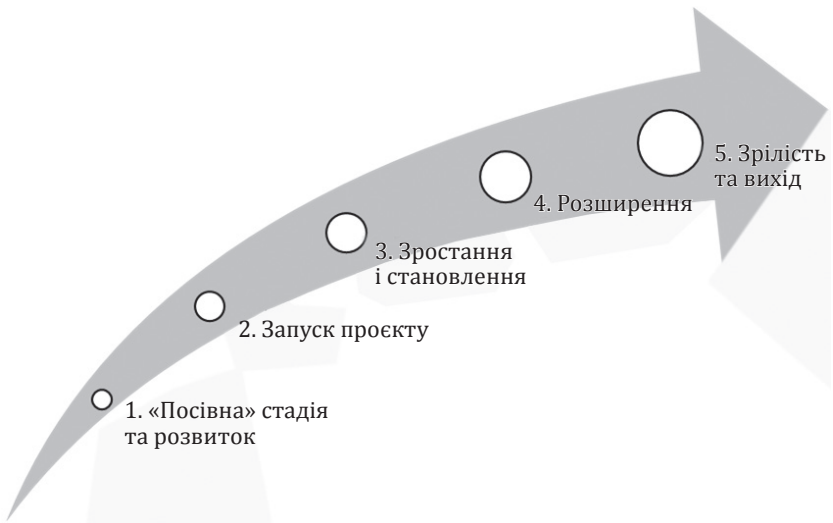


**Як отримати користь,
якщо бізнес-ідея не виправдала ваших очікувань?**





Стадії створення власного бізнесу



Перша стадія

Це вже початок життєвого циклу бізнесу, навіть за умови що бізнес ще офіційно не існує.

Передбачається, що підприємець має власну бізнес-ідею та готовий зробити перший крок у втіленні проекту, проте на цьому етапі першочерговим є оцінка життєздатності ідеї.

Необхідно отримати консультації та інформаційну підтримку про потенціал бізнес-ідеї з якомога більшої кількості джерел, насамперед це друзі, колеги, ділові партнери або будь-які фахівці в галузі, до яких майбутній підприємець має доступ і з якими встановлено деякі комунікації.

Успіх власної справи багато в чому залежить від власних підприємницьких здібностей, наявності капіталу, фінансових ресурсів та створення управлінської команди.

Друга стадія

Передбачає офіційне оформлення ідеї та, звичайно, реалізація бізнес-ідеї.

Організовується виробництво та вихід товарів на ринок. Багато з іноземних підприємців вважають, що помилки, допущені на цій стадії, впливають загалом на весь час функціонування проекту в цілому, тому це є причиною короткого життєвого циклу значної кількості впроваджуваних бізнес-ідей.

Серед найбільш впливових факторів на цьому етапі вважається здатність українських підприємців до гнучкості, адаптивності, оскільки необхідно встановлювати зворотний зв'язок з першими клієнтами для налаштування та пристосовування нових продуктів чи сервісів до вимог наступних клієнтів.

Третя стадія

Досягнувши **третьої стадії** розвитку, бізнес повинен генерувати постійний дохід і стабільно виробляти продукцію та забезпечувати клієнтів нею.

При цьому грошовий потік збільшується, оскільки регулярні доходи покривають витрати та відбувається процес накопичення надлишку, тобто збільшення прибутку.

На цьому етапі найбільшими викликами для підприємців є ефективний розподіл часу і ресурсів між низкою нових вимог, що потребують уваги, – це обслуговування клієнтів, конкуренція, розширення виробничого процесу, пошук робочої сили, джерела вкладення вільних грошей.

Саме такі проблеми для власників бізнесу вирішує залучення до роботи людей з навичками, необхідними для максимального використання потенціалу бізнесу на цьому етапі, тобто професіоналів своєї справи, юристів, менеджерів, економістів, ІТ-фахівців.

Розширення управлінської команди та команди фахівців передбачає згуртованість та мотивацію на досягнення мети бізнесу відповідно до чітко визначених напрямів та зрозумілих цілей роботи.

Четверта стадія

Четвертий етап настає за умови стабільної та прибуткової діяльності бізнесу, тобто коли чітко розподілені управлінські функції, персонал відповідає вимогам та вміло виконує поставлені задачі.

Розширення полягає у збільшенні масштабів роботи, тобто в переході до великих ринків збуту.

При цьому необхідно оцінити свої ресурси, зусилля та потенційні здобутки, що можуть принести нововведення, адже розширення може вплинути на поточну якість обслуговування.

Слід чітко розуміти, що бізнес-модель, яка принесла прибуток на території України, не означає гарантію того, що вона працюватиме в інших місцях, на інших зовнішніх ринках або що нові пропозиції приведуть до аналогічного успіху.

П'ята стадія

Одні підприємці продовжують нарощувати потужності та розширювати географію збуту.

Тоді з'являється необхідність визначити, чи може бізнес підтримувати подальше зростання, чи є достатньої можливостей для розширення та чи є бізнес достатньо фінансово стійким, щоб за умови невдалої спроби покрити видатки.

Також на цьому етапі можливі впровадження інноваційної техніки чи технології, що переведе функціонування бізнес-проєкту на інший, більш якісний рівень.

Другі підприємці стикаються з декількома питаннями: чи займатися подальшим розширенням бізнесу, чи виходити з нього.

Це, як правило, свідчить про припинення інвестування у власний капітал, імовірний продаж бізнесу, при цьому вартість на етапі «exit» може значно перевищує початкові вкладення, що дає змогу власнику бізнесу отримати прибуток. **На етапі зрілості бізнес** працює стабільно з року в рік.

Переваги та недоліки купівлі готового або діючого бізнесу

Готовий бізнес. Найчастіше під цим терміном мається на увазі придбання компанії за **франчайзинговою схемою**.

Іншими словами, купівля готового бізнесу – це придбання франшизи на певний вид комерційної діяльності.

У цьому випадку покупець отримує повністю готову модель бізнесу.

Йому залишається тільки дотримуватися розроблених процедур і порад франчайзера (власника бренду), а також діяти в межах встановлених ним правил.

Покупцеві бізнесу належать усі матеріальні активи, які він придбає для діяльності компанії, але нема прав на бренд та інтелектуальні (нематеріальні) активи, передані йому за договором франшизи.

Діючий бізнес. Під це визначення найчастіше підпадають усі види бізнесу, **що функціонують на момент продажу**.

Під купівлею «діючого бізнесу» розуміється придбання працюючої компанії, яка створена кимось іншим і є самостійним бізнесом, а не франшизою.

Причому стадія такого бізнесу може бути різною: починаючи від нещодавно створеної компанії – до підприємства, якому вже багато років.

Ключовою відмінністю «діючого бізнесу» є наявність операційної діяльності. Тобто це не «голі документи», а реально працюючий бізнес, хоча з різним ступенем налагодженості бізнес-процесів.

На практиці існує й декілька інших станів бізнесу, який можна придбати. Наприклад, іноді продається бізнес, діяльність якого тимчасово припинена, але може бути відновлена після купівлі.

Також придбаваються інвестиційні проекти, які фактично готові до запуску, але потребують фінансування тощо.

Які переваги, якщо купити готовий або діючий бізнес?

Купити бізнес можна так само, як і будь-який інший товар чи послугу. Звісно, ступінь ризиків, вартість і складність процедури істотно відрізняються при купівлі бізнесу. Але сам принцип, по суті, такий самий.

Сьогодні можна стати власником практично будь-якої легальної компанії, якщо у вас є бажання та необхідні фінансові можливості. Що ж приваблює підприємців та інвесторів купувати готовий бізнес?

Вигоди купівлі готового чи діючого бізнесу

1. Швидке отримання доходу та прибутку.

Напевно, це найголовніший і найважливіший фактор, який свідчить на користь придбання бізнесу, що вже працює. Звичайно, насамперед ми говоримо про ті ситуації, коли купується не просто компанія як мета, а вже прибутковий бізнес. Питання лише одне: де знайти і як купити прибутковий бізнес?

На відміну від компанії, яка створюється з нуля і зазвичай вимагає тривалого часу на її розкрутку і вихід на прибутковість, придбання вже працюючого бізнесу дає можливість відразу отримувати дохід.

На ринку активів сьогодні присутня досить велика кількість різних франшиз як готового бізнесу, так і пропозицій різноманітних самостійних компаній як діючого бізнесу. І у покупця, по суті, є лише завдання знайти справді вигідний варіант купівлі.

2. Економія часу та сил.

Будь-який підприємець, який сам займався створенням або розкруткою компанії з нуля, чудово знає, скільки сил, часу, нервів і здоров'я забирає відкриття та розвиток власної справи.

На практиці, навіть найталановитіші та грамотні власники бізнесу зіштовхуються з величезною кількістю труднощів і перешкод.

Тому коли купується вже працюючий готовий бізнес, ви насправді купуєте не тільки компанію, а фактично ще купуєте частину свого життя, яку вам не доведеться витратити на налагодження та налаштування бізнесу, оскільки це вже зробили за вас.

3. Налаштовані та працюючі бізнес-процеси

Купити діючий бізнес – це як одразу отримати готовий результат, а не займатись експериментами з конструктором «зроби сам».



Купуючи вже успішну компанію або надійну та вигідну франшизу, ви отримуєте не просто комерційний актив, а працюючий бізнес. А це дві великі відмінності.



Якщо компанія здатна генерувати не просто валовий дохід, а чистий прибуток, то в такому бізнесі вже налагоджено операційну діяльність і є всі необхідні елементи ефективного підприємства.



Звичайно, дуже багато залежить від стадії, на якій купується бізнес.

4. Вища ймовірність успіху та прогнозованість.

Не є таємницею, що до 90% нових компаній закриваються в перший рік свого існування.



Ще приблизно 5% підприємств залишають ринок протягом 5 років з моменту відкриття. І лише 1-3% бізнесу переживають 7 років діяльності. І хоча статистика – річ, як відомо, спірна, але факт того, що в новій компанії, створеній з нуля, шанси вижити і стати успішною досить не високі, навряд чи хтось буде заперечувати.



Діючий бізнес, який працює на ринку хоча б років зо п'ять, – це вже, певною мірою, показник живучості такої компанії.



А якщо вам ще вдасться знайти і купити прибутковий бізнес з історією понад 7-10 років, то вважайте, що вам взагалі дуже пощастило.



Безумовно, ніхто не скасовує можливості форс-мажорів, але в плані ймовірності успіху та прогнозованості купівля готового бізнесу все ж таки оцінюється як більш надійна.

Ризики купівлі готового чи діючого бізнесу

1. Втрата грошей.

Це найбільший страх, який переслідує будь-якого підприємця. Навіть якщо не брати до уваги суто шахрайські та кримінальні схеми, а розглядати лише легальні та офіційні варіанти купівлі готового бізнесу, завжди є ризик придбати «дурничку».

Навіть серед великих світових і публічних компаній періодично виникають скандали щодо фальсифікації бухгалтерської звітності та фінансових махінацій.

При продажі бізнесу продавець завжди намагатиметься показати його в кращому вигляді і всіляко приховати недоліки. Тому покупцю потрібно вміти розбиратися в багатьох питаннях перед купівлею бізнесу.

2. Справедлива ціна.

Це одне з найбільш суперечливих і складних питань при купівлі діючого бізнесу.

Якщо з франшизами ситуація більш-менш зрозуміла: там, як правило, присутній публічний і відносно фіксований прайс з докладно розписаними характеристиками; то в ситуації придбання діючого бізнесу завжди виникає питання: як визначити ціну продажу? Покупець завжди побоюватиметься переплатити і замість прибуткового бізнесу купити збиткове підприємство.

3. Істотні грошові вкладення.

Якщо говорити про дійсно добре налагоджений і прибутковий діючий бізнес, то він, за замовчуванням, не може коштувати дешево.

На ринку активів можна знайти оголошення про продаж бізнесу на найрізноманітніший розмір гаманця. Але у будь-якому разі купівля готового бізнесу спричинить суттєві разові фінансові відтоки.

Тому такі види придбання бізнесу підійдуть тільки тим підприємцям, які вже мають стартовий капітал.

4. Стан бізнесу та його працездатність після угоди.

Купівля діючого бізнесу – процес досить складний.

Для того щоб покупцеві переконатися в достовірності та реальній оцінці стану підприємства, йому доведеться затратити чимало часу та зусиль. Звісно, складність процесу частково визначатиметься якістю передпродажної підготовки, яку проведе продавець. Але хто, як не покупець, зацікавлений у ретельній повторній перевірці всіх даних?

Обом сторонам угоди буде корисно дізнатися про мінімальний перелік питань, які необхідно з'ясувати перед продажем/купівлею бізнесу. Гарні показники фінансової та управлінської звітності – ще не гарантія того, що після купівлі бізнесу його результативність залишиться на попередньому рівні.

Незважаючи на всі ці ризики, купівля бізнесу або відкриття своєї справи за франшизою вбачаються більш надійними, ніж створення бізнесу взагалі з нуля.

У всякому разі, купуючи готовий бізнес, ви відразу бачите цілком матеріальні активи, в які вкладаються гроші.

І основне завдання полягає лише в тому, щоб із наявних пропозицій про продаж бізнесу вибрати найбільш якісну та вигідну.

Які переваги, якщо відкрити бізнес з нуля?

1. Свобода дій і рішень.

На відміну від купівлі діючого бізнесу або придбання франшизи, при відкритті компанії з нуля у підприємця є повна свобода дій.

Тому що, купуючи готовий бізнес, власник все одно буде обмеженим і залежним від обставин, що склалися. У разі з бізнесом за франшизою це будуть правила та умови франчайзера.

Створюючи свій бізнес з нуля, підприємець повністю вільний у плані своїх дій та рішень. Тільки від нього залежатиме результат і те, як він вибудує компанію.

2. Індивідуальність і творчість.

Направду, **підприємництво** – це не лише гроші та розрахунки. Це ще й можливість створювати щось нове та експериментувати.

Серед тих людей, які вирішують розпочинати свій бізнес з нуля, дуже багато яскравих особистостей, які таким чином прагнуть висловити свою індивідуальність.

Найбільші можливості для цього будуть саме у підприємців, котрі не бояться створити власну справу.

3. Легше збудувати з нуля, ніж перебудувати.

Далеко не всім людям підходить варіант вбудовуватись у вже існуючі рамки. І те ж саме стосується компаній – не всякий бізнес можна безболісно або з мінімальними витратами переробити «під себе» після купівлі.

Кожен власник бізнесу адаптуватиме його під своє бачення та цілі. Вносити зміни до вже діючого бізнесу найчастіше набагато складніше (і затратніше!), ніж побудувати його з нуля.

Тому для деяких підприємців і видів бізнесу набагато ефективніше та розумніше створювати компанію зі старту.

4. Розтягнуте в часі інвестування.

Більшість видів підприємницької діяльності вимагають суттєвих початкових інвестицій. Хоча за бажанням можна знайти й бізнес-ідеї з мінімальними вкладеннями.

Але при створенні бізнесу з нуля у власника в більшості випадків є можливість самостійно регулювати темпи інвестицій та нарощувати вкладення в міру розвитку бізнесу.

А в ситуації з купівлею готового бізнесу практично завжди необхідно відразу виплатити його повну вартість. Тому для тих підприємців, які не володіють суттєвим стартовим капіталом, варіант відкриття компанії з нуля може виявитися привабливішим.

5. Можливість бути першим.

Якщо у вас є якась своя унікальна бізнес-ідея або вид бізнесу, який є абсолютно новим, створення компанії з нуля – це найкращий вибір.

Складно уявити, щоб хтось із засновників відомих світових компаній купував свою першу компанію. Всі найвідоміші зарубіжні бренди якраз починалися зі створення бізнесу з нуля (можна згадати чимало прикладів про «бізнес у гаражі»).

Тому, якщо ви ставите собі за мету вписати своє ім'я та назву компанії в аналі світової історії, то протоптана доріжка з купівлею вже діючого бізнесу явно не для вас.

Які недоліки, якщо відкрити бізнес з нуля?

При веденні або купівлі будь-якого бізнесу, а особливо при створенні підприємства з нуля, дуже велике значення мають досвід і знання підприємця.

Що грамотніший власник бізнесу, то з меншою кількістю проблем йому доведеться зіштовхнутися при відкритті та розвитку нового бізнесу.

Оптимально, коли засновник бізнесу до відкриття матиме досвід на топових управлінських позиціях. Хоча, якщо відверто, то навіть такі знання не завжди гарантуватимуть безхмарне майбутнє нової компанії. Тому що на практиці різниця навіть між найманим директором і власником бізнесу буде величезною.

1. Нестача знань і досвіду.

Завдання, які доводиться вирішувати власнику бізнесу, часто кардинально відрізняються від тих, з якими доводиться стикатися найманим співробітникам.

Щоб досягти успіху, засновник бізнесу повинен не тільки досконало розбиратися у своєму товарі чи послугі, а ще й мати масу додаткових знань та умінь. Звісно, знати все не може ніхто і чомусь можна вчитися поступово.

Але в режимі реального бізнесу, особливо на початковому етапі розвитку підприємства, через постійний цейтнот з часом низька кваліфікація та компетенція власника може призвести до провалу проекту.

2. Труднощі з просування бізнесу.

Навіть якщо у вас чудовий продукт або послуга, але про них ніхто не знає, то грошей ви не заробите.

Не так важко створити компанію, як розкрутити її та залучити клієнтів. Особливо на початку діяльності, коли власнику бізнесу доводиться бути «універсалом», йому може банально не вистачити часу та сил на те, щоб вивести свій товар на рівень достатньої популярності, коли дохід від продажів дозволить вийти хоча б в операційний нуль.

Особливо це актуально при дуже обмежених бюджетах.

3. Нестача фінансування.

Це одна з найпоширеніших причин закриття бізнесу.

Якщо власник нового бізнесу неправильно розрахував свої фінансові можливості, а залучити додаткове фінансування не вдалося, то це прямий шлях до закриття бізнесу.

Причому кредитування далеко не завжди є корисним. І якщо ваш операційний прибуток не покриватиме вартість і повернення позик, то це майже стовідсоткове банкрутство в підсумку.

4. Труднощі з персоналом.

Навіть у тому випадку, якщо підприємцю вдалося подолати перші етапи нового бізнесу, це не означає, що далі буде легше.

З розвитком компанії в ній з'являється щораз більше і більше завдань, які потребують вирішення. Власник бізнесу просто фізично не зможе впоратися з усім.

Отже – доведеться наймати персонал. Як правило, у бізнесменів-початківців не вистачає грошей, щоби платити високі зарплати.

Відповідно, якість персоналу може бути не дуже високою. А звідси вже виникають нові проблеми.

5. Практично повна відсутність вільного часу та особистого життя.

Можна навести десятки прикладів, як нинішні власники світових корпорацій-гігантів розпочинали свій бізнес.

І всіх їх об'єднувало одне: до того як до них прийшов успіх, їм довелося дуже довго, іноді роками, працювати по 24 години на добу.

Якщо ви наважитесь відкривати бізнес з нуля, то потрібно бути готовим до того, що спочатку (місяці, а іноді й роки) вам доведеться забути майже про всі радості життя. Ви просто не матимете на них часу.

Особисті стосунки або сім'я також страждатимуть від вашої зайнятості.

6. Цілковита відсутність гарантій.

Підприємництво, само собою, – це діяльність на власний страх і ризик. Але у разі з відкриттям бізнесу з нуля цей ризик зростає багаторазово.

Якщо при купівлі діючого бізнесу підприємець хоча б може побачити, що він купує, ознайомитися з фінансовим звітом про прибутки та збитки (P&L) за поточний та минулі роки, оцінити активи компанії, побудувати прогнози доходів, то в ситуації зі створенням нової компанії у нього взагалі нема якихось якісь гарантій, що проєкт «злетить».

Варто зауважити, що величина одержаного прибутку не залежить від того, в якій формі ви стаєте **власником бізнесу**. Можна купити діючий бізнес і мати відносно низький дохід, а можна витратити роки на «розкручування» нової компанії і в результаті стати мільйонером. Тим і привабливий бізнес, що це гра, в якій переможець отримує суперприз, а той, хто програв, завжди може спробувати ще раз.



Головне, щоб ваш бізнес процвітав і приносив вам якнайбільше прибутку та задоволення.

Кожен власник бізнесу хоче, щоб його справа розвивалась. Тому підприємцю потрібно потурбуватися про створення **ефективних «правил гри»**. Сюди можна віднести основний регламент компанії, правила взаємодії з клієнтами, розробку бізнес-стратегії і т. ін.

Помилково вважати, що ці обов'язки потрібно перекладати винятково на плечі топменеджера, який у попередній компанії виконував схожі обов'язки.

Але топменеджер, яким би професіоналом він не був, не започатковував цей бізнес, тому питанням створення повноцінної працюючої системи повинен потурбуватися найперше сам власник бізнесу.

Практичні поради як розвивати бізнес, уникаючи типових помилок, та як вберегтися від творчих невдач.

Помилка 1. У мене немає конкурентів

Одна з найпоширеніших ілюзій підприємця – «в мене немає конкурентів». Так не буває. Якщо у вас немає державної монополії або міжнародного патенту на унікальний виріб чи вакцину – у вас є конкуренти.

Яка творча невдача може спіткати:
не розуміючи конкурентне поле, ви можете стати «одним з» або «таким самим», вам буде важко донести свою унікальність покупцеві.

Як уберегти себе:

Зробіть ґрунтовне дослідження за принципом аналізу 4К:

Свою компанію – в чому унікальність продукту, особливості виробництва, сильні та слабкі сторони.

Клієнтів – хто вони, де живуть, чим займаються, які в них потреби, за яких умов їм може знадобитись ваш товар чи послуга, де вони вже купували подібне, як часто, чи були задоволені? Що детальніше, то краще. Далі знайдіть 5–10 таких людей у вашому оточенні та поговоріть з ними – перевірте, чи все, що ви про них придумали, є правдою.

Конкурентів – хто вони, звідки, скільки їх. Використовуйте відкриті дані – тобто Google, або доступні дослідження, аналітичні статті в ЗМІ, звіти торгової палати тощо.

Контекст – поцікавтесь, що глобально впливає на вашу індустрію; можливо, вам потрібні ліцензії чи патенти?

Помилка 2. У мене немає плану на папері – все в голові

Це чудово, якщо все, що необхідно для ведення бізнесу, міститься в голові. Але краще, щоб на папері.

Яка творча невдача може спіткати:

відчуття постійної «пожежі» і нерозуміння куди і як розвивати бізнес. Фрустрація. Депресія. Ну, може не так драматично, та все ж таки бережіть себе.

Як уберегти себе:

бізнес-теоретики та підприємці Олександр Остервальдер та Ів Піньє створили методіку бізнес-моделювання на одній сторінці. Вона складається лишень із 9 полів. Не полінуйтесь і заповніть ці поля (можна знайти безкоштовно в Google), так вам стане значно зрозуміліше, на чому сконцентрувати свою увагу.

Помилка 3. Гроші бізнесу – це мої гроші

Найпоширеніша помилка як підприємців-початківців, так і вже досвідчених бізнес-власників – відсутність розподілення між власними фінансами та грошима бізнесу.

Яка творча невдача може спіткати:

«розрив каси» – нестача коштів на покриття поточних витрат бізнесу, нерозуміння куди ж саме «ділись» гроші

Як уберегти себе:

не змішуйте власні кошти та фінанси підприємства. Наприклад, не робіть покупки додому з грошей бізнесу. Одразу визначте собі зарплату та все, що заробляєте додатково, інвестуйте в розвиток і відкладайте. Інколи стається непередбачуване: псується товар чи терміново потрібно ремонтувати обладнання – на це знадобляться гроші.

Помилка 4. Юридична грамота

Зазвичай перші клієнти нового бізнесу приходять по рекомендації – це друзі, друзі друзів, близькі та далекі знайомі. Іншими словами – люди, яким ми довіряємо. Тому інколи ми не витрачаємо час на те, щоб вчасно підписати договір про співпрацю чи акти виконаних робіт після надання послуг.

Яка творча невдача може спіткати:

якщо ми юридично не регулюємо наші відносини з клієнтами та контрагентами – ми стаємо юридично незахищеними. Якщо в нас немає юридичного свідчення про надання послуг чи товарів – з юридичної точки зору нам ніхто нічого не винен. У такій ситуації держава не зможе стати на наш захист наших прав – у системи просто не буде на це відповідних підстав.

Як уберегти себе:

завжди починайте роботу з підписання відповідних документів. Коли ви надали товари чи послуги – пересвідчіться, що у вас є свій зразок акта підписаних робіт, що підтверджує виконану роботу та відсутність претензій з боку замовника.

Помилка 5. Якщо продукт якісний та класний – він сам себе продаватиме

Так, насправді існують історії успіху, коли продукт стає явищем. Але це радше виняток, аніж правило. Базові розуміння маркетингу та способів просування допоможуть вам розширити базу клієнтів і партнерів та канали збуту.

Яка творча невдача може спіткати:

про ваш класний товар чи послугу ніхто, крім друзів та родичів, не знає.

Як уберегти себе:

1. Забезпечте присутність компанії в Інтернеті. Навіть якщо ви нічого не продаєте через Інтернет, важливо, щоб люди змогли легко знайти про вас інформацію:

2. Створіть сайт. Сьогодні існує багато можливостей створити сайт своїми руками.

3. Зареєструйте компанію в соціальних мережах, почніть вести сторінку, наповнюючи її цікавим контентом та історіями про вашу компанію.

4. Нанесіть адресу компанії на Google-карту. Особливо якщо ви плануєте відкрити магазин чи кафе. Тоді водії, що їдуть за навігатором, будуть бачити вас.

5. Зверніться за допомогою до друзів та знайомих – попросіть їх поширити інформацію про вашу компанію через соціальні мережі.

6. Розвивайте базу своїх контактів – відвідайте тематичні конференції, долучайтесь до спеціалізованих асоціацій.

7. Розвивайте персональний бренд підприємця. Тепер, коли ви керуєте бізнесом, ваша компанія буде асоціюватися з вами і навпаки. Активно наповнюйте свої соціальні сторінки, діліться цікавими історіями про ваш бізнес.

Порада 1. Диджиталізуйтеся

У сучасному цифровому світі бізнесу вкрай важливо бути на відстані «одного кліка» від свого клієнта, а саме - бути доступним в усіх можливих онлайн-каналах, спрямованих на розвиток онлайн-торгівлі та надання послуг.

Компанії, які вже активно впроваджують цю стратегію, виявляються успішнішими порівняно з тими, хто не враховує цей аспект. Якщо бізнесу немає в Інтернеті, то незабаром він не зможе конкурувати й опиниться поза полем зору своїх клієнтів, як наявних, так і потенційних.

На поміч диджиталізації приходять автоматизація бізнес-процесів. Наприклад, використовуйте електронний документообіг та електронні підписи, щоб спростити вашу роботу та підвищити продуктивність. Комунікація з аудиторією через програмовані SMS і ефективне використання CRM-систем можуть значно покращити взаємодію з клієнтами.

Скажімо, CRM-системи дають змогу накопичувати знання про клієнта, його потреби та історію співпраці з ним. Це допоможе компанії аналізувати наявну комунікацію та практикувати індивідуальний підхід до споживача у майбутньому. Високий рівень диджиталізації сприяє покращенню ефективності та розширенню бази клієнтів, що, своєю чергою, може привести до збільшення прибутку. Тому не варто відкладати цей крок – цифровий світ вже тут і він чекає на вас.

Порада 2. Інвестуйте у маркетинг

У світі бізнесу, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, інвестиції в маркетинг стають ключовим чинником для досягнення успіху. Зокрема, можливості аналізу великих обсягів даних (Big Data) відкривають неймовірні можливості для підвищення ефективності маркетингових кампаній та залучення нових клієнтів.

Наприклад, на українському ринку послуги Big Data надає компанія Київстар. З використанням цих рішень ви зможете дізнатися про основні вподобання покупців вашого продукту, знайти аналогічну аудиторію, яка може бути зацікавлена у вашому товарі або послугі. Крім того, ви зможете ефективно спілкуватися саме з тими клієнтами, які дійсно зацікавлені в вашому бізнесі, що допоможе оптимізувати рекламні бюджети та підвищити конверсію.

Порада 3. Розвивайте партнерство з іншими гравцями ринку

Розвиваючи стратегічні партнерства, поділіться своїми ідеями, корисною інформацією і ресурсами з іншими учасниками ринку. Ця співпраця сприяє створенню мультиплікуючого ефекту, де кожна сторона виграє. Так створюються нові можливості, які можуть посприяти розвитку спільних ринків збуту, впровадженню інноваційних рішень та іншому.

Так, на початку повномасштабної війни мобільні оператори Київстар, Vodafone та Lifecell разом Мінцифрою, ДССЗІ, НКЕК України і «Телас» об'єдналися та оголосили про запуск національного роумінгу в Україні. В умовах війни це забезпечило безперервність послуг зв'язку для усіх абонентів.

Також, приміром, Amazon дає змогу українським підприємцям співпрацювати з платформою на пільгових умовах та продавати товари без комісії. Завдяки цьому бізнес може розвиватися більш активно.

Порада 4. Масштабуйте бізнес як в Україні, так і за кордоном

Розширюйте географію присутності бізнесу в Україні та за її межами. Якщо говорити про нашу країну, то однією з переваг є саме диверсифікація ризиків, оскільки ведення бізнесу лише в одному місті може призвести до ризику втрати прибутку в разі економічних труднощів або кризи в цьому регіоні. Розширення географії допомагає розподілити цей ризик. Також це дає змогу залучити талановитих співробітників з інших міст, що може підвищити конкурентоспроможність вашого бізнесу.

Крім цього, доречно подумати про експорт продукції до держав-партнерів. Адже багато європейських країн надають комфортні умови, щоб українські компанії масштабувалися на їхніх ринках. Це гарна можливість для малого та середнього бізнесу випробувати свої сили у закордонному бізнес-середовищі та позмагатися у конкурентній боротьбі за клієнта.

Порада 5. Дбайте про кібербезпеку даних вашого бізнесу

Інформація – цінний актив, адже хто володіє нею, той володіє світом. Саме тому малому бізнесу варто щоденно забезпечувати захист корпоративної інформації. Особливо якщо він присутній в онлайн-середовищі.

Для цього можна застосовувати кібергігієну, щоб зменшити ризик атак, наприклад, складні паролі до корпоративної електронної пошти, багатофакторна автентифікація тощо. Втім, людський фактор ніхто не скасовував, тож у разі неуважності працівників дані компанії можуть опинитися в руках зловмисників. Щоб убезпечити ваш бізнес, використовуйте зручні інструменти для кібербезпеки та зберігання даних. Зокрема, їх надає Київстар. Замовляйте консультацію, а наші фахівці підберуть оптимальне рішення. Використання безплатних сервісів для кібербезпеки бізнесу може бути зручним, але також і потенційно небезпечним. Вони зазвичай мають обмежену функціональність порівняно з платними аналогами, отримують менше інвестицій у забезпечення захисту конфіденційної інформації, можуть змінювати свої умови користування без попередження та багато іншого. Обирайте найкраще для своєї компанії.

Порада 6. Щодня допомагайте Збройним Силам України

Завдяки ЗСУ ми можемо жити під синьо-жовтим прапором. Тому місією кожного із нас сьогодні є їх підтримка. Допомагайте гривнею, долучайтесь до зборів необхідних їм речей та техніки. Маєте змогу допомогти фізично – волонтерте, адже нині жодні руки зайвими не будуть. Тільки тримаючись разом, підтримуючи один одного, ми – незламні!

ТОП 7 бізнес-ідей під час війни

1. Виробництво товарів подвійного призначення

Продукція подвійного призначення використовується як у цивільних, так і у військових цілях. До неї відносять:

- матеріали, які використовують у будівництві, побуті та у виготовленні озброєння;
 - електронні пристрої (апарати нічного бачення, дрони тощо);
 - програмне забезпечення, що може бути використано для різних цілей;
 - обладнання для виробництва товарів подвійного призначення.
- Вся ця продукція має суттєву перевагу над товарами військового призначення, адже для її продажу не потрібно мати додаткову ліцензію.

2. Виробництво продуктів довготривалого зберігання

Якщо ви не знаєте, який малий бізнес найприбутковіший, то, напевне, це саме виробництво харчових продуктів, які можна довго зберігати. Зараз у багатьох регіонах України люди не можуть придбати свіжу продукцію, тож попит на їжу довготривалого зберігання значно зріс. Потрібна вона також і військовослужбовцям.

За прогнозами експертів, цей бізнес після війни також буде затребуваним, адже люди робитимуть запаси на випадок непередбачених ситуацій. Йдеться про консерви, сублимовану продукцію, сухпайки.

3. Логістика та виходи на ринки ЄС

Україна стала кандидатом у члени Європейського Союзу. Це означає нові можливості для бізнесу зі збуту продукції, а також модернізацію виробництва під екологічні норми ЄС, пошук нових партнерів за кордоном, побудову ланцюгів постачання тощо.

Особливо перспективною є саме логістика. Нині закриті небо та заблоковані порти, тож старі ланцюги постачання вже не працюють, необхідно будувати нові маршрути. Автомобільні перевезення зараз дуже актуальні, попит на них з часом зростатиме.

4. Будівництво та суміжні сфери

Будівництво – це той напрям, що вже активно розвивається. В уряді вже створено план, згідно з яким до відновлення і модернізації житла та соціальної інфраструктури планують залучити інвестицій на понад 200 млрд доларів.

Слід зазначити, що не потрібно мати дуже великий капітал, аби розпочати бізнес для початківця у цій галузі: можна здавати в оренду будівельну техніку, налагодити постачання будівельних матеріалів, виконувати підрядні роботи чи зводити тимчасове житло для переселенців. Надприбутковим напрямом буде саме виробництво будівельних матеріалів, адже попит на українську продукцію постійно зростатиме.

5. Будівництво захисних споруд

Війна продемонструвала критичну необхідність бомбосховищ та сучасних укриттів. Зрозуміло, що плануються інвестиції в будівництво захисних споруд як при проектуванні нових будинків, так і при модернізації вже наявних. Ця галузь також стане дуже розвинутою після закінчення війни.

Цей ринок надає змогу реалізовувати різні проекти:

- бомбосховища для приватних будинків – компактні та бюджетні;
- великі бомбосховища для житлових комплексів;
- захист від бомбардувань для робітників;
- захисні споруди в громадських місцях.

Уже зараз встановлюються споруди, де люди мають змогу сховатися від ракетних обстрілів, ці та подібні проекти будуть з часом масштабуватися.

6. Використання технології блокчейну для криптобезпеки

Блокчейн – це децентралізоване зберігання інформації. Завдяки використанню такої технології зберігання інформації стає максимально конфіденційним, виключається доступ зловмисників до баз даних. Ця галузь лише розвивається, тобто є всі шанси побудувати успішний бізнес.

ІТ-спеціалістів, котрі здатні розробити з нуля блокчейн-рішення, не так вже й багато, тому вдалим буде створення компанії, що розробляє та впроваджує блокчейн-технології у різних сегментах бізнесу.

7. Реабілітація військових і цивільних

Уже зараз треба розвивати такий напрям, як реабілітація військових та цивільних громадян, що постраждали від війни. Йдеться як про медичну, так і про психологічну чи соціальну допомогу. Тисячі захисників вже потребують психологічної підтримки та фізичного відновлення, що може стати базою для власної справи.

ІТ-спеціалістів, кот Так, можна відкрити реабілітаційний центр, розпочати виробництво або імпорт реабілітаційної техніки, організувати психологічні консультації (фахівці повинні спеціалізуватися на темі війни). Дуже популярними зараз є курси підвищення кваліфікації для психологів та медиків, що працюють з військовими.

Україна – це країна з величезним ринком і багатомільйонним населенням, яка є потенційно привабливою країною практично для будь-якого бізнесу. **Особливо іноземних інвесторів приваблює** сільське господарство, альтернативна енергетика, інформаційні технології, інфраструктура та виробництво. Чимало іноземних компаній отримують високі прибутки завдяки географічному розташуванню України, ринку з невисокою конкуренцією і швидкому поліпшенню та адаптації бізнесу до різних умов.

Основні переваги відкриття бізнесу в Україні

Вигідне розташування, адже Україна – це географічний центр Європи.

Доступний ринок праці. Ведення бізнесу в Україні вигідне для власників підприємств, тому що середня заробітна плата в країні є нижчою, ніж в країнах Європи.

Низькі ціни на сировину роблять переробку і виробництво товарів в Україні вигідними.

Найбільш поширеними ризиками ведення бізнесу в Україні під час війни є:

→ ракетні атаки;

→ здоров'я та психічний стан працівників;

→ зниження економічної й споживчої активності;

→ перебої з доступом до електроенергії, водо- та тепlopостачання, мобільного зв'язку;

→ можливі проблеми із транспортом і логістикою.

Від початку війни для збереження власного бізнесу вживаються такі заходи:

→ релокація – сотні малих і середніх підприємств було перевезено до центральних і західних регіонів через проведення військових дій на півдні та сході країни;

→ адаптація продукції та послуг до сучасних потреб – компанії перекваліфікувались на товари та послуги, що мають великий попит саме зараз;

→ збільшення обсягів товарів на імпорт;

→ отримання кредитування на пільгових умовах;

→ інвестиції та гранти для фінансування ініціатив бізнес-спільноти.

3.2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності



Державна реєстрація суб'єкта підприємництва здійснюється на основі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» від 15 травня 2003 року № 755-IV.

Пункт 4 статті 1

Державна реєстрація юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців (далі – державна реєстрація) – офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, засвідчення факту наявності відповідного статусу громадського об'єднання, професійної спілки, її організації або об'єднання, політичної партії, організації роботодавців, об'єднань організацій роботодавців та їхньої символіки, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, про юридичну особу та фізичну особу – підприємця, а також проведення інших реєстраційних дій, передбачених цим Законом.

З кожним роком реєстрація ФОП – фізичної особи-підприємця стає дедалі простішою.

Є два способи, як відкрити ФОП.

Перший
зареєструвати свій статус
через онлайн-сервіс «Дія».

Другий
звернутися до будь-якого
відділення Мін'юсту або
ЦНАП за місцем проживання.

Як зареєструвати ФОП онлайн

Починаючи зі 16 липня 2022 року в Україні діє Порядок надання електронних публічних послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців в автоматичному режимі, який затверджений Наказом Мін'юсту від 14.07.2022 р. № 2933/5/66. Таким чином, реєстрація ФОП відбувається автоматично без держреєстратора. Зробити це можна на порталі Дія: Державні послуги онлайн.

Крок 1. Реєструємося на порталі Дія

Для початку потрібно зареєструватися на Єдиному порталі державних послуг Дія (diia.gov.ua).
Якщо ви вже зареєстровані, авторизуйтеся в кабінеті.

Крок 2. Обираємо один зі способів реєстрації ФОП на порталі Дія

Авторизуватися на порталі можна кількома способами:
1. За допомогою електронного підпису – електронних даних, які ідентифікують особу та забезпечують цілісність документів. Такий підпис має вигляд окремого файлу та може зберігатися у вигляді підпису на ID-картці, певному носії інформації (наприклад, на флешці) тощо.

Для отримання електронного підпису слід звернутися до будь-якого акредитованого центру сертифікації ключів (АЦСК), перелік яких можна знайти за посиланням.

Потрібно буде надати: заповнену реєстраційну форму; паспортні дані; реєстраційний номер облікової картки платника податків.

Згодом під час авторизації на сайті Дія потрібно буде обрати АЦСК, який оформляє електронний підпис.

Електронний цифровий підпис також можна отримати від Приватбанку. Цей варіант швидший і зручніший завдяки можливості оформлення онлайн. Така процедура триває 15 хвилин.

2. За допомогою Mobile ID: через номер мобільного телефону. Сервіс доступний лише для абонентів Київстар і Lifecell.

При цьому SIM-карта повинна підтримувати функцію електронного підпису.

Під час реєстрації потрібно буде ввести свій мобільний номер та обрати оператора мобільного зв'язку.

3. Через ідентифікацію в сервісі ID.GOV.UA – державній системі електронної ідентифікації (за допомогою Bank ID).

Для цього потрібно обрати з переліку банк, послугами якого ви користуєтесь. Ви будете переадресовані на сайт цього банку, де слід пройти автентифікацію (з використанням логіна, пароля, номера картки).

Згодом уже на порталі Дія потрібно буде: ввести свою електронну пошту; номер мобільного телефону; підтвердити свій ідентифікаційний номер, дату народження; вказати паспортні дані та адресу реєстрації.

У разі успішного здійснення цієї процедури ви будете ідентифіковані на порталі Дія.

4. Через Дія.Підпис. У цьому разі слід відсканувати QR-код на порталі Дія та пройти Face ID контроль (перевірку за допомогою Face ID, під час якої програма зіставить ваше фото зі знімком із демографічного реєстру).

Дія.Підпис – це кваліфікований електронний підпис (КЕП), цифровий аналог звичайного підпису. Отримати його віддалено (за допомогою мобільного застосунку Дія) можуть громадяни України, які мають ID-картку або біометричний закордонний паспорт.

Крок 3. Заповніть онлайн-форму на отримання послуги з відкриття ФОП у Дії

Перейшовши до свого кабінету, потрібно у переліку послуг обрати пункт Створення бізнесу (а далі – Автоматична реєстрація ФОП).

Після цього вам запропонують заповнити онлайн-форму заяви та підписати її електронним підписом.

До онлайн-форми потрібно внести такі дані:

– вашу адресу реєстрації та громадянство (адреса реєстрації необхідна, щоб зареєструвати ФОП);

– обрати з переліку один або кілька видів економічної діяльності – КВЕД (якщо ви не впевнені у виборі – вам запропонують приклади вибору КВЕД, де ви зможете підібрати потрібний).

Складнощі при обранні КВЕДів виникають через недостатнє розуміння, яким видом діяльності особа планує займатись. Тому перед обранням КВЕДів необхідно чітко визначитись у певних питаннях:

- від якої сфери особа буде отримувати основний та додатковий дохід;
- який передбачається ринок збуту;
- чи дозволений такий вид діяльності для ФОП;
- відповіді на запитання, чи ви вели підприємницьку діяльність на спрощеній системі оподаткування цього року;
 - обрати тип оподаткування: загальна система чи спрощена 1-3 груп (якщо ви відкриваєте ФОП вдруге протягом поточного року, спрощену систему оподаткування обрати не можна);
 - якщо ви не знаєте, яку систему оподаткування обрати для свого бізнесу, вам запропонують пройти тест.

Спрощену систему оподаткування обирають, як правило, коли немає можливості та бажання приділяти багато часу на ведення звітності. Однак для переходу на спрощену систему оподаткування під час реєстрації необхідно обов'язково подати відповідну заяву, оскільки без заяви особу автоматично зареєструють на загальну систему.

У разі якщо майбутній підприємець **обрав загальну систему оподаткування**, після реєстрації необхідно обов'язково зареєструвати Книгу обліку доходів, яка ведеться в паперовій або електронній формі. Також її необхідно зареєструвати в податковій за місцем основної реєстрації або за місцем реєстрації в довідці переселенця:

- обрати місце здійснення господарської діяльності: вся територія України; за адресою реєстрації ФОП; інша адреса;
- вам запропонують зареєструватися платником податку на додану вартість (потрібно обрати відповідь Так чи Ні);
- підтвердити контактні дані: номер мобільного телефону та адресу електронної пошти;
- насамкінець потрібно буде перевірити та підтвердити введені вами дані.

Після цього слід підписати заяву електронним підписом і натиснути **кнопку Надіслати**.

Крок 4. Очікуйте результатів та слідкуйте за статусом заяви

Заява на реєстрацію ФОП буде перевірена та автоматично надіслана до ЄДР (Єдиного державного реєстру) для державної реєстрації в автоматичному режимі.

Крім того, заява автоматично надійде до податкової за місцем вашої реєстрації чи за місцем господарської діяльності.

Слідкуйте за статусом заяви у своєму кабінеті на порталі Дія.

Повідомлення про реєстрацію вас як ФОП повинно з'явитися саме в кабінеті та на вказаній вами електронній пошті.

Якщо через 10 хвилин після подання заяви її статус у кабінеті не змінився на **Зареєстровано**, слід **звернутися до служби підтримки застосунку Дія**, яка побудована на системі чат-ботів. Ймовірно, доведеться усунути недоліки та спробувати знову подати вашу заяву.

Також можна зателефонувати на гарячу лінію Міністерства юстиції України (за номером +38 (044) 237 09 96).

Крок 5. Починайте ведення бізнесу

Після появи запису про реєстрацію ФОП у Єдиному державному реєстрі ви можете **впродовж двох робочих днів отримати виписку з реєстру в кабінеті в Дії**. Ця виписка є повноцінним документом та має юридичну силу. Документ можна буде роздрукувати та використовувати.

Крім того, з'явиться можливість отримати виписку за кодом доступу до ЄДР, що надійде на вашу електронну пошту.

Якщо ви обрали **спрощену систему оподаткування**, то зможете розпочати роботу одразу після реєстрації, не відвідуючи податкову службу. Заява автоматично буде направлена до податкової за місцем реєстрації особи або за місцем провадження господарської діяльності.

У випадку **загальної системи оподаткування** після реєстрації вам потрібно зареєструвати Книгу обліку доходів і витрат у сервісі «Електронний кабінет платника». Її можна вести в електронній або паперовій формі.

Онлайн-реєстрація, на відміну від паперової форми подачі документів для реєстрації, може бути здійснена протягом декількох хвилин.

Про результат державної реєстрації особі буде повідомлено шляхом направлення сповіщення на електронний кабінет, а також електронним листом на вказану у заяві електронну пошту.

Як зареєструвати ФОП офлайн

Зважаючи на введений в Україні воєнний стан, відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. №64 «Про введення воєнного стану в Україні», згідно з п.п. 1 п.1 Постанови Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 р. № 209 «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану», державна реєстрація, крім державної реєстрації, що відповідно до законодавства здійснюється в автоматичному режимі, проводиться виключно ЦНАПами.

**Основні кроки оформлення ФОП у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) за місцем реєстрації.
Послуга безкоштовна і надається у термін 24 годин, але лише у робочі дні.**

Крок 1. Визначення правової форми

Першим етапом є вибір правової форми ФОП. **Обрати КВЕД** – класифікатор видів економічної діяльності, повний перелік яких можна подивитися на сайті Держкомстату. Коди структуровано за галузями економіки. ФОП має право займатися бізнесом тільки за тими КВЕДами, які записані в його реєстраційних документах. Тому перед тим як відкрити ФОП, треба визначитись із видом діяльності. При реєстрації необхідно обрати один основний КВЕД, а також кілька додаткових. Краще зареєструвати КВЕДи з запасом: так ви заощадите час на внесення змін у майбутньому.

Також важливо перевіряти КВЕДи перед підписанням кожного нового контракту, адже на момент формування договору ви уже повинні мати активний КВЕД, що відповідатиме вашій ролі у проєкті.

Крок 2. Підготовка документів

Відповідно до ст.ст. 14, 18 Закону № 755-IV для реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) необхідно подати:

- паспорт громадянина України та додаток про реєстрацію (також це може бути: тимчасове посвідчення громадянина України, паспортний документ іноземця, посвідчення особи без громадянства, посвідка на постійне або тимчасове проживання);

- реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП) – це код із 10 цифр, який раніше називався ідентифікаційним кодом.

Крок 3. Вибір системи оподаткування

Оберіть систему оподаткування, яка найбільше підходить вашій діяльності. Розгляньте переваги та обмеження оподаткування на загальних засадах та спрощеної системи. Питання вибору групи залежить від можливого річного доходу, наявності та кількості найманих працівників тощо.

Крок 4. Заповнення заяви

За місцем проживання або за місцем провадження діяльності необхідно подати:

- заяву про реєстрацію фізичної особи підприємцем;
- заяву про реєстрацію спрощеної системи оподаткування (якщо її не подати, вам автоматично присвоять загальну систему);
- за бажанням – заяву про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість. ПДВ сплачують підприємці, що ведуть господарську діяльність, тобто реалізують які-небудь товари.

Основні правила оформлення заяв, що подаються для державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців чи громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, такі:

1) заява заповнюється друкованими літерами;

2) якщо певна сторінка заяви не заповнюється через відсутність відомостей, що містяться на ній, така сторінка не підписується заявником і не подається. Кожна заповнена сторінка заяви підписується заявником;

3) друк заяви може здійснюватися з обох сторін аркуша;

4) при обранні певних полів у заяві проставляється знак «V» або інший подібний знак, що свідчитиме про обрання певного поля;

5) заповнення у заяві більше відомостей, ніж необхідно, не заборонено та не є підставою для зупинення розгляду документів (наприклад, для державної реєстрації припинення юридичної особи, крім обов'язкового внесення відомостей про ідентифікаційний код, заявником може бути внесено відомості про організаційно-правову форму та назву. Аналогічно і при державній реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичною особою-підприємцем).



Якщо ви самостійно або з членами родини плануєте створити сімейне фермерське господарство, то, відповідно до Закону України «Про фермерське господарство», вам потрібно буде додатково подати договір (декларацію) про створення сімейного фермерського господарства.



Для фізичної особи, яка досягла 16 років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності, потрібно подати нотаріально засвідчену письмову згоду батьків (або усиновлювачів, піклувальника чи органу опіки та піклування).



Якщо документи подає представник, додатково подається примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) документа, що засвідчує його повноваження.

Відкривати ФОП потрібно за місцем прописки. Якщо ви через певні обставини, зокрема війну, переїхали в інше місто і там відкриваєте ФОП, бажано оформити тимчасову реєстрацію місця проживання або надати для реєстрації довідку внутрішньо переміщеної особи (ВПО).

Як відкрити ФОП не за місцем прописки

Зареєструвати ФОП без прописки – неможливо. Однак підприємець може це зробити за фактичним місцем проживання. Якщо ви ведете свій бізнес у місці не за пропискою, юристи радять відкривати ФОП за нинішнім місцем проживання. Це позбавить проблем із податковою, яка може перевірити ваше місце реєстрації ФОП і регулярно надсилатиме вам кореспонденцію на зареєстровану адресу.

При цьому ви маєте надати контролюючим органам копії документів, які підтверджують ваше фактичне чи тимчасове місце проживання, – договір оренди чи довідка ВПО. Також у вашому паспорті має бути відмітка про формальне місце реєстрації проживання.

Також документи можна подати рекомендованим листом на адресу ЦНАП за місцем реєстрації. Перелік документів для цього такий самий, який подається особисто через ЦНАП. Та в такому разі всі підписані вами заяви мають бути нотаріально завірени.

Крок 5. Отримання Виписки про реєстрацію

Розгляд вищезазначених документів для державної реєстрації здійснюється **протягом 24 годин після надходження документів**, крім вихідних і святкових днів. Після реєстрації ви отримаєте особисто або на ваше прохання поштою:

- Витяг з ЄДР;
- Виписку з реєстру платників ЄП (для ФОП на спрощеній системі);
- Витяг з реєстру платників ПДВ (тільки для платників ПДВ).

Крок 6. Реєстрація облікового обов'язку

Упродовж 10 днів з моменту отримання виписки потрібно подати до ДПС України заяву на витяг з реєстру платників єдиного податку – ЄП. Отримати витяг із ДПС про систему оподаткування. Відкрити розрахунковий рахунок ФОП у банку.

Як відкрити розрахунковий рахунок для ФОП

Відкриття банківського рахунку надає можливість ФОПам продавати в інтернеті, проводити та приймати платежі від клієнтів відповідно до вимог законодавства. Для цього потрібні:

- паспорт громадянина України та довідка платника податків;
- свідоцтво про реєстрацію фізособи-підприємця та витяг із державного реєстру про систему оподаткування (платника єдиного податку).
- електронний підпис і за наявності відбиток печатки.

Після заповнення заяви – або в онлайн-режимі в особистому кабінеті свого інтернет-банкінгу, або у відділенні обраного банку – дані відправляються на перевірку до податкової служби за місцем реєстрації ФОП. Далі відкритий рахунок ставиться на облік.

Відкрити рахунок ФОП можна у будь-якому банку України. Зверніть увагу на тарифи: вартість відкриття рахунку, щомісячної абонплати за обслуговування, розмір комісії за проведення транзакцій, переказів на рахунки інших банків тощо.

Як відкрити рахунок ФОП у ПриватБанку

Клієнти ПриватБанку можуть зареєструвати рахунок ФОП онлайн у своєму кабінеті Приват24 або у відділеннях, для чого потрібно:

- заповнити анкету, надавши реєстраційні дані;
- зазначити регіон ведення діяльності;
- оформити картку для бізнесу;
- поставити підпис на документах;
- отримати реквізити рахунку.

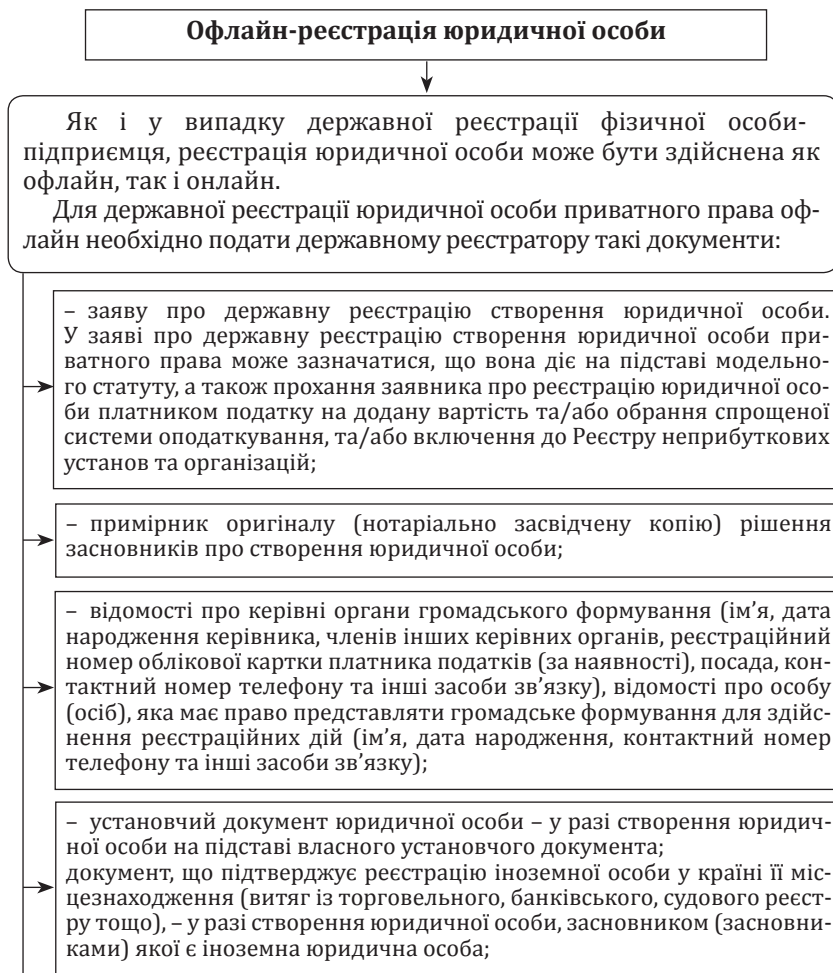
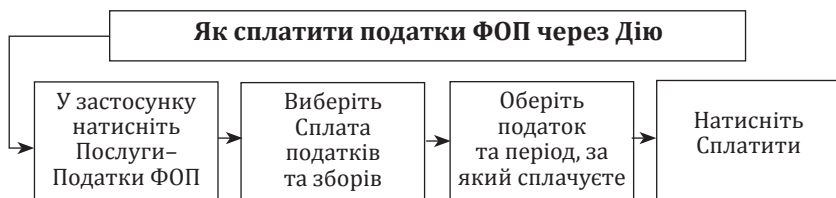
Як відкрити рахунок ФОП онлайн у Монобанк

Щоб відкрити розрахунковий рахунок ФОП у Монобанку, треба мати звичайну картку моно та відкритий ФОП. Після цього в додатку потрібно заповнити дані про свій бізнес. Менеджери Моно доволі швидко розглядають заяви, і в додатку Моно ви побачите підтвердження відкриття рахунку, ваш розрахунковий рахунок ФОП, на який можна отримувати перекази, приймати платежі та сплачувати з нього податки.

Крок 7. Оплата податків

Не забувайте своєчасно сплачувати податки згідно з обраною системою оподаткування та вимогами законодавства.

ФОПи 1–3 груп без найманих працівників на спрощеній системі оподаткування можуть сплатити податки за кілька кліків у застосунку Дія.



- - документ, що містить інформацію про розмір обов'язкових платежів та інших обов'язкових витрат, сплата яких є необхідною для започаткування діяльності товариства, у випадку, передбаченому абзацом шостим пункту 48 частини другої статті 9 цього Закону;
- - структуру власності за формою та змістом, визначеними відповідно до законодавства;
- - витяг, виписку чи інший документ з торговельного, банківського, судового реєстру тощо, що підтверджує реєстрацію юридичної особи - нерезидента в країні її місцезнаходження, - у разі якщо засновником юридичної особи є юридична особа-нерезидент;
- - нотаріально засвідчену копію документа, що посвідчує особу, яка є кінцевим бенефіціарним власником юридичної особи, - для фізичної особи-нерезидента, і, якщо такий документ оформлений без застосування засобів Єдиного державного демографічного реєстру, - для фізичної особи-резидента.

Перелік документів, що наведений вище, також може бути поданий до державного реєстратора на всій території України. Строк розгляду таких документів такий же, як і у випадку реєстрації фізичної особи-підприємця: протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій, крім вихідних і святкових днів.

Реєстрація ТОВ на підставі модельного статуту

Модельним статутом визначається типова форма установчого документа, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 р. № 367 «Деякі питання дерегуляції господарської діяльності».

Державна реєстрація Товариства з обмеженою відповідальністю

(далі - ТОВ) на підставі модельного статуту або перехід на модельний статут, згідно з ч. 9, 10 ст. 11 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також склад засновників (учасників), розмір статутного капіталу, розмір часток у статутному капіталі кожного з учасників, спосіб внесення ними вкладів (у грошовій та/або негрошовій формі) оформлюється у формі рішення (протоколу зборів), яке надалі подається разом з пакетом документів, що наведений вище.

Онлайн-реєстрація ТОВ на підставі модельного статуту

Зареєструвати юридичну особу на підставі модельного статуту можна онлайн на порталі Дія: Державні послуги онлайн за посиланням.

Як і в разі державної реєстрації ФОП, реєстрація ТОВ на підставі модельного статуту передбачає авторизацію на вказаному порталі, заповнення відповідної форми та накладання кваліфікованого електронного підпису (КЕП).

У результаті здійснення зазначених реєстраційних дій система автоматично сформує та надішле на реєстрацію:

- заяву про державну реєстрацію юридичної особи;
- сформований протокол зборів учасників товариства, статут.

Важливо наголосити, що ТОВ буде зареєстровано системою автоматично тільки за умови, якщо:

- всі засновники-фізичні особи – громадяни України;
- у керівника та довіреної особи відсутні обмеження діяльності;
- вказано унікальний номер запису в ЄДДР (УНЗР) всіх бенефіціарних власників (в ID-картці/біометричному паспорті);
- назва ТОВ не містить слів, заборонених законодавством.

Складнощі, що виникають під час державної реєстрації

На практиці в осіб, які мають намір зареєструвати бізнес в Україні, часто виникають складнощі як під час онлайн, так і під час офлайн-реєстрації.

Багато хто не може визначитися з основними моментами: з системою оподаткування, групою, ставкою єдиного податку, класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) тощо.

Чи можуть відмовити у реєстрації ФОП?

Причини зазначені у законодавстві. Вам можуть відмовити у реєстрації, якщо:

- документи подані неуповноваженою особою;
- реєстрація ФОП заборонена у судовому порядку, і про це є відповідний запис в Єдиному державному реєстрі;
- фізична особа вже зареєстрована як ФОП;
- ви намагаєтеся оформити підприємницьку діяльність, яка заборонена законом.

Як виправити помилки, допущені у відомостях Єдиного державного реєстру. Питання виправлення таких помилок врегульовано ст. 32 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» (Закон № 755-IV зі змінами).

Як закрити ФОП?

ФОП можна закрити в будь-який момент у певний спосіб.

Офлайн.

Для цього необхідно подати заяву до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Онлайн

у кабінеті громадянина на Порталі Дія.

Для цього:

- зареєструйтеся або авторизуйтеся за допомогою електронного підпису;
- заповніть онлайн-форму про закриття ФОП;
- підпишіть її за допомогою електронного підпису.

Ваша заява автоматично спрямується до реєстратора. Коли ваш ФОП буде закритий, ви отримаєте електронного листа та сповіщення в кабінеті громадянина в Дії.

Інформацію про закриття ФОП отримає також і податкова

Ваш офіційний представник може відкривати, вносити зміни та закривати ваш ФОП офлайн. Для цього в нього має бути нотаріально посвідчено довіреність від вашого імені.

Чи можна знову відкрити ФОП у майбутньому?

Знову відкрити ФОП можна у будь-який час. Однак доведеться подати заяву про нову реєстрацію, **оскільки відновити закритий ФОП неможливо.**

У разі виникнення будь-яких складнощів з реєстрацією ФОП/ТОВ особа може зателефонувати на гарячу лінію Міністерства юстиції України.

З огляду на практику варто зазначити, що після державної реєстрації підприємцям для розв'язання проблем та запобігання можливим ризикам доцільно завчасно подати про юридичний і бухгалтерський супровід майбутнього бізнесу.

3.3. Вибір оптимальної форми оподаткування бізнесу

Для початку треба визначитися, яка система оподаткування вам підходить: загальна чи спрощена. Це залежить від виду бізнесу, яким ви плануєте займатися, хто буде вашими клієнтами (фізичні чи юридичні особи, українці чи іноземці тощо), чи будуть у вас наймані працівники та скільки ви плануєте заробляти на рік.



Загальна система оподаткування підходить для всіх видів діяльності. Такий ФОП не обмежений в обсязі доходу та кількості найманих працівників. ФОП на загальній системі сплачує всі податки та збори, передбачені Податковим кодексом України.



Об'єктом оподаткування є чистий оподатковуваний дохід (різниця між загальним оподатковуваним доходом і витратами, пов'язаними з господарською діяльністю). Загальна система вигідна тим підприємцям, які мають багато витрат на виробництво.



Спрощена система оподаткування підходить не для всіх видів діяльності та має обмеження, але може бути вигіднішою для малих підприємців. Такі ФОПи сплачують єдиний податок (тому ФОП на спрощеній системі оподаткування також називають «ФОП на єдиному податку»).

ФОП на загальній системі оподаткування сплачує податок із прибутку (тобто різниці між доходом і витратами на ведення бізнесу):

1. ПДФО (податок на доходи фізичних осіб) – 18% від чистого доходу (сплачується раз на квартал).

2. Військовий збір – 1,5% від чистого доходу (сплачується раз на рік).

3. ЄСВ (єдиний соціальний внесок) – 22% від чистого доходу, але не менше ніж 22% від мінімальної заробітної плати (сплачується раз на квартал).

4. Податок на додану вартість (ПДВ) виникає у разі, якщо ФОП добровільно реєструється платником ПДВ або якщо його дохід перевищує допустимий ліміт (1 млн гривень на рік).

1 січня 2024 року набрав чинності Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 № 3460-IX, яким встановлено, що мінімальна заробітна плата має становити:

з 1 січня 2024 року – 7100 грн.
з 1 квітня 2024 року – 8000 грн.

Прожитковий мінімум для працездатних осіб з 1 січня 2024 року становить 3028 грн.

До мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму для працездатних осіб прив'язані чимало показників.

**Граничні розміри доходу для ФОПів
та визначення системи оподаткування:**

→ - річний дохід для платників першої групи - 167 мінімальних зарплат. Не може наймати співробітників, співпрацює тільки з фізичними особами;

→ - для другої групи - 834 мінімальні зарплати. Може наймати до 10 співробітників, співпрацює з фізичними і юридичними особами на єдиному податку;

→ - для третьої групи - 1167 мінімальних зарплат. Можна наймати скільки завгодно співробітників, працює з фізичними і юридичними особами, в тому числі закордонними.

У разі перевищення цих лімітів ФОП автоматично переводиться на іншу групу або на загальну систему оподаткування.

**ФОП на спрощеній системі сплачує
єдиний соціальний внесок (ЄСВ) та єдиний податок.**

Згідно з п. 293.1 ПКУ, ставки єдиного податку встановлюються у відсотках (фіксовані ставки):

- I група - до 10% від **прожиткового мінімуму для працездатних осіб** (сплачується щомісяця);

- II група - до 20% від **мінімальної заробітної плати** (сплачується щомісяця).

Відповідно до п. 293.3 ПКУ відсоткова ставка єдиного податку для платників - **третьої групи** встановлюється у розмірі:

- 5% від обороту для неплатників ПДВ (сплачується щокварталу);

- 3% від обороту для платників ПДВ (сплачується щокварталу);

Для **четвертої групи** встановлюється у розмірі від 0,95 % до 6,33 % від обороту залежно від типу сільськогосподарських земель та їхнього розташування (сплачується щоквартально).

Фактичні ставки єдиного податку можуть бути меншими, їх розмір встановлює місцева влада.

ФОПи на спрощеній системі також сплачують ЄСВ в розмірі 22% від мінімальної зарплати.

Компенсація 50% ЄСВ роботодавцям за створення нових робочих місць

Механізм надання такої компенсації врегульований Постановою Кабміну «Деякі питання надання роботодавцям компенсації єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштування на нові робочі місця» від 18 квітня 2023 р. № 338. Відшкодування має здійснюватися за таких умов:

- працевлаштування співробітників шляхом укладення трудового договору;

- виплата протягом року заробітної плати в розмірі не менше за три мінімальні зарплати.

Виплата компенсації здійснюється за кожен працевлаштовану особу впродовж наступних 12 місяців.

Податок на додану вартість – це надбавка до ціни товару/роботи/послуги: покупець сплачує ПДВ, коли купує у вас продукцію, товари, замовляє послуги, а обов'язок вести облік з податку і сплатити його в бюджет лежить на суб'єкті підприємницької діяльності.

Як сплатити податки ФОП у застосунку Дія

- Зайдіть у Дію та натисніть «Сервіси», а потім «Податки».
- Виберіть «Сплата податків та зборів».
- Оберіть податок та період, за який сплачуєте.
- Натисніть «Сплатити».

Зміна системи оподаткування

- **Статус платника ПДВ** ви обов'язково маєте отримати при переході зі спрощеної системи на загальну, якщо загальний обсяг здійснених протягом останніх 12 календарних місяців оподатковуваних постачальницьких операцій (без урахування ПДВ) перевищив 1 млн грн.
- **При переході із загальної на спрощену:** якщо на загальній системі мали статус платника ПДВ, а на спрощеній хочете працювати без ПДВ, наприклад на 2-й групі, просто відмовтеся від реєстрації платником ПДВ.

Які звіти потрібно здавати і як це робити?

Для звітності на загальній системі необхідно подати два документи:

– податкову декларацію про майновий стан і доходи;

– звіт про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску за самих себе.

**Термін подачі – 40 календарних днів
після закінчення календарного року.**

ФОП на спрощеній системі оподаткування подають:

– декларацію платника єдиного податку;

– звіт про суми нарахованого єдиного внеску за себе.

**Декларація подається до контролюючого органу
за місцем податкової адреси в один із таких способів:**

особисто платником податків або уповноваженою на це особою;

надсилається поштою з повідомленням про вручення та з описом вкладення;

в електронній формі (через «Електронний кабінет платника» або систему «ПриватБанк», якщо рахунок ФОП відкрито в цьому банку);

онлайн у Дії.

Річні звіти по ЄСВ для ФОП

Звіт по ЄСВ подається в додатку 1 у складі Податкової декларації.

Навіть якщо ви не сплачували внески по ЄСВ, подача річних звітів з нульовими значеннями важлива для податкової. Це свідчить про використання пільг та виконання вимог. Якщо ФОП не подав річний звіт – це може спричинити нарахування штрафних санкцій.

Відповідно до Закону «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», у 2024 році змінюється розмір стажу, достатнього для виходу на пенсію. Оформити вихід на пенсію за віком у 60 років зможуть українці зі стажем 31 рік, у 63 роки – зі стажем 21–31 рік, у 65 років – 15–21 рік.

Якщо до 65 років людина не має мінімального страхового стажу, вона не має права на пенсію за віком. У такому разі особа отримуватиме соціальну допомогу від держави. Її розмір дорівнює сумі прожиткового мінімуму для осіб, які втратили працездатність.

Стаж можна офіційно докупити. За кожен місяць, якого не вистачає, треба зробити внесок, який щонайменше дорівнює сумі мінімального страхового внеску на дату укладання договору, помноженого на коефіцієнт 2.

Мінімальний страховий внесок становить 22% від мінімальної зарплати.

27 грудня 2023 року Уряд погодив «Національну стратегію доходів» (НСД) до 2030 року. Цей документ визначатиме, як держава буде жити наступні шість років та фінансувати свої потреби. Стосовно зміни оподаткування ФОП, то вони будуть впроваджені в 2025–2027 роках і лише після переходу Державної податкової служби на роботу з деперсоніфікованими даними платників податків та розширення доступу до даних про залишки на банківських рахунках.

Стратегія передбачає такі кроки на 2024–2030 рр.:

1. Скасування інституту реєстрації ФОПа. Статус буде отримуватися автоматично з відкриттям рахунку підприємця у банку. Всі доходи, отримані не на підприємницький рахунок, будуть оподатковуватися за ставкою для фізичних осіб (нині 18%).

2. Заборона спрощеної системи оподаткування для юридичних осіб. Третю групу об'єднують з другою, а для юридичних осіб, які на ній перебувають, протягом трьох років будуть поступово підвищувати ставку податку до 18% (з поточних 3% або 5%) Надалі компаніям заборонять користуватися цією спрощеною системою.

3. Підвищення ставок спрощеної системи для фізичних осіб-підприємців. Для ФОПів, які перебувають на другій і третій групах (а після реформи – на об'єднаній другій групі), запровадять диверсифіковані ставки – від 3% до 17% від доходу залежно від виду діяльності.

4. Звуження першої групи спрощеної системи. Перелік видів діяльності, дозволених для участі в першій групі, буде переглянуто, щоб виключити з неї високомаржинальні бізнеси. Висока маржинальність свідчить про те, що прибуток від продажу товару чи послуги є значно вищим, ніж витрати на їхнє виробництво чи постачання. Єдиний податок для першої групи переглянуть: замість фіксованої суми підприємці будуть платити відсоток від доходу.

5. Ставки податку для селянських фермерських господарств (фізичних осіб), які залишаться в режимі четвертої групи, протягом трьох років, підвищать до рівня ставки податку на прибуток 18%. Базу оподаткування буде розширено починаючи з року, коли в Україні запровадять оподаткування землі на основі її масової оцінки.

6. Користуватися реєстратором розрахункових операцій (РРО). Для платників спрощеної системи оподаткування платників буде обов'язковим застосування РРО.

7. Вести облік походження товарів. Винятки, які зараз дозволяють не здійснювати облік та документально підтверджувати походження товарів у реалізації, скасують. Далі вимоги до обліку будуть максимально спрощені, але обов'язковими незалежно від організаційно-правової форми та/або виду діяльності платника.

8. Запровадження прогресивної шкали оподаткування ПДФО. Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) в Україні базується на фіксованій ставці 18%, запровадженій у 2016-му. Уряд планує відновити прогресивну шкалу (раніше складала 15% та 20%, майбутні параметри не уточнюються, але будуть ширшими). Йдеться про одну або дві значно вищі ставки ПДФО для осіб із високими доходами.

9. Реформа системи податкових пільг та знижок. Отримувати відшкодування сплаченого податку пропонують за витрати на самостійне поліпшення житлових умов, власну справу, лікування, освіту.

10. Мінімальний неоподаткований дохід замінити наданням персональної соціальної допомоги. Усі пільги з ПДФО переглянуть.

11. Контролюючі органи отримають можливість посилити контроль за доходами та витратами фізичних осіб за допомогою доступу до банківської інформації про рух коштів на рахунках.

12. Застосування правила миттєвої амортизації критично важливих активів (наприклад, машини та обладнання). Йдеться про формулу розрахунку прибутку, за якої підприємство може одразу, а не поступово враховувати вартість капітальних витрат у загальних витратах звітного періоду. Повна амортизація вигідна всім платникам податків незалежно від розміру, тому що вона надається стосовно конкретних активів і не залежить від суб'єктивних факторів.

13. Перегляд системи пільг ПДВ відповідно до вимог ЄС та гармонізація ставок до 2027 року. Стандартна ставка ПДВ не може бути нижче 15%. Винятки – дві знижені ставки (не нижче 5% та ще одна – менше 5%).

14. Підвищення акцизів на алкогольні напої (до 2028 року) та паливо і тютюнові вироби (до 2029-го) до мінімальних ставок ЄС. Визначення ставок податку на тютюнові вироби в євро. Ставки для алкоголю можуть підвищуватися й надалі. Також Кабмін вивчатиме можливість запровадження в 2027-му акцизу на підсолоджені цукром напої та впровадження автоматів із продажу тютюнових виробів (як інструмент боротьби з тінювим ринком). Для алкоголю, тютюну та рідин, що використовуються в електронних сигаретах, впровадять електронну систему моніторингу обігу продукції.

15. Оновлені податки на нерухомість. Діюча система оподаткування нерухомого майна базується на площі об'єктів нерухомості, виходячи з мінімального розміру заробітної плати. Більш справедливою моделлю може стати запровадження оподаткування нерухомого майна виходячи з його оціночної вартості. Нова модель має запрацювати не раніше 2027–2028 років.

16. Підвищити ставки оподаткування екологічним податком викидів вуглецю (цей захід планується реалізувати після завершення війни). Нинішня ставка становить 30 грн за 1 т викидів (у 2022-му – найнижчий рівень у ЄС).

17. Запровадити систематичну оцінку податкових пільг. Пропонується надати місцевим органам влади більше повноважень щодо адміністрування місцевих податків та зборів, а також запровадити систематичну оцінку податкових пільг. Зокрема, від деяких із них пропонується відмовитися, натомість зосередити увагу держави на пільгах для переробної промисловості.

Податкові перевірки повернулися, але не для ФОП 1-2 груп.

Закон «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів щодо скасування мораторію на проведення податкових перевірок» від 9 листопада 2023 р. № 3453-IX. Цей Закон чинний з 1 грудня 2023 року.

Закон передбачає, що до проведення документальних планових перевірок можуть бути залучені підприємства у сфері виробництва підакцизної продукції, азартних ігор, фінансових послуг, а також платники, які за 2021 рік:

- мали в 2 рази більшу дебіторську заборгованість, ніж кредиторську;

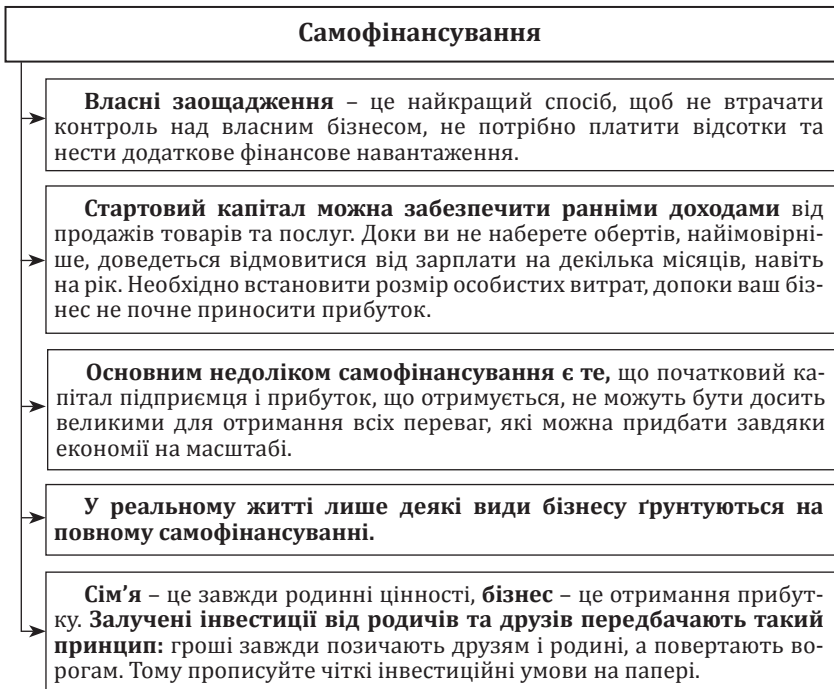
- мали рівень сплати податку на прибуток підприємств та податку на додану вартість нижчий, ніж 50% по галузі;

- річний дохід становив понад 10 млн грн, а загальна сума витрат становила понад 75% суми річного доходу.

Також податкова може прийти до підприємців, які платять робітникам меншу заробітну плату, ніж середня по галузі.

Водночас для ФОПів першої та другої групи, а також для підприємств на тимчасово окупованих територіях або територіях, де йдуть бойові дії, перевірки не застосовуватимуть.

3.4. Фінансування власного бізнесу



Краудфандинг

На старті власного бізнесу за умов невизначеності в українських реаліях можна використовувати **краудфандингові платформи**, які допомагають отримати кредит, вклад, інвестиції від більш ніж однієї людини одночасно. На цих платформах можливо розміщувати інформацію про стартап, цілі бізнесу, плани на отримання прибутку та інші відомості.

Краудфандинг – це залучення коштів від значної кількості сторонніх осіб для фінансування певного проекту.

Краудфандинг дає змогу підприємцю залучити значні суми інвестицій для свого проекту на умовах, які вигідніші, ніж пропонують банки й інші фінансові установи.

Краудфандинг – платформи в інтернеті, які об'єднують інвесторів і підприємців, надаючи першим можливість вкладати гроші й отримувати винагороду, або ж просто підтримувати цінну ідею, а другим – доступ до альтернативного фінансування.

Українські

→ Спільнокошт, StartEra, Українська Біржа Благодійності, Моє місто, RazomGo, GoFundEd та інші.

Міжнародні

→ Kickstarter, Indiegogo, StartEngine, WeFunder, Republic тощо.

На сьогодні в нашій країні створені спеціалізовані краудфандингові онлайн-платформи, які є посередниками між авторами проектів і спонсорами.

На таких платформах можна розповісти про свій проект та привернути до нього увагу.

Фінансування на таких майданчиках **здебільшого здійснюється на благодійній основі.**

Спонсор може отримати певні переваги або компенсацію за свою підтримку, наприклад, ексклюзивні товари, послуги чи продукти або ж примірник твору, створеного за результатом краудфандингового проекту.

Таке інвестування за своєю суттю не є фінансовою діяльністю, а більшою мірою своєрідною пожертвою, спрямованою на реалізацію перспективних бізнесових проектів. Унаслідок їхнього втілення можливе, наприклад, покращення життя в певному регіоні чи сфері діяльності або задоволення певних естетичних, культурних потреб тощо.

Такі майданчики працюють за двома принципами:

→ «все або нічого» – автор проєкту отримує кошти лише у разі, коли зібрав 100% заявленої суми. Якщо з фінансуванням не склалося – гроші повертаються спонсорам;

→ за гнучкою системою – автор отримує кошти, коли проєкт зібрав певний відсоток від заявленої суми, найчастіше від 50%.

У краудфандингу є два основні напрями для використання:

→ перший – це власне зібрати гроші на запуск проєкту.

→ другий – прорекламувати свій проєкт, щоб якнайбільше людей про нього дізналися.

Види краудфандингу



Залежно від цілей компанії виділяють декілька видів краудфандингу:

→ **благодійний:** використовується для некомерційних проєктів, благодійники не отримують за свої пожертви нічого;

→ **за винагороду:** винагородою інвесторам може бути як якийсь подарунок, так і довгостроковий доступ до товару чи послуги компанії;

→ **кредитний, або Peer-to-Peer (P2P):** по факту, це позика з подальшим отриманням додаткових відсотків інвесторами;

→ **на основі капіталу:** надає можливість інвестору придбати частку в капіталі компанії.

Переваги краудфандингових сайтів:

– **витрата коштів за цільовим призначенням.** За правилами більшість сайтів не дозволяють витратити кошти меценатів на потреби, не зазначені в проєкті;

– **широка спеціалізація.** На краудфандингових порталах можна втілити як бізнес-ідеї, так і соціальні або благодійні;

– **прозорість.** Будь-якій людині доступна в повному обсязі інформація про проєкти;

– **націленість на результат.** Кожен власник проєкту повністю звітує про те, на якому етапі перебуває реалізація його справи. У разі провалу продукту після виходу на ринок гроші залишаються в краудфандера. Якщо ж він не став опікуватися проєктом після отримання коштів, гроші повертаються до власників;

– **доступність.** Переважно мінімальний поріг вступу до проєктів відсутній. Інвестувати можна, маючи лише доступ до інтернету та вільні кошти;

– **простота в користуванні.** Краудфандингові платформи забезпечують найпростіший і найзрозуміліший для пересічного користувача інтерфейс, без підписання великої кількості документів, особистої присутності та складного структурування.

Краудфандингові платформи містять певні вимоги, дотримання яких є обов'язковим перед початком залучення інвестицій / фінансування. Зокрема, є вимоги до презентації проекту, актуальності, команди, бюджету, строків, мети й механізму втілення ідеї.

Зазвичай вартість послуги за таке розміщення становить 10-15% комісії від суми зібраних коштів.

Успіх стрімкого поширення краудфандингу забезпечує вдала ідея чи проєкт, реалізація якого зацікавить широке коло людей.

Важливі умови:

→ актуальність проєкту;

→ доступне донесення до потенційних вкладників механізму його реалізації;

→ запровадження для благодійників **системи винагород**, які вони зможуть отримати за свої вкладення.

Переваги краудфіндингу в бізнесі:

1. Охоплення. Використовуючи краудфіндингові платформи, можна отримати доступ до інвесторів та залучення коштів на умовах благочинних внесків. Адже у такому разі автор проекту матиме реальну змогу його реалізувати без вкладення значних особистих інвестицій або й взагалі без них.

2. Презентація. Можна здійснити процес оцінки бізнесу на найвищому рівні: його історії, привабливості, пропозиції, цільового ринку та зібрати сотні вподобайок і коментарів у соцмережах.

3. Піар і маркетинг. У вас вже є готовий продукт, який потрібно протестувати, або ви бажаєте випустити продуктову лінійку без власних вкладень і кредитів. Оскільки інші засоби інформації висвітлюють хід залучення коштів, можна розвинути діяльність, направивши трафік на сайт та інші ресурси компанії.

4. Концепція підтвердження. Подання концепції або бізнесу широким колам дає можливість перевірити та покращити пропозицію. Коли потенційні інвестори почнуть виявляти інтерес і надсилати запити, можна швидко з'ясувати, чого не вистачає, які показники потрібно удосконалити з метою успішного залучення коштів.

5. Ефективність. Здатність централізувати та оптимізувати зусилля щодо залучення коштів. Створюючи єдиний всеосяжний профіль, до якого можна направити потенційних інвесторів, ви позбуваєтеся необхідності залучення кожного окремо, щоби більше часу приділяти веденню бізнесу замість залучення коштів.

Сфера краудфіндингу також має недоліки:

- відсутність гарантій успіху проекту;

- відсутність стимулюючих чинників для людей, що надали підтримку;

- можливість шахрайства.

Задля запобігання ризикам платформи краудфіндингу встановлюють різні правила та процедури для забезпечення якості та безпеки проектів, а також надають інструменти для взаємодії між авторами та інвесторами.

Формат співпраці, що пропонує краудфандинг, коли люди добровільно об'єднуються і спільно направляють гроші чи інші ресурси на підтримку зусиль інших людей або організацій, може бути дуже дієвим у **післявоєнному відновленні українського бізнесу**.

Прийняття закону в Україні, що регулюватиме краудфандинг, однозначно дасть змогу залучити більше інвесторів та донорів, що, своєю чергою, відкриє можливості для підприємців, винахідників та благодійних організацій.

Для вдалого краудфандингу фахівці пропонують дотримуватися дев'яти рекомендацій:

→ **1. Юридично оформіть вашу діяльність**, щоб отримувати кошти на офіційний банківський рахунок. Для цього необхідно мати ФОП, ТОВ або ГО.

→ **2. Незалежно від того, що ви оберете, ваша робота обов'язково потребуватиме гнучкої комунікації з командою.** Це можна організувати, наприклад, за допомогою мобільного зв'язку та інтернету для роботи.

→ **3. Добре пропрацюйте ідею бізнесу**, щоб вам було легко пояснити, навіщо існує проєкт. Краще, коли він передбачає соціальний вплив, наприклад, працевлаштування людей з особливими потребами.

→ **4. Визначте суму**, яку прагнете зібрати на платформі та встановіть дедлайн для цього.

→ **5. Продумайте систему винагород для людей**, які профінансують ідею. Скажімо, знижку на продукт. Проте цікавіше, коли подарунок буде унікальним та символічним, який не купити просто так.

→ **6. Знайдіть щонайменше одну людину**, яка профінансує проєкт одразу. Це допоможе вивести стартап на платформі в ТОП, щоб інші теж дізналися про нього якнайшвидше. Звертайтеся насамперед до тих, хто вас знає – друзів та знайомих. Потім до людей, які можуть і не знати вас особисто, проте зацікавлені напрямом вашого проєкту. А далі – до людей, які не знайомі ні з вами, ні з вашим напрямом, утім, яких ваш стартап, ймовірно, може надихнути.

7. **Регулярно повідомляйте про розвиток**, на якому етапі знаходиться ваш проєкт, як використовуються отримані гроші. Це допоможе зміцнити довіру та залученість. Обов'язково дякуйте за підтримку.

8. **Час від часу робіть розсилки email-листів** на базу потенційних доброчинців, яким, на вашу думку, це буде цікаво. Так ви нагадуватимете про себе, і найімовірніше вашу ідею профінансують.

9. **Промуйте кампанію** за допомогою соціальних мереж, електронної пошти та сарафанного радіо. Це допоможе зібрати інвестиції та виконати ваші цілі. Щоб пришвидшити процес фінансування, запусайте рекламу.

Бізнес-ангели

Бізнес-ангели (з англ. *business angel*) – це приватні неформальні інвестори, що вкладають кошти в маловідомі молоді компанії, як правило, без застави, в очікуванні зростання їхньої вартості.

Бізнес-ангели володіють цінним діловим досвідом й інколи виконують активну роль в управлінні бізнесом, вони використовують свої підприємницькі навички, досвід і мережі, щоб допомогти молодим підприємцям розпочати свій бізнес.

Бізнес-ангели активно беруть участь у житті компанії, в яку вони інвестували.

Бізнес-ангели корисні й тим, що додатково до безпосереднього фінансування можуть **забезпечити підприємству кредитні гарантії**.

Бізнес-ангел вкладає **власний капітал** в обмін на частку в бізнесі або набуває досить великий, іноді блокуючий, пакет акцій, щоб мати вирішальний голос для прийняття фінансових та управлінських рішень.

Серед ангелів є досвідчені інвестори, які вже провели кілька операцій і мають досвід у підприємстві. Ангельські інвестори здебільшого приходять під час другого раунду фінансування, після залучення коштів від сім'ї та друзів.

Відкритість до ведення нової справи і готовність стати ментором для молодих підприємців ще не свідчить про те, що бізнес-янгел готовий інвестувати в кожного.

Ваша пропозиція такому інвестору має містити:

1. Ідею, яка буде вигідно відрізнати ваш продукт від уже існуючих на ринку. Ваша ідея повинна виділяти ваш бізнес серед конкурентів.
2. Точний опис цільової аудиторії. Що ширшою є цільова аудиторія, то привабливішою є пропозиція для бізнес-янгела.
3. Детально пропрацьований бізнес-план, що буде містити всю необхідну інформацію про продукт.
4. Професійну команду, яка зможе втілювати умови бізнес-плану.

Бізнес-ангели вмотивовані наполегливістю молодих підприємців, які прагнуть досягти успіху, а як довгострокову мету – розвиток проінвестованих проєктів та зростання їхньої вартості.

Свої доходи бізнес-ангели отримують зазвичай від продажу своєї частки в компанії після її розкрутки.

За статистикою, з 10–15 проєктів тільки 1–2 потрапляють під крило бізнес-янгела. У разі відмови бізнес-янгел може не просто сказати «ні», а пояснити, чому він відмовив, і дати пораду, яка зможе допомогти в удосконаленні вашої ідеї. Цілковито можливо, що така відмова послужить не менш цінним внеском у вашу підприємницьку ідею.

Переваги співпраці власника бізнесу із бізнес-ангелами:

- незалежні відносини;
- чіткість планування;
- якщо компанія вже має певний дохід, інвестиції можуть вивести діяльність на вищий рівень.

Негативні наслідки співпраці власника бізнесу з бізнес-ангелами:

→ передача іншим людям частини акцій компанії;

→ інколи надто багато часу витрачається на пошуки інвесторів;

→ як і в будь-якому іншому випадку, ризик того, що справа не піде;

→ не підходить підприємцям, якщо планується зберігати контроль над бізнесом протягом тривалого часу або якщо власник хоче повної свободи дій у керівництві своєю компанією.

Одне з найкращих місць для початку пошуку бізнес-ангелів – це спеціальні платформи, які мають списки інвесторів з хорошою репутацією та відкриті до співпраці й фінансування. Має сенс слідкувати за інвестиційними конференціями ангелів, де можна зустрітися з потенційними інвесторами, більш того є шанс знайти свого ангела через рефералів, місцевих адвокатів та асоціації, наприклад, торгової палату.



Список онлайн-платформ, де можна знайти бізнес-ангелів

Глобальні платформи

→ **Angellist** – ця платформа має місією демократизувати інвестиційний процес та допомагати компаніям з проблемами у залученні інвестицій та пошуку кадрів.

→ **FundersClub** – онлайн-платформа; члени цієї спільноти можуть робити невеликі інвестиції (суму 3–5 тис. дол.) в компанії, які їм подобаються. Потім FundersClub об'єднує гроші в один фонд і передає його стартапу під своїм власним ім'ям.

→ **Funded.com** – глобальна платформа фінансування, яка отримала численні визнання за відданість підтримці стартапів та чинних підприємств.

→ **Gust** – глобальна SaaS-платформа для створення, експлуатації та інвестування в масштабні, швидкозрослі компанії. Онлайн-інструменти Gust допомагають підприємцям починати, запускати бізнес і збирати кошти для компаній, а також забезпечують потік угод і управління взаємовідносинами з інвесторами.

Платформи, що орієнтуються на жінок-підприємців

→ **Astia** – акселератор та інвестиційний фонд розміром в \$100 млн, створений у 1999 році. Він спеціалізується на підтримці компаній в раундах Seed та Series A, а також зацікавлений у галузях, що швидко зростають, наприклад, біо- та екологічні технології, у стартапах, що виробляють товари широкого вжитку. Однак, що не менш важливо, для участі в програмі серед керівників стартапу повинна бути хоча б одна жінка.

→ **Broadway Angels** – група жінок-інвесторів, що спеціалізуються на великих інвестиціях в ІТ-сектор. Усі учасниці є або були генеральними партнерами венчурних компаній вищого рівня або топменеджерами провідних технологічних компаній.

→ **Golden Seeds** – Нью-Йоркська мережа інвесторів у компанії, які були засновані жінками, насамперед в секторах виробництва споживчих товарів, високих технологій і програмного забезпечення.

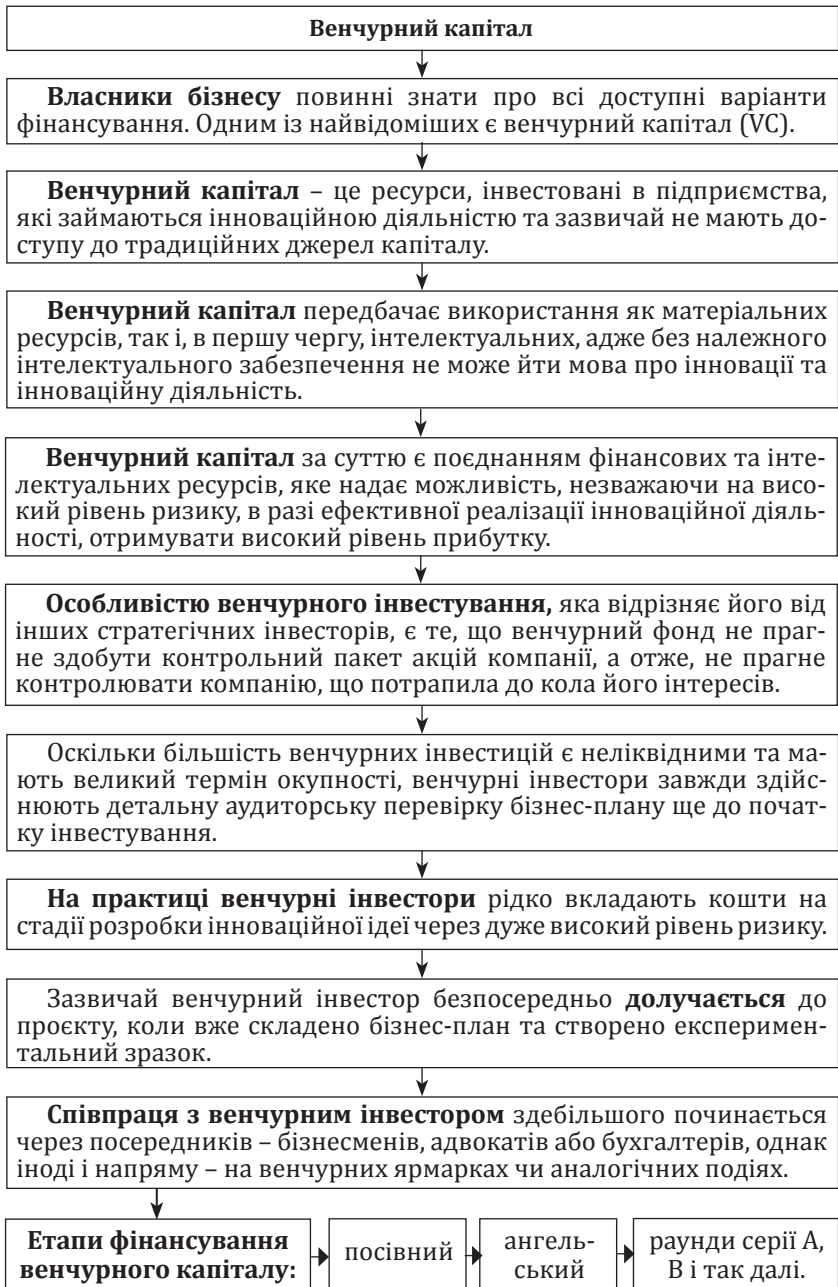
Регіональні платформи в Україні

→ **Lviv Tech Angels** – спільнота інвесторів, заснована львівським ІТ-кластером та вперше представлена в червні 2019 року на бізнес-конференції IT Jazz. Спільнота об'єднує топменеджерів та співзасновників місцевих ІТ-компаній, які вже інвестували в українські стартапи на ранній стадії та продуктові компанії.

→ **Startup Network** – майданчик, де підприємці, які бажають реалізувати свій стартап, знаходять бізнес-ангелів, seed-фонди, венчурні фонди та інших інвесторів, які пропонують інвестиції в приватні компанії. За допомогою цього майданчика також можна вигідно продати свій бізнес, швидко і грамотно скласти бізнес-план чи іншу документацію, яка необхідна при спілкуванні з потенційним інвестором.

→ **Асоціація «Приватні інвестори України»** – об'єднання приватних і корпоративних інвесторів у всіх регіонах України – повноправний член European Business Angel Network (EBAN). Асоціація приватних інвесторів України не є посередником між інвесторами та ініціаторами проектів, а організацією, що об'єднує односторонців, які є або готові стати інвесторами. Для своїх членів проводить індивідуальні презентації інвестиційних проектів, а також публічні заходи, на яких підприємці представляють свої проекти інвесторам.

→ **UANGEL** – українська ангельська платформа для зустрічей (пітчінг, презентації, кавові ранки) підприємців (як правило, на ранній стадії розвитку) з інвесторами та для інвесторів, для місцевої та міжнародної синдикації. UANGEL є членом EBAN та партнером GUST.



Посівний раунд	Ангельський раунд	Перший раунд	Другий раунд	Третій раунд і далі
<p>Це найперша стадія фінансування, і зазвичай вона забезпечується особистими заощадженнями, коштами друзів і родини, або за рахунок краудфандингу. Як впливає з назви, цей етап фінансування має на меті допомогти власникам бізнесу розпочати роботу. Усі, хто колинебудь відкривав бізнес, знають, що початкові етапи часто є найскладнішими.</p>	<p>На цьому етапі стартап може залучити інвесторів-ангелів. Як правило, це заможні люди, які вкладають власні гроші в перспективні компанії. Але ціннішим за інвестиції є менторство та поради, які можуть надати інвестори-ангели. Останні зазвичай отримують відсоток компанії в обмін на свої інвестиції.</p>	<p>Перший раунд фінансування венчурного капіталу надають переважно венчурні капіталісти, які є професійними інвесторами і керують фінансовими ресурсами від партнерів з обмеженою відповідальністю. Перший раунд фінансування також відомий як раунд Серії А, і зазвичай це перший раз, коли власник бізнесу приймає зовнішні інвестиції.</p>	<p>Якщо бізнес ефективний, він може залучити другий раунд венчурного фінансування, відомий як раунд Серії В. Ці гроші, як правило, використовуються для розширення компанії шляхом найму нових співробітників, відкриття нових офісів або виходу на нові ринки.</p>	<p>Якщо бізнес дуже успішний і швидко зростає, він може зібрати додаткові раунди фінансування, відомі як раунди Серії С і Серії D.</p>

Бізнес-інкубатори

Бізнес-інкубатори – це альтернативні інституції, які допомагають підприємництву та підтримують його, створюють здорове оточення для ідей і людей, котрі прагнуть діяти та створювати товари й послуги найвищої якості, а також додаткові робочі місця та дохід сотень і тисяч тих людей, які працюють найманими працівниками на підприємствах.

Бізнес-інкубатор – це організація, яка на визначений строк і на спеціальних умовах надає суб'єктам малого та середнього підприємництва, які розпочинають свою діяльність, спеціально обладнані приміщення, майно, послуги й іншу допомогу з метою розвитку цих підприємств і набуття ними підприємницької самостійності.

Бізнес-інкубатори є основою підтримки бізнесу на ранній стадії, яка провадить посилений розвиток проекту в найкоротші терміни; займається підтримкою проектів початківців та вже діючих підприємців на всіх етапах розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації.

Потреба в бізнес-інкубаторах виникає ще через саму природу малого підприємництва: за статистикою, за перші 3 роки роботи після створення виживає лише 14–30% малих підприємств. Натомість у бізнес-інкубаторах чисельність підприємств, що вижили, становить 85–86%.

Які послуги бізнесу надає бізнес-інкубатор:

- коворкінг – зони на умовах оренди за цінами, нижчими від ринкових і з гнучкими умовами одержання додаткового місця залежно від кількості людей у вашій команді;
- адміністративні і технічні послуги, наприклад: надання юридичної адреси новоствореним підприємствам, секретаріат тощо;
- постійно активна консалтинг-зона для бізнесу із залученням менторів, яка буде займатися пошуком інвесторів, масштабуванням, пошуком партнерів, здійснювати навчальні візити до діючих підприємств з метою обміну досвідом;
- постійне навчання бізнесу з акцентом на жінок-підприємниць у форматі бізнес-школ, тренінгів, семінарів, організації освітніх івентів.

Загальною метою утворення бізнес-інкубатора можна вважати підтримку творчої, професійно активної молоді, створення та розвиток власного бізнесу і, як наслідок, загальний розвиток територіальних громад, а також науковий та інноваційний поступ регіонів.

Джерелами фінансування бізнес-інкубаторів можуть бути гранти, зарубіжні джерела, університетські фонди, державні фонди та фонди підтримки інновацій тощо, що не суперечить українському законодавству.

Бізнес-акселератори

Акселератор – це інтенсивна програма розвитку бізнесу за участі досвідчених менторів. За короткий, визначений акселераційною програмою час ментори навчають вашу команду, допомагають удосконалити продукт та вивести його на якісно новий рівень. Окремі акселератори також передбачають початкове інвестування.

Кінцева мета акселератора – стимулювати підприємницьку діяльність, допомагати учасникам розвивати свої навички та масштабувати свій бізнес.

Основні завдання акселераторів:

- стартап-тренінги для молодих підприємців, що дають можливість робити менше помилок на початковій стадії реалізації бізнес-проекту;
- навчання та розробка бізнес-планів;
- інвестиційний маркетинг для стартап-проектів;
- майданчик для інвесторів та інвестиційні стратегії, допомога в підборі інвестиційно привабливих проектів;
- інвестиційний радник зі супроводу угод злиття та поглинання, залучення капіталу в інвестиційні проекти, супровід іноземних інвесторів в Україні;
- інформаційна підтримка для прямих інвестицій і венчурного капіталу;
- залучення приватного капіталу, синдикативне інвестування; залучення капіталу у формі як участі в капіталі, так і боргового фінансування.

Як працюють бізнес-акселератори

Робота бізнес-акселераторів базується на інтенсивних програмах, що зазвичай тривають кілька місяців. Учасники отримують можливість пройти через інтенсивний процес навчання, на якому вони опановують ключові навички управління бізнесом, маркетингу, стратегічного планування тощо.



Вигоди від участі

Участь у бізнес-акселераторі може принести багато переваг. По-перше, це можливість отримати фінансову підтримку та інвестиції в обмін на частку у бізнесі. По-друге, учасники отримують цінні зв'язки та менторську підтримку від досвідчених підприємців та експертів.



Критерії вибору

Вибір підходячого бізнес-акселератора – це важливий крок. Підприємці повинні аналізувати спеціалізацію програми, репутацію попередніх учасників, умови участі та вигоди, які може надати акселератор.



Етапи розвитку

Учасники програм бізнес-акселераторів проходять кілька етапів розвитку, включаючи аналіз ідеї, розробку продукту, валідацію, масштабування та виведення на ринок.



Роль менторів

Ментори відіграють ключову роль у розвитку учасників бізнес-акселераторів. Вони надають цінні поради, діляться досвідом та допомагають уникнути помилок.



Пітчінг та інвестування

Учасники після закінчення програми мають можливість представити свій проєкт інвесторам на спеціальних заходах. Це може сприяти залученню додаткового фінансування для подальшого розвитку.



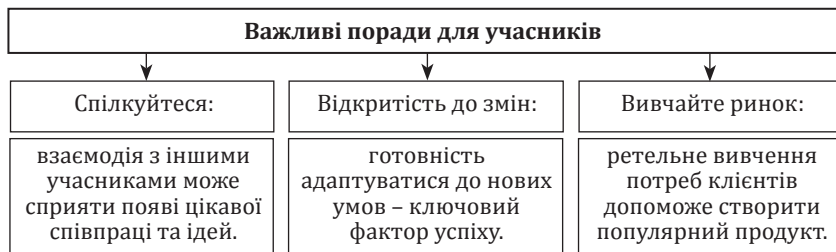
Розкриття потенціалу

Бізнес-акселератори допомагають розкрити повний потенціал проєкту. Це включає вдосконалення бізнес-моделі, виявлення нішевих ринків та розробку стратегій залучення клієнтів.



Виклики та ризики

Участь у бізнес-акселераторі не гарантує автоматичного успіху. Власники бізнесу повинні бути готові до викликів, конкуренції та можливих ризиків.



Бізнес-акселератори відіграють важливу роль у створенні успішних бізнесів. Вони допомагають підприємцям збільшити шанси на успіх шляхом надання знань, підтримки та ресурсів.

В Україні є достатньо бізнес-акселераторів, які надають підтримку молодим підприємцям:

- **GrowthUP** – провідний акселератор в Україні, спеціалізується на IT та технологічних проєктах. Пропонує інвестиції, менторство, офісний простір.
- **WannaBiz** – київський акселератор, який підтримує ранні стартапи. Надає до \$20,000 інвестицій та 3-місячну акселераційну програму.
- **Happy Farm** – акселератор агротехнічних та фудтех-стартапів. Пропонує \$30,000 інвестицій, менторство, доступ до фермерської екосистеми.
- **UVCA** – Українська асоціація венчурного та приватного капіталу. Проводить щорічний акселератор Ukraine Venture Summit.
- **Startup Depot** – акселератор від інноваційного парку UNIT.city у Києві. Пропонує програму Seed Step для початківців.
- **Betapitch** – міжнародна мережа акселераторів, проводить програми в Києві з фокусом на технологічні стартапи.

Підтримка стартапів та бізнесів, започаткованих жінками, сьогодні як ніколи набуває першочергового значення. В умовах воєнного стану, коли багато чоловіків-керівників та засновників компаній захищають нашу країну зі зброєю в руках, жінки-лідерки нового покоління тримають її «економічний фронт».



Закладений нині фундамент стійкого бізнесу під управлінням жінок-засновниць, в тому числі завдяки участі в цьому **бізнес-акселераторі**, – це не тільки нові робочі місця та підтримка держави під час війни, а й потужний драйвер розвитку після Перемоги.



В Україні є позитивний досвід запуску акселераційної програми «Відважна» для українок, які заснували мікро- чи малий бізнес або мріють це зробити. Проєкт запустила мережа центрів «Дія.Бізнес» за підтримки Мінцифри та Офісу з розвитку підприємництва та експорту за сприяння глобальної ініціативи She's Next Empowered by Visa.

Банківські кредити

Банківське кредитування – важливий напрям у підтримці та стимулюванні роботи бізнесу.



Залежно від мети отримання фінансування існують різні види кредитів для бізнесу, найпопулярнішими з яких є такі:

- овердрафт – отримання обігових коштів;
- кредит на придбання рухомого та нерухомого майна для використання в комерційній діяльності (придбання авто, техніки, станків, виробничих приміщень та ін.);
- інвестиційний кредит для довгострокового фінансування проєктів з метою розширення бізнесу;
- кредит під заставу депозиту;
- кредит під заставу майна.

Як оцінити загальну вартість кредиту

1. Розпочніть з розгляду річної процентної ставки.

Оцінка загальної вартості кредиту допоможе зрозуміти, скільки саме вам коштуватиме використання позичених грошей у визначений період.

2. Визначте **додаткові витрати**, такі як комісії, страховки, адміністративні витрати.

3. Розгляньте **період погашення кредиту**. Довший термін може зменшити щомісячні виплати, але збільшити загальну вартість через сплачені відсотки.

4. Оцінка вартості кредиту не може відбуватися без врахування **можливостей та обмежень вашого індивідуального фінансового бюджету**.

Які документи потрібні для отримання кредиту?

Приймаючи рішення щодо надання кредиту, банк здійснює оцінку кредитного ризику, зокрема на основі документів, наданих потенційним позичальником. Таку оцінку банк здійснює відповідно до Положення «Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями», затвердженого Постановою Правління НБУ від 30.06.2016 р. № 351.

Залежно від виду кредиту, наявності застави та банку перелік документів може різнитися.

**Основні документи,
які потрібно надати банку для отримання кредиту:**

для фізичної особи-підприємця

- анкета-заява про надання кредиту;
- довідки з обслуговуючих банків про обороти за поточним рахунком та/або розширена виписка за поточним рахунком за останні 6 місяців;
- документи, які підтверджують інші доходи за наявності (виписки за картковими, депозитними рахунками, договору з контрагентами тощо);
- фінансова звітність;
- для ФОПа на спрощеній системі оподаткування – податкова декларація платника єдиного податку фізичної особи-підприємця.

для юридичної особи

- анкета-заява про надання кредиту;
- фінансова звітність;
- довідки з обслуговуючих банків про наявність рахунків, рух коштів за ними та/або розширена виписка з обслуговуючого банку за рахунком;
- довідки з банків про стан заборгованості за кредитами (у разі наявності кредитів);
- рішення компетентного органу відповідно до установчих документів позичальника про одержання кредиту в банку та надання повноважень на підписання кредитного договору.
- Якщо ви надаєте в заставу рухоме чи нерухоме майно, банку необхідно надати документи, що підтверджують право власності на таке майно.

Законом України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 р. №3460-IX передбачено реалізацію низки важливих бюджетних програм для підтримки великих інвестицій, суб'єктів малого та середнього підприємництва, розвитку агропромислового комплексу тощо.

На 2024 рік Уряд заклав у бюджет 18 млрд грн на продовження доступного кредитування вітчизняних підприємців за програмою 5-7-9%.

Важливою складовою розвитку кредитування залишатиметься участь банків у реалізації низки державних кредитних програм, таких як кредитування малих та середніх підприємств «5-7-9%», «Доступний факторинг» (беззаставне фінансування для мікро-, малого та середнього бізнесу з відтермінуванням платежу).

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» – це програма банківського кредитування суб'єктів мікро- та малого підприємництва, а також корпоративного сегменту в рамках урядової програми «Доступні кредити 5-7-9%».

Кредит можна отримати на такі цілі:

- фінансування оборотного капіталу;
- придбання та/або модернізація основних засобів, крім придбання авто для власних цілей;
- придбання нежитлової нерухомості та/або земельних ділянок без подальшого надання в оренду;
- придбання франчайзингу;
- відновлення, ремонт або заміна пошкодженої внаслідок бойових дій енергетичної інфраструктури теплових електростанцій та теплоелектроцентралей, необхідних для сталого проходження осінньо-зимового періоду.

Програма «Доступний факторинг» – новий фінансовий інструмент у рамках Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» для забезпечення мікро-, малого та середнього підприємництва (ММСП) оборотним капіталом. Завдяки цій Програмі підприємства матимуть змогу покрити щоденні витрати, знизити ризик «неплатежів» з боку контрагентів та покращити стійкість всього ланцюга постачання товарів.



Факторинг – це фінансова операція, що дає змогу підприємствам отримати негайний доступ до грошових коштів та відновити свою ліквідність для виробництва нових товарів. У межах Програми «Доступний факторинг» підприємство за відповідний відсоток поступається факторинговій компанії (уповноваженому фактору) своїм правом вимоги до покупця за неоплачені товари і послуги.



Фонд розвитку підприємництва (ФРП) призначений оператором програми «Доступний факторинг» і реалізовуватиме її через банки-партнери: Креді Агріколь Банк, ОТП Банк, ТАСкомбанк, КОМІНБАНК, Банк Глобус та МТБ Банк, з якими були укладені відповідні угоди під час заходу.



Умови участі в Державній програмі «Доступний факторинг»
Фінансова підтримка суб'єктів господарювання за договорами факторингу передбачатиме компенсацію відсоткової ставки за факторинг на рівні до 13% річних. Уповноважений фактор надаватиме факторинг суб'єкту господарювання у розмірі до 95% дебіторської заборгованості, але сума фінансування не може перевищувати 150 мільйонів гривень, включаючи кошти, отримані за програмами «Доступні кредити 5-7-9%» та «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%».

Хто може долучитися до Програми



Мікро-, малі, середні та великі підприємства – резиденти України, що здійснюють постачання товарів, виготовлених українським товаровиробником, на умовах відстрочення платежу:

- фізична особа-підприємець;
- юридична особа, кінцевим бенефіціарним власником (контролером) якої є фізична особа-резидент України;
- сільськогосподарський товаровиробник.

П'ять порад підприємцям, які планують узяти участь у програмі «5-7-9%»:

1. Звернути увагу на банківські умови фінансування, за якими перший внесок за кредитом не повинен перевищувати 20%. Особливо це стосується цільових інвестиційних кредитів.
2. Поцікавитися, чи готовий банк запропонувати програму з розтермінування виплат за кредитом у разі виникнення труднощів з його погашенням.
3. З'ясувати, чи готовий банк надати кредит і на яких умовах, щоб «перекредитуватися», тобто погасити наявні борги.
4. Ознайомитися з досвідом участі банку в інших пільгових державних програмах («ЄОселя», «Доступні кредити під 7%», «Енергодім»).
5. Дізнатися, чи бере банк участь у цільових регіональних програмах з відшкодування відсотків за кредитами програми «5-7-9%» та «Доступний факторинг».

Державні програми стимулювання підприємництва

Гранти – це можливість отримати необхідні фінансові ресурси для інновацій, розвитку та реалізації амбіційних проєктів, адже вони забезпечать серйозну фінансову підтримку і відкриють доступ до експертних знань та ресурсів, що якісно підвищить конкурентоспроможність у сфері бізнесу.

Держава та іноземні партнери всіляко намагаються підтримати малий та середній бізнес, а також перспективні стартапи. З цією метою у 2024 році запроваджено кілька програм з надання грантів.

Державна підтримка у сфері бізнесу та розвитку підприємництва, за умови успішної реалізації бюджетних програм, дасть змогу **забезпечити позитивний вплив як на економічний розвиток регіонів, так і на розвиток громад.**

Місцевий бізнес, скориставшись фінансовою допомогою, зможе створити чи розширити виробництво, що дасть змогу створити умови для зайнятості людей і проживання їх на території громад, а також забезпечити збільшення надходжень до місцевих бюджетів.

Урядовий проєкт «єРобота» передбачає надання грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Він спрямований на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць. Проєкт включає 6 грантових програм, зокрема, українці зможуть отримати:

- мікрогранти для створення власного бізнесу;
- гранти для розвитку переробного підприємства;
- державне фінансування закладки саду;
- кошти для розвитку тепличного господарства;
- грант для ветеранів та членів їхніх сімей.

Грант на власну справу від Дії



Хто може претендувати на грант від Дії у 2024 році



Грант на бізнес у 2024 році можуть отримати майбутні або діючі підприємці, які:

- - не мають заборгованості перед держбюджетом;
- - не ведуть діяльність на тимчасово окупованих територіях України та / або на території РФ;
- - не притягнуті до кримінальної відповідальності та не перебувають під санкціями.

Власнику бізнесу потрібно скласти бізнес-план з детальним кошторисом суми, на яку він претендує. Сума гранту може складати від 50 до 250 тисяч гривень. **Гроші можна витратити на:**

- придбання обладнання;
- закупівлю сировини;
- орендну плату (не більше 25% від суми гранту);
- лізинг обладнання.

Обов'язкова умова надання коштів:

- створення 1–2 робочих місць;
- здійснювати діяльність не менше 3 років;
- сплачувати податки в бюджет, зокрема за працевлаштування працівників.

Отримати гранти можуть як підприємці-початківці, так і люди, що вже мають досвід у бізнесі. Подача заявки на грант здійснюється через Портал Дія.

Онлайн

- 1. Зареєструйтеся або авторизуйтеся в кабінеті громадянина на порталі diia.gov.ua за допомогою BankID або електронного підпису.
Зверніть увагу: якщо ви ФОП або юридична особа, необхідно скористатися ключем ФОП або керівника юридичної особи з ЄДРПОУ підприємства.
- 2. Заповніть онлайн-заявку.
- 3. Прикріпіть бізнес-план за формою.
- 4. Підпишіть електронним підписом та відправте.

Якщо вам потрібна консультація щодо програми, зверніться до найближчого відділення Ощадбанку.

Офлайн

Результат

Прийняття заявки щодо отримання гранту на власну справу.

Наступні кроки

Рішення про надання гранту приймає Державна служба зайнятості, перевіривши заяву уповноваженим банком та розглянувши ваш бізнес-план.

Чи маю я повернути державі отриманий грант?

Ви маєте повернути суму вашого гранту, лише якщо не виконаєте зобов'язання перед державою, тобто не створите робочих місць відповідно до суми гранту.

Гранти для розвитку переробного підприємства

Уряд започаткував програму грантів для підприємців, які хочуть створити або розвинути свій бізнес у сфері переробки. Держава надає їм до 8 млн грн безповоротної допомоги для реалізації виробничих проєктів.

Отримати фінансування можуть ФОПи або юридичні особи, які:

→ не розміщені і не провадять діяльність на тимчасово окупованих територіях станом на момент подання заявки;

→ не провадять господарську діяльність на території рф;

→ не належать до підсанкційних осіб;

→ не є банкрутами, не перебувають у стадії банкрутства;

→ мають кінцевих бенефіціарів-громадян України.

Перша тисяча заявників отримує грант у розмірі 70% від вартості проекту, для наступних учасників держава надає кошти у розмірі до 50% вартості проекту. Також учасники можуть залучити додаткові кредитні кошти – до 16 мільйонів гривень за програмою «5-7-9» під 0% на 5 років.



Щоб долучитись до програми, власнику бізнесу необхідно підготувати бізнес-план та подати разом зі заявкою та документами для верифікації діючого підприємства через Портал Дія.



АТ «Ощадбанк» протягом **10 днів** здійснює оцінку бізнес-плану, перевірку ділової репутації отримувача, а також проводить з ним співбесіду. Рішення про надання гранту приймається Мінекономіки на основі оцінювання банку.



Кошти перераховуються на банківський рахунок заявника на чітко визначені цілі:

- придбання основних засобів виробництва (верстати, технологічне обладнання);
- введення в експлуатацію верстатів, технологічного обладнання;
- доставку придбаних верстатів, технологічного обладнання.

На обладнання **накладається заборона відчуження** до виконання умов за грантом. У випадку руйнування переробного підприємства внаслідок збройної агресії рф держава компенсує отримувачу його власний внесок у повному обсязі.

За умовами програми учасники зобов'язані:

- – протягом 3 років з дня отримання гранту сплачувати податки, збори та ЄСВ у розмірі отриманих коштів;
- – створити не менше 25 робочих місць.

Якщо ці вимоги не виконуються, отримувач повинен самостійно повернути різницю між сумою отриманого гранту та фактично сплаченими платежами.

Державне фінансування закладки саду

Уряд запустив програму грантів для підприємців, які хочуть створити та розвинути власне садове господарство. Учасники можуть залучити фінансування для закладки саду площею до 25 га.

Отримати кошти можуть суб'єкти господарювання:

юридичні особи, фізичні особи-підприємці, основною діяльністю яких є вирощування сільськогосподарських культур на власних або орендованих землях, а саме:

фізичні особи-підприємці (ФОП);

товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ);

фермерські господарства (ФГ);

приватні підприємства (ПП).

Основні вимоги до отримувачів:

відсутність підприємницької діяльності на тимчасово окупованих територіях та в РФ;

неналежність до підсанкційних осіб;

відсутність порушеної справи про банкрутство;

відсутність заборгованостей перед державою.

Для учасників, які створюють першу тисячу гектарів садів, держава компенсує 70% вартості проєкту, для наступних – 50%. Також учасники можуть залучити кредитні кошти за програмою «5-7-9» для додаткового фінансування, для чого слід:

– підготувати бізнес-план своєї діяльності та подати разом із заявкою і проєктом висадки насаджень через Портал Дія;

– відкрити у відділенні уповноваженого банку рахунок, призначений лише для цілей свого проєкту.

Рішення про надання гранту приймається протягом 10 днів Мінагрополітики за умови наявності правильно оформленої заявки з додатками. Після отримання позитивного висновку про участь у програмі підприємець має перерахувати свою частину вартості проекту на банківський рахунок. Далі держава надсилає свою частку на той самий рахунок.

Підприємець може використати грант лише на визначені програмою цілі, а саме:

→ виплату заробітної плати;

→ закупівлю матеріалів (саджанців дерев, добрива) та обладнання (для поливу тощо);

→ висаджування садів.

Банк забезпечує супровід видаткових операцій отримувача з рахунку лише відповідно до проекту висадки насаджень.

Закладку саду дозволяється здійснювати на землях, право власності або користування на які підтверджено належними правовстановлюючими документами на строк не менше 25 років.

У рамках програми учасник зобов'язаний створити від 3 до 20 нових постійних і сезонних робочих місць залежно від виду рослин, що висаджуються.

Важливою умовою є:

→ працевлаштування постійних працівників відповідно до нормативів на гектар;

→ після цього підприємець зможе отримати кошти на покриття решти 50% витрат;

→ провадити діяльність протягом не менше 5 років і сплачувати податки та збори.

У разі **нецільового використання коштів** державна підтримка **припиняється**, а кошти **повертаються** до держбюджету.

Кошти для розвитку тепличного господарства

Гранти надаються для висадки та облаштування насаджень на земельній ділянці або на суміжних земельних ділянках, загальна площа якої/яких становить від 1 до 25 гектарів.

Допускається розташування між земельними ділянками господарських шляхів, прогонів, полезахисних лісових смуг та інших захисних насаджень, рубежів (річок, струмків, каналів, лісосмуг, рослинних смуг, дерев, стежок, рівчаків, ярів, заболочених земель).

На що важливо звернути увагу – заявка обов'язково має містити:

→ скановану копію проєкту будівництва модульної теплиці;

→ кошторисну документацію (відповідно до типового проєкту);

→ підпис розробника такого проєкту.

Після того як документи були відправлені через Дію, до них не можна вносити зміни. Тому в кошторисі важливо враховувати індекс інфляції, особливо якщо включаються витрати, на які може бути здорожчання.

Гранти надаються у розмірі до 70% вартості проєкту, але не більше 10 млн гривень. Заявник має профінансувати власними або кредитними коштами не менше 30% вартості проєкту. Обов'язковою умовою є працевлаштування потрібної кількості працівників: для садів – від 5 до 10 постійних і 125–425 сезонних робітників залежно від найменування насаджень; для теплиць – не менше 4 постійних і 10 сезонних на гектар.

Отримувач має право відмовитися від уже погодженого гранту. Для цього йому потрібно звернутися до Мінагрополітики з заявою про скасування рішення щодо надання гранту. Якщо кошти гранту були отримані, він зобов'язаний повернути всю суму до уповноваженого банку (на сьогодні це Ощадбанк або Укресімбанк).

Умови надання гранту та основні критерії

Розмір теплиць може бути в градації: від 0,4 до 0,6 га (сума гранту – 2 млн грн), від 0,8 до 1,2 га (грант на 3,5 млн грн), від 1,6 до 2,4 га (7 млн грн).

Серед зобов'язань заявника

забезпечити модульну теплицю джерелом водозабору та зрошення, а також створити як мінімум 14 постійних робочих місць на 1 га теплиць.

Строк будівництва теплиці не повинен перевищувати 12 місяців із моменту отримання бюджетних коштів.

Земельна ділянка має бути тільки с/г призначення, перебувати у власності або в офіційному користуванні на строк не менше ніж 7 років.

Контроль за реалізацією проєкту будівництва модульної теплиці

Уповноважений банк протягом трьох років здійснює моніторинг: стану будівництва модульної теплиці – раз на квартал, а також стану провадження діяльності – раз на пів року. Під час моніторингу він має право здійснювати фото- та відеофіксацію. Про результати реалізації проєкту банк інформує Мінагрополітики.

Моніторинг може бути завершено достроково у випадку, якщо у вигляді податків сплачено рівно ту суму, яка була отримана у вигляді гранту.

Грант для ветеранів та членів їхніх сімей

У 2023 році, в рамках програми «єРобота», Уряд надав можливість ветеранам та членам їхніх сімей отримувати гранти від держави. Отримати кошти можуть учасники бойових дій і члени їхніх сімей (дружина або чоловік) та особи з інвалідністю внаслідок війни, які мають відповідний підтверджений статус і виконали встановлені вимоги.

Грант може отримати ФОП або фізична особа, яка планує відкрити власний бізнес. Участь у грантовій програмі неможлива для тих, котрі:

- перебувають і ведуть діяльність на окупованій території, в росії або білорусі;
- перебувають під санкціями;
- мають відкриті провадження у справі про банкрутство;
- зареєстровані як кредитні або страхові організації, інвестиційні або недержавні пенсійні фонди, учасники ринку цінних паперів та ломбарди;
- займаються обміном валют, виробництвом або виготовленням зброї, алкоголю чи тютюнових виборів;
- притягнені до кримінальної відповідальності через корупцію;
- мають державну заборгованість.

Кошти можна витратити на:

- меблі, обладнання та транспортні засоби для комерційного використання;
- ліцензійне програмне забезпечення (до 50% коштів);
- сировину, матеріали, товари та послуги, необхідні для реалізації бізнес-плану, а також на тварин або саджанці для створення ферм (до 70% коштів);
- послуги з маркетингу та реклами (до 10% коштів);
- оренду нежитлових приміщень або землі для комерційних і виробничих цілей (до 25% коштів);
- оренду обладнання (до 30% коштів);
- лізинг обладнання, крім власних транспортних засобів (до 50% коштів);
- придбання франшизи.

У разі отримання гранту потрібно:

- створити кількість робочих місць, що відповідає розміру гранту;
- провадити діяльність не менше 3 років;
- сплачувати податки.

Важливо: робочі місця потрібно створити протягом 6 місяців з моменту отримання коштів і підписати з працівниками контракт щонайменше на 2 роки.



Чи необхідно повернути державі отриманий грант?

Ви маєте повернути суму вашого гранту, лише якщо не виконаєте зобов'язання перед державою, тобто: не створите робочих місць відповідно до суми гранта.



Як ветерану погодити заяву, якщо її подає дружина або чоловік?

Якщо заяву подає дружина або чоловік, підписати її мають обидвоє з подружжя. Для цього обом потрібно скористатися електронним підписом.

Розмір гранту може становити:

→ - до 250 тис грн - подати заяву можуть і ветерани, і члени їх сімей. Отримувач гранту повинен створити 1 робоче місце;

→ - до 500 тис грн - подати заяву можуть і ветерани, і члени їх сімей. Отримувач гранту має створити 2 робочі місця;

→ - до 1 млн грн - подати заяву може ветеран, який зареєстрований як ФОП від 3 років. Програма покриває 70% вартості проекту. Отримувач гранту має створити 4 робочі місця.

Грантові програми USAID

Грантові програми від USAID є головним інструментом підтримки реформ, розвитку суспільства та стабільності в Україні.

Ці гранти спрямовані на підвищення ефективності управління та зміцнення економічних структур. Участь у програмах грантів від USAID надає змогу організаціям та підприємствам отримати необхідні ресурси для впровадження інноваційних проектів та зміцнення бізнес-процесів.

Гранти USAID також сприяють підвищенню економічної стійкості та залученню іноземних інвестицій до України. Участь у цих грантових програмах відкриває нові можливості для підприємств та громадських організацій, сприяючи їхньому розвитку та зростанню.

Продовжується грантовий конкурс від USAID «Кібербезпека та захист критично важливої інфраструктури України». До участі допускаються українські розробники, які працюють над удосконаленням кіберзахисту країни.

Грантові програми Ukrainian Startup Fund

Ukrainian Startup Fund (USF) зосереджений на підтримці різноманітних типів стартапів, особливо тих, що працюють у сферах технологій, інновацій та цифровізації.

Серед типів бізнесів, які можуть подаватися на гранти від USF, є IT-стартапи, проекти у галузі штучного інтелекту, розробки мобільних додатків, кібербезпеки, блокчейн-технологій, розвитку електронної комерції, здоров'я та біотехнологій, агротехнологій, енергетики та екологічних інновацій.

Фонд також відкритий для інших інноваційних напрямів, які можуть сприяти технологічному розвитку та економічному зростанню України.

Законом України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» від 09.11.2023 р. № 3460-IX передбачено програму часткової компенсації виробництва сільгосптехніки, що дасть змогу підтримати вітчизняних машинобудівників і стимулювати їх розвиток.

У бюджеті також уперше закладено 1 млрд грн на розширення мережі **індустріальних парків**, на території яких підприємці можуть користуватися низкою пільг.

Програми грантів створюються саме для того, щоб талановиті люди могли втілювати найкращі свої ідеї. Тож якщо ви маєте неймовірний задум – обов'язково скористайтеся шансом втілити його в реальність.

У бюджеті - 2024 передбачено виділення коштів на:

- підтримку бізнесу через Фонд розвитку підприємництва (зокрема, через програму «Доступні кредити 5-7-9%») – 18 млрд грн;
- надання бізнесу грантів на створення або розвиток переробних підприємств, садівництва та тепличного господарства – 1,4 млрд грн;
- державну підтримку внутрішнього попиту на вітчизняні товари та послуги, щоб стимулювати розвиток українського виробника – 3 млрд грн;
- державну підтримку реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями – 3 млрд грн;
- стимулювання створення індустріальних парків – 1 млрд грн;
- гуманітарне розмінування сільгоспземель – 2 млрд грн.

Відповідно до держбюджету на 2024 рік, зростання ВВП прогнозують на рівні 5%.

3.5. Кейси українських брендів

Як розпочати власний бізнес: реальні кейси українських брендів

FIZI

FIZI – бренд корисних батончиків з повністю натуральних інгредієнтів, без цукру, глютену та компонентів тваринного походження. Відкриття FIZI було заплановане на березень 2022 року, але через повномасштабне вторгнення РФ його перенесли на літо. Так, в липні 2022 року українці дізналися, що таке батончик FIZI, та вже другий рік кушують їх та спостерігають за яскравим розвитком бренду. Спочатку батончики можна було придбати тільки на сайті, та вже зараз батончики у впізнаваному яскравому пакуванні, натхненному дев'яностими, можна побачити на полицях супермаркетів.

FIZI, власником якого є Олександр Паньковецький, недавно презентували новий смак батончиків – Keto-лінійку, а ще компанія має впевнену соціальну позицію та працює, зокрема, для того, щоб підтримувати ЗСУ. У бренду є ініціатива Charity Bar – купуючи один такий батончик, FIZI відправляють три для ЗСУ. Також бренд регулярно бере участь у креативних зборах і соціальних активностях.

SENSE EDUCATION

SENSE EDUCATION – це молодий український бренд, який виготовляє засоби для догляду за тілом. Відкрилися вони в грудні 2022 року. У створенні засобів засновники бренду надихаються зрозумілими формулами та мінімалізмом. Пляшечки естетично вписуються в інтер'єр, а засоби тішать ніжною текстурою.

Головною задачею бренду було відійти від звичних ароматів, тому, приймаючи душ з SENSE EDUCATION, можна відчути ноти смородини або хліба. Особливістю бренду є заохочення людей ставитися до приймання душу чи ванни не як до буденної справи, а як до певного ритуалу, звертаючи увагу на тілесні відчуття та стан шкіри до процедури миття та після. Попри повномасштабне вторгнення РФ, бренд продовжує розвиватися й надихати турбуватися про себе навіть у буремні часи.

MOTRYCH STUDIO

Motrych Studio – це бренд цікавих прикрас від Катерини Мотрич, піарниці та акторки, найбільше відомої як співзасновниця та співведуча відвертого шоу «Ебаут».

Ідея створити бренд прикрас з'явилася від особистого захоплення Катерини прикрасами, які вона ідентифікує для себе як єдиний елемент образу, котрий справді демонструє індивідуальність. Прикраси нетипових форм підкреслюють неідеальність та нормалізують цю рису в дівчатах, людях і світі. А якісні матеріали сприяють тому, щоб передавати прикраси з покоління в покоління.

«ЗАЛІЗНА КРАМНИЦЯ»

«Залізна крамниця» є офіційним мерчем «Укрзалізниці», яку на Центральному залізничному вокзалі Києва відкрили у листопаді 2022 року. Ідея створення мерчу була натхненна бажанням усучаснити бренд «Укрзалізниці» символічним та модним шляхом. Мода у цьому випадку стосується культурної та пам'ятної складової, яку креативні керівники крамниці Наталка та Юрій Денисенки втілили у створенні якісних повсякденних речей, які прямо асоціюються з державними потягами та атмосферою вокзалу.

Крамниця також має стратегічне значення для створення якісного враження про Україну та Київ в іноземних гостей України та столиці, чия подорож часто починається саме з Центрального залізничного вокзалу. Відкриття та продажі перших виробів крамниці збіглися з вимкненнями світла та обстрілами, тож команда налагоджувала співпрацю з підрядниками й показувала тим самим, що навіть під час війни та за екстремальних умов можливо створити вартісний продукт. «Залізна крамниця» пропагує благодійні ініціативи, які допомагають сім'ям залізничників та ЗСУ.

FABO

FABO – ще один бренд, запуск якого збігся з осінніми блекаутами. FABO – це онлайн-сервіс з підбору доглядової косметики, на якому її одразу можна і придбати. Над відкриттям FABO працювали протягом трьох років засновники Professional Care – дистриб'ютора преміумкосметики, який до повномасштабного вторгнення рф базувався у Харкові.

Засновниця Аліна Бабешко разом з командою створили сервіс, де кожен покупець має особистий кабінет, в якому може отримувати експертні консультації з приводу стану шкіри та індивідуально обирати потрібні доглядові засоби. Також сервіс співпрацює з відомими українками та українцями, які діляться своїми таємницями краси з читачами сервісу, надихаючи ставитися до турботи про себе легко та уважно.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть особливості ведення власного бізнесу в умовах війни.
2. Що визначає візію та місію створення власної справи?
3. Перелічіть чинники, які сприяють формуванню бізнес-ідей.
4. Як отримати користь, якщо бізнес-ідея не виправдала ваших очікувань?
5. Назвіть переваги та недоліки купівлі готового або діючого бізнесу.
6. Які є переваги, якщо відкрити бізнес з нуля?
7. Які чинники впливають на розвиток власного бізнесу?
8. Як зареєструвати ФОП онлайн та які є переваги цього?
9. Які основні правила реєстрації ФОП офлайн?
10. Якою є процедура припинення власного бізнесу?
11. Назвіть критерії вибору оптимальної форми оподаткування бізнесу.
12. Що таке стартовий капітал та які є варіанти фінансування власного бізнесу?
13. Що таке краудфандинг у бізнесі та які його переваги?
14. Назвіть вигоди співпраці власника бізнесу з бізнес-ангелами.
15. Які особливості венчурного інвестування власного бізнесу?
16. Які послуги бізнесу надає бізнес-інкубатор?
17. Як працюють бізнес-акселератори?
18. Що таке банківське кредитування та як оцінити загальну вартість кредиту?
19. Назвіть умови участі підприємців у програмі «Доступні кредити 5-7-9%».
20. Хто може претендувати на гранти від Дії?
21. Які умови участі у грантовій програмі для ветеранів та членів їхніх сімей?

Питання для дискусії

1. Як змінився бізнес в Україні в умовах війни?
2. Що потрібно, аби бізнес працював?
3. Чому зниження податків зменшить корупційні ризики і приведе до зростання економіки?
4. Життєстійкість бізнесу та роль лідера під час війни.

5. Призначення та основні завдання інституцій підтримки підприємництва.
6. Жінка у бізнесі під час війни.
7. Як збільшити шанси власників бізнесу на успіх у грантовому фінансуванні?
8. Факторинг: чи є недоліки такого фінансування?

Тестові завдання

1. Конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях:

- а) довгострокові цілі;
- б) стратегічний план;
- в) місяця;
- г) прогноз.

2. Джерелами залучення фінансування власного бізнесу є:

- а) кредитування;
- б) гранти;
- в) бюджетні програми;
- г) усі відповіді правильні.

3. Є дві системи оподаткування в Україні:

- а) проста та складна;
- б) загальна та спрощена;
- в) єдина та загальна;
- г) немає правильної відповіді.

4. Які основні критерії вибору грантової програми:

- а) відповідність підприємства вимогам програми;
- б) відповідність ідеї напрямом та цілям грантової програми;
- в) можливість заповнити грантову заявку;
- г) коректність визначених цілей.

5. Бізнес-ідею на міцність можна перевірити таким чином:

- а) запитати у клієнта;
- б) провести опитування серед знайомих;
- в) проаналізувати схожі приклади на ринку;
- г) уявити потенційного клієнта.

6. Податок на додану вартість сплачують:

- а) усі суб'єкти підприємницької діяльності;
- б) не треба сплачувати на спрощеній системі оподаткування;
- в) спрощенці 3-ї групи можуть обирати працювати з ПДВ чи без

ПДВ;

- г) усі відповіді правильні.

7. Фізичні особи-підприємці на 3-й групі оподаткування:

- а) можуть мати до 10 найманих працівників;
- б) не можуть мати найманих працівників;
- в) кількість найманих працівників необмежена;
- г) можуть мати до 20 найманих працівників.

8. Для реалізації вашої ідеї потрібні інвестиції, натомість власник бізнесу повинен:

- а) гарантувати інвестору повернення коштів власним майном;
- б) переконати інвестора прийняти можливі ризики на рівні фінансових показників і детальних розрахунків;
- в) інвестор має побачити як повноту і комплексність ідеї, готовність команди йти до кінця в її реалізації, так і фінансові показники;
- г) віддати частку управління бізнесом.

9. Першою фазою процесу управління (менеджменту) зазвичай є:

- а) мотивація персоналу на досягнення цілей;
- б) організаційні заходи;
- в) постановка цілей і планування;
- г) маркетингове дослідження.

10. Інвестор проєкту від партнера відрізняється:

- а) інвестору гарантована виплата конкретних відсотків, партнеру – частка прибутку;
- б) партнеру цікавий цей бізнес, він до нього ставиться як до свого, інвестора ж більшою мірою цікавлять не внутрішні особливості бізнесу, а віддача у вигляді дивідендів чи зростання вартості його частки;
- в) нічим, партнер так само інвестує в мій проєкт;
- г) жодна відповідь неправильна.

11. Спорів між партнерами можна уникнути, якщо:

- а) укладено угоду, яка відповідає всім юридичним нормам;
- б) укладено міжпартнерську угоду довільного зразка;
- в) на практиці зазвичай не можна уникнути;
- г) укладено договір, який склали юристи одного із партнерів і перевірили юристи інших партнерів.

12. Інвестор від кредитора відрізняється:

- а) кредитор претендує на повернення боргу (зазвичай з договірними відсотками) незалежно від результату бізнесу, а інвестор – на частку прибутку та зазвичай має право власності на частину бізнесу;
- б) це одне й те ж саме;

- в) кредитор має частку власності і гарантовані проценти, а інвестор претендує на частину прибутку, але не має частки у власності;
г) жодна з відповідь неправильна.

13. Підприємець використовує 2 групу спрощеної системи оподаткування. Якщо в нього вирости обсяги діяльності і доходи, то це:

- а) зменшить суму податків до сплати;
б) збільшить суму податків до сплати;
в) не змінить суму податків, що підлягають сплаті;
г) звільнить від сплати податків.

Самостійна робота

Пітч на тему: «Я та бізнес моєї мрії» (10 хв). Розповісти про ідею власного бізнесу, яку би хотів розвивати в майбутньому, візію, місію та соціальну відповідальність свого проєкту.

Підказка: «Створіть собі кумира – і шлях вгору кар'єрними сходами стане легшим і матиме чіткі орієнтири».

Література: 6, 9, 24, 25, 29, 31, 34, 36, 52, 53, 55, 72, 77, 79, 84, 86, 99, 111, 116, 125, 126, 130, 138, 141, 143, 151, 154, 158, 161, 174, 179, 180, 185, 187, 188, 192, 194, 197, 204, 205, 207, 208, 211, 212, 214, 216, 219, 221, 231, 230, 225, 226.

Тема 4

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВЛАСНОМУ БІЗНЕСІ

4.1. Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом

4.2. Мотивація та стимулювання персоналу

4.3. Тайм-менеджмент і продуктивність праці персоналу

4.4. Комунікації в команді та управління конфліктами

4.1. Сутність, види та особливості формування і реалізації політики управління персоналом

Чотири персони, які описав Роберт Кійосакі у праці «Багатий тато, бідний тато», виглядають так:

найманий працівник – персона, що орієнтована на обмін свого часу на гроші роботодавця. Вони витрачають майже все, що заробляють, оскільки їхні доходи рідко перевищують вартість проживання;

самозайнята особа – персона, яка працевлаштовує себе в бізнес-структурі, власником якої вона, умовно кажучи, є. Їхня оплата за годину може бути трохи вищою, ніж у звичайного співробітника, але вони також беруть на себе ризики та піддаються стресам, пов'язаним з веденням мікро- або малого бізнесу;

власник бізнесу – персона, яка не тільки отримує свою пряму заробітну плату, а й винаймає інших і отримує фінансову вигоду від продажу часу таких працівників своїм клієнтам. Систематизація та масштабованість цієї бізнес-структури створює можливості для накопичення багатства;

інвестор – персона, яка може інвестувати свій додатковий капітал і, отже, «робити гроші на грошах». Інвестиційною діяльністю часто керують сторонні експерти, які до того ж вивільняють час таких людей.

Пошук талановитих людей у свою команду. Цьому питанню власник бізнесу повинен приділяти увагу з перших днів створення компанії.

Щоб бізнес успішно розвивався, слід потурбуватися про те, аби професіоналізм працівників постійно зростав. **Ідеальний варіант – якщо їхня компетентність росте разом із розвитком бізнесу.**

Для роботодавця найкращий співробітник – той, хто ставить ся до компанії так, ніби він її власник.

Як на співбесіді зрозуміти, що перед вами потрібна людина:

→ **по-перше**, з її відповідей на запитання можна зробити висновок, що перед вами відповідальний співробітник, який не шукає виправдання своїм невдачам;

→ **по-друге**, ця людина безперервно навчатиметься: їй буде цікаво дізнаватися про різні аспекти роботи компанії та поглиблювати свою професійну експертність;

→ **по-третє**, кандидат матиме масштабне мислення: якщо спитати його про результати реалізованих проєктів, то він розкаже про ефект для бізнесу загалом, а не тільки для свого відділу чи напрямку. А якщо така людина ще й здатна мислити стратегічно – вас можна привітати з прекрасним результатом пошуку.

Але це зовсім не означає, що молодий фахівець без досвіду роботи не підійде вам. Він може мати необхідні якості. Просто висновки про них можна буде зробити з розповідей не про досвід, а про підхід до навчання, інтереси та роздуми на ту чи іншу тему.

Найбільш затребувані навички працівника

1. Знання англійської

Англійська мова – один із ключових показників, на який роботодавці звертали й продовжать звертати увагу. Особливо якщо пригадати, що англійська отримала в Україні статус мови міжнародного спілкування.

Чимало людей помилково вважають, що це лише для тих, хто працює з текстовим контентом або на іноземний ринок. Але це далеко не так. Є низка переваг знання англійської:

1. Велика кількість програм, необхідних для роботи в різних сферах, мають інтерфейс англійською. Зі знанням мови простіше адаптуватися до нового ПЗ, яке ви будете використовувати.

2. Штучний інтелект краще працює англійською мовою (AI). Оскільки працівникам дедалі частіше доведеться користуватися ШІ для спрощення виконання завдань, найкраще ваш запит він зрозуміє саме англійською.

3. Комунікація з користувачами з-за кордону. Знання англійської допоможе ліпше орієнтуватися під час роботи з іноземцями. Це можуть бути клієнти, колеги, а також замовники, якщо йдеться про агенції.

2. Вміння працювати зі штучним інтелектом

Штучний інтелект усюди. З ним ви можете робити ледь не все що завгодно, хоча декому може видатися, що максимальний запит для ШІ – це «напиши мені текст про щось».

Щоб отримувати якісні результати від штучного інтелекту, треба вміти правильно створювати запит. Скажімо, якщо ви хочете працювати в агенції вебдизайну, ефективно буде використати поєднання «конструктор сайтів + AI для зображень + AI для тексту». Це створить додаткову цінність продукту.

Але навіть якщо не говорити про конкретні сфери, використання ШІ – це вже рутинна, а не привілей.

Ця галузь розвивається, пропонує більше опцій, надає можливості використовувати нові рішення та отримувати якісніші результати.

3. Вміння швидко вчитися

Швидко вчитися – надзвичайно важливо. У будь-якій сфері вам потрібно здобувати нові навички, розумітися на різних аспектах вашої роботи та принаймні намагатися зрозуміти різноманітні нюанси тієї компанії, в якій ви працюєте.

1. Пришвидшуючи свій темп навчання, ви отримуєте можливість краще розуміти те місце, де працюєте. Хоча може здатися, що, працюючи в компанії, ви використовуєте свої навички виключно у написанні текстів, але це далеко не так. Вам треба вивчити всі канали комунікації бізнесу, його Tone of Voice, ключові фрази тощо.

2. Ваші навички можуть бути недостатньо розвинені на практиці. Нерідко трапляються ситуації, коли люди, які довго співпрацювали з однією компанією, приходили до нової та розуміли, що не мають потрібних умінь для повноцінної роботи. Тому необхідно вміти швидко адаптуватися до нової роботи, щоб ефективно виконувати завдання.

3. Нові інструменти. Це те, з чим ви постійно стикатиметесь. У різних компаніях працівники активно використовують всілякі організатори, месенджери, застосунки з планування. Вони не завжди будуть зручними, але треба буде підлаштуватися.

Навчання часто відбуватиметься нативно, навіть без вашого усвідомлення, але з його допомогою ви також будете накопичувати досвід.

4. Критичне мислення

Критичне мислення – ключова навичка працівника, яка допомагає бути ефективним, конкурентоспроможним і готовим до викликів у своїй професійній діяльності. Ось для чого знадобиться критичне мислення:

1) аналізувати інформацію, розуміти проблему та знаходити оптимальні варіанти для її розв'язання;

2) позаяк сучасний ринок вимагає постійних інновацій, потрібно вміти генерувати нові ідеї та визначати, що допоможе вдосконалити процеси;

3) ефективно висловлювати свої думки, аргументувати погляди та взаємодіяти з іншими членами команди;

4) легше адаптуватися до нових умов і швидко реагувати на зміни в середовищі.

5. Вміння шукати компроміси

Коли ви знаєте, як шукати компроміси, ви матимете можливість суттєво покращити свою взаємодію з клієнтами та колегами.

1. Робочі компроміси: ситуації, коли ви та ваш колега будете мати цілком протилежний погляд на певні питання. У таких випадках ви зможете прийняти таке рішення, яке включатиме ідеї обох сторін, що зробить вашу взаємодію та роботу кращою. Іноді компроміс потребуватиме більших зусиль з вашого боку. Та якщо це не критичне завдання, – просто підіть на поступки й зекономте час собі та колезі.

2. Компроміси з клієнтами. Доволі часто трапляються випадки, коли потрібно поступитися клієнту. Уявімо, що товар, який отримала людина, пошкодився, а впродовж розмови ви дізнаєтеся, що це здебільшого провина клієнта. Але він дуже злий і теоретично зможе завдати шкоди вашому бренду. Тому запропонувати певного роду гарантію або ж послуги з ремонтування буде компромісом.

Деякі компроміси важливі не лише в описаних випадках. Якщо, наприклад, ви працюєте у сфері розробки сайтів і клієнт замовив створити інтернет-магазин, але просить ще наповнити контентом картки товарів – ви можете запропонувати наповнити їх за допомогою ШІ. Клієнт, звісно, хотів би рішення, створене людиною, але ви пропонуєте варіант, який буде зручним для вас також.

6. Стресостійкість та організованість

Коли ви бачите у вакансії «стресостійкість» як одну з головних рис, яку роботодавець хоче бачити в кандидаті, це не означає, що в компанії всі перебувають в постійній атмосфері стресу та страху, а будь-яка помилка призводитиме до скандалу.

У будь-якій команді трапляються моменти, коли кожен з членів колективу отримує велику кількість завдань, які, як-то кажуть, «на вчора». Тоді треба організовувати роботу так, щоб виконати все в пришвидшеному темпі. У таких ситуаціях рівень стресу зростає, працівники починають думати, що вони нічого не встигнуть. Саме тому вміння взяти себе в руки та почати організовувати роботу залишається одним з пріоритетних.

7. Комунікабельність

Коли ви приходите в новий колектив або вже працюєте в компанії, вам треба вибудувати зв'язки з колегами або клієнтами, постійно комунікувати для виконання завдань, пропонувати свої ідеї тощо.

Можна подумати, що нічого складного в спілкуванні немає, але щоб вас зрозуміли – думки треба доносити чітко, коли розпочинається конфлікт – його варто правильно закінчити, а якщо вам треба дати фідбек – зробіть це так, щоб ваш колега, наприклад, замість образи відчув вдячність, що йому допомогли виправити помилки й стати краще. Тому варто розвивати цю рису характеру.

8. Ініціативність

Будь-яка ідея – це корисно. Це може бути спрощення певних робочих процесів, додаткова можливість заробити грошей для компанії чи навіть цікавий спосіб просування.

Ініціативність – це не тільки про ідеї. Це також про можливість продемонструвати, що ви хочете виконувати завдання, підхоплювати нові проекти. Це завжди цінується і вашим роботодавцем, і вашим колективом. Щоби на 100% проявити цю навичку, слід дотримуватись певних вимог:

1. Не приходите в нову команду одразу з радикальними змінами. Ви можете «горіти» новим місцем роботи, одразу йти з розумінням, що саме можна покращити. Але не всі процеси потребують зміни. Як мінімум не одразу. Варто спочатку подивитися, як все влаштовано.

2. Ніколи не боятися пропонувати нові ідеї. Вам може видаватися, що те, що ви вигадали, – це якась нісенітниця. Але будь-яка ідея має право на життя. Якщо ви її озвучите, то, можливо, хтось із колег придумає, як її адаптувати.

3. Не бійтеся висловлювати свою думку. Якщо хтось із колег пропонує ідею, яка вам не зовсім подобається, ввічливо про це скажіть і поясніть чому саме.

9. Вміння ухвалювати рішення

Може здаватися, що рішення – це тільки для «головних», коли керівник якогось відділу ухвалює рішення, а всі інші лише від нього відштовхуються. Але ж ні. Рішення ухвалюються на всіх ланках будь-якого бізнесу.

Вміння ухвалювати рішення та пояснювати свій вибір дуже цінується на будь-якій посаді. Правильність вже залежить, звісно, від інших чинників, але те, що ви зможете самостійно виконати свою справу, не потребуючи порад від інших, буде плюсом.

10. Адаптивність

Зараз будь-який бізнес постійно підлаштовується під нові реалії, намагається впровадити більше нововведень для своїх клієнтів. Але й умови роботи можуть суттєво змінитися. Адаптивність передбачає певні здатності:

→ **1. Вміння миттєво перемикатися** на нові завдання.

→ **2. Вміння працювати з різних локацій.** Відсутність електроенергії – не у минулому, тому в один день можна буде працювати з дому, на своєму улюбленому кріслі, а в інший доведеться їхати в офіс або ж кафе, щоб завершити проект.

→ **3. Підмінити свого колегу.** Ймовірно, ваш колега вирушає у відпустку або взагалі звільняється. Тому можливість взяти на себе його завдання буде надзвичайно корисною.

→ **4. Адаптивність надважлива в сучасних умовах.** Тому що від того, наскільки ви готові до непередбачуваних обставин та наскільки добре зможете виконувати завдання за таких умов, залежить загальний успіх багатьох проектів.

Основні риси ідеального роботодавця з погляду працівника:

1. Добре вам платить. Як би там не було, але для того щоб жити, вам потрібні гроші. Ви повинні оплачувати рахунки, харчуватися, одягатися, відпочивати. Очевидно, що ви починаєте працювати насамперед для фінансового забезпечення себе і своєї сім'ї.

Проблема виникає, коли роботодавець затримує зарплату або виплачує її не в установленому розмірі. Навіть найсуворіший начальник виграє в очах підлеглих, коли він своєчасно і в повному розмірі виплачує заробітну плату. Тому ця риса виділяється як найбільш важлива.

2. Піклується про робочу атмосферу. На роботі ви проводите багато часу. Природно, що кожен співробітник хоче відчувати себе комфортно. Основним фактором, що спонукає вас виконувати свої обов'язки, є хороша робоча атмосфера. Ви цінуєте роботодавця, який також звертає на це увагу.

Атмосфера взаємної довіри і поваги змушує вас працювати більш охоче, більш ефективно, у вас більше енергії, а командна робота – одне задоволення.

3. Забезпечує стабільність зайнятості. Люди зараз дедалі частіше змінюють роботу, не бояться нового місця, а працювати багато років в одній компанії – це уже рідкість. Однак стабільність і раніше була важлива для багатьох. У вас є кредити, сім'я, ви не хочете втратити гроші на прожиття в один день. Якщо ви відчуваєте себе впевнено в компанії і роботодавець забезпечує стабільність зайнятості, ви з більшою ймовірністю працюватимете результативно.

4. Знає, наскільки важлива мотивація. Ідеальний роботодавець знає, що працівникам потрібні мотивуючі чинники. Погані дні трапляються в кожного, але якщо начальник може мотивувати вас працювати належним чином, то вони не сприймаються як проблема.

→ **5. Слухає співробітників.** Ви відчуваєте, що вас ігнорують і недооцінюють, коли роботодавець не хоче вас слухати, заявляючи на початку, що ви не можете сказати нічого важливого. У роботодавця підлегли цінують уміння слухати.

→ **6. Намагається зрозуміти і бути зрозумілим.** Однак слухати марно, якщо роботодавець не може і не хоче вас розуміти. Розуміння дуже важливе і необхідне, навіть якщо ви не зовсім згодні один з одним. Тоді ви можете обговорити обидві точки зору і знайти спільне рішення.

→ **7. Вказує ціль роботи.** Мета роботи надзвичайно важлива. Кожен хоче знати, для чого він працює. Ідеальний роботодавець чітко вказує мету і не приховує її від працівників. Завдяки цьому, навіть якщо ваші обов'язки одноманітні, ви знаєте, що не робите їх марно.

→ **8. Хоче, щоби співробітники розвивалися.** Ви цінуєте роботодавців, які хочуть, щоб співробітники постійно розвивалися і набували нових знань. Тому ідеальний начальник відправляє своїх підлеглих на тренінги, курси та конференції, які можуть допомогти їм у подальшій кар'єрі.

→ **9. Не організовує суворого контролю.** Ніхто не любить постійних перевірок і жорсткого контролю на кожному кроці. Коли ви робите перерву і п'єте каву, а роботодавець стоїть над вами з годинником, ви відчуваєте себе дуже некомфортно. Ви цінуєте довіру. Контроль потрібен, але надмірний нагляд може пригнічувати мотивацію.

→ **10. Турбується про комфортні умови роботи.** Ви проводите багато часу на роботі. Не дивно, що вам зручніше працювати в хороших умовах. Йдеться не тільки про атмосферу, але і про обладнання, яке вам необхідне. Якщо ви не маєте права отримати нову клавіатуру або інші інструменти для роботи протягом пів року, як ви можете працювати ефективно?

→ **11. Володіє хистом управляти.** Проблемою роботодавця також може бути відсутність здатності керувати групою людей. Кожен робить те, що хоче, в колективі панує хаос, немає контролю, і робота триває вічно. Ви хочете отримувати завдання і працювати ефективно, тому правильне управління дуже важливе.

→ **12. У нього немає «улюбленців» у колективі.** Роботодавець, який хвалить тільки певного співробітника, все йому прощає або платить більше ніж іншим, викликає огиду і недовіру. Вам здається, що б ви не робили, ви не досягнете рівня «улюбленого» працівника. Ідеальний бос повинен ставитися до всіх однаково.

→ **13. Прагне полегшити роботу і не остерігається нових технологій.** Якщо ви знаєте, що певний пристрій значно полегшить вашу роботу, ви сподіваєтеся, що начальник подбає про його придбання. Однак коли роботодавець боїться нових технологій, вся компанія може програти.

→ **14. Керується цінностями.** Ви поважаєте роботодавця, який керується загальноприйнятими цінностями, а також встановлює їх для компанії і підтримує їх.

Власник бізнесу повинен робити все можливе, щоб його компанія якнайдовше приносила дохід. **Прибуток підприємства, з позиції управління персоналом**, це грошовий вираз цінності внеску всіх зацікавлених осіб: акціонерів, керівників та співробітників.



Внесок усіх зацікавлених осіб складається з користі, яку приносить компанії кожен окремий працівник, керівник чи акціонер.



ПРИБУТОК КОМПАНІЇ = ПОТЕНЦІАЛ СПІВРОБІТНИКІВ × ЗАЛУЧЕНІСТЬ



Потенціал персоналу – це те, наскільки він може бути корисним для компанії. Потенціал включає продуктивність працівника, його особистісні якості, що допомагають йому в роботі, знання і компетентність у певній сфері, рівень інтелекту працівника, а також рівень його мотивації.



Що більший потенціал співробітника, то більше користі він може принести компанії. Питання залучення таких працівників у компанію вирішується за допомогою найму. Налагодивши ефективну систему підбору персоналу, ви зможете забезпечити постійний потік співробітників із високим потенціалом.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.



Кадровий потенціал можна характеризувати за допомогою кількісних та якісних показників.

До основних якісних показників належать:



- професійні характеристики кожного працівника;
- досвід діяльності в даній сфері;
- конкурентоспроможність;
- соціальні та психологічні особливості кожного співробітника;
- мікроклімат організації та ін.

До основних кількісних показників належать:



- середній вік працівників;
- рівень ротації кадрів;
- стаж роботи на певній посаді та в організації загалом;
- середня чисельність працівників;
- укомплектованість та ін.

Основною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення його необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішувати завдання та досягати поставлених цілей найбільш ефективним та швидким шляхом.

Найбільш важливою складовою управління кадровим потенціалом підприємства є розвиток та підвищення кваліфікації персоналу.



**Принципи, які сприяють
формуванню кадрового потенціалу:**

1. Системність – кадровий потенціал розглядається, як взаємозалежна динамічна система, що охоплює всі категорії працівників і спрямовується на формування та використання людського капіталу підприємства.

2. Повага до людини – потреби та інтереси колег є першочерговими серед пріоритетів керівництва та підприємства загалом.

3. Правова та соціальна захищеність – обов'язковим є дотримання законів, правових актів, трудового, цивільного та господарського права.

4. Оптимізація – основу становлять сукупні здібності працівників, необхідні для координації дій, щодо забезпечення стратегічних переваг на ринку товарів та послуг.

Важливий аспект, який необхідно розуміти власникам бізнесу: наявність працівників з великим потенціалом не гарантує високої прибутковості вашого бізнесу. **Для отримання доходу потрібно,** щоб ваші співробітники ще й використали цей потенціал, **розкривали його, працюючи у вашій компанії.** Те, чи буде ваш персонал реалізовувати свій потенціал у роботі, безпосередньо залежить від рівня залученості ваших співробітників.

Залученість – це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їхню роботу якнайкраще. Тобто задіяні співробітники працюють з максимальною віддачею, їм не властивий презентеїзм або прокрастинація.



Залученість – це не особистісна характеристика або якість людини. Це характеристика взаємовідносин організації з її співробітниками, яка формується у персоналу в процесі роботи у компанії. Тому не вдасться наймати лише залучених співробітників. Але ви можете успішно підвищити залученість співробітників за допомогою управління персоналом.



Залученість співробітників більшою мірою залежить від керівників компанії. Оскільки навіть якщо в організації найкращі умови праці, сучасний офіс, нові програми розвитку, але відсутня віра топменеджменту в конкретного працівника, то сподіватися на його професійний розвиток не варто.



Ознаки залученого співробітника:

- рекомендує компанію як роботодавця;
- докладає додаткових зусиль для досягнення результату;
- виконує дії, що виходять за рамки свого функціоналу (проявляє ініціативу, висуває пропозиції, працює в нових проектах).



Ознаки незалученого співробітника:

- імітує трудову діяльність, під час роботи займається сторонніми справами;
- якщо виникають труднощі або нестандартні ситуації, він не бере на себе відповідальність та чекає вказівок керівника;
- часто зриває терміни робіт;
- працює від «дзвінка» до «дзвінка»;
- протидіє нововведенням;
- керівник не може умотивувати такого співробітника;
- не спілкується з іншими співробітниками.

5 причин вважати залученість працівників важливою:

1. Зміцнення робочих стосунків

Побудова міцних робочих стосунків з колегами та керівництвом робить відвідування офісу набагато приємнішим. Рівень задоволеності працівників зростає майже на 50%, якщо вони товаришують із колегами.

2. Зменшення кількості лікарняних

Захворюваність і залученість персоналу обернено пропорційні. Ви повинні зробити все можливе, щоб ваші співробітники були здоровими. Заходи, спрямовані на підвищення задоволеності, – дієвий спосіб цього досягти.

Сприяння залученню членів команди на 41% зменшує кількість лікарняних, а це чудова новина для вашої компанії!

3. Запобігання плинності кадрів

Коли працівник подає заяву на звільнення, вам потрібно знайти йому заміну, тобто доведеться витратити час і гроші.

Процес працевлаштування триває в середньому від 20 до 30 днів. Навіть коли ви знайдете відповідного кандидата, можливо, доведеться зачекати, перш ніж він звільниться з попередньої роботи. Протягом цього часу ваша команда матиме більше навантаження.

Якщо ви підтримуватимете залученість працівників, вони будуть більш відданими вашій компанії, а це означає зменшення звільнень.

4. Підвищення продуктивності

Середовище, в якому працівники отримують задоволення від роботи, мають міцні стосунки з колегами та знають, що вони працюють задля спільної мети, сприяє вмотивованості. А продуктивність умотивованих команд на 17% вища, ніж невмотивованих.

5. Зниження витрат

Невмотивовані працівники коштують вашій компанії близько 18% від їхньої річної заробітної плати. Якщо кілька членів команди лишаються незалученими, ви зазнаєте значних збитків.

Вищезгадані пояснення, чому залученість працівників має важливе значення, зводяться до того, що вона допомагає вам збільшити прибутки.

**Практичні поради
щодо підвищення залученості співробітників:**

1. Переконайтеся, що менеджери усіх рівнів зацікавлені в підвищенні залученості

Важливо, щоб керівники та топменеджмент були готові працювати, розуміли навіщо все це потрібно, хотіли допомогти своїм підлеглим.

2. Зустрічі 1 : 1

Власники бізнесу та топменеджери помилково гадають, що вони й так все знають про співробітника та не вважають за потрібне зустрітися сам на сам. Нерегулярний зворотний зв'язок або повна його відсутність демотивує співробітників, і вони втрачають залученість. Спілкуючись із людьми та звертаючи увагу на їхні досягнення, ви можете мотивувати їх працювати якнайкраще; саме тому регулярні зустрічі віч-на-віч настільки важливі.

3. Більше питати, радитися з колегами та підлеглими

Сучасному поколінню важливо залучатися до всіх робочих процесів. Таким чином вони сильніше відчують значущість і розуміють свою роль у компанії.

4. Правильна комунікація, постановка завдань і цілей

Важливо оцінити, наскільки добре у вас налаштована комунікація в компанії, чи правильно структуруються стратегічні завдання на всіх співробітників, чи розуміють вони куди ви рухаєтеся.

5. Переконайтеся, що у вас «правильні» люди на «правильних» ролях

Проведіть тестування і подивіться, чи дійсно співробітники є на своїх місцях. Проаналізуйте з керівниками, чи сходиться поведінкова типологія співробітника з його функціональними обов'язками.

6. Потрібно регулярно проводити опитування eNPS та оцінку настрою співробітників

Employee Net Promoter Score – це не тільки про персонал і його лояльність, а й загалом про бізнес і його успішність. Цей показник дає можливість спрогнозувати різні параметри, пов'язані з управлінням персоналом: дізнатися, чи готова компанія рости і розвиватися далі на цьому етапі; наскільки грамотно побудована кадрова політика; чи стабільне підприємство в цілому і з точки зору управління персоналом; чи є взагалі якась корпоративна культура і наскільки якісно вона «працює»; скільки є активних «амбасадорів HR-бренду» з максимальним рівнем лояльності та бажанням активно шукати нові можливості для розвитку підприємства.

7. Встановлюйте довірчі відносини з підлеглими

Дуже важливо, щоб співробітники вам довіряли і знали, що за чесну та навіть неприємну відповідь їм нічого не буде. Інакше наступного разу вони не скажуть вам правду. Будьте відверті зі своєю командою щодо результатів роботи компанії – чудовим способом представити їх є регулярні зустрічі працівників.

8. Подбайте про різноманітність, рівність та інклюзію

Різнманітність, рівність та інклюзія є важливими для всіх компаній, незалежно від розміру і сфери діяльності, оскільки в усьому світі займають щораз більшу частку на ринку праці: оцінюється, що у 2025 році до цієї групи належатиме 75% працівників – ці цінності мають більше значення, ніж будь-коли раніше. Щоби привернути увагу молодших поколінь, ви повинні робити ще більше в рамках стратегії різноманітності, рівності та інклюзії.

9. Серйозно поставтеся до онбордингу

Перший робочий день лякає нових працівників, але це період, коли вони найбільш залучені. Вам потрібен продуманий план онбордингу, щоб підтримувати та заохочувати роботу працівників протягом перших декількох днів. Важливо постійно шукати можливості покращити вашу стратегію онбордингу і збирати відгуки.

10. Дякуйте

Завжди, і особливо зараз, важливо дякувати людям за те, що вони продовжують робити свою роботу. Подяка – це ключовий елемент зацікавленості й залученості. Якщо можете подякувати персонально кожному, зробіть це. Люди, які йдуть із вашим бізнесом пліч-о-пліч під свист куль, точно на це заслуговують.

Важливою функцією власника бізнесу є прийняття особи на посаду директора та контроль за діяльністю персоналу.

→ **По-перше**, непросто знайти відповідну людину на відповідальну посаду.

→ **По-друге**, доведеться витратити чимало часу на те, щоб описати на папері й передати цій людині всі свої успішні дії як директора, потім провести її через наставництво на цій посаді.

→ **По-третє**, власнику бізнесу необхідно працювати – перевіряти плани й за потреби коригувати, контролювати виконання планів, пов'язаних безпосередньо з виробничими результатами, і планів з розвитку.

Навіть після того, як ви успішно ввели в посаду директора, ця функція, з точки зору витрат часу займатиме майже повний робочий день. Це як штурвал, за допомогою якого вам стане просто управляти своїм бізнесом.

Зверніть увагу, що ідея про те, що власник не повинен нічого робити, є утопією. Так, він не повинен займатися оперативним управлінням, але працювати йому доведеться. Для власника необов'язковим є такий же жорсткий графік, як для директора, але щоб виробляти свій продукт професійно, час витрачати доведеться.

Власник бізнесу – це людина, якій належать юридичні права на бізнес. Це означає, що він розпоряджається всім, що відбувається в компанії, починаючи від кольору офісних столів та закінчуючи прибутком.



Чи повинен власник компанії особисто вирішувати всі завдання, які перед ним ставить бізнес?

Делегування операційного управління

Спектр завдань і відповідальності, з якими стикається власник, набагато ширший, ніж це може собі уявити людина, далека від управління. Як привести компанію до успіху і при цьому не перетворитися на її раба, працюючи без вихідних і без права на приватність? Відповідь очевидна: необхідно делегувати частину обов'язків, передати операційне управління в надійні руки.

Так, це непросто – довірити комусь своє дітище, свою компанію. Є власники, які до останнього здійснюють операційне управління. Вони або не хочуть передавати управління, або не бачать в цьому потреби, або не можуть знайти відповідну людину. Вони перепрацьовують і вигоряють на роботі, але перто роблять все самі, допоки бізнес не впадає в стагнацію. Вони стають вузькою ланкою власного бізнесу.

Що довше такі власники перебувають в операційному управлінні, то повільніше розвивається компанія. Власнику не обов'язково повністю виходити з операційного управління, він цілком може залишити на собі тільки ті зони відповідальності, в яких найбільш компетентний і залучений, делегувавши інші зони своїм помічникам.

7 основних завдань власника бізнесу з позиції управління персоналом:

1. Розробляти стратегію, мріяти і ставити цілі

Саме власник відповідає за те, щоби продукти або послуги компанії з'являлися і постійно поліпшувалися. Звичайно, він робить це за допомогою команди, але бачення того, як це повинно бути, – його ключова зона відповідальності. Власник компанії відповідальний за створення та впровадження загальної стратегії розвитку компанії, маркетингової стратегії, PR-стратегії, HR-стратегії, а також за розробку продуктів компанії, починаючи від ідеї, закінчуючи способом їх донесення до цільової аудиторії.

2. Створювати лояльну команду фахівців

Найчастіше власнику складно зібрати основну команду, і він працює безпосередньо з виконавцями. Це не дає змоги йому займатися стратегічним розвитком компанії. Тому формування згуртованого колективу професіоналів, лояльних до компанії, – одне з пріоритетних завдань власника бізнесу. Надалі сильна ключова команда буде самостійно формувати свій склад.

3. Підтримувати неформальне лідерство

Неформальні лідери, як правило, не займають керівних посад, але при цьому можуть мати у колег навіть більший авторитет, ніж безпосереднє керівництво. Власнику необхідно підтримувати таких людей, оскільки через неформальних лідерів до команди можна донести те, що не вдається за допомогою офіційного впливу.

4. Працювати з топменеджментом

Точно так само як власник є авторитетом для всієї команди, так і топменеджер повинен володіти лідерськими якостями і бути прикладом для підлеглих. Розвивати «верхівку» компанії – дуже корисне вкладення. Міцна, цілісна група топів – це кістяк компанії, з них беруть приклад інші співробітники.

5. Дбати про гроші

Хто як не власник повинен забезпечити компанію коштами, коли трапляються касові розриви та інші непередбачені фінансові труднощі? Гроші – життєва сила компанії, і власнику бізнесу слід знати і передбачити все, що відбувається в цій сфері.

6. Підвищувати компетентність своїх співробітників

Один із найбільших прогріхів власника – не займатися навчанням своєї команди. Якщо топменеджмент не володіє лідерськими якостями, у HRів немає інструментів управління персоналом, маркетологи не розуміють своїх завдань – це промах власника. Компетенції – це не особистісні якості, які або є, або їх немає. Це навички, яким можна навчити.

7. Бути ресурсом для компанії.

Є три види власників. Коли заходять до офісу перші, весь персонал сковує страх, сором, розгубленість і вони не можуть працювати. Других ніхто не помічає. При появі третіх бойовий дух і робочий настрій співробітників підвищуються. Поява власника повинна надавати сили, а не демотивувати персонал. Власник зобов'язаний розвинути в собі вміння надихати команду, підтримувати словом і навіть робити догану так, щоб це не було прикро, а заряджало енергією. Власник виконує роль мозку компанії, і від його дій залежить майбутнє бізнесу.

Щоб не втратити своє місце на ринку, власник бізнесу повинен дбати про колектив, сприяти його розвитку та підвищенню необхідних навичок.



**10 рекомендацій власнику бізнесу
для підвищення конкурентоспроможності персоналу:**

→ **1. Створювати рівні умови для працівників**, попри стать, расу, вік чи національність – це сприятиме різнобічності поглядів та нестандартним ідеям. Прийдешнє висуває новітні вимоги до гендерних стереотипів, це підтверджується прагненнями молоді.

→ **2. Сприяти віддаленій роботі та гнучкому графіку** – це залучить кадри, які раніше залишалися поза робочим процесом (сім'ї, де є маленькі діти; жителів невеликих населених пунктів; маломобільні групи населення).

→ **3. Розробити програми щодо фізичного та психічного здоров'я**, підтримки комфортних умов праці для інвалідів – це приваблюватиме молодь.

→ **4. Відкрито створювати запит до держави та суспільства**, говорити про свої умови, пропонувати зміни до програм навчальних курсів, направляти своїх провідних фахівців спікерами для викладання вузькоспеціалізованих тем, проведення практичних занять – щоб система освіти забезпечувала належний рівень знань.

→ **5. Розвивати співпрацю з платформами онлайн-освіти, надавати доступ до них персоналу** – так організації сприятимуть самовдосконаленню своїх кадрів. Для цього необхідна сучасна цифрова інфраструктура.

→ **6. Змінити ставлення до працівників**, які працюють за сумісництвом у декількох підприємствах, – вони володіють досвідом у різних сферах, зможуть поєднати його та застосувати на благо компанії.

→ **7. Залишити позаду обов'язкові вимоги до наявності до-свіду** – це може виявитися лише формальним записом. Фор-малізацію та бюрократизацію потрібно усувати.

→ **8. Почати пропагувати престижність професій серед моло-ді**, розповідати про перспективи просування на посаді – тут у пригоді можуть стати соціальні мережі. Успішні фахівці фір-ми пропагуватимуть своїм прикладом через асоціації випуск-ників, зустрічі та організацію допомоги студентам. Важливо продемонструвати корпоративну соціальну відповідальність та участь у розв'язанні екологічних проблем.

→ **9. Пропонувати працівникам зрілого віку ділитися набу-тим удосвідом та знаннями з молоддю** – це допоможе еконо-мити вкладення коштів у їх удосконалення.

→ **10. Розробити гнучку стратегію антикризового менедж-менту**, щоб підвищити готовність та швидкість реагування – інші цінності й підходи до організації роботи, активна участь у підготовці спеціалістів для власних потреб допоможе уник-нути зайвих витрат у майбутньому та зберегти власну справу.

Що робити власнику бізнесу сьогодні, щоб у майбутньому не втратити ефективність персоналу:

- **1. Переорієнтувати офіси у формат коворкінгів та опенспейсів з «гарячими столами»** – тобто не закріпленими за конкретними працівниками робочими місцями.
- **2. Створювати платформи за професійними та особистими інтересами працівників**, де спеціалісти зможуть спілкуватися з колегами-однодумцями та розвивати свої професійні навички.
- **3. Переходити на горизонтальне управління в компанії** через Agile, Scrum тощо. Одна з принципових навичок у горизонтальній моделі – вміння комунікувати з іншими учасниками команди – дипломатично, тактовно, виявляючи повагу одне до одного. Власник бізнесу повинен подавати приклад та розвивати професійні навички персоналу, щоб поступово досягти необхідного рівня синергії та найвищої продуктивності.
- **4. Звернути увагу на цифрову інфраструктуру** робочого простору. Цифрова трансформація робочого простору забезпечує стійкість та інклюзивність бізнес-процесів.
- **5. Мінімізувати формалізацію та бюрократію в компанії.** Важливо зауважити, що у працівників компанії має бути розуміння того, що процеси можуть змінюватись, і того, як вони можуть на це впливати. Тут в нагоді може стати цикл PDCA (аббревіатура від англ. «плануй» (Plan), «роби» (Do), «перевірйай» (Check), «впливай» (Act)).
- **6. Звернути увагу на корпоративну соціальну відповідальність компанії.** Підтримувати українських захисників і надавати посильну допомогу армії. Оберіть кілька напрямків волонтерства, яким ви зможете займатися разом. Заплануйте мініради для обговорення результатів та подальших планів. Таким чином ви фактично вб'єте двох зайців, підвищивши рівень довіри, покращивши комунікацію в компанію та згуртувавши команду довкола надзвичайно важливої справи.

7. Розробити програми підтримки фізичного та психічного комфорту працівника. Введення воєнного стану скасувало додаткові вихідні. Ця зміна є зрозумілою, зважаючи на зовнішні обставини, але не завжди «працювати більше» означає «працювати якісніше». Якщо умови роботи вашого підприємства дають можливість коригувати графіки таким чином, щоб працівники мали додатковий вихідний чи скорочений робочий день, варто це робити.

8. Максимально впроваджувати гнучкий графік роботи. Компромісом може стати «гібридний» графік роботи, коли кожен працівник на щотижневій основі сам обирає, де працюватиме наступного тижня, виходячи з особистих потреб.

9. Впроваджувати проєктну кроссекторальність, тобто шукати зв'язки між проєктами, створювати мережеву структуру, де кілька команд можуть об'єднатися в одну для виконання спільних завдань.

В умовах повномасштабної війни власники бізнесу стикаються з проблемою дефіциту кадрів у зв'язку з мобілізацією персоналу та міграцією українців за кордон.

Що ж робити власникам бізнесу, щоб не відчувати дефіциту кадрів:

1. Навчати, щоб ростити своїх спеціалістів

Це один з основних інструментів, який має бути напрацьований в компанії, щоб утримати людей і дати їм перспективу. Вміння вчити та перекваліфікувати людей стає ключовим у нинішній ситуації. Компанія, яка зможе перепрофілювати своїх працівників, людей похилого віку та ветеранів, завжди матиме людський капітал.

Загальна цінність працівника на посаді в грошовому вимірі складає конкурентоспроможну заробітну плату. Тож варто підвищувати рівень мотивації, аби утримати своїх працівників та привернути увагу претендентів.

2. Декларувати свою важливу місію і говорити про сенс

Усвідомлення важливості роботи співробітника через значення продукту та сервісу може стати опорним магнітом в умовах турбулентних реалій. Місія кожної компанії має бути пов'язана з наближенням нашої Перемоги.

3. Залучати молодих фахівців

Молодь є відкритим, активним, цілеспрямованим, прогресивним ресурсом, швидко вчиться, більшою мірою соціально мобільна, здатна до професійного зростання та здійснення трудової діяльності протягом тривалішого часового періоду. Однак більша половина молодих людей в Україні працює не за фахом, отже, є необхідність синхронізації ринку праці та освітніх послуг.

Для держави залучення молоді до трудової активності є стратегічною інвестицією в суспільний розвиток. Тому реалізація активної політики щодо молодіжної зайнятості в період повномасштабної війни та повоєнного відновлення із застосуванням прозорих та ефективних механізмів **стимулювання роботодавців до працевлаштування молоді**, мотивація молодих людей до трудової активності та подолання стереотипних уявлень роботодавців про їхній низький професіоналізм мають стати пріоритетами державної політики в цій сфері у найближчій перспективі.

У багатьох областях України, на жаль, існують безпосередні загрози безпеці працівників, цілісності будівель, безперервному електропостачанню підприємств тощо. Для забезпечення ефективної роботи суб'єктів підприємницької діяльності та пришвидшення відбудови економіки Уряд України запровадив програму релокації. Загалом вона передбачає перевезення потужностей та працівників компаній у більш безпечні регіони України.

Воєнний стан вніс істотні корективи в чинне трудове законодавство України. Раніше роботодавець повинен був повідомити персонал про зміну умов праці не менше ніж за 2 місяці до запровадження. Сьогодні цей обов'язок знімається, тобто співробітник може дізнатися про нові правила навіть за 2-3 дні до початку їхньої дії.

Особливості релокації бізнесу для персоналу

Власник бізнесу має право переводити персонал на інше місце роботи за таких умов:

- для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що становлять загрозу життю людей або можуть погіршити умови життя людей;
- якщо робота, на яку переводять працівника, не протипоказана йому за станом здоров'я;
- за умов, що оплата праці на новому робочому місці не нижча за середню зарплату на попередньому;
- на період дії воєнного стану – на роботу в іншу місцевість, де не відбуваються активні бойові дії.

Слід зазначити, що відмова від релокації у складі підприємства вважається повноцінним приводом для припинення дії трудового договору. Якщо власник бізнесу не бачить сенсу та підстав до переведення фахівця на дистанційну зайнятість, він має право звільнити його.



Під час релокації до іншого регіону працівники отримують релокаційний пакет – це перелік заходів, які готовий виконати власник бізнесу для допомоги персоналу з переїздом на нове місце роботи. Зазвичай він охоплює:

- фінансові гарантії (компенсація витрат на транспорт під час переїзду робітника, членів родини, перевезення майна; добові за кожні 24 години, які людина перебувала в дорозі; одноразова допомога спеціалістові у розмірі місячної ставки та по 25% від цієї суми на кожного члена родини; заробітна плата, у яку враховується час, витрачений на збори та дорогу, якщо він не перевищує 6 днів);
- допомогу з пошуком помешкання;
- повну або часткову оплату оренди;
- допомогу з влаштуванням дітей у заклади освіти.



Пошук нових співробітників



Власники бізнесу можуть розраховувати на допомогу Державного центру зайнятості з пошуком необхідних кадрів. Але цього не завжди буває достатньо, тому рекомендуємо складати вакансії та розмішувати їх на сайтах із пошуку роботи. Для цього коротко розкажіть про компанію та напрям діяльності, вкажіть обов'язки та вимоги до працівника, умови працевлаштування, інформацію стосовно заробітної плати та графіка роботи.

**Як знизити тривогу в команді
та налагодити продуктивну роботу навіть в умовах війни?**

Рутинна робота стає рятівним колом.

Робота за фахом – частина повсякденного життя більшості людей. Виконання професійних завдань допомагає відволіктися від негативу та повернутися у свою зону контролю, до того ж не потребує додаткових зусиль на опанування чогось нового. Тому важливо доручати працівникові тільки ті завдання, які йому буде під силу виконати в цей момент.



Неформальна бесіда.

«Як ти?», «Ти в безпеці?» – стали традиційними запитаннями перед початком як формальної, так і неформальної розмови. Аби допомогти колегам повернутися в робоче русло, важливо щоразу при зустрічі виділити декілька хвилин на коротку бесіду про день, що минув. І це не завжди має бути тільки про виконання робочих завдань. Це допоможе дещо стабілізувати емоційні переживання та може надати сил рухатися далі.



Доречна похвала й подяка.

Позитивні емоції здатні посилити відчуття безпеки. З боку керівника або колективу це може бути подяка за якісно і вчасно виконану роботу, фіксування позитивного результату на конкретному етапі роботи над проектом.



Прояв турботи.

У стресовій ситуації, якій піддаються українці мало не щодня, загострюється відчуття відокремленості. Тому важливо вчасно надати емоційну підтримку і показати, що людина не опинилася сам-на-сам зі своїми проблемами і переживаннями. Стримано навчіться приймати усі емоції, які можуть «накрити» працівника просто під час робочого дня. Проте слід попрацювати над тим, щоб зуміти направити вияв почуттів у найменш руйнівне русло і не нашкодити робочим процесам.



Добір завдань для управління емоціями.

Кожна емоція може позначитися на роботі, тому керівнику вкрай важливо проявити емпатію і доручати ті завдання підлеглому, на виконанні яких не позначиться його емоційний стан. Наприклад, агресія – не найкраща риса для комунікації з клієнтами, а от глибока аналітика здатна занурити працівника в процес і дати можливість переключитися на подолання складного розумового виклику.

Власна зона контролю.

Щодня виникають ситуації, які неможливо передбачити, а тим паче контролювати. Тому важливо, аби кожен співробітник мав власну зону відповідальності і контролю, що додавало б впевненості у власних силах і відволікало від зовнішніх обставин.

Наставництво.

Відповідальність за іншу людину завжди зміщує фокус із власних переживань і занурення в особистий внутрішній світ на емоції і дії того, чийм наставником вас призначили. Можливість відчутти себе корисним розділяє потік переживань і допомагає сконцентруватися на спільній роботі.

Трансформування емоцій у конкретні дії.

Постійний моніторинг новин, спілкування на тему війни і її наслідків, невідомість завтрашнього дня занурюють у бурю негативних емоцій. Потрібно вчасно висмикнути людину з цього виру і спрямувати її увагу й зусилля на конкретні дії. Це може бути або новий проєкт, або певна короткотривала робота, де видно одразу результат (скажімо, зміна облаштування кабінету). Головне, щоб емоція стала тлом розумових або фізичних дій.

Мотивування через благодійність чи волонтерство.

Важливо показати людині, що своєю роботою вона теж приносить користь. Тому всі співробітники мають бути в курсі про волонтерські проєкти компанії, фінансову та іншу допомогу ЗСУ та тим, хто цього потребує. Основним аргументом для мотивації команди є причетність до великої і важливої справи кожного члена команди, навіть якщо це виконання рутинних робочих завдань.

4.2. Мотивація та стимулювання персоналу

Мотивація – це спонукання до дії; динамічний процес психічного та фізичного планування, що керує поведінкою людини, що визначає її організованість, рухливість і стійкість; здатність людини активно задовольняти потреби.

Стимулювання персоналу – це використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно та підвищувати свою результативність.

Одним із найбільших викликів для власників бізнесів є те, що працівники швидко змінюють роботу, почуваються демотивованими та не розкривають своїх талантів на робочому місці. Тому важливо розуміти, як правильно підтримувати працівників та створювати сприятливе середовище для того, щоб це змінювати.

Існує велика кількість класифікацій, моделей і теорій мотивації: ієрархія потреб Маслоу; теорія потреб Альдерфера, теорія мотивації Макклелланда; двофакторна теорія мотивації Герцберга; теорії «Х» і «Y» Макгрегора; теорія драйвів Фрейда; теорія мотивації Портера–Лоулера; теорія очікувань Врума та інші.

Влаштуючись на роботу, працівник сподівається отримати:

- гроші;
- стабільність і безпеку;
- комфорт;
- справедливість;
- розвиток і кар'єру;
- визнання;
- новизну і драйв;
- самореалізацію.

Цікаво, що лише 10% усіх (!) працівників працюють стабільно. Всі інші потребують додаткових умов, стимулів та заохочень, щоби приносити фірмі користь. Тож зрозуміло, що саме ці умови та стимули вкрай важливі. Інакше власник бізнесу ризикує успішністю свого підприємства.

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів має вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат усередині колективу;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру.

У процесі розробки ефективної системи мотивації та стимулювання праці потрібно керуватися такими основними засадами:

1. Стимулювання ефективне тоді, коли підлеглі відчувають визнання свого вкладу в результати роботи, мають заслужений статус. Комфортні умови праці (зручні та стильні офісні меблі, сучасна комп'ютерна та оргтехніка), участь у семінарах, функція представника фірми на важливих переговорах, відрядження за кордон; неординарне найменування посади – все це підкреслює становище співробітника в очах колег і третіх осіб.

Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій у відповідь, аж до звільнення.

2. Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати та сприймаються як належне.

3. Похвала діє краще за покарання.

4. Заохочення має бути невідкладним, що виявляється у негайній та справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що й неординарні досягнення і помічаються, і відчутно винагороджуються. Виконану роботу та справедливу винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; що більший часовий інтервал, то менший ефект. Реакція керівництва (позитивна чи негативна) має бути негайною. Таким чином підлеглий почуватиметься значущим: начальнику не байдужі його досягнення чи промахи.

5. Співробітників слід стимулювати за проміжні досягнення, не чекаючи завершення всієї роботи. Для цього загальний обсяг робіт має бути розділений і спланований по етапах з таким розрахунком, щоб кожному співробітнику компанії могла бути надана адекватна оцінка та належна винагорода, що відповідає обсягу реально виконаної роботи. **Проміжний результат – це також результат!** Стимулювання працівників за малі успіхи допоможе пришвидшити досягнення головної мети. Важливо дати співробітникам відчутти себе впевнено, оскільки цього вимагає внутрішня потреба у самоствердженні.

Як відмінність поколінь впливає на методи мотивації та стимулювання персоналу?

Власникам бізнесу слід врахувати той факт, що за теорією Хоува-Штрауса кожні 20–25 років у світі відбувається зміна поколінь. Людей всередині одного покоління об'єднують спільні цінності, особливості поведінки й звички.

Співробітникам, які належать поколінню X (1963–1984 р.н.), властиві такі характеристики:

- відповідальність;
- наполеглива праця;
- прагнення до стабільності;
- увага до соціальних гарантій.

Вони самостійні, сприймають життя як постійну боротьбу, надають перевагу фундаментальній освіті й розвитку кар'єри по вертикалі, відповідальні й добросовісні працівники, які визнають авторитети.

Співробітників покоління Y (1985–2000 р. н.) характеризує:

- прагнення отримати все відразу і жити у своє задоволення;
- креативність;
- завищені очікування щодо зарплати.

Вони не скуті обмеженнями, впевнені, що немає нічого неможливого, мають високий рівень поінформованості й роботи з новими технологіями, розвиваються по горизонталі та часто в кількох професійних сферах. Їхня мета – цікаві завдання, а не престижні посади.

Ці два покоління живуть по-різному. **Життя «іксів»** – це дім, робота, господарські справи на вихідних, відпустка раз на рік, щоби виспатися або відлежатися на пляжі. Вони вимірюють успіх досягнутим статусом і матеріальним достатком.

«Ігреки» вимірюють життя враженнями й новим досвідом, для них гроші – це можливість подорожувати, малювати, займатися серфінгом або злітати на концерт улюбленої групи в іншу країну. Саме «ігреки» формують сучасні тренди й потреби. Вони не стануть крокувати у вказаному напрямі, працювати в умовах жорсткої ієрархії, роками чекати заохочень і зворотного зв'язку від керівництва, займатися рутинною роботою без розуміння кінцевої мети. Представники покоління Y просто підуть працювати в інше місце, тому топменеджерам компанії потрібно не пропустити момент і змінювати свій стиль керівництва просто зараз.

**Покоління Z на робочих місцях:
бізнесу час змінюватись**

Характеристики покоління Z (роки народження з 1997 року):

- вони дуже працелюбні – 60% із «зетів» готові працювати ночами й на вихідних;
- їхній головний мотиватор – гідна оплата праці, створення хороших умов для роботи, справедливе ставлення;
- відповідальні – завжди відповідають за свої вчинки;
- представники цього покоління народжуються з підприємницьким талантом. Вони легко відкривають власну справу, не боються експериментувати та виділятися;
- це покоління завжди на зв'язку;
- дуже амбітні, для них немає нічого неможливого;
- для них важлива відсутність дискримінації в суспільстві.

**Чинники, які допоможуть побудувати
успішну взаємодію зі «зетами»:**

1. Стабільність і можливість кар'єрного росту

Попри те що покоління Z гнучке і швидко адаптується до змін, стабільна робота і фінансова безпека для них важливіші. Вони з самого дитинства звикли до конкуренції й переносять цей же конкурентний драйв у роботу. Їм дуже важливо розуміти, що у них є перспективи для зростання, мати чіткий кар'єрний шлях і отримувати за роботу хорошу оплату.

2. Оперативний і регулярний зворотний зв'язок

Мозок людей покоління Z у кілька разів швидше обробляє інформацію, а це значить, що зворотний зв'язок вони чекають куди частіше. 65% співробітників покоління Z хочуть отримувати зворотний зв'язок мінімум один раз в тиждень. Але при цьому їм важливо, щоб тривалість зворотного зв'язку була не більше 5–10 хвилин. Що стосується подачі зворотного зв'язку, 75% представників покоління Z важливо, щоб фідбек їм надавали особисто, а не в онлайні.

3. Цікаві проекти й можливість самореалізації

«Зети» народжуються з підприємницькою жилкою, 72% з них хочуть і мають намір відкрити свою справу. На роботі вони очікують появи нових цікавих проєктів і можливостей для зростання. Вони не вірять, що потрібні роки досвіду для доведення своєї цінності, вони вірять в силу хороших ідей, інновацій та творчості. Мотивувати їх можна можливістю роботи на проєктній основі, щоб вони відчували відповідальність і простір для генерації та реалізації ідей. Це покоління має дивовижні здібності збирати інформацію, обробляти її та приймати рішення.

4. Особисте спілкування і жива комунікація

Попри те що покоління Z виросло в період активного розвитку інтернету і технологій, 53% з них вважають за краще живе спілкування зі співрозмовником, листування в месенджерах або електронною поштою. Обов'язково організуйте з ними особисті зустрічі, діліться новинами, навіть поганими, вводьте в курс справ компанії.

5. Інноваційні технології

Після пандемії COVID-19 55% представників покоління Z хочуть більше інноваційних технологій на робочому місці. Крім того, їм дуже важливо, щоб у компанії були реалізовані продукти або послуги в цифровому форматі. Таким чином вони відчують велику причетність до процесу і знають, що компанія, в якій вони працюють, йде «в ногу» з технологіями.

6. Підтримка розмаїття та відкритості на робочому місці

Якщо ви хочете наймати на роботу представників покоління Z, слід подбати про розвиток різноманітності та відкритості в компанії. 69% «зетів» заявили, що вони з більшою ймовірністю подадуть заявку на вакансію в компанію, керівництво і HR-відділ якої відображають етнічне і расове розмаїття.

7. Покоління Z турбують проблеми нерівності й несправедливого ставлення.

Тому, щоб залучити й утримати таких фахівців, потрібно передусім створити екологічну корпоративну культуру без токсичності, стереотипів і дискримінації.

Покоління Z пристосоване до багатозадачності, бо бажає охопити якомога більше у найкоротший проміжок часу. Часто такі прагнення є причиною невміння сконцентруватися на головному. Професійне управління такою командою полягає в тому, щоб допомогти їй зосередитись на чомусь одному та належним чином розставити пріоритети. Такий підхід здатний допомогти молодій команді здобути необхідні професійні навички, а роботодавцю – розкрити сильні та слабкі сторони покоління Z.

Працівники покоління Z не є прихильниками ані фіксованих робочих годин, ані прив'язаності до офісу. Постійно шукаючи нові місця для роботи, вони знаходять натхнення в кав'ярні, чи навіть у літаку. Втім, для роботодавця гнучкий графік його команди означає потребу забезпечити альтернативну систему звітності та мотивації кожного її члена.

Якщо розглядати мотивацію з позиції отримуваних благ – виділяються два її **типи: матеріальна і нематеріальна.**

До складу матеріальної системи мотивації входять: оклад, премія, відсотки, компенсації, відпускні та інші форми оплати, як правило, у грошовій формі.

Власник бізнесу зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Зазвичай роботодавець установлює розмір зарплати залежно від складності, умов роботи, дивиться на професіоналізм працівника, його цінність для бізнесу. Верхньої межі зарплати немає, а от нижній поріг встановлено законодавчо.

Законом про оплату праці визначено, що розмір зарплати працівника за повністю виконану місячну (годинну) норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної зарплати. Якщо працівнику, який виконав місячну норму праці, нарахували зарплату в меншому розмірі, роботодавець проводить доплату до її рівня, яку виплачує разом зі зарплатою (за винятком виконання роботи на умовах неповного робочого часу).

Наприклад. Станом на 01.04.2024 розмір мінімальної зарплати становить 8000 грн. Оклад продавця 6800 грн і йому нарахована премія 2000 грн, усього виходить 8800 грн – це більше від мінімальної зарплати. Доплату проводити не треба. Якби премія була 1000 грн, довелося б донараховувати доплату 1200 грн. $(8000 - (6800 + 1000)) = 1200$ грн.

Доплату виплачуєте одночасно зі зарплатою.

Оклад, чи тарифна ставка, – це основний вид нарахувань, який отримує працівник за виконану норму праці. Мінімальний розмір окладу прив'язаний до прожиткового мінімуму для працездатних осіб, який діє на 1 січня кожного року.

Крім окладу, працівнику можуть нараховуватись індексація, різні доплати і премії. **Всі разом ці нарахування входять у поняття заробітна плата.**

Премія – це основний вид додаткової понад основну заробітну плату винагороди, яку виплачують працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів з урахуванням індивідуального внеску працівника до кінцевого результату. Розмір премії може бути зазначений у сумовому / грошовому виразі або у відсотках.

На відміну від основної заробітної плати, премія не є стабільною обов'язковою виплатою, її розмір може диференціюватись залежно від низки чинників і насамперед від результатів праці.

Зарплата працівників різної кваліфікації повинна різнитися. Для цього застосовують **міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення** (ст. 96 КЗпП). У законодавстві його не встановлено, придумати – ваше завдання. Прописують міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення у колективному договорі, це може бути і положення про оплату праці, і наказ, але обов'язково погоджені з представниками трудового колективу.

Усі посади працівників розподіляйте за кваліфікацією, застосовуйте міжкваліфікаційне співвідношення; мають вийти різні оклади, мінімальний – у найменш кваліфікованого працівника.

Наприклад. Найменш кваліфікований працівник у вас – продавець з окладом 8000 грн. Є посади начальника відділу продажів та менеджера з продажів. Ви встановили міжкваліфікаційне співвідношення 1,2. Тоді оклад менеджера 9600 грн, а начальника відділу продажу – 11520 грн.

Чинне законодавство не вимагає обов'язкової наявності штатного розпису у роботодавця, оскільки підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, установлює чисельність працівників і штатний розпис.

Форми оплати праці:

- **погодинна** – це оплата праці за відпрацьований час (тобто кількість праці визначається відпрацьованим часом);
- **відрядна** – за якої розмір заробітку залежить від кількості і якості виконаної роботи згідно з нормами виробітку та відрядними розцінками.

Вказані форми мають свої різновиди (системи).

При погодинній оплаті праці виділяють:

→ **просту погодинну оплату праці** – яка становить оплату праці залежно від кількості відпрацьованого часу і кваліфікації працівника;

→ **погодинно-преміальну** – до посадових окладів або ставок за одиницю часу роботи дають надбавки (премії) за досягнення певних якісних і кількісних показників.

Своєю чергою, **відрядна форма оплати праці** кваліфікується як:

- пряма відрядна – розцінки за одиницю продукції (роботи) є незмінними, а розмір заробітної плати залежить від виробітку (що вищий виробіток, то вища й оплата). Ця система оплати праці застосовується головню в промислових цехах підприємств, а також у будівництві;

- відрядно-преміальна – поряд з оплатою за відрядними розцінками за обсяг виконаних робіт працівникам нараховують премії за перевиконання норм виробітку, за перевиконання місячних, кварталних, річних виробничих завдань. Ця система оплати праці використовується в ремонтних майстернях, автопарку, в рослинництві, тих галузях тваринництва, де продукція надходить протягом року;

- акордно-преміальна – найбільш прогресивна система оплати праці. Суть акордно-преміальної оплати праці полягає в тому, що оплата нараховується за одержання кінцевого виду продукції з урахуванням її кількості та якості.



Утримання зі заробітної плати – це передбачені законодавством суми, на які зменшується заробітна плата при виплаті. Роботодавці утримують із зарплат працівників податки – 18% податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та 1,5% військового збору (ВЗ). Відповідно, на руки співробітники отримують меншу суму.



Роботодавці також зобов'язані сплачувати ЄСВ під час кожної виплати фізичній особі суми винагороди за виконану роботу за ставкою 22%. Доречно нагадати, що передбачено пільгові ставки для осіб з інвалідністю.



Наприклад. Посадовий оклад продавця становить 8000 грн. Премія за досягнення результатів встановлена у розмірі 15% від фактичного заробітку.

Нараховано заробітну плату 9200 грн ($8000 + (8000 \times 15\% : 100\%)$).

ПДФО = $9200 \times 18\% : 100\% = 1656$ грн

ВЗ = $9200 \times 1,5\% : 100\% = 138$ грн

ЄСВ = $9200 \times 22\% : 100\% = 2024$ грн.

Утримання із заробітної плати працівника: 1794 грн (ПДФО + ВЗ)

До виплати «на руки» працівнику: 7406 грн / місяць (9200 – 1794).

Отже, роботодавець повинен перерахувати до бюджету: ПДФО (1656 грн) + військовий збір (138 грн) + ЄСВ (2024 грн) = 3818 грн.

Якщо працівник був на лікарняному чи у відпустці, зарплату теж обчислюйте пропорційно відпрацьованому часу, а відпускну та лікарняні нараховуйте додатково.



Наприклад. У червні працівник із 19-го числа і до кінця місяця був у відпустці. Відпрацював 12 днів по 8 годин, його оклад – 8000 грн. Заробітну плату розраховуємо пропорційно відпрацьованим годинам у місяці.

Робочих днів у червні 20, по 8 годин, усього – 160 год.

Відпрацьовано в червні 12 р. д. по 8 годин, усього – 96 год.

Зарплата за червень: 8000 грн : 160 год × 96 год = 4800 грн.

І знову ж таки, навіть якщо зарплата менша за мінімальну, треба донараховувати доплату до мінімальної, також пропорційно.



Платити заробітну плату слід двічі на місяць.

За законом, зарплату маєте виплачувати в робочі дні, **не рідше двох разів на місяць**. Проміжок між виплатами – не більше 16 к. д., не пізніше семи днів після закінчення місяця, за який її виплачують (ст. 115 КЗпП). Дні виплати зарплати встановлюєте в колективному договорі або видаєте наказ, в обох випадках ці терміни треба погоджувати з колективом. Можна прописати розмір авансу у відсотках до посадового окладу (тарифної ставки), наприклад 50%. Премії, доплати, надбавки, компенсаційні та заохочувальні виплати в аванс не враховують.



Не можна платити зарплату раз на місяць, навіть якщо працівник попросив. Платити зарплату двічі на місяць – ваш обов'язок за законом. Порушите порядок виплати – буде штраф у трьохкратному розмірі мінімальної заробітної плати, якщо порушили строки виплати зарплати або виплатили суму не в повному обсязі.



Зарплату можна платити готівкою на руки чи на картковий рахунок. Це прописують у колективному договорі або наказі роботодавця.



Зарплата готівкою. Гроші можна взяти з каси чи зняти з рахунку в банку, виплатити за зарплатною відомістю.



На зарплатну картку. Вибирайте банк, у якому працівникам відкривають зарплатні картки, бухгалтер двічі на місяць перераховує суму і прикладає зарплатну відомість, банк розподіляє гроші по рахунках. Це послуга в рамках зарплатного проекту банку, за неї ви заплатите гроші, вашим працівникам це нічого не коштує.



На особистий картковий рахунок працівника. Працівник може попросити платити йому зарплату на особисту картку, тоді він має подати вам заяву з реквізитами картки. ФОПи, у яких мало працівників, часто взагалі не відкривають зарплатні картки, а перераховують гроші всім працівникам на їхні особисті картки. Якщо перераховуєте зарплату через банк на картки, отримайте від працівника письмову згоду (ст. 24 ЗУ «Про оплату праці»).



За безпідставне прострочення й порушення порядку виплати зарплати з вами можуть судитися ваші ж працівники, якщо доведуть вашу провину; за рішенням суду до вас можуть застосувати адмінштраф від 8,5 тис. до 17 тис. грн, або виправні роботи на строк до 2 років, або навіть позбавлення волі до 2 років (ч. 1 ст. 175 КК).



Податки. Банк прийме у вас платіжне доручення на перерахування зарплат, одночасно подасте платіжне доручення про сплату ПДФО, ВЗ та ЄСВ.



Виплачуєте зарплату готівкою – ПДФО й військовий збір треба сплатити протягом трьох днів після виплати, ЄСВ – у той самий день, що і зарплату.

Закон вимагає, щоб кожного разу під час виплати зарплати ви давали працівникові роз'яснення про (ст. 30 ЗУ «Про оплату праці»):

- загальну суму зарплати з розшифруванням за видами виплат («неспалима» частина окладу, премії, винагороди, відпускні);
- розмір і підстави відрахувань із зарплати;
- суму, яку він отримає на руки.



За допуск людини до роботи без оформлення трудового договору:

- за перше порушення до ФОП-єдинників будуть застосовувати письмове попередження;
- за повторне протягом двох років – штраф буде у розмірі 30 мінімалок;
- до ФОП на ЗС і 4-й групі ЄП – 10 мінімалок.



Серед більшості власників бізнесу побутує думка, що найкращим видом мотивації є грошова винагорода. Безумовно, вона вкрай важлива. Однак навіть найщедрішої заробітної плати недостатньо для того, аби отримати на 100% ефективний колектив. **Для цього необхідно більше.**

Нематеріальна мотивація – це всі нефінансові способи виділити працівника. Найтипівішими способами нематеріальної мотивації є:

→ **1. Створення в колективі гідних умов для спілкування.** Корпоративна культура, заходи, події створюють відчуття причетності до колективу та покращують умови спілкування людей.

2. Впровадження комфортних умов праці. Йдеться і про індивідуальне зручне робоче місце, і про гідний графік, і про вільний режим роботи, де це виправдано. Тепер щораз частіше можна побачити на робочому місці домашніх улюбленців.

→ **Рекомендація:** замість впровадження штрафу за спізнення, спробуйте влаштувати гнучкий початок робочого часу. Є шанс отримати більшу віддачу, а працездатність багатьох збільшиться. Те ж саме стосується і змішаного типу роботи – не обов'язково відвідувати офіс кожного дня, якщо це можливо. Дистанційна робота для багатьох стане кроком до підвищення власної мотивації.

3. Моральна мотивація – визнання особистих досягнень, вдячність за виконання планів, відмітки про особливі успіхи можна робити не тільки грошима. Кожному приємно отримати визнання своїх досягнень – не хутуйте цим важливим пунктом.

→ **Важливо:** грамоти та медалі мають сенс лише в тому випадку, коли у працівника не виникає питання, чим заплатити за дорогу на роботу та як гідно утримувати родину. Адже пам'ятайте – відчуття безпеки та сітості завжди є пріоритетними в ієрархії потреб.

І пам'ятайте: отримати винагороду можуть лише ті, хто якісно виконує умови роботи. А недоречна мотивація знижує бажання працювати самовіддано і плідно в тих, хто заслуговує на подяку. Тож індивідуальна оцінка кожного теж дуже важлива.

4. Непрямий вплив не має конкретної дії на окремих людей, однак допомагає відтворити певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи, стимулює інтерес та формує задоволення від роботи. Непряма мотивація дозволяє відчути себе частиною колективу, формує відчуття єдності, захоплення від належності до певної групи людей. Вона включає:

- Кар'єрні можливості;
- освітні перспективи;
- можливість розвитку.

→ **Важливо:** існує велика спокуса зробити наголос на нематеріальній або непрямій мотивації. Не поспішайте – пригадайте ієрархію потреб за Маслоу. Найвищі цінності розвитку та власної реалізації неможливі без задоволення базових потреб у захисті, сітості та безпеці. А їх створюють на 90% матеріальні стимули.

Кожен вид важливий окремо, однак найбільшу віддачу можна отримати лише за умови вдалої комбінації матеріальної та нематеріальної, а також непрямой мотивації персоналу.

Модель формування ефективної системи мотивації персоналу

Економічна складова:

- гнучка система мотивування;
- обґрунтована система виплати винагороди;
- обґрунтована система оплати праці за результатами діяльності.

Соціальна складова:

- кожен працівник – індивідуальна особистість;
- належність до низки неформальних груп;
- підтримка ініціатив працівників;
- формування у працівників трудової етики та менталітету.

Психологічна складова:

- пріоритетність ціннісних установок особистості;
- всебічна самореалізація та висока самооцінка;
- самодисципліна персоналу;
- задоволеність персоналу умовами та змістом роботи;
- можливість навчання, перекваліфікації, підвищення кваліфікації працівників.

Організаційна складова:

- високий рівень корпоративної культури;
- єдність колективу;
- етика взаємовідносин керівництва та підлеглих;
- система ціннісних орієнтирів.

Інституціональна складова:

- формування стратегічних цілей діяльності;
- формування колективу як цілісної команди;
- добір персоналу на основі співбесід;
- періодична атестація персоналу.

4.3. Тайм-менеджмент і продуктивність праці персоналу

Тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом. Застосовуючи цю методику, власник бізнесу зможе виявити невикористані резерви часу, що дасть змогу істотно покращити результати фінансово-господарської діяльності.

Основні кроки тайм-менеджменту власника бізнесу:

1. Чітко визначені цілі та завдання

Дуже важливо чітко й правильно визначити кінцеву мету, а потім – і кроки чи етапи в її досягненні. Це стосується будь-якого завдання. Є дуже і дуже багато практик, якими можна скористатися, якщо відповідні навички ще не сформовані. Можна починати зі звичайних списків, зазначаючи фінальні цілі, а потім деталізуючи їх на менші та про-
→ стіші у контексті їх досягнення.

Яким би банальним це не видавалося, воно дійсно працює, бо насправді правильне та чітке визначення кінцевої мети дає змогу побачити, що слід зробити на шляху її досягнення, та допомагає ефективно використовувати час.

Комплексні та складні завдання слід розбивати на менші та рухати-
→ step by step. Мистецтво маленьких кроків ніхто не скасовував.

2. Пріоритизація та дедлайни

Найбільш простий спосіб визначити пріоритети – це скористатися такими критеріями, як:

– **потенційна вигода, користь від завдання:** розміщення пріоритетів на основі цього критерію є найбільше використовуваним та раціональним, оскільки доволі часто дає найефективніші результати;

– **часові обмеження:** визначають пріоритетність тих завдань, для яких зовні встановлено терміни виконання або які є частиною певного проекту і від їх виконання залежать інші особи;

– **зовнішній тиск:** першочерговість завдань визначається вимогами з боку керівника чи об'єктивних обставин.

Ми часто жартуємо поміж себе, що ніщо так не стимулює до нашої творчості, як дедлайни. Адже визначення чіткого строку виконання завдання та усвідомлення необхідності встигнути виконати його вчасно є реальною пігулкою від прокрастинації. В ідеальному світі ми маємо все виконувати завчасно, не допускаючи пікових навантажень в останній день/години строку, проте в реальному житті, як свідчить практика, все відбувається навпаки.

3. Планування

Це взагалі топнавичка, яка має бути сьогодні у кожного. Планування дає змогу створити структуру для часу та завдань. Правильне планування допомагає бути більш ефективним у використанні свого часу.

Планування створює відчуття організованості, яке зі свого боку сприяє уникненню стресів і дає змогу краще управляти своїм часом. При цьому, зважаючи на ритм, у якому ми сьогодні живемо, і специфіку нашої конкретної ситуації, планування не завжди може бути статичним. Важливо навчитися адаптувати плани до змін в обставинах і пріоритетах.

4. Делегування

Делегування є вкрай важливим інструментом для ефективного управління часом і ресурсами. Делегування дає змогу розподілити завдання між членами команди, використовуючи їхні найкращі навички та здібності. Це допомагає оптимізувати використання ресурсів і досягати кращих результатів.

Делегування дає можливість сфокусуватися на стратегічних аспектах своєї роботи, натомість рутинні чи менш важливі завдання виконуються членами команди. Делегування стимулює розвиток індивідуальних навичок і впевненості у членах команди. Вони мають можливість брати на себе відповідальність і розвивати свої компетенції.

Загалом вдале делегування створює атмосферу командної роботи та взаємодопомоги, що зміцнює ефективність робочого процесу, оскільки дає змогу концентруватися на стратегічних завданнях і підвищує продуктивність команди. Не варто забувати про делегування не лише у професійному аспекті, але й у нашому повсякденному житті. Насправді є дуже багато рутинних процесів, які ми абсолютно спокійно можемо делегувати, вивільнивши свій час для важливішого.

5. Використання спеціалізованих програмних продуктів, аплікацій, штучного інтелекту

Ми живемо у час бурхливого технічного прогресу, коли кожного дня на ринку з'являються пропозиції тих чи інших програм, які покращують наше життя. Просто гріх ними не скористатися, особливо в контексті організації нашого часу. Нам усім відомі безліч технік тайм-менеджменту (техніка Pomodoro, правило двох хвилин, ABC, GTD, принцип Парето тощо), і під кожному з них є низка аплікацій, які суттєво спрощують їх застосування у повсякденному житті.

За допомогою таких програм можна проводити зустрічі, систематизувати інформацію, працювати над фокусуванням над завданням, планувати і формувати списки, ставити завдання команді, управляти своїми домашніми процесами тощо. Варто лише обрати те, що максимально відповідає вашій меті, й почати користуватися.

Інвентаризація робочого часу є першим кроком на шляху до успіху в справі його економії і раціонального використання. Зазвичай вона здійснюється за допомогою хронометражу і фотографії робочого дня.



За результатами досліджень робочого часу визначають коефіцієнт використання робочого часу, коефіцієнт втрат часу з вини працівників та з причин, не залежних від персоналу. На основі отриманих значень показників обчислюється коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу.



Прийнявши перелічені показники за нормативи, можна задіяти мотиваційні механізми, спрямовані на підвищення продуктивності праці, а також зниження трудомісткості завдяки більш раціональному використанню робочого дня, скороченню непродуктивних втрат часу.



При впровадженні технологій тайм-менеджменту в управлінні власним бізнесом важливе значення має всебічне використання самоменеджменту, що дозволить виконувати роботу з меншими витратами, краще організувати працю найманих працівників (отже, отримати кращі результати), максимально використовувати власні можливості, керувати плином свого життя, переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті, знижувати навантаженість роботою і, як результат, зменшити поспіх і стреси.

**Рекомендації, як допомогти працівникам
бути продуктивнішими,
попри теперішні обставини:**

1. Розробка нових правил роботи

Визначеність та організованість добре впливають на психологічний стан людей і знижують тривожність. *Рутинні правила* допоможуть співробітникам упорядкувати свій день та створять відчуття контролю хоча б над якоюсь частиною – своєю роботою. Проаналізуйте темп роботи вашої команди, її моральний стан і створіть набір правил роботи, якими керуватиметеся під час війни. До них можуть увійти:

→ - **щоденні збори команди/відділу вранці або ввечері.** На них можна обговорювати виконані та нові завдання, ідеї та прохання одне до одного. Це допоможе керівникам «тримати руку на пульсі» щодо продуктивності їхніх підлеглих, а працівникам – синхронізувати роботу, поділитися успіхами та спитати поради;

→ - **обговорення новин тільки у певний час.** Можна домовитися, наприклад, про невеличку перерву для обговорення новин у другій половині дня, щоб не поринати в них зі самого ранку, бо тоді результативність можна втратити на весь день. В інший час – робочі новини. *Необхідно при цьому сказати працівникам, що ви їх обов'язково повідомите, якщо будуть дійсно важливі новини, про які вони повинні дізнатися швидко;*

→ - **правила поведінки під час тривоги.** Варто обговорити, що робити працівникам, коли сирена лунає під час зустрічі або коли вони перебувають на робочому місці на виробництві. Скажімо, домовитися, що будь-яка зустріч переривається на час тривоги плюс п'ятнадцять хвилин. І обов'язково наполегливо радити всім співробітникам ховатися у укриття;

→ - **щоденна невеличка розминка.** Фізичні вправи, по-перше, допоможуть тримати себе в кращій формі, особливо під час роботи в одній позі, а по-друге, змусять мозок перемикатися та мінімізують стрес.

2. Допомога співробітникам доступними засобами

Щира підтримка працівників їхніми роботодавцями – найкраща інвестиція в подальші відносини цих двох сторін. Вона сприятиме підвищенню лояльності персоналу, а як наслідок – і підвищенню продуктивності. Варіантів допомоги може бути безліч, усе залежить від можливостей роботодавця. Можна допомагати з переїздом у безпечніші місця: організувати транспорт або тимчасове житло. Можна допомагати грошима – сплатити людям певні суми, які вони зможуть тримати як запас про всяк випадок. Можна допомагати інформаційно – ділитися добірками контактів волонтерів, перевізників, різних організацій. До того ж, завдяки такій допомозі люди економитимуть час на пошуки необхідної інформації.

3. Відмова від перфекціонізму

Якщо у мирний час у компанії існував девіз «усе має бути ідеально», то зараз краще відмовитися від нього. По-перше, більшість завдань достатньо вирішити добре, а не ідеально, щоб отримати 90% результату. По-друге, зайва прискіпливість може демотивувати людей. А по-третє, перфекціонізм вимагає неабияких моральних сил, яких тепер просто немає.

4. «Ні» багатозадачності

Багатозадачність – ворог результативності. Експерти кажуть, що, розв'язуючи багато задач одночасно, людина витрачає на 40% більше часу, ніж якби вона працювала над ними по черзі. А в часи сильної емоційної напруги та морального виснаження шкода багатозадачності зростає в рази.

Не вимагайте від співробітників одночасного виконання кількох завдань. Ставте задачі одна за одною. Так і вам буде зручніше контролювати їх виконання, і співробітникам буде приємно відчувати, що вони досягають якихось цілей, хоч і невеликих. Результативність зростатиме.

5. Увага до психологічного стану працівників

Усі українці отримали різні моральні травми внаслідок війни. Чимало людей не в змозі самостійно впоратися з ними. Тому роботодавцям зараз варто приділяти увагу психологічному стану співробітників. Тим, хто справляється непогано, можна дати рекомендації щодо психологічної самопомочі. А тим, хто застряг у травмі, кому дуже важко через пережите, коректно пропонувати звернутися по допомогу до фахівців.

Якщо є можливість, можна організувати зустрічі з психологами коштом компанії. Якщо грошей на це немає, можна поділитися контактами фахівців, які зараз надають безоплатні консультації.

6. Чітке розділення волонтерства та роботи

У перші дні війни як цілі компанії, так і окремі люди відклали свої справи та зайнялися волонтерством. Проте з часом бізнес зрозумів, що війна не скінчиться за кілька днів, треба якось адаптуватися до нових умов і продовжувати працювати. Хтось при цьому повністю перемкнувся на робочі задачі, хтось – продовжив волонтерські ініціативи.

Якщо ваша компанія виконує волонтерські завдання – то варто чітко визначити перелік працівників, які займатимуться волонтерством, та перерозподілити їхні робочі завдання поміж інших. Або ж чітко виділити час, коли всі займаються волонтерськими ініціативами.

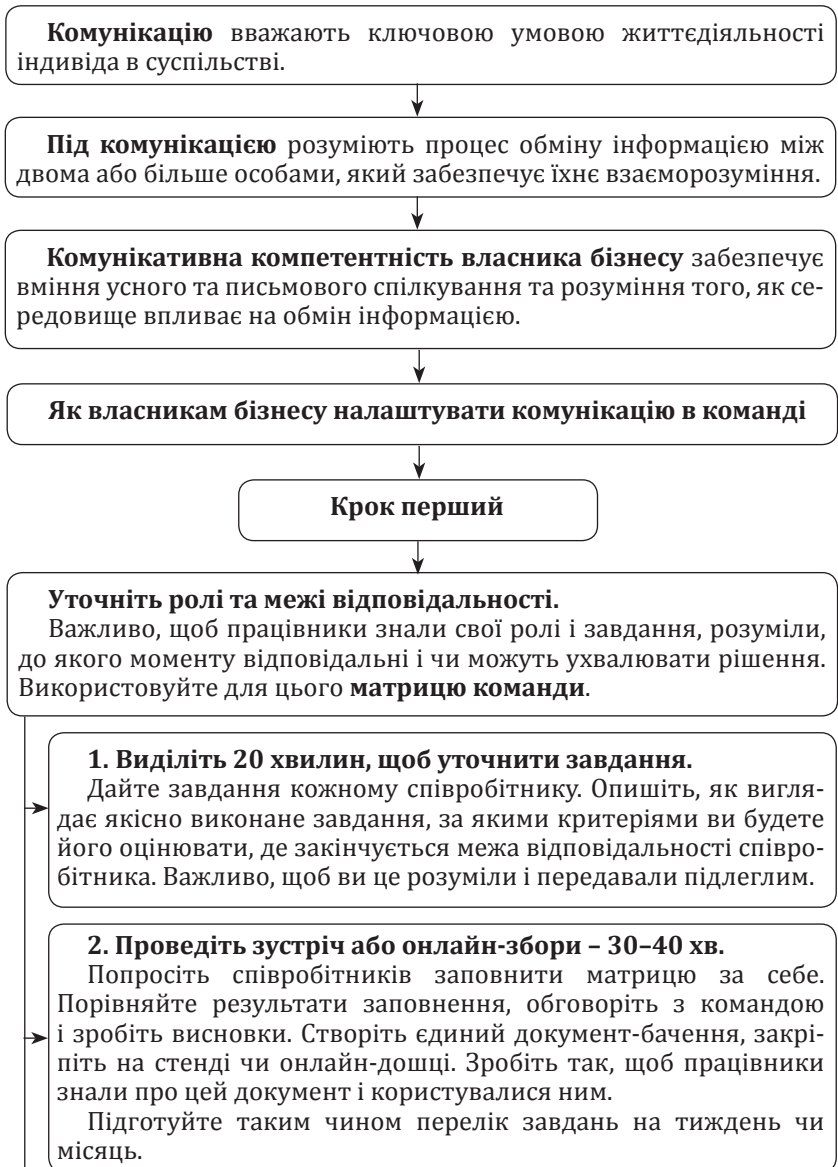
Облік виконання бізнесових та волонтерських завдань також варто вести окремо. Якщо не буде чіткого розділення, то з часом волонтерські завдання можуть почати витісняти основні, й тоді у бізнесу просто не залишиться ресурсів на допомогу.

7. Нагадування про сенси

Під час війни порушується звичний перебіг справ, зростає невизначеність і людям може видаватися, що від них нічого не залежить і взагалі немає ніякого сенсу в їхньому існуванні та діяльності. Але це не так!

Періодично нагадуйте команді про це. Говоріть людям про зони відповідальності, які вони контролюють, хваліть за досягнення результатів. А головне – говоріть про сенс та важливість їхньої роботи для компанії та для країни загалом. Адже зараз кожен українець, хто продовжує виготовляти продукт або надавати послуги, сплачувати податки, – працює на користь економіки нашої держави та наближення великої Перемоги.

4.4. Комунікації в команді та управління конфліктами



3. Створіть інструкцію (чек-лист) для кожного співробітника.

Чек-лист – це контрольний список дій, який допомагає систематизувати роботу, уникати помилок і відстежувати процес. Чек-лист дає змогу працівнику орієнтуватися, що від нього вимагають, а власнику бізнесу – оцінювати його роботу. Якщо клієнт чи покупець не ставить галочку в якомусь з пунктів – це привід поговорити зі співробітником.

Крок другий

Формуйте команду і підбирайте ролі відповідно до стилю спілкування людей. Щоб співробітники були сумісні між собою та з клієнтами, звертайте увагу на **стиль спілкування людей**.

Є безліч типологій особистості або стилів спілкування. Поведінкова модель DISC популярна у світі. **Основа DISC – це «Квадрант Психології Марстона»** – система координат, вертикальна вісь якого показує ставлення людини до світу. Зверху розміщуються люди, які вважають, що він ворожий. Знизу – люди, які вважають, що він доброзичливий.

По горизонталі розміщена вісь від активності до реактивності. Активні люди діють і швидше орієнтуються в період змін. Це особливо помітно під час ізоляції. Хтось ще не оговтався, а хтось швидко перелаштував свій бізнес. Реактивні люди реагують на те, що приходить до них зі світу.

Немає хороших і поганих стилів, **сильні сторони** є у всіх. Їх і потрібно використовувати в робочому спілкуванні. Від поєднання цих характеристик можна отримати **чотири типи поведінки**. Звичайно, людина не належить тільки до одного типу. Це лише орієнтир.

1. D – (Dominance) «домінування» або «командири» (верхнє ліве положення)

Це активні люди, які вважають, що зі світом потрібно боротися, завойовувати його. Вони демонструють позитивну поведінку в конкурентній ситуації, прагнуть результатів всупереч протидії середовища.

Вони люблять азарт, виклик, складні завдання. Ставлять амбітні цілі, мають сильний характер. Вони егоцентричні і сконцентровані на своїх потребах, честолюбні і самодостатні, прагнуть визнання і доходу.

Вони готові пробувати себе в різних сферах, шукають можливості, володіють значними внутрішніми ресурсами, швидко адаптуються. Стежать за фізичною формою і зовнішнім виглядом – здебільшого для статусу. У стосунках з іншими прямолінійні, позитивні, відкрито висловлюють думку, іноді бувають різкими.



2. I – (Influence) «вплив» або «зірки» (нижнє ліве положення)

Активні і доброзичливі. Почуваються у світі, як риба у воді. Позитивні і дружні. Люблять впливати на навколишніх, щоб отримати результат.

Вони оптимістичні, відкриті, доброзичливі, здатні швидко переконувати інших. Мають багато знайомих, до них можна звернутися за контактами.

Бувають суперечливі та імпульсивні. Можуть швидко загорітися ідеєю і перемкнутися на іншу. Стежать за фізичною формою і зовнішнім виглядом – більше для креативного самовираження. Прагнуть бути популярними.



3. C – (Compliance) «відповідність» або «аналітики» (верхнє праве положення)

Схильні боротися, але реактивні. Відповідають правилам, регламентам, процедурам. Важливо не плутати з «відповідальними» – такими можуть бути представники будь-якого типу.

Вони обережні, консервативні, неконфліктні.

Демонструють гарне почуття часу і прагматизм. Їм треба побачити цілу картину, проаналізувати і прорахувати наступні кроки. Хороші аналітики.

Вони прагнуть стабільності і впорядкованості, схильні працювати за алгоритмами в особистому і професійному житті, уважні до деталей.

Пасивні у ворожих ситуаціях, діють відповідно до високих стандартів, щоб уникнути проблем і помилок. Схильні до перфекціонізму.



4. S - (Steadiness) «сталість» або «гуманісти» (нижнє праве положення)

Реактивні, але сприймають світ як доброзичливий. Відповідальні в роботі і найбільше серед усіх типів готові до співпраці. Стримані і терплячі. Обережно ставляться до змін і під час самоізоляції можуть почуватися гірше, ніж інші типи.

Вони прив'язані до групи, професійних умов і традицій, добре працюють у команді, прагнуть координувати свої зусилля з іншими, регулюють темп і розподіл роботи, дружать з усіма в колективі, пасивні в сприятливих ситуаціях.

Є тести, які допоможуть визначити стиль спілкування людини, але достатньо поспостерігати за поведінкою співробітників, щоб навчитися їх розрізняти.

Ось умовний приклад реакції за типом.

Домінантні: «Вперед! Є нові клієнти».

Впливові: «Є-е-е, швидше, біжімо!»

Стабільні: «Так-так, ми команда, нумо разом».

Відповідні: «Супер, а як це з точки зору законодавства? Пишімо план».

Що і якому типу доручати

Домінування. Ймовірно, вони будуть гарні в продажах, формуванні нових амбітних проєктів, в участі у тендерах, завоюванні нових клієнтів або частки ринку. Це люди, які ставлять собі цілі і наполегливо їх досягають.

Вплив. Вони гарні в продажах, там, де треба впливати і переконувати. Їм можна доручати проведення заходів. Під час їх проведення вони можуть реалізовувати свої творчі ідеї, розважати клієнтів або членів команди.

Відповідність. Їх особливість – аналітика і звітність. Вони добре рахують і знають деталі. Вони занурені в те, щоб зробити ваш бізнес ефективнішим.

Сталість. Їм найкраще давати завдання, пов'язані з піклуванням, обслуговуванням, вихованням.

Сформований перелік обов'язків допомагає працівникам розкривати ті риси, які у них виражені менше. Власник бізнесу повинен мотивувати та навчати персонал для досягнення цілей.

Як типи співпрацюють між собою

Якщо керівник піклується про команду і вона готова до діалогу, то всі один з одним добре співпрацюють. Проте іноді м'яким «сталим» некомфортно з егоцентричними «домінантами», а імпульсивні «впливові» драгують скрупульозних «аналітиків», що може призвести до конфлікту.

Власнику бізнесу слід звертати на це увагу і навчати їх працювати разом. На який тип орієнтуватися – залежить від профілю бізнесу. Слід пам'ятати, що команда створюється задля взаємодії і доповнення в ролях, тому різноманітність вітається. Окрім того, з часом стилі змінюються.

Крок третій

Встановіть правила ефективного спілкування.

Ось приклади фраз, які мотивують кожен з типів.

Домінування. Їм потрібно показати чітку мету і вигоду від її досягнення. Слід ставити завдання, які ведуть їх до ефективності: «Це завдання дозволить тобі ризикнути, взяти новий рівень», «Це допоможе заробити».

Вплив. Їм треба нагадувати, що вони зірки. Підкреслювати ексклюзивність і можливість отримати визнання: «Ти зможеш надихнути людей».

Відповідність. Звертайте увагу на те, що для них важливо: цифри, факти, дослідження, закони. Тригерна фраза: «Це завдання потребує твоєї уваги».

Сталість. Підкреслюйте спільноту, дружність, безпеку і захист: «Ти дуже допоможеш команді (клієнтам), виконавши це завдання».

Слід пам'ятати і класичні правила комунікації. Якщо є привід для визнання – хвалити при всіх і нагороджувати чашкою, книжкою, оплесками. Критика не дає ефекту. Якщо є привід розібрати ситуацію, це робиться наодинці.



Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку персоналу власникам бізнесу **необхідні навички управління конфліктами**. Відповідні знання про те, як запобігати конфліктам, послаблювати та вирішувати їх вчасно, можуть істотно зменшити спірні ситуації, що, своєю чергою, сприятиме підтриманню здорової робочої атмосфери в колективі.

Найпоширенішими причинами виникнення конфліктів є:

- втома від війни, відсутність впевненості у завтрашньому дні;
- дистанційна робота, в тому числі в інших країнах;
- відсутність коректної комунікації, в якій має бути активне слухання і бажання чути потреби іншого, замість цього – мовчазні образи;
- нечітка постановка задач від керівництва;
- поганий настрій та самопочуття співробітника, його можливе вигорання і, як наслідок, агресивна реакція на певні зауваження з боку інших;
- невміння або страх відкрито говорити про те, що турбує і що не подобається;
- нерівномірне навантаження та відсутність адекватної мотивації за надмірні навантаження;
- неврахування психотипів при формуванні робочих груп та інші.

Як навчити персонал управляти конфліктами

Перш за все, це вміння ідентифікувати конфлікт, аналізувати його та втручатися в нього з метою переведення у конструктивне русло; це також і активне слухання та емоційний інтелект; вміння виявляти емпатію, ставити запитання, змінювати кут зору щодо ситуацій та слів тощо.

Організація навчальних програм і тренінгів для свого персоналу, спрямованих на розвиток всіх цих навичок. Це може включати навчання способам ефективного спілкування, ведення перемовин, вирішення конфліктів та управлінню емоціями, а також основам **медіації** як ефективному інструменту ненасильницького вирішення конфліктних ситуацій. Такі навчання сприяють усвідомленню працівниками значущості ефективного спілкування, активного слухання та розв'язання конфліктів через пошук взаємовигідних рішень. Крім того, вони покращують навички спілкування з усіма сторонами конфлікту, що сприяє досягненню домовленостей, прийнятних для всіх зацікавлених сторін.

Медіація – це альтернативний, позасудовий спосіб врегулювання суперечок за сприяння незалежного посередника – медіатора, який допомагає учасникам конфлікту знайти взаємовигідне рішення. Такі процедури надають можливість працівникам звертатися до медіатора для вирішення конфліктних ситуацій, що має сприяти створенню атмосфери довіри та співпраці в організації.

Додатково варто сфокусуватися на розвитку лідерських якостей керівного складу компанії. Лідери, обізнані щодо навичок медіації та їх застосування, можуть створювати сприятливі умови для комунікації та вирішення конфліктів серед своїх підлеглих. Компанії можуть проводити спеціальні тренінги для керівників, які навчатимуть їх методам і технікам медіації.

Усі ці стратегії спрямовані на формування ключових навичок, які стосуються вирішення конфліктів у колективі компанії незалежно від їхнього характеру – особистісного чи професійного. Це точно має посприяти зниженню рівня конфліктів у робочому оточенні, поліпшенню комунікації та створенню сприятливої атмосфери для гармонійної та продуктивної діяльності в організації.

Методи управління конфліктами

1. Створіть політику відкритих дверей

Для того аби виявити конфлікт на ранній стадії, власник бізнесу повинен створити атмосферу відкритого спілкування, щоби працівники не соромилися звертатися до керівництва з проблемами, які їх турбують.

Один зі способів сприяти цьому – запровадити політику відкритих дверей. Ця політика повинна заохочувати працівників приходити до керівництва з будь-якими важливими питаннями та давати надію на сприяння у вирішенні проблем. За таких умов працівники з більшою ймовірністю звертатимуться до керівництва у разі виникнення позаштатних ситуацій, що може допомогти запобігти конфліктам або не допустити їх подальшої ескалації.

2. Знайдіть точки дотику

Часто після того, як співробітники проговорюють свої проблеми, вони розуміють, що насправді працюють над однією метою, просто мають різні погляди на те, як її досягти. Після того, як ви допоможете їм визначити спільну мету, працювати над її досягненням буде набагато легше.

3. Занурюйтесь у суть

Вирішуючи конфлікт на робочому місці, важливо зрозуміти його природу та першопричину. Чи є конфліктна ситуація просто непорозумінням, спричиненим незбіжністю темпераментів, чи конкуренцією, або ж це щось набагато серйозніше, як, наприклад, дискримінація та переслідування.

У цьому контексті важливо докопатися до суті проблеми та визначити рівень її серйозності, щоб зрозуміти, як найкраще її вирішити.

4. Заохочуйте працівників вирішувати проблеми самостійно

Бувають випадки, коли краще дати змогу співробітникам вирішувати конфлікти самостійно. Коли ви бачите, що члени команди беруть участь у дебатах на ту чи іншу тему і коли розбіжності не переростають в ескалацію, такі ситуації можуть стати можливістю для співробітників знайти спільну мову або дійти конструктиву під час суперечки.

Однак якщо ви вважаєте, що конфлікт може розростися або досягти такого рівня, що комусь стане некомфортно, то час діяти.

5. Реагуйте своєчасно

Як уже зазначалося, у деякі конфлікти на робочому місці можна (і потрібно) не втручатися, давши змогу членам команди розібратися самостійно. Суперечки неминучі, але ваша робота полягає в тому, щоби спостерігати за ними й вирішувати, чи варто втручатися.

Перелік ситуацій, коли участь власника бізнесу є необхідною:

- дружній жарт переростає у булінг;
- у процесі комунікації сторони дозволяють собі неповагу, образи, агресію та погрози;
- конфлікт порушує продуктивність команди або загрожує її моральному духу;
- наявні ознаки дискримінації.

Переконайтеся, що ваші працівники відчують, що їх чують і їм готові прийти на допомогу незалежно від серйозності ситуації.

6. Вислухайте всі залучені сторони

Важливо дати змогу кожному учаснику конфлікту викласти свою версію того, що відбулося. Роль власника бізнесу полягає в тому, щоб активно вислухати кожну сторону, зберігаючи нейтралітет. Часто співробітники більш схильні до мирного вирішення конфлікту, коли відчують, що їхню точку зору чують і визнають.

7. Документуйте інциденти

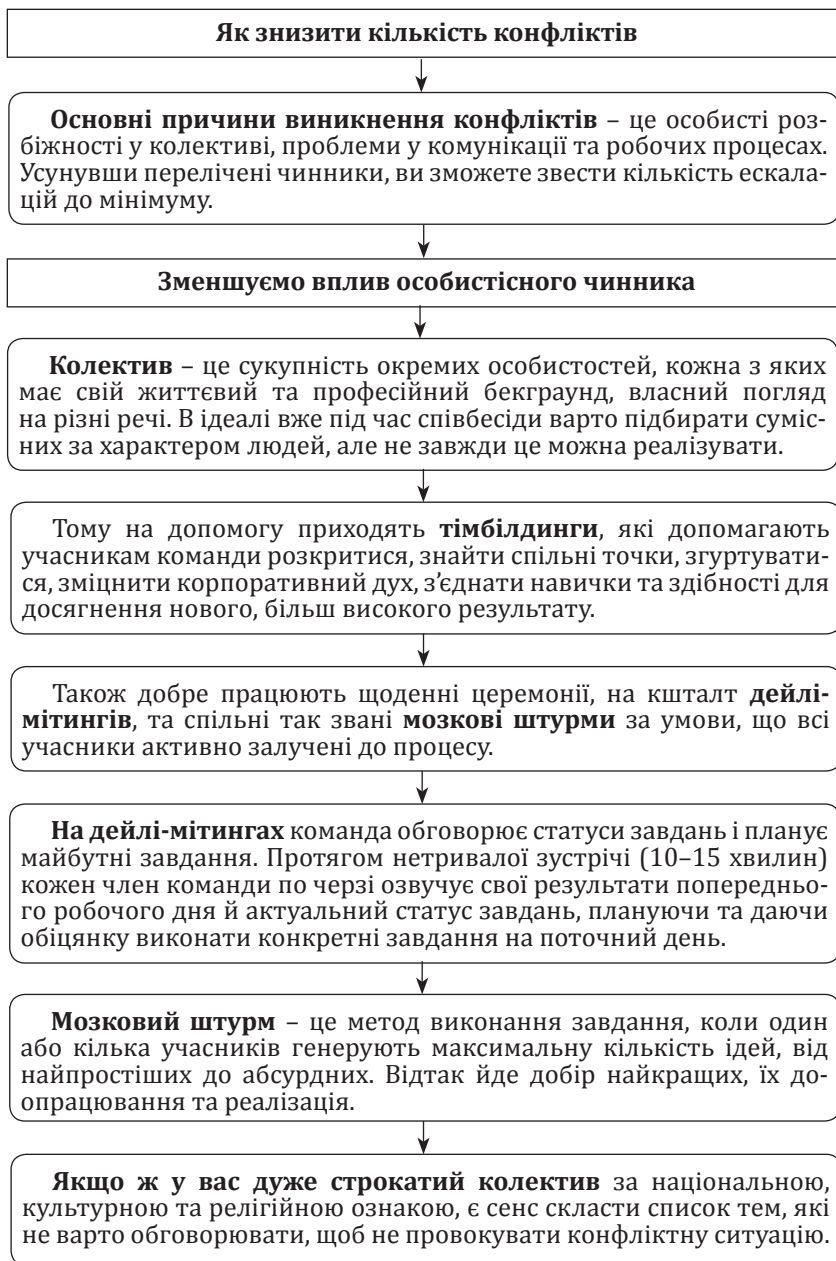
Коли ви маєте справу з конфліктом на робочому місці, обов'язково фіксуйте факти будь-якого інциденту, а також рішення, на яке погодилася кожна зі сторін. Це допоможе вам відстежувати поведінку членів команди у динаміці та виявляти працівників, які можуть бути токсичними для вашого робочого середовища.

8. Відстежуйте результати

Після того як сторони дійшли згоди, буде незайвим зв'язатися зі залученими працівниками через кілька днів або тижнів, щоб переконатися, що конфлікт повністю вичерпано і немає жодних додаткових питань. Якщо потрібно внести корективи або зміни, їх слід зробити швидко.

Варто зазначити, що засоби вирішення конфліктів мають базуватися на емоційному інтелекті та конструктивній комунікації. Насамперед важливо зосередитися на розумінні джерела конфлікту, а не на пошуку винних.

Правильне владнання конфліктів допоможе зберегти позитивну робочу атмосферу та забезпечить успішне досягнення цілей компанії.



Покращуємо комунікацію

Спілкування – це ключ до пошуку взаєморозуміння. Багатьом робочим конфліктам можна запобігти, просто налагодивши комунікацію членів команди між собою та з керівництвом. Часто проблеми виникають через банальне непорозуміння.

Для вирішення питань у комунікації добре працюють:

- загальні інструменти зв'язку, зручні всім;
- наради з попередньою підготовкою питань та ефективною модерацією;
- чат з робочих питань та окрема онлайн-«курилка» для спілкування;
- налагоджений зворотний зв'язок між спеціалістами та керівництвом, у тому числі за допомогою tet-a-tet зустрічей;
- культура відкритості в компанії, коли кожен може внести свою пропозицію та сказати, що йому не подобається, без страху бути осудженим.

Одне з головних правил успішної команди – кожен має знати: що, як і коли робити, та відповідати за свою частину спільної роботи.

Для цього важливо:

- правильно розподілити ролі в команді з урахуванням компетенцій та досвіду;
- зробити процес видачі завдань та їх контролю прозорим і зрозумілим для всіх учасників;
- запровадити єдині правила для всіх у питаннях роботи та здачі звітів (це також стосується основної мови комунікації та стандартизації низки процесів, у тому числі вживання спеціальних термінів);
- визначити порядок дій у разі виникнення проблем.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть найбільш затребувані навички персоналу.
2. Які головні риси ідеального роботодавця з погляду працівника?
3. Охарактеризуйте кадровий потенціал підприємства та його складові.
4. Назвіть ознаки залученого співробітника.
5. Як підвищити залученість співробітників за допомогою управління персоналом?
6. Які завдання повинен виконувати власник бізнесу з позиції управління персоналом?
7. Назвіть чинники підвищення конкурентоспроможності персоналу.
8. Що робити власникам бізнесу, щоб не відчувати дефіциту кадрів?
9. Перелічіть особливості релокації бізнесу для персоналу.
10. Влаштовуючись на роботу, які вимоги ставить працівник роботодавцю?
11. Які конкретні завдання повинна вирішувати мотивація персоналу в умовах сучасних викликів?
12. Охарактеризуйте способи нематеріальної мотивації.
13. Яким чином тайм-менеджмент впливає на результати діяльності?
14. Як налаштувати комунікацію в команді?
15. Назвіть найпоширеніші причини виникнення конфліктів.

Питання для дискусії

1. Чи повинен власник компанії особисто вирішувати всі завдання, які перед ним ставить бізнес?
2. Що робити власнику бізнесу сьогодні, щоб у майбутньому не втрачати ефективність персоналу?
3. Як знизити тривогу в команді та налагодити продуктивну роботу навіть в умовах війни?
4. Як різниця поколінь впливає на методи мотивації та стимулювання персоналу?
5. Як навчити персонал управляти конфліктами?

Тестові завдання

- 1. Поширеними джерелами пошуку персоналу є:**
 - а) внутрішні;
 - б) зовнішні;
 - в) опосередковані;
 - г) спеціалізовані.
- 2. Професійні, жорсткі навички людини називаються:**
 - а) hard skills;
 - б) soft skills.
- 3. Існують такі види адаптації нового працівника:**
 - а) трудова;
 - б) професійна;
 - в) психологічна;
 - г) емоційна.
- 4. Для сильної команди в бізнесі потрібні працівники, які:**
 - а) виконують свої посадові інструкції, тоді успіх гарантовано;
 - б) одного темпераменту, тоді вони матимуть порозуміння;
 - в) мають різні сильні сторони, взаємодоповнюючи один одного, бо жодна людина не може бути сильною в усіх аспектах прийняття рішень;
 - г) вчасно приходять на роботу.
- 5. Засновнику нового бізнесу, який наймає працівників, варто очікувати, що:**
 - а) працівники прийматимуть рішення в інтересах засновника;
 - б) працівники потребують постійного нагляду і контролю;
 - в) цілі працівників і власників не збігаються, тож потрібна як система стимулів, так і можливість самореалізації задля досягнення балансу інтересів власника і працівників;
 - г) усі відповіді неправильні.
- 6. Якщо підприємець на спрощеній системі оподаткування має найманих працівників, то:**
 - а) з їхньої зарплати утримуються лише податок на доходи фізичних осіб і військовий збір, бо ЄСВ підприємець вже сплатив за себе;
 - б) на їхню заробітну плату нараховується ЄСВ, а з нарахованої зарплати утримуються податок на доходи фізичних осіб і військовий збір;
 - в) на спрощеній системі оподаткування не утримуються податки з зарплати найманих працівників;
 - г) жодне з тверджень неправильне.
- 7. Економити на підвищенні кваліфікації персоналу:**
 - а) потрібно на початку бізнесу;

б) можна завжди, бо кваліфікація працівника не впливає на ефективність бізнесу;

в) можна у разі фінансової стійкості бізнесу;

г) не можна за жодних обставин.

8. Цінності команди визначаються таким чином:

а) цінності команди визначає лідер і інформує про них підлеглих;

б) спільні цінності команди визначаються шляхом проведення групового обговорення із залученням зовнішнього фасилітатора;

в) у команди не може бути спільних цінностей, адже всі люди різні;

г) головна цінність кожного бізнесу – формувати прибуток, все інше має другорядне значення.

9. Залученість працівника характеризується такими ознаками:

а) працює від дзвінка до дзвінка;

б) докладає додаткових зусиль для досягнення результату;

в) виконує дії, що виходять за рамки його функціональних обов'язків;

г) рекомендує компанію як роботодавця та надійного партнера.

10. Ефективність використання кадрових ресурсів для бізнесу можна оцінити за допомогою таких показників:

а) продуктивність праці;

б) плинність кадрів;

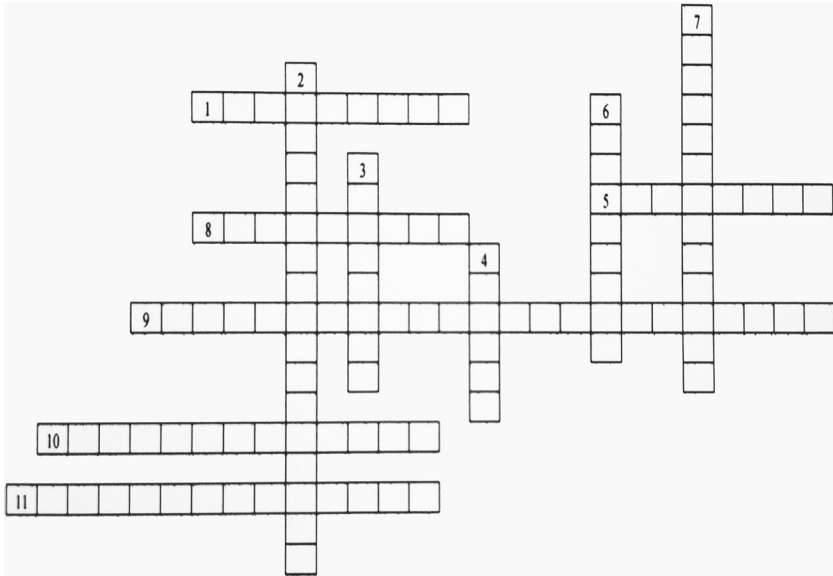
в) трудомісткість праці;

г) фондоемність праці.

г) укомплектованість.

Самостійна робота

Розв'язування кросворда



По горизонталі:

1. Етап професійної кар'єри працівника. 5. Сталий різновид трудової діяльності, що потребує наявності певної сукупності теоретичних знань і практичних навичок, набутих у результаті навчання та досвіду роботи. 8. Процес визначення ступеня і можливості формування фізичної, психофізіологічної та соціальної придатності людини для виконання тієї чи іншої роботи. 9. Вид кар'єри. 10. Документ, де всебічно описується професія, що дає уявлення про те, що і як повинен виконувати робітник (фахівець), за допомогою яких знарядь праці, у яких виробничо-технічних умовах. 11. Постійний процес самопізнання, формування інтересів, визначення напрямів набуття кваліфікації, який пронизує всі етапи навчальної та трудової діяльності людини, – професійне....

По вертикалі:

2. Різновид адаптації. 3. Вид трудової адаптації. 4. Послідовність займаних посад, різних місць, положень у трудовій організації. 6. З метою управління кар'єрою на підприємстві на кожного нового оформленого працівника заводиться спеціальна карта... . 7. Стадія, яку проходить працівник у процесі адаптації.

Розв'язування задач

Задача 1. Робітник протягом місяця за 180 год роботи виготовляє 180 деталей. Завдяки здійсненню заходів із покращення організації робочих місць трудомісткість виробів знизилась на 0.2 год.

Скільки деталей він виготовить у нових умовах праці і на скільки відсотків підвищиться його продуктивність праці?

Задача 2. На виконання завдання за нормами часу затрачалося 60 хв. Норми часу переглянули і встановили для виконання цієї роботи на рівні 50 хв.

На скільки відсотків знизилась трудомісткість роботи і підвищилась продуктивність праці?

Задача 3. Оклад працівника 7500 грн. Премія – 3000 грн. За травень 2024 р. ним відпрацьовано 22 робочі дні, тривалість робочого дня 8 год. 24.05.2024 р. працівник взяв відпустку за власний рахунок. За нормами тривалості робочого часу: в травні 23 робочі дні, або 184 год.

Здійсніть нарахування заробітної плати працівникові та проведи утримання для перерахування до бюджету.

Задача 4. На підприємстві працюють 8 основних робітників. Протягом року за власним бажанням звільнилися 2 чоловік. Витрати часу на заміщення одного звільненого робітника становлять у середньому 5 днів. Виробіток на одного робітника за один день складає 2000 грн.

Визначте, яку суму коштів втратило підприємство внаслідок звільнення робітників за власним бажанням? Що спонукає робітників звільнятися з роботи?

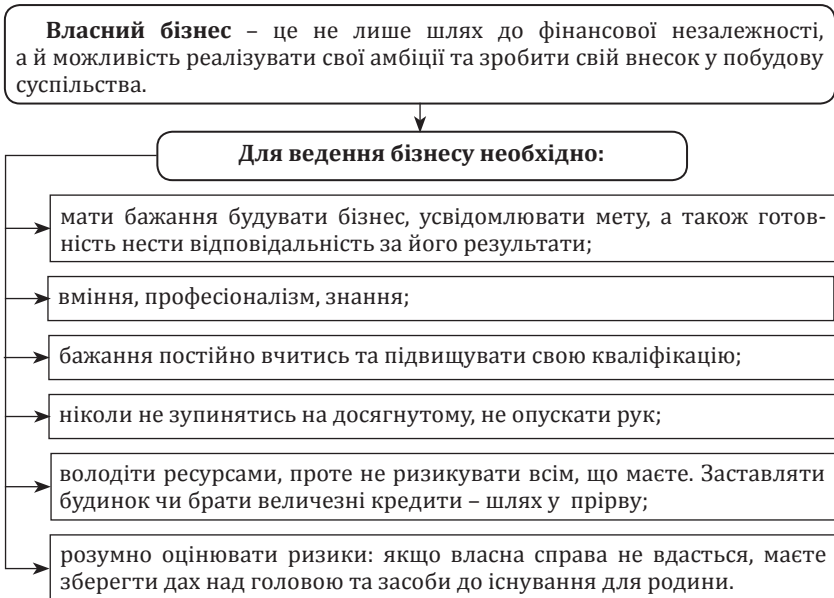
Література: 5, 13, 14, 15, 18, 23, 30, 35, 37, 46, 47, 57, 60, 61, 85, 92, 96, 95, 102, 104, 105, 109, 128, 122, 137, 139, 145, 146, 148, 157, 164, 165, 171, 177, 181, 210, 217, 223.

Тема 5

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ БІЗНЕСОМ

- 5.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування власного бізнесу
- 5.2. Логіка розробки бізнес-плану
- 5.3. Методологія розробки бізнес-плану
- 5.4. Презентація бізнес-плану
- 5.5. Кейси успішних власників бізнесу

5.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування власного бізнесу



Головне випробування для початківця-підприємця – подолати страх невдачі та покинути «зону комфорту» звичної роботи. Адже почати власну справу – означає відмовитись від стабільності заради поки що непевних перспектив.



Спочатку ви матимете дуже приблизне уявлення про особливості ведення бізнесу. Хоча, на перший погляд, усе просто – купувати дешевше, продавати дорожче. Насправді ж усе набагато складніше в умовах жорсткої конкуренції.



Бізнес-планування дає можливість власнику бізнесу отримати рішення щодо визначення ефективних напрямів діяльності, цільових ринків та місця бізнес-одиноці у цьому сегменті, визначити стратегічні цілі, шляхи досягнення та напрями стратегій, асортимент затребуваних товарів і послуг, передбачити ризики та загрози в реалізації бізнес-стратегії.



Розпочинати власний бізнес – це велика відповідальність, але з правильним підходом він може стати вигідним та успішним.



Не починайте власну справу без підготовки. Краще готувати плацдарм, доки працюєте на основній роботі. Підготовчий етап може тривати місяці чи навіть роки.



Універсального плану відкриття бізнесу немає. Конкретні кроки залежать від галузі, бізнес-моделі та рівня підприємця. Тимчасом можна виділити кілька загальних пунктів, без яких ідея може провалитися ще на старті.

Орієнтовний план

I. Розробка концепції майбутнього бізнесу.

Бізнес-ідея – це те, що супроводжує початківців на дорозі до великого бізнесу.

Найкраще обирати бізнес-ідею методом мозкового штурму:

- спочатку спонтанно записати усі варіанти видів бізнесу, навіть найбільш несподівані та нездійсненні;
- і тільки після складання великого списку розпочати до оцінку їх важливості, вірогідності та вибору;
- складати список краще разом з вашими майбутніми компаньйонами;
- необхідно стимулювати найбільш оригінальні пропозиції, навіть якщо незрозуміло, як на такій діяльності можна заробляти;
- особливо важливо записати все те, чим вам подобається займатися або де ви маєте досвід діяльності.

II. Незалежно від того, який бізнес ви запускаєте, важливо знайти відповідне місце.

При пошуку комерційної нерухомості враховуйте такі фактори, як пішохідний рух, наявність/доступність паркування, правила зонування та умови/вартість оренди. А якщо ви плануєте вести онлайн-бізнес, обов'язково оберіть надійного постачальника вебхостингу, який забезпечує шифрування даних (SSL) та щоденне резервне копіювання.

III. Будь-яку справу простіше будувати командою, а не наодинці. Тому варто знайти надійного партнера чи партнерів.

Переваги партнерства:

- більше коштів на старті (кожен вкладає частку в статутний фонд);
- можливість скористатися спільними знайомствами та зв'язками;
- є з ким порадитися в складних ситуаціях;
- розподіл обов'язків (фінанси, постачання, персонал тощо).



Недоліки партнерства:

- потрібно ділитися прибутком між усіма учасниками;
- партнерам доведеться надати статус співзасновників;
- усі рішення узгоджуються з учасниками, що ускладнює процес;
- на лідерські позиції в бізнесі можуть претендувати 2 і більше осіб;
- партнерські відносини можуть бути зруйновані через непорозуміння в фінансовому плані, коли бізнес починає приносити прибуток, кожному здається, що саме він вклав більше за всіх – саме тому необхідно ще на початку існування бізнес-моделі запросити досвідченого юриста і розподілити ролі учасників бізнесу.



Головне – знайти однодумців, з якими будете працювати в унісон. Можна шукати однодумців серед своїх родичів. Спільними зусиллями значно простіше перебороти стартові труднощі та досягти бажаних результатів.

Переваги бізнесу в колі сім'ї:

- 1. Сімейний бізнес сприяє саморозвитку кожного члена сім'ї** – від результату кожного конкретного співробітника залежить показник справи і його репутація в цілому.
- 2. Фінансове виховання дітей проходить на реальних прикладах** – школярі та підлітки можуть у сприятливому середовищі заробити свої перші гроші і навчитися цінувати сумлінну працю.
- 3. Можливість повністю покласти на свого ділового партнера.** Завдяки родинним зв'язкам усередині компанії панує довіра і приємна атмосфера, що сприятливо позначається на стійкості бізнесу і співпраці з клієнтами.
- 4. Загальний сімейний бюджет.** Співробітники компанії якомога сильніше будуть намагатися максимізувати прибуток і збільшити сімейний дохід.

Недоліки сімейного бізнесу:

- 1. «Свої» працівники не завжди бувають професіоналами.** Крім того, родича не так легко звільнити в разі його небажання справлятися з обов'язками.
- 2. Одне джерело доходу.** У разі краху компанії під воду піде весь сімейний бюджет і зарібок.
- 3. Нерідкісні випадки, коли люди не можуть провести межу між сімейними і діловими відносинами.** Вдома говорять про роботу, а в офісі вирішують сімейні проблеми, що часто впливає на успішність функціонування бізнесу.

IV. Реєстрація фізичної чи юридичної особи.

Важливим кроком у відкритті власного бізнесу є вибір організаційно-правової форми, яка найкраще відповідає вашим потребам, а потім реєстрація вашої компанії у відповідних державних органах.

V. Набір персоналу або пошук постачальників.

Важливо виділити час на пошук співробітників чи постачальників, які поділяють ваше бачення та цінності. Шукайте людей з навичками та досвідом, необхідними для досягнення ваших бізнес-цілей. Крім того, не забувайте перевірити рекомендації та забезпечити пробний період, перш ніж пропонувати роботу чи замовити тестову партію або зразок товару для оцінки якості, а потім оформляти комерційні угоди.

VI. Виберіть систему обліку. Якісна система обліку та автоматизації – обов'язковий елемент для успішного старту бізнесу. Автоматизація бізнесу – це делегування адміністративних процесів програмному забезпеченню.

Програма автоматизації допоможе спростити та пришвидшити такі бізнес-процеси:

- керування продажами;
- реєстрація та обробка замовлень;
- створення завдань, призначення відповідальних співробітників та контроль виконання;
- бухгалтерська звітність та моніторинг фінансів;
- облік складу;
- управління рекламною діяльністю та опрацювання лідів;
- аналіз даних і формування звітів по різних напрямках діяльності компанії;
- управління взаємовідносинами з клієнтами.



Для старту краще вибирати універсальні рішення, які зростатимуть разом із бізнесом, наприклад, хмарна CRM-система RemOnline. Достатньо зареєструватись у програмі, щоб розпочати безкоштовний тестовий період, який триватиме до 14 днів. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та Служба підтримки допоможуть вам розібратись у програмі та якнайшвидше перейти до роботи. Також програма має кілька тарифних планів, які можна підвищувати залежно від кількості працівників і точок.

VII. Розробіть маркетингові матеріали та створіть фірмовий стиль.

Тепер, коли у вас є все необхідне, настав час розпочати рекламування вашого бізнесу! Це включає розробку вебсайту, створення візуальної ідентичності бренду, яка сподобається цільовій аудиторії, а також стратегії просування товарів/послуг на ринку. Майте на увазі, що ефективний маркетинг вимагає постійних зусиль, тому не бійтеся експериментувати з різними тактиками, доки не знайдете те, що найкраще підходить для просування конкретного продукту чи послуги.



Бізнес-планування повинно враховувати та збалансовувати цілі та вигоди внутрішніх і зовнішніх користувачів і таким чином включати в себе такі результати:

1. Проведення дослідження. Одним із найважливіших аспектів для початку будь-якої нової справи є забезпечення попиту на те, що ви хочете запропонувати. Це означає, що потрібно провести маркетингове дослідження та економічно обґрунтувати послугу / товар, перш ніж інвестувати час або гроші у відкриття бізнесу.

Розуміючи, хто є вашою цільовою аудиторією і чого вони хочуть / чого потребують, ви можете відповідним чином адаптувати свої продукти чи послуги та збільшити шанси на успіх.

2. Вивчення конкурентів. Перед відкриттям бізнесу вам потрібно дізнатися про конкуренцію у вибраній галузі. Якщо вже є багато великих компаній, які конкурують за клієнтів, новачкові може бути важко виділитися.

Вам потрібно знайти спосіб зробити свій бізнес унікальним, будь то пропозиція більш якісних / привабливих / дешевих / (вставити своє) продуктів чи послуг, ніж у ваших конкурентів, або пошук ніші на ринку, яку вони не обслуговують.

3. Створення надійного бізнес-плану. Після того, як ви визначили ринок, наступним кроком буде складання комплексного бізнес-плану. У цьому документі повинні бути викладені ваші бізнес-мети, стратегії їх досягнення та ресурси, які вам знадобляться, щоби втілити своє бачення в життя. До того ж, добре продуманий бізнес-план необхідний для залучення інвесторів та забезпечення фінансування, якщо своїх коштів у вас не достатньо.

4. Отримання ліцензій та дозволів. Залежно від типу бізнесу, який ви хочете відкрити, за законом можуть знадобитися певні ліцензії або дозволи. Дізнатись, що треба саме для вашого бізнесу, обов'язково потрібно перед його відкриттям! Невиконання цієї вимоги може спричинити величезні штрафи або навіть повне закриття бізнесу в майбутньому.

5. Забезпечення фінансування та стартового капіталу. Однією з найбільших проблем, які стоять перед новим бізнесом, є отримання фінансування для початку роботи. Переконайтеся, що ви маєте реалістичне уявлення про те, скільки грошей вам знадобиться, перш ніж стати на шлях підприємництва.

Якщо у вас немає особистих заощаджень, які можна використовувати як стартовий капітал, подумайте про те, щоб звернутися до друзів/членів сім'ї або вивчити кредити для малого бізнесу. Є також низка державних грантів для тих, хто хоче розпочати свій власний бізнес у певних сферах. Обов'язково вивчіть всі можливі варіанти з урахуванням того, як швидко ви зможете погасити заборгованість і що робитимете у випадку, якщо справа прогорить.

6. Моральна готовність. Відкриваючи свій бізнес, ви повинні бути готовими до того, що може пройти час, перш ніж він почне приносити відчутний прибуток. Передусім вам доведеться витратити час, щоб зрушити справу з мертвої точки, знайти базу клієнтів і найняти достатньо співробітників, щоб не виконувати всі завдання самостійно. Будьте готові попрацювати на старті та переконайтеся, що ви захоплені своєю бізнес-ідеєю, перш ніж зробити рішучий крок.

7. Відповідність законодавчим нормам. Нарешті, вам слід проконсультуватися з юристом або бухгалтером, щоб переконатися, що ви дотримуетесь всіх юридичних вимог для відкриття бізнесу у своєму місті, регіоні чи країні. Також існує безліч податкових правил, яким повинні відповідати компанії, і важливо переконатися, що ви їх дотримуетесь. Це допоможе уникнути можливих юридичних проблем у майбутньому.

Для кожного учасника процесу бізнес-планування можна встановити різні значення результативності:

- власники бізнесу визначають практичність проекту або бізнес-ідеї, можливість формування команди, проведення практичного аналізу, можливості залучення фінансування на розвиток бізнесу;
- кредитори та інвестори отримують можливість оцінки ліквідності суб'єкта господарювання, наявних ризиків, оцінки якості управлінських рішень;
- партнери зможуть оцінити надійність та привабливість співробітництва.

5.2. Логіка розробки бізнес-плану

Бізнес-план є практичним інструментом бізнес-планування та може знадобитися в різних ситуаціях.

1. Починаєте власний бізнес. Бізнес-план є ключовим документом для стартапів і нових підприємств. Він допомагає зрозуміти можливості й ризики бізнесу, визначити стратегії досягнення успіху та отримати фінансування.

2. Змінюєте стратегію. Бізнес-план може бути потрібним для перегляду стратегії організації, якщо змінилися умови ведення бізнесу чи цільова аудиторія продукту або проєкт не приносить очікуваного прибутку. Він допомагає визначити нові напрямки розвитку, оцінити фінансові ризики та підготуватися до змін.

3. Потребуєте інвестицій. Бізнес-план – це важливий документ для залучення фінансування, оскільки дає інвесторам можливість зрозуміти, яким чином підприємство принесе прибуток і які ризики пов'язані з вкладенням коштів. Бізнес-план знадобиться і щоб отримати банківський кредит, оскільки допомагає банку оцінити фінансову стійкість підприємства та будь-які ризики, пов'язані з кредитуванням.

4. Плануєте розширювати бізнес. Бізнес-план дає змогу оцінити ризики, а також визначити необхідні ресурси, коли розвиток компанії вийшов на новий рівень.

Структура та зміст бізнес-плану визначаються багатьма чинниками, але є кілька загальних рекомендацій, які допоможуть скласти працюючий та привабливий для інвесторів і партнерів бізнес-план.

1. Простота та ясність. У документі мають бути чіткі формулювання та правильно підібрані терміни. Зайві та несуттєві деталі слід прибрати. Короткий і зрозумілий бізнес-план буде легко читати та коригувати.

2. Цифри як основна база. Мета бізнес-плану полягає в тому, щоб показати зиск підприємства, його перспективність. Власник бізнесу має бути переконливим у тому, що стосується збирання та аналізу даних. Партнери та інвестори не братимуть участь у незрозумілому чи сумнівному заході. Аналітичну інформацію найкраще показують графіки, діаграми та конкретні числові показники.

3. Структура. Існують певні правила написання бізнес-плану. Вони допомагають послідовно розкрити потрібну інформацію. Спочатку потрібно описати продукт, потім представити цільову аудиторію та аналіз можливих конкурентів. Нарешті, слід проілюструвати розрахунки рентабельності та майбутню ефективність проекту.

4. Гнучкість. Бізнес-план – це не константа, а документ, який постійно змінюється. Він відображає етапи розвитку підприємства, його злети та падіння.

Існують три основні способи, як скласти бізнес-план:

- написати самостійно з нуля;
- використати готовий шаблон;
- замовити стороннім експертам.

Кожен варіант має свої плюси та мінуси.

У принципі, перший є найкращим. Він дає змогу ретельно розібратися у вибраному вами ринковому сегменті, значно покращити свою експертизу, одразу ж змінити чи доопрацювати бізнес-план, якщо виявиться, що він не допомагає досягати визначені цілі. До того ж, цей спосіб максимально доступний, оскільки не потребує додаткових витрат.

Однак він має чимало недоліків:

- по-перше, на його підготовку може піти набагато більше часу, ніж ви спочатку планували;
- по-друге, у вас може просто не вистачити кваліфікації, а також аналітичних даних щодо потрібної ринкової ніші, щоб зробити все правильно. Тому самостійно зроблений документ краще показати знайомим експертам: маркетингологам, фінансовим директорам, іншим підприємцям. До речі, самостійно написати ці документи істотно допоможе бізнес-освіта.

Альтернативний спосіб – завантажити з Інтернету готові шаблони бізнес-планів і самостійно їх заповнити. Але цей варіант придасться тільки при відкритті якогось стандартного бізнесу. І хоча загалом це непоганий і доступний спосіб, проте без коректного аналізу ринку ви не отримаєте потрібних результатів, до того ж, використані в ньому підходи та приклади можуть бути застарілими чи неприйнятними для вас. Ба більше, ця інструкція навряд чи підійде, якщо вам потрібно вивести на ринок якийсь принципово новий продукт або послугу.

Зрештою, підготовку бізнес-плану можна замовити профільним фахівцям. Однак ці послуги коштуватимуть недешево, крім того, позитивний результат не гарантований. Адже, з одного боку, ці експерти можуть добре знати ринок, на якому ви плануєте працювати, а з іншого – хто, крім вас, здатен краще розуміти ідею та потенціал вашого винаходу?

Помилки при складанні бізнес-плану

Серед помилок, які підприємці роблять, створюючи бізнес-план, найчастіше допускаються такі:

→ **Поверхове дослідження ринку.** Багато бізнесменів фокусуються на своїй ідеї, не звертаючи належної уваги на ринкові тенденції та діяльність конкурентів. Це може призвести до несподіваних труднощів при виході на ринок.

→ **Недостатній фокус на потребах клієнтів.** Бізнес-план має бути спрямований на розв'язання проблем і задоволення потреб клієнтів, але підприємці часто зосереджуються на створенні продукту чи послуги без урахування потреб своєї цільової аудиторії.

→ **Недостатня увага до фінансових показників.** Підприємці зосереджуються на створенні продукту чи послуги, не приділяючи достатньої уваги фінансовим показникам проекту, таким як доходи, витрати та прибуток.

→ **Надмірний оптимізм.** Підприємці нерідко переоцінюють можливості свого бізнес-проекту, ігноруючи можливі загрози і труднощі, і пізніше виявляються неготовими до потенційних проблем і невдач.

→ **Відсутність конкретних стратегій маркетингу.** Бізнесмени зазвичай не звертають належної уваги на розробку стратегії маркетингу, внаслідок чого продукт чи послуга не знайдуть свого шляху до цільової аудиторії.

→ **Відсутність плану розвитку.** Підприємці більше зосереджені на створенні продукту чи послуги й не приділяють належної уваги плану розвитку бізнесу. Як результат, бізнес не зможе розширитися і залишається на рівні стартапу.

→ **Неправильна оцінка ризиків.** У багатьох випадках бізнесмени не враховують можливих ризиків і не готують плану дій у разі непередбачених обставин. Це може призвести до значних фінансових збитків і втрати довіри до проекту з боку партнерів та інвесторів.

→ **Неналежна увага до персоналу.** Команда є ключовим елементом будь-якого бізнес-проекту, і недостатня увага до її підбору та розвитку часто призводить до того, що бізнес не здатен досягти поставленої мети.

→ **Надмірна складність.** Бізнес-план має бути доступним і зрозумілим потенційним інвесторам і партнерам, проте чимало бізнесменів додають до нього надто багато технічних деталей, що відволікає увагу від основних показників проекту.

→ **Недостатня увага до оформлення.** Бізнес-план потрібно професійно та добре оформити, але багато підприємців фокусуються на змісті, ігноруючи оформлення. Це може знизити привабливість плану для потенційних інвесторів і партнерів.

У процесі складання бізнес-плану виділяють три етапи:

→ **1. Постановка завдання бізнес-планування.** Відповідно до цього етапу, критеріями вибору бізнес-ідей та формування мети є багатова-ріантність та багатофакторність. Вихідною інформацією є конкуренти, відгуки споживачів, офіційні публікації, НДР.

→ **2. Розроблення плану.** Структуризація цілей відповідно до рівнів виконання та важливості. Здійснюється кількісне й якісне обґрунтування кожного альтернативного рішення, систематизується та конкретизується аналіз взаємозв'язків цілей, оцінюються повнота і достовірність отриманої інформації відповідно до ситуації та оптимального планового управлінського рішення власником бізнесу. Головним критерієм вибору оптимального планового управлінського рішення є поєднання усіх елементів в інвестиційному проектуванні (техніко-технологічні, економіко-фінансові, соціокультурні, організаційно-екологічні), що відповідатиме довгостроковій меті бізнес-планування.

→ **3. Реалізація бізнес-плану.** Відповідно до узгодженості та першого і другого етапів, відбувається деталізація виконання запропонованих заходів залежно від масштабів та сфер застосування, від розмірів ринків збуту продукції, переваг конкурентів.

5.3. Методологія розробки бізнес-плану

Бізнес-план є основним результатом бізнес-планування. Трудомісткість розробки бізнес-плану залежить від обсягу інформації, що включається в нього, і рівня її деталізації, наявності та якості вихідної інформації, особливостей бізнесу та масштабів проекту, необхідності розрахунку декількох варіантів реалізації проекту (стратегій), а також наявності якихось специфічних вимог до бізнес-плану.



Щоб зробити бізнес з нуля прибутковим, перед складанням бізнес-плану необхідно провести SWOT-аналіз. **Абревіатура SWOT** розшифровується з англійської як: S – strength (сила), W – weakness (слабкість), O – opportunities (можливості), T – threats (загрози).



Для того щоб отримати максимально достовірні результати, фахівці виробили особливий алгоритм проведення заходу. За допомогою чітко спланованих дій можна сконцентруватися на головному і виділити основні моменти, які необхідно враховувати і управляти в поточному стані справ. Перед проведенням робіт можна скласти список найважливіших питань.

Крок 1. Питання для проведення аналізу

Виявити сильні сторони бізнесу допоможуть такі питання, як:

- наявність ресурсів зараз;
- унікальність пропозиції;
- основні конкурентні переваги;
- у чому можна перевершити конкурентів;
- наявні активи і загальний капітал.

Перелік питань для виявлення своїх слабких сторін:

- у чому основні переваги конкурентів;
- невдоволення клієнтів або аудиторії;
- яких ресурсів не вистачає для зростання;
- скарги співробітників і претензії клієнтів;
- фактори, що поліпшують якість продукту або послуги;
- які внутрішні процеси потребують оптимізації.

Перелік питань для виявлення потенційних можливостей для реалізації бізнес-ідеї та покращення функціонування бізнесу:

- які умови створює політика і економіка для зростання бізнесу;
- які зовнішні ресурси можна використовувати для поліпшення якості бізнесу;
- які тенденції можуть бути корисними бізнесу;
- який характер носять наявні можливості для конкретного проміжку часу і для найближчого періоду.

Для виявлення потенційних загроз можна спиратися на такий список питань:

- які нові компанії на ринку несуть потенційну загрозу;
- які фактори політики і економіки можуть погіршити ситуацію;
- які найбільш привабливі умови і продукти пропонують клієнтам конкуренти.

Спираючись на такий перелік питань, можна провести базовий SWOT-аналіз, поступово додаючи щось своє з огляду на більш вузько-профільні чинники.

Крок 2. Складання таблиці SWOT-аналізу

У процесі проведення SWOT-аналізу важливо вміти не тільки бачити основні чинники, а й структурувати отриману інформацію. Для цього була розроблена певна таблиця. Намалюйте квадрат і рівномірно розділіть його на чотири менших. Верхній лівий квадрат має позначити **сильні сторони**, верхній правий – слабкі, нижній лівий – можливості, а нижній правий квадрат – загрози.

Зони SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. 2. 3.	1. 2. 3.
Можливості	Загрози
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Зовнішнє середовище

Виявлені чинники в процесі аналізу і мозкового штурму необхідно занести в цю таблицю. У процесі внесення важливо розставити пріоритети, першими заносючи найбільш важливі чинники і далі в процесі зменшення їх вагомості. Такий підхід допоможе розробити системний і дієвий план щодо подальших дій і розвитку бізнесу.

Крок 3. Пошук сильних і слабких сторін підприємства

У цьому кроці важливо об'єктивно виділити внутрішні чинники, які прямо і опосередковано впливають на загальний успіх компанії. Якщо чинники будуть гіршими, ніж у конкурентів, – це слабкі сторони, якщо кращими, – то, відповідно, сильні. Важливо впорядкувати отримані дані таким способом, щоб зверху списку перебували ті чинники, які впливають на результативність бізнесу найбільше.

Крок 4. Пошук можливостей для зростання

Далі необхідно скласти рейтинг тих позитивних зовнішніх чинників, які можуть допомогти бізнесу зростати в потрібному напрямку. Потім з отриманого списку і рейтингу слід виділити ті зовнішні фактори, які не впливають на підсумкові результати, і виключити їх як зі списку, так і зі своєї подальшої роботи.

Крок 5. Пошук потенційних загроз для бізнесу

Далі потрібно визначити, які чинники несуть потенційну загрозу для бізнесу. При цьому важливо розуміти, що загрози – це зовнішні чинники. Вони підприємцю не підконтрольні, отже, їх можна врахувати, але не вплинути на них. Після пошуку потрібно скласти рейтинг чинників щодо впливу на результат від більшого до меншого показника. Далі виключити чинники з найменшим впливом на бізнес протягом найближчих 3–5 років або більше.

Крок 6. Побудувати матрицю SWOT-аналізу

Матриця SWOT-аналізу – це інструмент, що домагає скомбінувати результати SWOT-аналізу так, щоби згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку бізнесу. Метою аналізу є пошук зв'язку між характеристиками та чинниками із різних секторів SWOT та розробка стратегій підвищення розвитку бізнесу, запобігання можливим ризикам та нівелювання слабких сторін в реалізації бізнес-ідеї.

Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище бізнесу	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище бізнесу	Сила (S)	1. 2. 3.	1. 2. 3.
	1.	Поле SO Стратегія «Maxi-Maxi»	Поле ST Стратегія «Maxi-Mini»
	2.		
	3.		
Слабкість (W)	Поле WO Стратегія «Mini-Maxi»	Поле WT Стратегія «Mini-Mini»	
1.	Стратегія «Mini-Maxi»	Стратегія «Mini-Mini»	
2.			
3.			

Попарне порівняння у перехресному SWOT-аналізі проводиться таким чином:

1. Поле Strengths – Opportunities (сильні сторони та можливості)

Вивчіть всі сильні сторони та можливості для стратегії розвитку бізнесу. Переглядаючи кожну з можливостей, поставте собі питання: «Як ця можливість допоможе максимально використувати сильні сторони товару?».

2. Поле Strengths – Threats (сильні сторони та загрози)

В результаті аналізу сильних сторін і загроз ви повинні продумати захист від усіх небезпек для бізнесу: Як сильні сторони захистять від неконтрольованих зовнішніх чинників? Як вплине падіння попиту?».

3. Поле Weaknesses – Opportunities (слабкі сторони та можливості)

Аналізуючи всі слабкі сторони та можливості, подумайте над удосконаленням роботи компанії: «Як позбутися недоліків та використувати можливості по максимуму?».

4. Поле Weaknesses – Threats слабкі (сторони та загрози)

Зіставлення цих факторів покаже вам всі загрози, слабкості та потенційні проблеми бізнесу. Після аналізу необхідно продумати заходи й активності, які допоможуть захистити бізнес і виключити потенційні проблеми в майбутньому.

SWOT-аналіз дає можливість розробити стратегії 4 типів

1. Сильні сторони-можливості, або «maxi-maxi» стратегія – використання можливостей для посилення сильних сторін. Є наступальною та вважається «безпрограшною стратегією». Вона пов'язана із меншими витратами та буде успішною з великою ймовірністю. Рекомендується застосовувати на початкових етапах розвитку бізнесу; передбачає вихід на нові ринки з новими пропозиціями; зростання і збільшення продажів; економію на великих партіях замовлень.

2. Сильні сторони-загрози, або «maxi-mini» стратегія – застосування сильних сторін для мінімізації загроз. Є конкурентною стратегією. Доцільно застосовувати для бізнес-одниць, які мають сильну конкурентну позицію та потребують запобігання певним зовнішнім загрозам. Стимулювання наявних клієнтів до покупок шляхом інформування про товари, розвиток інтернет-торгівлі. Важка в плануванні, оскільки більшість зовнішніх чинників не залежать від суб'єкта господарювання.

3. Слабкі сторони-можливості, або «mini-maxi» стратегія – запобігання слабким сторонам із використанням можливостей. Має консервативний характер. Спрямована на відкриття нових можливостей. Застосовується в ситуації, коли всі наявні можливості вже були використані. Розробка стратегій розвитку, модернізація товарів і розширення асортименту, участь у виставках, залучення інвесторів, просування товару в інтернеті. Під час реалізації проста в управлінні процесами, оскільки більшість чинників контролювані власником бізнесу.

4. Слабкі сторони-загрози, або «mini-mini» стратегія – усунення слабких сторін для запобігання загрозам. Захисна стратегія. Є ризикованою та потребує багато ресурсів. Розвиток зворотного зв'язку з клієнтами, підвищення конкурентоспроможності товарів і підприємства загалом, утримання частки ринку. У разі успішного впровадження стратегії можуть відкритись нові напрями розвитку бізнесу.

Найчастіше сучасні підприємці користуються структурою складання бізнес-планів, яку надав UNIDO (підрозділ ООН).

Структура бізнес-плану (за стандартом UNIDO)

Розділи	Зміст
1. Титульний аркуш	Містить усі вихідні реквізити про бізнес.
2. Зміст	Повинен містити назву кожного розділу бізнес-плану і відповідної сторінки, на якій він знаходиться, а також основні теми, які стосуються кожного розділу.
3. Резюме	Повинен містити загальну інформацію про бізнес-план: коротку інформацію щодо сутності проекту, обсягів інвестицій, власних коштів, термінів реалізації та фінансові показники проекту.
4. Опис підприємства і галузі	Це загальна інформація про компанію, основні показники діяльності, кадровий потенціал, структура управління, вироблені товари і послуги, партнерські зв'язки, характеристика галузі та ролі компанії в галузі.
5. Опис продукції (послуг)	За кожним видом вироблених товарів і послуг має бути представлена така інформація: найменування продукції, фотографії, призначення та сфера застосування, основні характеристики, конкурентоспроможність, авторські права, наявність або необхідність ліцензування, ступінь готовності до випуску і реалізації продукції, наявність сертифіката якості, безпека і екологічність, умови поставки та упаковка, гарантії та сервіс, вимоги до умов експлуатації продукції.
6. Маркетинговий план	Включає результати проведення маркетингових досліджень, опис ринку та перспективи його розвитку, опис конкурентів, принципи формування ціни на вироблену продукцію, систему розподілу та просування.
7. Виробничий план	Містяться розрахунок постійних і змінних витрат залежно від обсягів виробництва, розрахунок собівартості продукції, інформація щодо виробничих можливостей підприємства.
8. Організаційний план	Містить опис організаційної структури підприємства та етапів реалізації проекту, менеджменту і складу технічного персоналу, способів мотивації працівників.
9. Фінансовий план	Відображаються основні фінансові розрахунки, калькуляція собівартості і кошторис витрат на проект, опис джерел фінансових коштів, таблиця витрат і доходів, рух коштів. Розділ повинен включати: витрати підготовчого періоду, витрати основного періоду, розрахунок надходжень, витрати, пов'язані з обслуговуванням кредитів, податкові платежі, інші надходження та виплати, звіт про прибутки і збитки, грошові потоки, прогнозний баланс.
10. Ризики	Містить аналіз чутливості підприємства до зовнішніх чинників. Опис можливих ризиків.
11. Додатки	Всі подробиці, які не ввійшли в основні розділи, можна описати в додатках. Це розвантажить основну частину від зайвих таблиць, графіків та іншого.

I. Титульний аркуш

Титульний аркуш бізнес-плану – важлива сторінка, яку потрібно оформити правильно й естетично. У вас не буде другого шансу справити перше враження. Лист не повинен бути переобтяжений інформацією. Навіть якщо сам бізнес-план вийде провальним, то вдала назва здатна «витягнути» весь проєкт. Назва повинна викликати приємні емоції, сприяти прояву інтересу у покупців та інвесторів. Титульний лист бізнес-плану надає коротку інформацію про бізнес. Дотримуючись стандартів і традицій оформлення, власник бізнесу підвищує шанси на залучення інвестицій. Недбале складання титульного аркуша негативно впливає на результат презентації, оскільки старання бізнесмена-початківця до дрібниць свідчить про його ставлення до справи.



Титульний аркуш повинен містити такі дані:

- назву проєкту, що відображає ціль бізнес-плану;
- організаційно-правову форму компанії;
- контакти авторів проєкту та відповідальних осіб: ПІБ, посаду, номер телефону, адресу електронної пошти;
- ПІБ укладачів документа із зазначенням телефонів;
- адресата документа – ПІБ того, кому спрямований бізнес-план;
- дату складання документа, а також дату початку дії проєкту.

II. Зміст

Зміст подають у бізнес-плані після викладу мети, яка розкривається і обґрунтовується далі в бізнес-плані.

Зазвичай бізнес-план складається з трьох основних частин:

- інформації про підприємство;
- фінансової інформації;
- допоміжних документів.

Розділи ділять на підрозділи. Це пов'язано з тим, що обсяг найменшого за розміром бізнес-плану сягає 25 і більше сторінок, і тому виникає необхідність у тому, щоб ті, кому він адресований, змогли без труднощів знайти цікаві для них розділи та підрозділи. Будь-який текстовий редактор допомагає автоматично створювати зведення і таблиці змісту, і це цілком презентабельно.

III. Резюме

Резюме – це самостійний підсумковий документ, тому що в ньому містяться основні положення всього бізнес-плану. Це фактично єдина частина, яку читатимуть більшість потенційних інвесторів, тому в резюме включена інформація, що цікавить інвестора: розмір інвестицій, мета, очікувані терміни погашення, гарантії, інші інвестори, якими активами володіє підприємство. Цей розділ складається після розробки всього бізнес-плану.



У резюме необхідно подати таку інформацію:

1. Дати короткий опис концепції бізнесу, його можливостей та стратегії їх реалізації, котрі забезпечать бізнесу переваги на ринку.
2. Навести відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживчі якості товару, особливості його технічного обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку).
3. Розкрити унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії.
4. Указати на компетенцію та професіоналізм керівників фірми та членів команди менеджерів.
5. Навести основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення, інвестицій тощо)
6. Окреслити загальну потребу в коштах, визначити бажану форму їх отримання, охарактеризувати можливі форми повернення.

IV. Опис підприємства і галузі

Розкривати суть розділу слід із короткої характеристики підприємства. Відобразити реалістичність пропонованого проекту, описати не тільки своє підприємство, а й ситуацію, що склалася в обраній сфері бізнесу. У цьому підрозділі потрібно чітко і коротко роз'яснити, на чому базуватиметься успішна діяльність підприємства.



Перелік основних питань, на які необхідно дати відповідь

- Хто є основними представниками галузі?
- Які компанії займають ключові позиції на ринку?
- Які чинники визначають успіх діяльності в галузі?
- Які масштаби виробництва в галузі нині?
- Яка динаміка обсягів продажу в галузі за минулі роки?
- Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
- Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?
- Які нові товари й нові сегменти ринку було освоєно в галузі за минулі роки?
- Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?
- Які нові чинники, пов'язані з тенденціями в розвитку техніки і технології, змінами в законодавстві, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?

Дайте загальну характеристику фірми

Які стратегічні і тактичні цілі має реалізувати фірма?

Які основні види діяльності фірми?

На якій стадії перебуває бізнес фірми (започатковується, перепрофільовується, розширюється)?

На які географічні зони поширюється бізнес фірми?

V. Опис продукції (послуг)

Складання цього розділу починається з чіткого визначення об'єкта пропозиції на споживчому ринку та повинен включати такі основні показники, як:

- характеристика продукції, що випускається;
- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску товарів.



В інформації про призначення вироблених продуктів необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

- основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
- вага одиниці продукції;
- терміни зберігання за певних умов;
- смакові властивості;
- естетика зовнішнього вигляду;
- показники якості продукції;
- хімічний склад.



Опишіть також продукцію фірми за такими параметрами:

Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною?

Чому споживачі купуватимуть продукцію фірми?

На якій стадії розробки перебуває продукт фірми (дослідний зразок; виробництво; масовий випуск)?

Чи захищено продукцію фірми патентами? Чи використовуються інші форми захисту промислової власності?

Чи існують можливості розширення номенклатури або вдосконалення продукції фірми в майбутньому?

VI. Маркетинговий план

План маркетингу демонструє, яким чином компанія має намір продавати свій товар або послугу і залучати клієнтів, підтримувати інтерес до себе і збільшувати попит (методи маркетингу, ціноутворення, ключові клієнти, розподіл каналів і просування стратегій, комунікації і реклама, прогнози продажів).

Охарактеризуйте загальну маркетингову стратегію фірми

На який із типів маркетингового підходу (масовий, концентрований, диференційований маркетинг) орієнтується фірма і чому?

На яких специфічних властивостях і перевагах продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, гарантії тощо) буде зосереджено увагу?

Поясніть стратегію збуту та поширення продукції фірми

Як реалізовуватиметься продукція фірми: через власну службу збуту чи за допомогою посередників?

Чому вибрано саме такі канали збуту? Якою буде їхня вартість?

Якщо фірма матиме власну службу збуту, скільки тут буде потрібно працівників, як вони будуть стимулюватися? За яким принципом буде побудовано службу збуту?

Конкретизуйте політику ціноутворення фірми

Якої стратегії ціноутворення дотримуватиметься фірма?

Чому було вибрано саме таку стратегію ціноутворення і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів?

Як визначена на продукцію фірми ціна впливатиме на частку ринку фірми?

Яка політика цінних знижок буде застосовуватися?

Охарактеризуйте концепцію рекламної діяльності фірми і політику підтримки її продукції

Які засади покладено в основу рекламної політики фірми?

Які засоби реклами передбачається використовувати в бізнесі фірми?

Яким засобом поширення рекламної інформації буде надано перевагу?

Скільки коштуватиме організація рекламної кампанії фірми? Як ці витрати розподіляються за окремими періодами?

Як буде організовано сервіс продукції фірми? Чи буде він здійснюватися власними силами чи спеціалізованими фірмами?

Які спеціальні послуги фірма запропонує споживачам? Скільки коштуватиме сервісне обслуговування?

Як змінюватимуться пріоритети маркетингової діяльності фірми в процесі її розвитку?

Поясніть, на яких припущеннях ґрунтується прогнозування обсягів продажу фірми

Як змінюватимуться обсяги продажу фірми за часовими інтервалами, окремими видами продукції, певними групами споживачів?

Як динаміка обсягів продажу фірми співвідноситься з динамікою продажу основних конкурентів?



Основними критеріями оцінки якості плану маркетингу є :

1. Чітке визначення потреб ринку.
2. Чіткість і обґрунтованість думок з приводу продажу товарів.
3. Прозорість факторів маркетинг-плану.
4. Переконлива аргументованість розділу як основи стратегії маркетингу.
5. Зацікавленість і простота викладення матеріалу.

VII. Виробничий план

Основним документом, що характеризує виробничу діяльність підприємства, є виробничий план. У цьому розділі слід вказати на потребу у приміщенні, обладнанні й трудових ресурсах, необхідних для досягнення ваших цілей, описати систему постачання. Покажіть високий рівень продуманості технологічного процесу і механізми контролю якості продукції.



Основне завдання виробничого плану – довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Отже, у виробничому плані слід виділити такі підпункти:

1. Наявність, технічний стан і розміщення приміщень.

У бізнес-плані необхідно зазначити, чи виробничі приміщення є вашими, чи ви їх орендуєте. Для орендованих необхідно врахувати платежі за оренду при складанні плану витрат. Якщо приміщення потребує ремонту (як власне, так і орендоване) – це також потягне за собою витрати.

Якщо в планах є придбання власного приміщення – то це вважається інвестиційними витратами і під такі витрати доцільно брати інвестиційні кредити. Як правило, предметом застави в цьому випадку є приміщення, яке придбавається, і відсоткові ставки за такими кредитами нижчі, ніж за споживчими.

2. Схема виробничого процесу.

Виробнича структура підприємства визначає розподіл праці між цехами та обслуговуючими господарствами, формалізує спеціалізацію та кооперування. На основі виробничої структури формується загальна та управлінська структура підприємства.

3. Склад потрібного обладнання, його постачальники, умови поставок, вартість.

Як правило, для нового бізнесу на виробниче обладнання витрачається найбільше інвестиційного капіталу. Необхідно визначити календарну потребу в кредитних коштах.

4. Сировина і матеріали: постачальники (назва й умови поставок), орієнтовні ціни, норми запасу.

Треба розуміти величину обсягу необхідних складських запасів, при цьому враховуючи їх оборотність. Завдання – знайти оптимальне співвідношення в графіку поставок, щоб не допускати, з одного боку, надлишку товарів на складах (заморожені кошти), а з іншого – «випадіння» запасів, створюючи простої у виробництві чи торгівлі. Розглянути альтернативні джерела постачання сировини і матеріалів.

5. Екологічна і технологічна безпека виробництва. Контроль якості.

Сюди також варто віднести отримання різного роду дозвільних документів, ліцензій, патентів, дозволів на користування, допуски до технологій тощо.

6. Вимоги щодо трудових ресурсів.

Необхідно зазначити потрібну кількість персоналу для забезпечення виробничих, торговельних та адміністративних процесів.

7. Можливі зниження прямих і накладних витрат.

Як правило, в процесі організації виробництва, торгівлі та під час формування бізнес-плану є тенденція до зниження витрат. Тому що хочеться отримати «гарну картинку». На практиці виявляється, що деякі витрати не враховані взагалі, на деякі ціна завищена.

Зниження витрат зазвичай відбувається вже на налагодженому діючому виробництві, тоді, коли вже зрозуміло, де можна оптимізувати виробничі бізнес-процеси. Але під час розробки бізнес-плану необхідно визначити хоча б основні статті витрат, за якими щонайперше відбуватиметься скорочення у разі суттєвого відставання від очікуваних показників.

Перелік основних питань, на які потрібно дати відповідь у розділі «Виробничий план»

Які виробничі операції застосовуватимуться фірмою в процесі виготовлення продукції?

У якій послідовності здійснюватимуться виробничі операції?

Чи відповідає технологія виробництва сучасним вимогам?

Чи передбачається виробнича кооперація з іншими фірмами? З якими саме і на яких умовах?

Які машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі на фірмі?

Скільки коштуватиме їх придбання або оренда? Якими будуть амортизаційні відрахування?

Які види сировини, матеріалів і комплектувальних виробів використовуватимуться для виробництва продукції?

Де, у кого і на яких умовах закуповуватимуться сировина й матеріали?

Яка репутація цих постачальників? Чи є вже досвід роботи з ними або попередня домовленість?

Які запаси матеріально-сировинних ресурсів необхідні для безперервного здійснення виробничого процесу? Чи потребують вони особливих умов зберігання?

Які виробничі та невиробничі приміщення вам необхідні? Чи є ці приміщення вашою власністю, чи ви їх орендуватимете? Скільки це коштуватиме?

Як здійснюватиметься контроль критичних факторів виробничого процесу? Контроль якості? Контроль дисципліни поставок? На які стандарти при цьому ви будете орієнтуватися?

Як буде організовано фірмою утилізацію відходів і забезпечено дотримання санітарних вимог?

Якою мірою виробничий процес залежатиме від конкретних постачальників сировини та матеріалів?

Чи існують якісь обмеження щодо придбання (оренди) приміщень, машин та устаткування, постачання сировини та матеріалів?

VIII. Організаційний план

Організаційний план – один із розділів бізнес-плану, де власник бізнесу пропонує оптимальні організаційні форми бізнесу при мінімальних витратах, але максимальній ефективності. Розробляючи цей розділ бізнес-плану, власник бізнесу повинен врахувати організаційно-правову форму підприємства, його структуру і штат, забезпеченість ресурсами.

В цьому розділі мають бути представлені плани розвитку персоналу та навчання в компанії. Ця інформація безпосередньо пов'язана з можливостями зростання компанії, особливо коли вона працює на ринку, де технології вважаються стратегічним чинником конкурентоспроможності. Тут також повинен бути представлений освітній рівень та досвід керівників, менеджерів і операційних співробітників, що вказує на фаховість персоналу.

Основні питання, на які треба відповісти, готуючи розділ бізнес-плану «Організаційний план»

Обґрунтуйте рішення щодо вибору організаційно-правової форми бізнесу.

Які чинники обумовили такий вибір і в чому ви бачите потенційні переваги такого рішення?

Охарактеризуйте потреби фірми в персоналі

Які працівники (спеціалісти, службовці, основні і допоміжні робітники) необхідні фірмі? З якими діловими навичками, освітою, досвідом, кваліфікацією?

Як передбачається залучати до роботи на фірмі робітників і службовців, що мають необхідну кваліфікацію?

Яка передбачувана вартість утримання персоналу фірми з урахуванням усіх винагород, відрахувань до єдиного соціального внеску, тощо?

Хто конкретно входить до керівного складу фірми? Наведіть короткі відомості про них.

Як розподілено обов'язки між членами команди менеджерів фірми?

Які встановлено умови та форми винагородження діяльності кожного з членів команди менеджерів?

Хто конкретно залучатиметься зі сторони (професійні консультанти, радники з юридичних, банківських, рекламних та інших питань) для роботи за сумісництвом?

Поясніть організаційну схему управління фірмою

Як побудовано організаційну схему управління фірмою?

Чи узгоджено цю організаційну схему з рішеннями, які вже було прийнято в маркетинг-плані та виробничому плані?

Коротко охарактеризуйте кадрову політику фірми

Коли передбачається комплектувати штати фірми?

Які стандарти і процедури застосовуватимуться в процесі добору персоналу?

Укажіть рівень і структуру заробітної плати персоналу фірми.

ІХ. Фінансовий план

Цей розділ містить фінансові показники, які підтверджують усю інформацію, відображену в інших розділах. Результатом роботи над цим розділом будуть планові показники прибутків та витрат підприємства, чим по суті обґрунтовується бізнес-план.

Цей розділ є ключовим з точки зору ефективності проекту і терміну повернення залучених коштів. Потрібно чітко показати перспективи для інвестора і можливі «шляхи виходу», тобто заходи, які дають змогу інвесторам вилучити свої гроші.

Відповідно, треба висвітлити такі питання:

1. Потреба у фінансових засобах. Зазначте методи розрахунків потреби у коштах. Можливі джерела одержання коштів. Якщо бізнес-план готується в банк на отримання кредиту, відповідно джерелом (або одним з джерел) фінансування початкового етапу діяльності підприємства є саме кредитні кошти. Але при цьому обов'язково у витратах слід передбачити видатки коштів на обслуговування цього кредиту, та в результаті діяльності згідно з бізнес-планом має акумулюватися достатня сума коштів для повернення кредиту.

2. Використання фінансових засобів (капітальні вкладення, поповнення обігових коштів, виплати боргів, придбання інших фірм). Знову ж таки, якщо кредитні кошти мають чітко визначене цільове використання, в бізнес-плані слід вказати таку витрату.

3. Фінансові дані на перспективу. Якщо згідно з бізнес-планом будуть акумулюватися досить великі суми коштів – необхідно передбачити їх стратегічне подальше використання: розширення бізнесу, оновлення основних засобів, вкладення у фінансові інвестиції чи виплата належних власникам дивідендів.

4. Фінансова подушка

Старт без фінансової подушки безпеки – вкрай ризикований крок. Вона – запорука вашої стійкості у непередбачуваних ситуаціях.

Важливо: неможливо орієнтуватися лише на залучені кошти. Більшість інвесторів вимагають, щоб частина капіталу була створена за рахунок власних засобів. Покажіть, чим ви розпоряджаєтесь.

Охарактеризуйте результативність майбутньої діяльності фірми з погляду формування та динаміки прибутку у плановому періоді

Які обсяги продажу продуктів (послуг) фірми передбачаються в плановому періоді (по місяцях за перший рік і по кварталах за другий і третій роки)?

На яких припущеннях ґрунтуються прогнози щодо очікуваних обсягів продажу?

Якими, за вашими прогнозами, будуть прямі та операційні витрати на виробництво й реалізацію продуктів (послуг) фірми?

Які передбачаються обсяги валового, операційного та чистого прибутку фірми?

Якими (згідно з графіком беззбитковості) мають бути обсяги продажу фірми, щоб досягти її збитковості?

Поясніть, як саме узгоджуватимуться в часі грошові надходження та виплати фірми протягом планового періоду

Скільки готівкових коштів буде у фірми на початок кожного місяця протягом першого року її функціонування?

Які грошові надходження та виплати плануються щомісячно?

В які періоди фірма відчуватиме дефіцит (або надлишок) готівки?

Скільки коштів треба взяти в борг на ці періоди і коли їх буде повернуто?

Охарактеризуйте фінансовий стан фірми на кінець кожного року планового періоду й дайте оцінку очікуваної ефективності фінансової діяльності фірми.

Обчисліть активи, пасиви і власний капітал фірми на кінець кожного року планового періоду, складіть баланси.

Чи буде фірма здатна сплачувати свої короткострокові боргові зобов'язання (яким є рівень ліквідності фірми)?

Чи буде фірма здатна виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів (яким є рівень платоспроможності фірми)?

Якого рівня рентабельності прагне досягти фірма в плановому періоді?

Обчисліть фінансові потреби фірми для здійснення проекту й передбачувані механізми повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів

Скільки коштів потрібно для фінансування цього підприємницького проекту (в тому числі коштів, наявних у підприємця, і коштів, потрібних додатково)?

Як передбачається одержати ці кошти?

Якою є бажана форма участі кредиторів та інвесторів у проекті (по чергово в міру потреби: участь в акціонерному капіталі, надання кредиту, лізинг тощо)?

На які цілі буде витрачено залучені кошти?

Яку передбачено форму гарантування кредитів?

Як і коли здійснюватиметься повернення коштів кредиторам та інвесторам?

На яке винагородження можуть сподіватися кредитори та інвестори, коли візьмуть участь у реалізації проекту?

Х. Ризики

Повномасштабне вторгнення росії на територію незалежної України спричинило значні виклики, ризики та проблеми для власників бізнесу. Так, фірма може піддатися впливу **ризика втрати можливості** власником бізнесу виконувати його функції чи ймовірності **притягнення його до кримінальної відповідальності**, норми якої під час воєнного стану є значно суворішими.



На ефективну роботу бізнесу значно впливають **кадрові ризики**: неможливість працівника вийти на роботу через повітряну тривогу, зміну його проживання чи мобілізацію. Частково нівелювати цей ризик можна за допомогою використання в діяльності бізнесу віддаленої та дистанційної роботи.



Податкові ризики, своєю чергою, зазнають значних коливань протягом всього періоду дії правового режиму воєнного стану. Єдиним варіантом для їх уникнення є неухильне відстеження всіх змін до податкового законодавства та своєчасна реакція на них.



Одним із найбільш загрозливих для підприємства ризиків є **ризик втрати контролю над своїми активами**. Для усунення ризику необхідно завчасно провести роботу щодо приведення всіх документів, які засвідчують право власності на активи підприємства, до ладу. Якщо до поточного моменту не застосовувався електронний документообіг – без зволікань почати його імплементацію.



Репутаційний ризик. Набирає популярності новий спосіб усунення конкурентів через поширення неправдивої інформації. Не кожному суб'єкту господарювання під силу вистояти від такого удару та довести, що це наклеп.

Окрім того, ще вчора надійні **контрагенти можуть втратити надійність** під впливом різних обставин. Саме тому необхідно обов'язково перевірити їхню благонадійність, а також повторно укласти діючі угоди, додавши до них пункти про регулювання відносин у період війни та після неї.



Критичним для власника бізнесу є ризик втрати прибутковості, що є передумовою для припинення його діяльності. В цьому разі важливо розуміти, що легкого шляху виходу зі ситуації немає і необхідно підключати до процедури припинення профільних юристів та бухгалтерів.

Існує ризик довготривалої відсутності доступу до енергопостачання. Енергетикам наразі вдається його усувати, але, як прогнозують урядовці, подальше знищення критичної інфраструктури може тривати.

Перелік питань, які потрібно опрацювати до розділу «Оцінка ризиків»

Від чого залежить вибір типів ризиків, які треба розглянути в бізнес-плані?

Які ризики можуть бути пов'язані з помилковим вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності?

За яких умов виникають ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницького проекту фінансовими ресурсами?

У чому полягає суть маркетингових ризиків та які причини їх виникнення?

Які причини виникнення ризиків, пов'язаних із непередбаченою конкуренцією?

Які особливості ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, функціонуванням венчурного бізнесу?

Які ризики потребують відповідної оцінки в процесі обґрунтування бізнес-плану?

Чи передбачається в бізнес-плані оцінка рівня ризиків?

На чому базується загальний підхід до оцінки ризиків?

Які методи використовуються для кількісної оцінки рівня ризику? Як визначається ціна ризику?

Що саме ви розумієте під процесом реагування на небезпеку та загрози для бізнесу?

Що таке альтернативний план? З якою метою його розробляють?

За допомогою яких засобів можна нейтралізувати чи зменшити негативні наслідки діяльності фірми?

Що таке хеджування?

Які види ризиків і чому будуть страхуватися?

Чи буде застосовуватися самострахування?

XI. Додатки

Коли ви будете робити розрахунки, описувати маркетинг, економічну доцільність, у вас буде багато таблиць і рисунків. Не треба вставляти їх у текст – вони заважатимуть читати. У плані ви лише посилаєтесь на розділ додатку, в якому можна підкріпити факти, розрахунки та аргументацію бізнес-плану:

- офіційна статистика;
- договори з контрагентами;
- гарантійні листи;
- ліцензії та сертифікати;
- підтвердження кваліфікації топменеджменту та провідних співробітників;
- великі розрахунки та схеми;
- фотографії та ескізи.

Розробити бізнес-план – це корисно. З ним ви будете поінформованими, зосередженими на важливих бізнес-процесах та краще підготовленими до складних ситуацій.

Рекомендації щодо оформлення бізнес-плану

1. **Складаючи бізнес-план**, передбачте в ньому «родзинку», яка зацікавить потенційного інвестора і змусить його уважно переглянути план до кінця, а не відхилити відразу, не дійшовши до цифрових додатків.

2. **Бізнес-план** – це рекламний документ, отже, він має бути оформлений без граматичних і орфографічних помилок.

3. **Не перенавантажуйте бізнес-план** надмірними викладками і цифрами, у разі потреби винесіть їх у додатки. Ідеальний розмір бізнес-плану для зовнішнього користувача – до 10 сторінок тексту, доповненого фінансовими розрахунками. Здебільшого простежується прямий зв'язок між необхідною сумою грошей і розміром бізнес-плану: що більша сума грошей, то більше сторінок у бізнес-плані.

4. **Інформація бізнес-плану** має бути точною, обґрунтованою, вселяти почуття оптимізму. Не потрібно прагнути втиснути на одну сторінку максимум інформації.

5.4. Презентація бізнес-плану

Бізнес-презентація – це передача важливої інформації про компанію та її цілі інвесторам, співробітникам, колегам, громадськості або потенційним партнерам з метою заохочення до співпраці.

Пітч-дек (pitch deck) – це презентація проєкту для інвесторів. Успішна презентація має бути правильно структурована.

Три аспекти підготовки вдалої презентації для інвестора:

1. Структура презентації (визначає, наскільки зрозуміють і запам'ятовують вашу ідею).
2. Дизайн слайдів.
3. Підготовка до виступу.

I. Структура презентації

Презентація має містити головні тези проєкту. Не намагайтесь перенести весь бізнес-план на слайди. Достатньо 10–20, щоб повністю презентувати вашу ідею.

Мета вашого виступу – зачепити інвестора. Покажіть величину ринку, розуміння вашої аудиторії та перші досягнення: продажі, прототипи чи партнери проєкту.

Зауважте, що не всі слайди є обов'язковими. Залежно від вашого продукту або послуги, ви можете щось видалити, а щось додати.

Назва проєкту

Використовуйте перший слайд вашого пітч-деку як шанс справити чудове перше враження. Така можливість трапляється лише один раз, тому скористайтесь нею з розумом. Підготуйте короткий слайд, на якому розкажіть, хто ви, чим займаєтесь і чому ви тут – заінтригуйте пропозицією цінності. **Опишіть ваш проєкт одним реченням.** Не забувайте про візуальну привабливість слайду.

Проблема

Покажіть, яких проблем зазнає ваша цільова аудиторія. Опишіть проблему, яку вирішує ваш продукт або сервіс, і для кого. Особливу увагу приділіть тим, для яких поки що немає нормального рішення. Ви можете показати 2–3 найважливіші реальні проблеми, які вирішить ваша бізнес-ідея.

Викладіть їх стисло і доступно, щоб інвестори одразу зрозуміли ваші цілі. Іноді для занурення в проблему можна використовувати який-небудь «вбивчий» аргумент.

Рішення

Тепер покажіть, як ви вирішуєте проблему – коротко і ясно. Чудовий варіант – обговорити кілька стратегій, а потім перейти безпосередньо до вашої, як найбільш вигірної та перспективної.

Ринок

Інвесторам необхідно розуміти розмір ринку, щоб оцінити, коли вони можуть очікувати повернення інвестицій, якщо вони взагалі їх отримають. Дані вашого дослідження мають показати зростання ринку і високий потенціал вашого продукту або ідеї. Вкажіть обсяг ринку в грошовому еквіваленті, також додайте посилання на джерело. Опишіть вашу цільову аудиторію.

Опис продукту

Опишіть, як працює ваш продукт або послуга. Вкажіть можливості вашого продукту або послуги і про те, за допомогою яких особливостей він вирішить проблему. Тут ви можете представити лінійку продуктів або послуг.

Якщо йдеться про товар, обов'язково додайте його фотографії з різних ракурсів. Якщо ви пропонуєте застосунок або сервіс, продемонструйте його унікальні можливості за допомогою скріншотів.

Аналіз конкурентів

На цьому слайді ви маєте розповісти про своїх конкурентів та їхні характерні риси. Покажіть, що ви добре знаєте своїх конкурентів. Це пояснить вашу унікальність та конкурентні переваги. Також тут ви можете пояснити, як будете використовувати сильні та слабкі сторони свого бізнесу та конкурентів у власних інтересах. Перерахуйте основних конкурентів.

Бізнес-модель

Розпишіть, яким способом ви плануєте заробляти гроші: продаж продукту, підписки, реклама, надання послуг. Додайте план з доходу, модель ціноутворення, канали залучення клієнтів і витрати.

Маркетингова стратегія

Розкажіть про свій план виходу на ринок. Вкажіть, як плануєте просуватись на ринку і які канали будете використовувати для залучення клієнтів. На цьому слайді інвестор має побачити, як зростатиме ваш бізнес. Продемонструйте кількість продажів, аудиторію та потенціал зростання цих показників.

Команда

Підкресліть сильні сторони вашої команди, розкажіть її історію та поділіться фактами, які роблять вас командою мрії в цій сфері. Пам'ятайте, що ваші інвестори, клієнти та покупці хочуть бачити «мізки» компанії. Вам допоможуть фото всіх співробітників або ключових фігур та їх релевантний досвід і ролі.

Інвестиції та використання фінансів

Цей слайд має велике значення для інвестиційного пітч-деку. Поясніть інвесторам, яке саме фінансування ви сподіваєтесь отримати і як будете його використовувати. Назвіть суму і розкажіть, як ви плануєте використовувати ці кошти: для яких етапів вашого розвитку вони необхідні. Такий слайд створить впевненість у тому, що ви знаєте, що робите, і готові працювати відкрито.

Додайте таблиці з фінансовими розрахунками: скільки ви плануєте заробляти, витратити та коли ваш проєкт стане окупним. На цьому слайді ви даєте аудиторії надію. Тут ви підводите ризик під усім, що говорили до цього, і прямо кажете, скільки грошей вам потрібно, щоб втілити це в життя.

Резюме та заклик до дії

Не переривайте презентацію на півслові – запропонуйте чіткий заклик до дії.

Не забудьте надати свою контактну інформацію. Вкажіть усі контакти на останньому слайді, щоб аудиторія могла зв'язатися з вами. Ви можете додати сайт компанії та канали соцмереж на першому слайді, щоб зробити його більш помітним.

Як надіслати пітч-дек своїм потенційним партнерам або інвесторам

Якщо під час знайомства з потенційним партнером або інвестором у вас був час тільки на те, аби провести концептуальний пітч і обміняти контактами, використовуйте цей шанс, щоб надіслати свій пітч-дек електронною поштою.

Існує кілька варіантів подальшої взаємодії

Списіб 1. Надішліть його в дайджесті інвесторам, зацікавленим у вашому продукті.

Регулярно надсилайте контактам зі списку потенційних партнерів та інвесторів дайджест, де міститиметься інформація про нові досягнення, оновлення продукту, фінансове зростання та успіхи вашої компанії, а наприкінці нагадайте, що детальнішу інформацію можна знайти в актуальному пітч-деку.

Списіб 2. Додайте його в follow-up листи

Після зустрічі з потенційними партнерами та інвесторами на заходах буде доцільним надіслати follow-up листа, де ви ще раз згадаєте назву своєї компанії, нагадаєте, де ви зустрілися і чому домовилися написати один одному, а також додайте посилання на пітч-дек.

Списіб 3. Додайте скрини інфографіки з пітч-деку в листи

Ви можете використовувати найінформативніші слайди інфографіки зі своєї презентації. Така ілюстрація обов'язково приверне увагу читача.

II. Дизайн слайдів

Основні правила для оформлення слайдів

Текст. Захоплююча презентація, зроблена навіть у PowerPoint, – це те, на що потенційні інвестори та кредитори звертають найбільшу увагу, оскільки вона є стислим викладом кінцевого документа або проекту. Не варто вставляти у слайди величезну кількість тексту, який ледве поміщається на екрані. Досить додати до презентації основні графіки, висновки, визначення, щоб донести провідну ідею або підкріпити свої слова прикладами і статистикою.

Зображення. Використовуйте ті, які візуалізують вашу ідею. Зображення можна знайти на безкоштовних ресурсах unsplash.com, pixabay.com та платних – depositphotos.com, shutterstock.com. Щоб фото не пікселізувалось, воно повинно бути у FullHD – 1920 × 1080. Не використовуйте у презентації всю палітру кольорів. Ваше завдання – не заважати сприйняттю слайдів, а навпаки, полегшувати його. Доцільно використовувати не більше 2–3 кольорів на слайді для створення презентації. PowerPoint більш захоплююча в усій презентації – не більше п'яти.

Відеопрезентація, знята за оригінальним сценарієм, що наочно та ефективно демонструє ваші бізнес-ідеї, – це те, що дійсно зацікавить вашу аудиторію і запам'ятається. Тут підійде безкоштовний відеоредактор і навіть камера iPhone. Професіонали можуть додати не тільки живу зйомку, а й 2D-анімацію або 3D-графіку. Це чудовий варіант для створення іміджу компанії та презентації продукту.

Контрастність. Використовуйте контрастний фон та шрифт. Ваш текст має бути добре видно на слайді навіть з найвіддаленішої точки конференц-залу.

Анімація. Використовуйте анімацію, щоб показати ваш продукт, наприклад, поступово демонструючи його переваги. Відмовтесь від складних переходів та анімації кожного елемента. Це лише збільшує час вашого виступу та відвертає увагу від суті виступу.

Врахуйте, що презентація, зроблена абияк, зарекомендує вас як невідповідальну людину. Адже якщо ви не приділили достатньо часу для підготовки хорошої презентації, навряд чи ви будете відповідальним у подальшій роботі.

III. Підготовка до виступу

Презентація з ідеальною структурою і гарним дизайном не продасть вашу ідею, якщо ви погано підготуєтесь до виступу.

Спробуйте описати свій бізнес, використовуючи прості слова.

Уявіть, що ви розповідаєте дитині, чим займаєтесь. Якщо ви не можете цього зробити, текст виступу потрібно переписати. Найкраще запам'ятовуються історії. Розкажіть інвестору переконливу історію, яка продемонструє вашу пристрасть до бізнесу та бажання досягти успіху. Проявіть своє захоплення проектом. Це надасть вашому виступу живого характеру. Ви стаєте природним посередником між вашою ідеєю і тими, кому вона може справді допомогти. Через власний ентузіазм ви змушуєте інших вірити в вашу ідею та бажати долучитися до її втілення.

Крім того, дуже важливими є ваші ораторські здібності – навіть кілька слів перед показом бізнес-відео вже формують певне враження про вас і ваш проєкт.

Уточніть, скільки часу у вас буде на виступ

Якщо ви не знаєте регламент виступу, підготуйте коротку презентацію н 30 секунд та більш розлогу – до 3–5 хвилин. Так ви будете готові до будь-якого ситуації. Дотримуйтесь хронометражу. Ви повинні вкластися в часові рамки, відведені для вашого виступу. Якщо ви розумієте, що не встигаєте, переходьте до іншого пункту, змінійте план промови на ходу. Головне, намагайтеся робити це непомітно для аудиторії. Таким чином, ніби так і мало бути.

Проведіть репетицію виступу

Якщо ви не можете виступати без підготовки або сильно нервуете, вам слід написати сценарій для своєї промови і кілька разів відрепетирувати її вдома. Це звичайна практика перед важливою подією – особливо, якщо ви надзвичайно схвильовані. Спробуйте виступити разом зі слайдами. Краще презентувати свою ідею друзям або колегам і звернути увагу на їх зворотний зв'язок: чи все було зрозуміло, де бракувало деталей, а де, навпаки, було занадто очевидно.

Вивчіть текст виступу

У жодному разі не читайте текст виступу з аркуша – складеться враження, що ви не орієнтуєтесь у тому, про що говорите. Щоб створити видатну бізнес-презентацію і вразити аудиторію своїм публічним виступом, ви повинні досконало знати свою презентацію і те, що написано на ваших слайдах. Ви повинні перемикати слайди, не дивлячись на екран позаду себе, і орієнтуватися в тексті зі заплющеними очима. Вмійте відповідати на всі запитання, а не читати з аркуша. Інакше аудиторія втратить інтерес. Половина успіху залежить від вас – від вашого вміння подавати інформацію та впевненості в собі.

Використовуйте мову тіла

Для успішної презентації недостатньо лише гарної промови. Вам також потрібно звернути увагу на такий елемент, як невербальна комунікація. Виступаючи перед аудиторією з презентацією в PowerPoint, ви стаєте обличчям компанії та свого проєкту. Дуже важливо правильно донести свою думку, вміло підкреслюючи важливі моменти і згладжуючи випадкові помилки за допомогою правильної міміки та жестів.

Пам'ятайте, що кожен жест у вашому діловому публічному виступі повинен бути доречним і цілеспрямованим. Ваша мета – правильно використовувати мову тіла для створення найбільшого ефекту, а не супроводжувати кожне вимовлене слово жестами.

Найкращий спосіб виявити непотрібні, відволікаючі жести – це переглянути відеозапис свого виступу з вимкненим звуком. Тож записуйте свій виступ і аналізуйте його. Це буде корисно.

Перевірте техніку

Перед виступом перевірте, чи запускається презентація, чи коректно відображаються слайди. Якщо щось піде не так, ви встигнете все полагодити. Під час презентації онлайн важливо перевірити звук та відео. Перед початком виступу запитайте, чи бачить і чує вас співрозмовник.

Залиште час на питання аудиторії

Не забудьте заохотити вашу аудиторію ставити запитання. Цей момент підсилює взаємодію між вами та слухачами, створюючи можливість для глибшого розуміння проекту. Запитання, які надходять після презентації, можуть допомогти вам краще зрозуміти потреби та інтереси вашої аудиторії. Вони також можуть підкреслити ключові аспекти вашого проекту та допомогти вам додатково переконати аудиторію в його важливості. Правильно відповідайте на всі запитання, адже це ще один спосіб привернути слухача на свій бік. Таким чином, залишати час на запитання – це не лише спосіб підсилити взаємодію, але й можливість додатково підкреслити цінність та актуальність вашої ідеї чи проекту.

Продуктивна дискусія – це шанс запам'ятися та отримати інвестиції.

Професійна презентація з чіткою, логічною структурою, захоплюючим дизайном і цікавим текстом – це сильна заява про себе та нові можливості для бізнесу.

5.5. Кейси успішних власників бізнесу

Кейс Good Wine. Як побудувати мільярдний бізнес на якісних винах

Дмитро Кримський, один зі співвласників Good Wine, у Youtube-проекті «Перший мільйон з Борисом Давиденком» розповів, чому не масштабувалися і не планують цього робити, про те, що витрачають багато зусиль, щоб знайти персонал, і що нічого не роблять в маркетингу.

Про виторг

У 2006 році Володимир Шаповалов і Дмитро Кримський відкрили Good Wine у форматі Cash&Carry площею 1200 кв. м у Києві на вулиці Мечникова. Через 17 років компанія має магазин, який приносить власникам 2 млрд грн під час війни. Цікаво, що такий самий виторг був у довоєнному, 2021, році.

Про відмінність від конкурентів

З одного боку, конкурентами компанії є всі супермаркети, з іншого – ніхто. Good Wine – важлива точка на мапі, куди люди ідуть не тільки з інших районів та міст. Його можна порівняти з паризьким універсальним магазином Bonmarche або з лондонським Harrods, які теж не масштабуються та мають своїх прихильників.

Про ідею цінності та вино

У Good Wine існує ідея цінності, а вже потім йде бізнес-план. Магазин будується навколо продукту, а до його вибору дуже прискіпливі.

Щодо вина, то українці більше п'ють сухі вина, менше – напівсолодкі, хоча 20 років тому ситуація була протилежною. Взимку надають перевагу червоним, влітку – білим. Найпопулярніше вино – французьке чи італійське. Якщо французьке, то плюс-мінус столове, якщо італійське – то Pinot Grigio. Бенчмарк наразі – новозеландський Marlborough Sun.

Про підбір персоналу

Для пошуку нової людини витрачається немало часу та зусиль. Багатьом людям відмовляють – це більше стосується не професійних навичок, а їхнього внутрішнього світу і цінностей.

Для підприємців важливо, щоби люди, які розвивають бізнес у нашій компанії, були носіями культури. Покупці відчують, коли персонал щирий і не намагається щось їм там «впарити».

Цьогоріч мінімальна зарплатня в компанії – 22000 грн, а максимальної суми немає. А щоб персонал мав на виході щось, крім пенсії від держави, співвласники роблять їх акціонерами: надають їм певну частку компанії. Якщо людина хоче її продати, то тільки компанія може цю частку викупити.

Про зміни через війну

Якісь клієнти поїхали, але з'явилися нові. А локальний продукт став більш затребуваним, тому почали розвивати продукцію локальних фермерів – було 60, стало – 160.

Про масштабування та преміальний маркетинг

Підприємці зрозуміли, що масштабування їм не потрібне, а власник бізнесу має бути присутній майже завжди. Клієнти кажуть, що коли бачать тут тебе, то розуміють, що треба продовжувати ходити. Якщо ти тут купуєш, і я буду купувати теж.

Щодо маркетингу, ідеально робити продукт, який не потрібно просувати. Він настільки унікальний, що люди хочуть його купувати та іншим про нього розповідати. Вони стають амбасадорами. В маркетингу зараз майже нічого не робимо. Максимум – інформуємо клієнтів. Якщо щось рекламуємо, то, найімовірніше, підтримуємо якийсь фонд.

**Кейс від власників icefood.
Запуск нового фуд-продукту за 9 днів**

Світлана та Сергій Котенко – співвласники компанії здорового харчування FoodEx та готових заморожених страв icefood.

Фраза про те, що «ми ніколи не будемо такими, як колись», власникам бізнесу набила ледь не оскомину на карантині. На той час ми з братом вже мали сервіс доставки здорового харчування, але розуміли: нам потрібно швидко адаптуватися і запропонувати ринку щось абсолютно нове, інакше кризу ми можемо не пережити.

Світлана Котенко

Ідея до моєї сестри прийшла під час різдвяного застілля в Австрії, того вечора її друзі дістали з морозилки суп і десерт, абсолютно буденно все це розігрили й запросили її скуштувати.

Сергій Котенко

Для багатьох європейських країн та США готові заморожені страви – вже давно не новина, але українцям такий формат ще не знайомий, тож підприємці наважилися на сміливий експеримент.

Усього дев'ять днів знадобилося, щоб протестувати ідею на кухні, запустити нові продукти на сайті, повідомити клієнтів, налагодити доставку та отримати перші замовлення!

Одразу після обговорення ідеї вирушили на кухню працювати над її втіленням. Тест пройшов легко, адже ми вже мали потужності, рецептуру, технічні карти та професійних кухарів. Залишалося переконатися, що страви збережуть свій смак після розморожування.

Сценаріїв, коли наші страви можуть виручити, дуже багато: ти працюєш вдома, хочеш швидко перекусити після тренування, взяти зі собою в офіс, нагодувати дітей.

Дістати з морозилки контейнер, викласти брикетик борщу, солянки, харчо, том хча, дитячого супчику з фрикадельками до каструлі – та за 5 хвилин страва для всієї родини вже на столі!

Страви мають термін зберігання 180 днів, тому продажі в інших містах плануємо не по франшизі, а через рітейл.

→ **Далі був етап оформлення продукту.** Наприклад, логотип. Якби не карантин, думаю, «креативили» би дуже довго. Маючи завдання втілити крутий проєкт з мінімальними ресурсами, ми за кілька хвилин намалювали лого на папірці, а вже наступного дня дизайнер прислав нам готовий макет. Візуальне рішення упаковки знайшли за цим же принципом. Ми розуміли, що «дов'язати бантики» зможемо після запуску, бо маємо на виході дійсно унікальний продукт, з яким треба стартувати вже негайно.

→ **Наступний етап – це ціна і розміщення товару на сайті.**
А далі – маркетинг, той етап, коли потрібно зробити, щоб усі дізналися про твій продукт.

Ready-to-eat – це серія заморожених супів, страв на обід та вечерю, смузі, хелсі боулів та десертів. Розігріти страви можна за 3–5 хвилин, і смакують вони, як домашні. Секрет технології – миттева шокова заморозка.

→ **Доставку організувати** було легко, оскільки ми вже мали досвід і матеріальну базу зі спеціалістами завдяки сервісу доставки здорового харчування. Ми просто взяли працюючу схему і застосували її. А згодом вже замовили нові термосумки та форму для кур'єрів. Надалі плануємо розширювати доставку Україною, виходячи за межі Києва.

→ Наразі ми розвиваємо бренд шляхом власних інвестицій з прибутків від сервісу доставки здорового харчування. Основні витрати: холодильне обладнання, лінія розливу супів, фонд оплати праці, а також маркетинг. Зараз основний фокус команди – зробити так, щоб українці дізналися про бренд, оцінили зручність, економію часу, смак та якість страв і вийти в операційний плюс.

→ Згідно з бізнес-планом, період повернення інвестицій – 1 рік.

→ Потрібно прийняти той факт, що ваша ідея без реалізації стане успішним бізнесом того, хто буде не просто мріяти, а діяти.

Далі у планах команди – урізноманітнити ряд нових страв і смаків. Світлана та Сергій мають надію, що незабаром будуть розповідати про нові успіхи бренду. Та наголошують, що світлі ідеї народжуються в темні часи.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання і завдання

1. Що таке бізнес-планування?
2. Які основні цілі розроблення бізнес-плану?
3. Якими чинниками визначається структура та зміст бізнес-плану?
4. Проаналізуйте способи підготовки бізнес-плану.
5. Яка інформація необхідна підприємцю для розроблення бізнес-плану?
6. Які складові частини бізнес-плану є обов'язковими?
7. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Охарактеризуйте їх.
8. У чому полягає загальна логіка розроблення бізнес-плану?
9. Які основні правила оформлення бізнес-плану?
10. Який алгоритм проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища?
11. Охарактеризуйте структуру презентації бізнес-плану.
12. Які існують варіанти взаємодії з потенційними інвесторами?
13. Назвіть основні правила для оформлення слайдів.
14. Які правила підготовки до виступу під час презентації бізнес-плану?

Питання для дискусії

1. Соціальне бізнес-планування в умовах війни як метод управління розвитком державної політики України, який допомагає розвивати напрям підприємництва, забезпечуючи суспільство моральними, духовними та іншими соціальними цінностями.
2. Переваги і недоліки сімейного бізнесу. Особливості управління ризиками сімейного бізнесу.
3. Як бізнес може використовувати штучний інтелект у своїй діяльності?
4. Бізнес-планування та його вплив на стійкість бізнесу в умовах війни.
5. Навіщо підприємцю використовувати сценарне планування?

Тестові завдання

1. Потреба у розробці стратегії власного бізнесу зумовлена:

- а) нестабільністю зовнішнього середовища та його впливу на функціонування бізнесу;
- б) необхідністю забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу;
- в) наявністю повної та недостовірної інформації про теперішній і майбутній стан бізнесу;
- г) усі відповіді правильні.

2. Активи і пасиви діяльності, які сформовано на певну дату, – це:

- а) звіт про фінансові результати;
- б) звіт про рух грошових коштів;
- в) баланс;
- г) усі відповіді правильні.

3. Стратегічний план має містити такі поняття:

- а) цілі;
- б) візію;
- в) місію;
- г) усі відповіді правильні.

4. Вести бухгалтерський облік для фізичної особи-підприємця може:

- а) тільки юридична особа, яка отримала відповідну ліцензію;
- б) самостійно або наймана особа;
- в) інспектор податкової служби;
- г) не зобов'язаний вести.

5. Ціна продукту може бути нижчою за собівартість:

- а) реалізація продукту за ціною, меншою за собівартість, загрожує фінансовому стану підприємця;
- б) ціна залежить від попиту, а тому може бути і меншою за собівартість, а може бути кардинально більшою;
- в) ціна залежить від суб'єктивної оцінки споживачем цінності продукту, а тому можливі різні варіанти;
- г) усі відповіді правильні.

6. Результатом розробки маркетингового плану є:

- а) визначення валового доходу;
- б) проведення маркетингових заходів;
- в) пошук покупців;
- г) збільшення обсягу реалізації.

7. Спрощена формула ціноутворення на продукт має такий вигляд:

- а) собівартість «+» інвестиції;

- б) собівартість «+» націнка;
- в) собівартість «-» націнка;
- г) податки «+» націнка.

8. Бізнес-план власного бізнесу можна охарактеризувати як:

- а) концептуальний опис способу створення цінності;
- б) тип суб'єкта права, що визначає форму здійснення його господарської діяльності;
- в) документ, який детально описує, як саме буде працювати бізнес;
- г) документ для упорядкування рішень про цілі, засоби та заходи, які в сукупності забезпечують виробництво та реалізацію продукції, задоволення наявного попиту та майбутніх потреб цільового ринку.

9. До інвестора чи до банку потрібно йти з:

- а) бізнес-ідеєю;
- б) бізнес-планом;
- в) установчими документами;
- г) усі відповіді правильні.

10. Прибуток у бізнесі – це:

- а) виручка від продажів;
- б) залишок коштів після виплати заробітної плати колективу;
- в) залишок коштів після покриття всіх витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- г) співвідношення чистого доходу до витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Самостійна робота

Розв'язування задач

Задача 1. Підприємство реалізувало 10 тис. одиниць продукції за ринковою ціною 250 грн за одиницю. Собівартість одиниці виробу становить 200 грн.

Розрахуйте загальну суму одержаного підприємством прибутку і рівень рентабельності продукції.

Задача 2. Планова трудомісткість (затрати часу) виробничої програми – 8000 н-год, дійсний фонд робочого часу – 2000 год.

Якою повинна бути планова чисельність робітників?

Задача 3. Планується відкриття власної справи. Нормативна трудомісткість виготовлення одного виробу – 5 год. Заплановано виготовити за рік 2000 шт. Тривалість робочого дня – 8 год. Кількість робочих днів у році – 250.

Розрахуйте необхідну чисельність робітників.

Задача 4. Учень токаря обробляє за годину 10 деталей. За 6 год він обробляє стільки деталей, скільки майстер за 2 год.

Визначте середньогодинний виробіток майстра.

Задача 5. Планується відкрити мале підприємство, яке виготовляє меблі. Нормативна трудомісткість складання стола – 5,0 нормо-год, стільця – 2,0 нормо-год. Місячний обсяг виробництва столів 200 шт., стільців 800 шт. Підприємство планує працювати у дві зміни. Кількість робочих днів – 20. Тривалість зміни – 8 год.

Якою має бути чисельність робітників?

Задача 6. Мале підприємство виготовляє паркові лавки. На виробництво необхідно поточних витрат на одиницю:

- сировини та матеріалів – 2000 грн;
- напівфабрикатів і комплектувальних виробів – 400 грн;
- основної заробітної плати основних робітників з нарахуваннями – 1500 грн;
- постійних витрат – 500 грн.

Рівень рентабельності – 10%. Ставка ПДВ – 20%. Торговельна надбавка – 10%.

Розрахуйте повну собівартість та роздрібну ціну паркової лавки.

Література: 2, 10, 19, 38, 39, 64, 84, 89, 91, 110, 127, 162, 163, 166, 173, 218, 220, 222, 225, 229.

Тема 6

МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ БІЗНЕСОМ

6.1. Маркетинг для власного бізнесу

6.2. Сутність брендингу як елементу маркетингової діяльності

6.3. Маркетингові стратегії бізнесу

6.1. Маркетинг для власного бізнесу

Власний бізнес – це не мрія чи примха особливо настирливих людей, це логічне рішення, яке випливає з особливостей характеру та потенціалу окремих людей, котрі не хочуть працювати на когось, не можуть підпорядковуватися керівництву, не бажають витратити час на заробляння прибутків для чужих бізнесів, тому що переконані, що **можуть краще, знають більше, відчувають точніше, що треба пропонувати ринку.**



Більшість підприємців починають із того, що саме розуміють і вміють найбільше.



Якщо людина відкриває свій бізнес без розуміння, як працюють закони маркетингу, та створює продукт, який не націлений на визначену аудиторію, то вона може втратити багато часу, коштів та зусиль на розробку і просування продукту, який не знайде своїх клієнтів, і зазнати фінансових втрат та негативної репутації.



Без належного розуміння цільової аудиторії та їхніх потреб, бажань та очікувань бізнес може пропустити можливості для залучення та утримання клієнтів. Невдалий продукт може призвести до зниження продажів, негативних відгуків клієнтів і загрози банкрутства.



Крім того, власник нового бізнесу може зіткнутися з високими витратами на рекламу та маркетинг, щоб залучити увагу до свого продукту, але такі зусилля можуть бути марними, якщо продукт не націлений на правильну аудиторію.

Шляхів до власного бізнесу є багато, але сценарій його побудови та доведення до ефективності, коли справи йдуть, клієнтів більше, – один, і це розуміння **як працює маркетинг**.



Бізнес може досягти багатьох переваг за допомогою маркетингу. Він може залучати нових клієнтів, збільшувати продажі, поліпшувати взаємини зі споживачами, підвищувати впізнаваність бренду та його конкурентоспроможність.



Завдяки маркетингу бізнес може розвиватись, адаптуватись до змін на ринку й посісти позицію лідера у своїй галузі.



Маркетинг потрібен будь-якому бізнесу незалежно від його розміру або галузі. Він допомагає залучати нових клієнтів, зберігати наявних, підвищувати продажі й свою конкурентоспроможність.



Основні завдання маркетингу передбачають визначення ринкових потреб, розроблення продукції або послуг, встановлення цін, створення стратегій просування і забезпечення взаємовигідних відносин з клієнтами.



Головне завдання маркетингу в умовах воєнного стану – це адаптація до змін у поведінці споживачів, використання новітніх технологій для взаємодії з клієнтами, побудова персоналізованих стратегій маркетингу для максимального задоволення потреб споживачів.

Хто такий маркетолог? Що входить до його обов'язків?

Маркетолог – це фахівець, який розробляє і реалізує стратегії маркетингу для досягнення бізнес-цілей компанії. До обов'язків маркетолога входить проведення досліджень ринку, розроблення маркетингових планів, визначення цільової аудиторії, управління брендом, реклама та просування, аналіз результатів і взаємодія зі споживачами.

Робота маркетолога з брендом і компанією розпочинається з вивчення цілей і цінностей компанії, аналізу ринку та конкурентів. Маркетолог допомагає визначити цільову аудиторію, розробляє стратегію бренду, встановлює позиціонування продукту або послуги на ринку і створює маркетинговий план для досягнення цілей.

Зазвичай маркетологи розробляють маркетингові стратегії, проводять дослідження ринку, створюють рекламні кампанії, аналізують результати маркетингових заходів і взаємодіють зі споживачами.

Які бувають маркетологи?

Розвиток маркетингу та постійна зміна тенденцій ринку призводять до появи різноманітних типів маркетологів.

Digital-маркетолог

Займається цифровим простором бізнесу: розробляє стратегію та планує цифрову роботу бізнесу. Ця робота охоплює SEO-просування, маркетинг у соціальних мережах, комунікацію з дизайнерами, розробниками та іншими спеціалістами.

SEO-маркетолог

Виконує задачі, спрямовані на оптимізацію контенту, моніторить роботу сайту й поведінку користувачів, працює з ключовими словами та іншими аспектами SEO.

Контент-маркетолог

Аналізує соцмережі конкурентів, створює команду контент-мейкерів, складає контент-план, працює з текстами, аналізує метрики контенту. Загалом відповідає за створення контент-стратегії бізнесу.

Нейромаркетолог

Досліджує те, як мозок клієнта реагує на рекламу бізнесу. Нейромаркетолог тестує дизайн продукту, порівнює з ефектом, який справляє на клієнта реклама схожого продукту, оцінює вплив зображень у рекламі продукту тощо.

Mobile-маркетолог

Мобільні пристрої є найпопулярнішими засобами комунікації, адже люди користуються ними понад 80% свого часу. Mobile-маркетолог розвиває мобільні додатки, створює мобільну банерну рекламу, розробляє внутрішньоігрову рекламу, займається SMS-маркетингом для спілкування з клієнтами.

Direct-маркетолог

Direct-маркетолог будує стратегію спілкування з аудиторією та реалізовує її, використовуючи сервіси розсилки, push-повідомлень, SMS. Такий маркетолог поєднує функції CRM-менеджера, email-маркетолога, push-маркетолога та SMS-маркетолога.

Бренд-маркетолог

Основна відповідальність такого маркетолога – імідж компанії та продукту. Будує стиль комунікації, створює концепцію бренду, аналізує й порівнює бренд з конкурентами, управляє рекламними кампаніями.

Отже, стандартна модель співпраці з маркетологом передбачає:

- розроблення маркетингового плану;
- виконання стратегій просування;
- контроль результатів;
- аналіз ефективності;
- корекцію стратегій.

Утримання клієнта коштує у 6-7 разів менше, ніж залучення нового, що підтверджують дослідження маркетологів. Бізнес має орієнтуватися на розширення контактної бази та залучення нових користувачів, але одночасно необхідно інвестувати й у впровадження стратегії утримання наявних клієнтів.

Маркетинг для власного бізнесу: 10 перших кроків

1. Забезпечте присутність у соцмережах

Нехай профілі соціальних мереж стануть дебютним виходом вашого бізнесу в онлайн-середовище. На першому етапі направте зусилля на дослідження ринку (desk research), охарактеризуйте цільову аудиторію, сформулюйте ціннісну пропозицію. І вже з новим розумінням реєструйте сторінку для вашого бізнесу в соціальних мережах.

Розгляньте такі платформи соціальних мереж:

→ **Instagram** – це ефективна комунікація та візуальне представлення вашої справи, покажіть, з чим ви працюєте та як.

→ **Facebook** підходить для публікації новин з вашої сфери, зацікавлюйте людей та стимулюйте брати участь в обговореннях; спробуйте рекламу у Facebook, щоб отримати підписників і потенційних клієнтів.

→ **LinkedIn** сприяє пошуку і встановленню ділових контактів, там можна знайти кращих співробітників та додавати інших провайдерів у контакти, вивчаючи конкурентне середовище.

→ **Загальний алгоритм:** розробіть контент-план, зніміть фото та відео (любительські короткі ролики теж підходять), публікуйте за графіком. Проте головне – передивляйтеся коментарі та приватні повідомлення, активно і швидко комунікуйте зі залученими людьми та отримуйте нових клієнтів.

2. Створіть професійний сайт

Для зручності споживачів ваших послуг потрібен сайт. Власний сайт інформує про компанію, реквізити, контакти, послуги, ціни, умови замовлення і доставки, причому цілодобово. Вам потрібен інформативний сайт, регулярно оновлюваний, правильно оптимізований, адаптований під мобільні пристрої.

Пошукова оптимізація, або ж SEO, надає можливість бачити ваш сайт на кращих позиціях в результатах пошукової системи. Поліпшити свій сайт допоможе внутрішня оптимізація: це зміни в коді, структурі, контенті, управління комерційними факторами, аналіз та вдосконалення юзабіліті, розробка mobile friendly версії.



SEO: зовнішня та внутрішня пошукова оптимізація сайту

Навіть якщо ваш портал стане зразковим, збільшення відвідувачів сайту не відбудеться **без зовнішньої оптимізації сайту**. Цей вид робіт спрямований на отримання якісних зворотних посилань і на покращення видимості вебсайту онлайн-користувачами (органічний пошук).

Можна спробувати платний пошук Google Ads – текстові оголошення з поміткою «Реклама», які люди бачать після завантаження результатів пошуку (зверху і знизу). SEO-практики все ж радять працювати над результатами органічного пошуку або комбінувати підходи.

3. Зареєструйте свою компанію у Google My Business

Справжні відгуки завжди були вагомим чинником довіри ідеальної аудиторії. За сприйняттям найціннішими вважають відгуки клієнтів в сервісі Google My Business, далі – в сторонніх агрегаторах, соцмережах, на власному сайті. Також акаунт в GMB надає про вас корисну інформацію: фото, довідку, контакти, маршрут по карті тощо.

Досвід показує, що результати місцевого пошуку істотно посилюють реєстрації в онлайн-каталогах. Правильно заповнені бізнес-лістинги (з посиланням на сайт) також сприяють зовнішньому SEO-просуванню.

4. Публікуйте експертні статті в блозі

Професійна спільнота з великою конкуренцією потребує диференціації та значних зусиль для іміджевого просування. **Створіть блог!** Ви можете публікувати там експертні статті, корисну інформацію про вашу спеціальність, онлайн-огляди продукції, навіть розважальний контент, якщо забажаєте. Якщо ви розумієте потреби конкретної аудиторії, вам буде простіше займатися створенням контенту.

5. Розсилки електронною поштою

Електронні розсилки по клієнтській базі – доступний маркетинговий інструмент. **Retention marketing (ex Email-маркетинг)** – найбільш доступний і водночас дієвий інструмент утримання клієнтів компанії та формування їх лояльності до бренду.

В Email можна експериментувати таким чином:

- ділитися новинами про вашу практику;
- надсилати оновлення прейскуранту;
- рекламувати знижки;
- відправляти промокоди;
- вітати з днем народження;
- вести за посиланнями в блог або на сайт;
- надсилати опитувальники щодо якості сервісу;
- висловлювати турботу та занепокоєння, якщо клієнт припинив звертатися, залучати до активності.

Для автоматизації процесів спробуйте Mailchimp. **Mailchimp** – це маркетингова платформа, яка дає можливість просування бізнесу за допомогою вбудованих інструментів для створення поштової розсилки, публікації рекламних кампаній у соціальних мережах, інтеграції з іншими сервісами та відстеження отриманих результатів.

6. Проводьте вебінари

Безкоштовні вебінари на корисні теми приваблюють нову аудиторію та нагадують про вас колишнім клієнтам. Обов'язково практикуйте цей метод залучення, якщо ви є експертом у ніші або обличчям власного бренду. Завчасно рекламуюте подію у блогерів зі схожою аудиторією.

7. Станьте спонсором заходів

Спонсорство допомагає заявити про себе на широку аудиторію, хоч і не завжди цільову. Проте дає можливість залучити багато прихильників. Коли бренд на слуху, це добре впливає на промоцію продукту. Упорядкуйте ваш сайт та соцмережі перед спонсорською кампанією.

8. Надавайте короткі попередні консультації

Якщо ваша сфера передбачає безпосередню роботу з клієнтами, спробуйте зацікавити їх безкоштовною консультацією. Продемонструйте професійні навички на високому рівні, надайте якісний сервіс та зберіть усю потрібну інформацію для продовження співпраці.

9. Пропонуйте спеціальні знижки в обмежений час

Гучно заявіть про акцію або, навпаки, влаштуйте секретний розпродаж для обраних. Люди обожнюють користатися з вигідних умов. Тригер, який пришвидшить їхнє рішення купити товар або послугу, – чіткий ліміт часу. М'яко підштовхніть клієнтів до потрібної дії та отримаєте результат.

10. Розширюйте свої послуги

Якщо ви довели до ідеалу певний бізнес-процес, спробуйте розширювати спектр послуг. Попередньо можете вислати клієнтській базі опитувальник та зібрати статистику, чи потрібно їм це. Зазвичай, якщо люди задоволені якістю товарів і послуг, вони погоджуються витратити більше у звичному перевіреному місці – але лише за наявної потреби.

6.2. Сутність брендингу як елементу маркетингової діяльності

Брендинг – це створення позитивного образу компанії, його поширення та закріплення в голові клієнта. Простими словами – **це управління брендом**.

Бренд – це торгова марка, фірмовий знак компанії та її ім'я.

Брендинг передбачає цілий комплекс маркетингових заходів щодо розвитку іміджу та закріплення довгострокових відносин зі споживачем. Завдяки йому створюється унікальний стиль, підвищується цінність продукту та формується довіра до компанії. **Ви завжди маєте бути на слуху – впізнаваність працює лише в накопичувальному ефекті.**

Базово в кожного бренду має бути зрозуміла місія, візія, легенда та логіка неймінгу.

Мають бути створені та описані точки диференціації (що відрізняє ваш бренд від інших подібних), переваги (чому клієнт має обирати ваш бренд), мова комунікації (так званий tone of voice) та візуальний гайд, що можна адаптувати під різні точки дотику з клієнтом в онлайні та офлайні.

Варто звернути увагу на психологічний портрет бренду, який детально описує емоційні, раціональні, візуальні та комунікаційні особливості, а також розкриває ключовий інсайт, через який клієнт може обрати ваш бренд.

Компанія впливає на емоції, щоб закріпити позитивне враження від бренду, збільшити лояльність та перетворити користувача на постійного покупця й адвоката бренду.

Мета брендингу – створення чіткого, зрозумілого та позитивного способу підвищення впізнаваності компанії та лояльності до неї.

Якщо **мета брендингу** – це кінцевий результат, який ми маємо отримати, **завдання** – це етапи для досягнення підсумкової ефективності.

Завдання брендингу:

1. Сформувати позитивний образ довкола товарів чи послуг компанії.
2. Показати високу цінність продукції.
3. Створити комунікацію між компанією та клієнтами.
4. Розробити концепцію позиціонування бренду на ринку – вербальну та візуальну ідентифікацію товару.
5. Вибрати маркетингові канали та розробити стратегію просування.
6. Виділити конкурентні переваги.
7. Надати бренду індивідуальності.

Брендинг має засвідчувати важливість та цінність вашого продукту для аудиторії, а також виокремлювати компанію з-поміж конкурентів.

Створення змісту бренду – це завжди більше ніж про фінансові показники. Тому важливо, аби на старті власник бізнесу розумів, яку потребу, крім комерційної, закриватиме новий проект. Адже саме емоційна мотивація, соціальна ідея, вплив на суспільство є **основою сильних брендів**.

Щоб створити бренд-стратегію, у власника бізнесу є три шляхи:

- можна прийти до агенції;
- запросити ментора всередину команди під проекти;
- робити стратегію власним ресурсом.

Найкращий варіант для малого бізнесу – це створення бренд-стратегії своєю командою, але разом із ментором.

Створення бренду може бути ефективною формою тимблдингу, оскільки кожен відчуватиме себе частиною цієї ідеї та учасником реалізації.

Співробітники на різних посадах повинні репрезентувати певні цінності, візію та ідею бренду; робити свій внесок у формування бренду. Тоді не доведеться щоразу пояснювати команді важливість та мету дій, адже всі вже зрозуміють і керуватимуться цим у своїй роботі.

Щоби побачити ефективність бренд-стратегії, потрібно 3–5 років. За цей час може відбутися чимало змін: наприклад, трапиться ковід чи у вашій країні розпочнеться повномасштабне російське вторгнення... І разом із цими подіями змінюватиметься стиль життя людини, її цінності. Тоді ви будете вимушені змінювати стратегію бренду, адже вона повинна відповідати реальності сьогодення.

Водночас існують позачасові стратегії, наприклад, побудовані на сімейних цінностях. Вони не трансформуються під зміни контексту, адже ці бренди обирають саме через таку особливість.



Тому єдиного правила для всіх не існує, але ви як власник бізнесу маєте дуже тонко відчувати контекст. Що змінюється довкола? Чи стосуються ці зміни вашого бренду? Чи повинні ви під них підлаштовуватися?

Складники бренду та брендингу

→ **Наймінг** – розроблення назви. Дає змогу ідентифікувати продукт чи компанію. Споживачі мають легко запам'ятовувати ім'я, довкола нього також формується унікальна історія для створення асоціативного ряду.

→ **Логотип** – візуальний образ бренду. Відома емблема, напис або символ, те, що найшвидше впадає у вічі споживача, закарбовується в пам'яті.

→ **Шрифти та кольорова гама**. Ці два складники впливають на психологічне сприйняття бренду. Шрифт та колір мають формувати в цільового споживача стійку асоціацію з продуктом чи компанією.

→ **Фотографії, графіка або ілюстрації**. Вони мають бути витримані в єдиному стилі або сфокусовані на персонажі, який є маскотом – талісманом бренду.

→ **Слоган** – рекламне повідомлення, що передає суть компанії та бренду.

→ **Місія та філософія компанії**. Коротке і зрозуміле пояснення того, як саме бренд може допомогти світу.

Як текст може допомогти бренду

→ **Текст – це розмова з аудиторією.** Ми контактуємо із цільовою аудиторією, розповідаємо їй про себе, слухаємо її і поступово будуємо довгострокові взаємини та лояльність.

→ **Кожен текст особливий.** Його користь для бренду залежить від жанру та вихідної задачі. Працюючи з текстами, потрібно свідомо обирати формати залежно від конкретних цілей та не очікувати від одного жанру того, що може дати абсолютно інший.

→ **Сідайте за написання тексту лише після того,** як зрозумієте, що саме хочете сказати. А ще – доносьте ці думки, не зловживаючи увагою людей, і не плутайте їх незрозумілими формулюваннями.

→ **Водночас дуже важливо бути коректним, етичним і чутливим,** проявляти проукраїнську позицію, однак не намагатися хайпувати на темі війни там, де це абсолютно недоречно.

→ **Нині перемагають бренди з обличчям** – клієнтам важливо знати, хто стоїть за бізнесом. Із цієї точки людина вирішує, чи готова вона в кризу витратити гроші на продукт бренду, чи хоче з ним комунікувати та підтримувати.

→ **Власники бізнесу, які хочуть покращити свій особистий бренд,** мають провести зі собою чесну розмову: зрозуміти, в чому ваша сила, який досвід та авторитетність ви маєте, і подумайте, які навички хочете поліпшити.

→ **Стилем** називають набір візуальних рішень, які формують відомий образ. Це особливості та зовнішні прояви індивідуальності людини.

→ **Імідж** – ширше поняття. Це комплексне враження, яке ми формуємо в оточуючих людей завдяки поєднанню зовнішніх даних та емоційного впливу.

→ **Стиль** – наші зовнішні атрибути, імідж – наша соціальна роль.

→ **Особистим брендом** можна назвати комбінацію іміджу, професійних якостей, очікувань та обіцянок, які виникають у свідомості людей, коли вони чують ім'я конкретної людини.

Своєю чергою, **персональний брендинг** – це безперервні зусилля, спрямовані на створення соціального сприйняття, позиціонування себе як експерта й авторитету в галузі.

Створення власного бренду – частина маркетингової програми розвитку бізнесу та формування сталого зв'язку з цільовими клієнтами. Чому навіть відомі власники знаменитих компаній працюють над формуванням та просуванням особистих брендів?

Роль персонального брендингу

1. Підвищує довіру до компанії. Відомість та популярність власника компанії, його особисті й ділові якості сприяють зростанню довіри до організації. Довіра до власника переноситься на продукцію та послуги. Зворотний тренд – негативне ставлення до власника компанії може транслюватися на товари чи послуги, інколи ж призводить до катастрофічних наслідків для бізнесу.

2. Сприяє зростанню капіталізації. Складно сказати, скільки коштували б відомі компанії, якби за ними не стояли яскраві харизматичні власники з особистим брендом. Деякі приклади вже стали академічними: вдалі заяви та дії власників компанії призводять до стрімкого зрощання вартості їхніх акцій.

3. Збільшує продаж. Люди купують не товар, а цінності та емоції. Люди довіряють не компаніям, а особистим брендам. Вони купують у тих, кому довіряють.

4. Стимулює інтерес до бізнес-проектів. Власник відомої компанії заявляє про себе в соціальних мережах та ЗМІ, стає впізнаваним і впливовим. Бізнес-проекти компанії привертають увагу, а фінансування таких проектів стає залучати набагато простіше.

5. Приваблює кваліфіковані кадри. Імідж надійного роботодавця сприяє припливу цінних працівників. Крім того, скорочуються час та витрати на пошук персоналу, адже власник бізнесу може знайти «тих самих» людей навіть зі stories у власному Instagram-профілі.

6. Допомогає в кризових ситуаціях. Відомі власники бізнесу можуть розраховувати на підтримку суспільства та засобів масової інформації. Публічність стає захистом від ризиків, допомагає протидіяти рейдерським захопленням, оскаржувати необґрунтовані штрафи та санкції.

Власникам бізнесу особливо важливим є створення особистого бренду у випадках:

- якщо він хоче бути впізнаваним;
- планує суттєво нарощувати масштаби бізнесу;
- виводити компанію на нові ринки;
- просувати нові продукти та послуги, особливо у преміальному та люксовому ціновому сегменті;
- готує компанію до продажу.

Як власнику бізнесу сформувати позитивне враження у Мережі

Фотографії

Вони є ключовим елементом першого враження. За різними даними, від 60 до 80% інформації люди сприймають через зір. До вивчення досвіду, кваліфікації та інших даних люди оцінюватимуть фотографії. Для знімків важливі якість та доречність. Знімки мають доносити образ грамотного професіонала, відображати сферу діяльності та досягнення у кар'єрі.

1. Асоціації, або «ефект ореолу»

Обстановка, у якій робиться знімок, суттєво впливає на думку про нас. У професійному профілі навіть фотографія з чимось невинним на кшталт келиха з легким алкоголем призводить до сприйняття людини як менш надійної.

2. Положення тіла

Стояти рівно, а не сутулитися, відкрито, а не зі схрещеними руками, тримати голову завжди більш авторитетно. Слідкуйте за жестами, які використовуєте, – вони можуть багато розповісти про вашу реакцію і ставлення до того, що відбувається.

3. Одяг та зачіска

Офіційний або недбалий, темний або світлий одяг, акуратна зачіска або скуйовджене волосся – все впливає на сприйняття. Стиль повинен відповідати ролі, на якій потрібно наголосити.

4. Погляд

Дивитися прямо означає краще запам'ятися та викликати довіру. Сонцезахисні окуляри на фото будуть мінусом, вони асоціюються зі скритністю.

Бренд – це цінності, які компанія чи особа демонструє споживачеві. У **персональному брендингу** «продається» не товар чи послуга, а **знання, кваліфікація та досвід**. Бренди створюють асоціації і змушують повірити в цінності, що транслюються брендом. Таким чином бренд через зовнішні атрибути формує в аудиторії очікування.



Роботу над брендом можна розділити на створення **зовнішніх атрибутів**, які допомагають вибудувати асоціації, та **внутрішніх** – цінностей, філософії та характеру бренду. За підсумками внутрішніх атрибутів створюється стратегія позиціонування.

7 поширених помилок, які «вбивають» особистий бренд

Правильна стратегія розвитку персонального брендингу допомагає власникам бізнесу досягати поставлених цілей та завдань. Однак навіть незначні помилки можуть зашкодити бездоганній репутації. Фахівці в особистому брендингу виокремлюють такі характерні помилки:

1. Відсутність стратегії. Багато підприємців починає наповнювати свої профілі контентом, не розробивши стратегію просування особистого бренду. Розвиток бренду починається зі самооцінки та питань:

- У чому я експерт?
- У чому моя унікальна ціннісна пропозиція?
- Що корисного я можу запропонувати?
- Що для мене важливе?
- Якою є моя основна мотивація? І так далі.

2. Обговорення неоднозначних тем. Обговорювати суперечливі питання на кшталт релігії чи політики в онлайн-каналах некоректно, оскільки вони можуть викликати розбіжності чи суперечки. Особливо якщо власник бізнесу не займається діяльністю в одній із цих сфер.

3. Ігнорування жанру сторітлінг. Люди люблять історії, а сторітлінг залишається одним з небагатьох жанрів, які ще не набридли користувачам. Розкажіть, як ви заснували бізнес, підбирали людей до команди, а також з якими труднощами стикалися.

- **4. Неможливість визначити особисті цінності.** Нечітке розуміння своїх цінностей призводить до протиріч. **Персональний бренд** – це справжність та послідовність. Дії та слова повинні відповідати заявленим особистим і корпоративним цінностям.
- **5. Надмірна публічність.** Особиста інформація, життєва позиція та професійна етика – все ретельно вивчається потенційними інвесторами та компаньйонами. Фільтруйте контент, який плануєте публікувати, та не виставляйте на публіку зайвого.
- **6. Публікація чужого контенту.** Щоби стати експертом, потрібно заявити про себе в певній галузі. Розвиток особистого бренду передбачає публікацію оригінального контенту, який демонструє компетенцію, досвід і користь.
- **7. Зацикленість на собі.** Спілкування з позиції «Я» замість «Ви» – один із способів відштовхнути цільову аудиторію чи потенційних партнерів.

Піар також постійно розвивається і змінює свій вектор

↓

Нині робота з інфлюєнсерами – це один із найпотужніших інструментів у маркетинговій сфері. Для брендів (особливо молодих компаній) інфлюєнсери є пріоритетом у роботі. Чому так відбувається? Відповідь проста: **інфлюєнсери дають упізнаваність бренду, а також приносять гроші.**

↓

Ні для кого не секрет, **що відмітка в сторіс чи рілзі відомого інфлюєнсера** може принести хороший дохід бренду саме від такої інтеграції. Так само співпраця з інфлюєнсерами може бути хорошим інфоприводом для преси. Тож це два взаємно пов'язані чинники.

↓

Преса нам потрібна здебільшого для формування впізнаваності та рівня довіри. Робота над великим матеріалом про бренд спільно з хорошим виданням дає вам плюс до **репутаційності.**

↓

Велика кількість згадувань у пресі відкриває для вас двері до нових колаборацій та партнерств. Так само важливо завжди «тримати руку на пульсі» й потрапляти в різні **селекшени й трендові статті**, щоб читачі могли легко придбати ваші речі. На щастя, у наш час інтернет-покупки стали дуже простими: один клік – і ви вже на сайті. І це також дуже допомагає брендам.



До всього потрібно ставитися стратегічно – якщо бренд не планує продаватись у певній країні/частині світу, то, відверто, немає сенсу співпрацювати з інфлюенсерами та медіа **в цих регіонах**. Тому, перш за все, бренду потрібно пропрацювати хорошу комунікаційну стратегію та визначити, де він буде з'являтися, а звідти повільно рухатися до своєї цілі.



Пріоритети в парі нині змістились. Порівняно з інтеграцією з інфлюенсером, преса може посідати нижче місце в ієрархії парю.



Ми вже давно зауважили, що звичайна реклама, як-от по телевізору, не працює. Люди не довіряють красивим роликам, а довіряють людям, на яких вони підписані та до яких емоційно прив'язані.



Наше життя перемістилося в соціальні мережі, головними гравцями яких є інфлюенсери. Відповідно, їхня популярність і затребуваність зростає в рази – і вони нікуди не зникнуть найближчим часом.



Співпраця з інфлюенсерами здатна принести неймовірні плоди. Важливо працювати як з малими, так і з великими інфлюенсерами та **селебритіс** – це допомагає із впізнаваністю бренду та розголосом. Тобто фізично ви можете перебувати в Україні, а працюватимете з інфлюенсерами в Європі і США, заманюючи до себе нових клієнтів. Це також хороший інструмент для маленьких брендів, які мають невелику клієнтську базу.



Загалом постійна робота з інфлюенсерами має характер снігової кулі: що більше ви з ними співпрацюєте, то кращі у вас будуть результати.



Важливу роль у комунікації сучасного бренду посідає диджитал. З одного боку, він підсилює присутність бренду в онлайн-точках контакту (часто це зв'язка платної реклами з SMM та influence-маркетингом).

З іншого боку, диджитал оперує «власними» інструментами, точками контакту і в цій площині комунікує: ppc, seo, retention-канали, сайт, додаток.



Диджитал має працювати в парі з іншими каналами і «бути вписаним» у загальну карту подорожі клієнта. Він допомагає зрозуміти, де бренд повинен бути представлений. А щоб сформувати таку мапу, бізнесу необхідно провести:

- якісні та кількісні дослідження (поговорити з клієнтами, провести глибинні інтерв'ю, опитування);
- аналіз конкурентів (що і де вони роблять);
- аналіз міжнародних best practices (кращі практики) у нашій ніші, у суміжних і в зовсім інших нішах зі схожими бізнес-моделями (на стику ніш народжуються нестандартні ідеї).

Так ми дізнаємось, де проводить час наш клієнт, де його увага, які канали використовує і які канали впливають на формування рішення користуватися продукцією чи послугами бренду.

Популярні цифрові інструменти маркетингового менеджменту, які охоплюють широкий спектр технологій і платформ, допомагають власникам бізнесу взаємодіяти з аудиторією, просувати свої продукти чи послуги та вимірювати ефективність своїх маркетингових зусиль.

1. Вебсайт є основою цифрової присутності підприємства в інтернеті. Сьогодні доступна можливість створювати багатосторінкові та багатофункціональні сайти, односторінкові сайти з блоками основної інформації про компанію, вебсайтом всередині того чи іншого маркетплейсу, наприклад, Prom.ua.

→ **Власний вебсайт** дає змогу надавати інформацію про продукти, послуги, контактні дані тощо.

→ **Ефективний вебсайт** повинен бути зручним у використанні, швидким, мобільно-дружнім та оптимізованим для пошукових систем.

→ **Основною метою вебсайту** є надання детальної інформації про продукти та послуги підприємства.

→ **Вебсайт** можна використовувати для привернення нових відвідувачів та перетворення їх на потенційних клієнтів.

2. Контент-маркетинг передбачає створення та поширення цінного та релевантного контенту для цільової аудиторії. Це можуть бути статті, блоги, відео, інфографіка тощо.

→ **Головна мета** полягає в пошукванні взаємодії з аудиторією, збільшенні бренд-свідомості та завоюванні авторитету підприємства в галузі.

→ **Якісний контент** допомагає надати корисну інформацію клієнтам, що сприяє підвищенню їхньої довіри до бренду.

→ **Створення цільового контенту** може поліпшити позиції в пошукових системах і забезпечити більше органічного трафіку.

3. Пошукова оптимізація сайту (SEO) призначена для оптимізації вебсайту з метою підвищення його видимості у пошукових системах, таких як Google та Yandex.

→ **Головна мета** полягає у тому, щоб зайняти високі позиції у результатах пошуку за певними ключовими словами.

→ **Що вища позиція сайту в пошуку** – то більша ймовірність, що цільовий клієнт потрапить на сайт. Такої оптимізації досягають за допомогою оптимізації контенту, коду, структури сайту та збільшення кількості зовнішніх посилань.

4. Пошукова реклама. Доволі популярним стає рекламування з оплатою за клік (PPC) – рекламний метод, за якого рекламодавець платить тільки за кожен фактичний клік на рекламне оголошення.

→ **Найпоширенішою пошуковою системою** в Україні для PPC-реклами є Google. Цей метод дає змогу точно спрямовувати рекламу на цільову аудиторію та вимірювати ефективність рекламної кампанії.

→ **PPC-реклама** допомагає привернути цільових клієнтів та перетворити їх на покупців.

→ **Також цей інструмент** може бути корисним для просування акційних пропозицій або обмежених пропозицій.

5. Соціальні медіа – це онлайн-платформи і вебсервіси, які дають користувачам змогу створювати, обмінювати і споживати вміст (такий як тексти, фотографії, відео тощо) та спілкуватися між собою через мережу «Інтернет».

Основна цінність цього інструменту для бізнесу – це просування продукції та послуг до споживачів через соціальні мережі. Цей інструмент передбачає присутність підприємства в тих соціальних мережах (найпопулярнішими є Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), де є їхні цільові клієнти, створення цільового контенту, взаємодію з аудиторією, рекламні кампанії та аналіз результатів.

Соціальні медіа є платформами для взаємодії між користувачами. Вони також є потужними інструментами для маркетингу: підприємства можуть спілкуватися з аудиторією, ділитися контентом, рекламувати свої продукти та будувати спільноту навколо бренду.

Соціальні медіа дають підприємствам змогу сформувати та підтримувати позитивний імідж бренду серед клієнтів.

6. Електронна пошта – це інструмент, який передбачає надсилання електронних листів цільовим абонентам. Вони можуть містити інформаційні бюлетені, спеціальні пропозиції, повідомлення про нові продукти тощо.

Електронна пошта дає змогу особисто спілкуватися з клієнтами та підтримувати зв'язок. Цей інструмент використовують для надсилання спеціальних пропозицій, повідомлень про знижки та акції, що може спонукати клієнтів до покупок.

Електронні листи використовують для спілкування з клієнтами, відповідей на їхні запитання та вирішення проблем.

7. Вебаналітика – це збирання, аналіз та інтерпретація даних про відвідувачів вебсайту та їхню поведінку.

Вебаналітика допомагає зрозуміти, як користувачі взаємодіють зі сайтом, що дає змогу вдосконалювати його для забезпечення кращого враження у користувача та збільшення конверсій (корисних дій з боку користувача, як-от купівлі, підписки, заповнення форм тощо). Аналіз даних допомагає визначити, які інструменти та кампанії дають найкращі результати. Ці аналітики допомагають виявити недоліки в маркетингових стратегіях та здійснити вдосконалення.

8. Технології віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) дають клієнтам змогу взаємодіяти з продуктами підприємств у віртуальній та доповненій реальності. Вони можуть сприяти зростанню зацікавленості та привабливості продукту, а також допомагають власникам бізнесу привернути увагу клієнтів через унікальний досвід із попередньою взаємодією з продуктом.

9. Чат-боти – це інтерактивні програми, призначені для автоматизованого спілкування з клієнтами через миттєві повідомлення, що робить комунікацію зручнішою та ефективнішою. Вони допомагають підприємствам забезпечити швидке обслуговування клієнтів, відповідати на їхні запитання та поліпшувати загальний досвід споживачів.

10. QR-кодування. Головна мета використання QR-кодів підприємствами – спростити доступ клієнтів до інформації про продукти або послуги, яка розміщена в мережі, а також надати можливість взаємодії з рекламним контентом. QR-коди допомагають підприємствам залучати споживачів, передавати корисну інформацію та створювати віртуальні акції, що сприяє підвищенню інтересу клієнтів до продуктів або послуг.

Інструменти цифрового маркетингу: переваги та виклики використання

Інструменти	Переваги використання	Виклики використання
1	2	3
Вебсайт	Глобальна доступність: доступність для клієнтів з усього світу 24/7.	Регулярне оновлення: вебсайт потребує постійного оновлення контенту та дизайну.
	Інформаційний центр: можливість надавати докладну інформацію про продукти та послуги.	Технічні аспекти: потребує знань для створення та підтримки вебсайту.
	Оптимізація під пошукові системи: вебсайт можна оптимізувати для підвищення видимості у пошукових системах.	Конкуренція: вебпростір може бути великою конкурентною сферою.
Контент-маркетинг	Зростання авторитету: якісний контент допомагає підвищити авторитет підприємства.	Часові затрати: створення якісного контенту може займати багато часу
	SEO покращення: цінний контент привертає поклики та підвищує позиції в пошукових системах.	Результати не миттєві: видимі результати можуть з'явитися не одразу.
	Швидка адаптивність контенту: разом зі змінами в галузі можна оновлювати та адаптувати контент.	Диверсифікація аудиторії: різні аудиторії потребують різних видів контенту. Конкуренція: у контентному просторі може бути висока конкуренція.
Пошукова оптимізація сайту (SEO)	Висока видимість у пошуковій видачі: оптимізація для пошукових систем допомагає піднятися в пошукових результатах і залучати цільовий безкоштовний трафік.	Часові затрати: оптимізація потребує часу та постійного аналізу.
	Стабільний безоплатний трафік: висока позиція у пошукових системах забезпечує стабільний потік відвідувачів.	Зміни алгоритмів: постійні зміни алгоритмів пошукових систем можуть впливати на рейтинг.

1	2	3
	Ефективність: безкоштовний трафік вважають довготривалішим і меншовартісним порівняно з платною рекламою.	Конкуренція: за популярними ключовими словами криється велика конкуренція. Технічні аспекти: потребує технічних знань для оптимізації вебсайту
Пошукова реклама	Точність спрямованості: рекламні кампанії можна налаштувати на певну цільову аудиторію.	Вартість: витрати зростають залежно від конкуренції та ключових слів.
	Миттєвий результат: реклама може забезпечити миттєве збільшення трафіку і продажів.	Припинення результатів: після завершення рекламної кампанії трафік може знижуватися.
	Вимірювання ефективності: легко виміряти ROI й зрозуміти, які рекламні кампанії найефективніші.	Ігнорування та блокування: користувачі можуть блокувати рекламу або ігнорувати її.
Соціальні медіа	Залучення аудиторії: соціальні медіа дають змогу формувати спільноту та взаємодіяти з клієнтами.	Часові затрати: потрібно постійно оновлювати контент та взаємодіяти з аудиторією.
	Рекламні можливості: соціальні платформи надають інструменти для точного таргетингу реклами.	Алгоритмічні зміни: алгоритми соціальних мереж постійно змінюються, що впливає на видимість контенту та профілю компанії в мережі.
	Лояльність аудиторії: активна присутність у соціальних мережах допомагає підвищити лояльність клієнтів.	Зміна трендів: важливо адаптуватися до змін на популярних платформах та у трендах.
Електронна пошта	Персоналізація: можливість відправляти персоналізовані повідомлення клієнтам.	Спам: важливо уникати надсилання небажаних повідомлень, які можуть спричинити негативну реакцію або відписку.
	Прямий зв'язок: електронна пошта дає змогу безпосередньо контактувати з клієнтами та реагувати на їхні запити.	Відсіювання: не всі підписники відкривають та читають листи, що впливає на конверсію.

Закінчення табл.

1	2	3
	Низька вартість: надсилання електронних повідомлень дешевше порівняно зі звичайною рекламою.	Тонке балансування: важливо знаходити баланс між надсиланням повідомлень і докучанням клієнтам.
Веб-аналітика	Вимірювання результатів: вебаналітика надає можливість докладно виміряти результати різних маркетингових заходів.	Складність інтерпретації: велика кількість даних може ускладнювати аналіз та вибір стратегії.
	Оцінка конверсій: дає змогу відстежувати шлях клієнта від першого контакту до завершення цільової дії.	Вартість та складність інструментів: деякі аналітичні інструменти можуть бути дорогими та складними для використання.
	Аналіз поведінки: щоб зрозуміти, як користувачі взаємодіють з вебсайтом та як вони взаємодіють з контентом.	
Технології віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR)	Залучення аудиторії через імерсивний досвід.	Висока вартість розроблення та обладнання.
	Створення інтерактивних продуктів і послуг.	Обмежена доступність обладнання для користувачів.
	Покращення споживчого досвіду та залучення клієнтів.	Потреба в професійних навичках для розроблення.
Чат-боти	Автоматизація клієнтського обслуговування.	Обмежена здатність до розуміння складних запитів.
	24/7 доступність для відповідей на запитання.	Необхідність постійного навчання та підтримки системи.
	Зменшення навантаження на працівників.	Питання щодо конфіденційності даних користувачів.
QR-кодування	Можливість використання в маркетингових кампаніях.	Ризик сканування шкідливих QR-кодів.
	Ефективний інструмент для просування товарів та послуг.	Потреба в належному розміщенні та інструкціях для QR-кодів.

Переваги digital marketing порівняно з традиційними способами просування продукту:

- **глобальне охоплення.** Розкрутка сайту допоможе знайти нові ринки та торгувати у всьому світі, не вкладаючи великих інвестицій;

- **низька вартість.** Цифровий маркетинг з чітко спланованою, цілеспрямованою кампанією може залучити потрібних клієнтів з меншими витратами, ніж традиційні методи маркетингу;

- **відстежувані, вимірювані результати.** Контроль реалізації стратегії інтернет-маркетингу за допомогою вебаналітики та інших інструментів спрощує визначення ефективності кампанії. Підприємець може легко отримати детальну інформацію про те, як клієнти використовують сайт або реагують на рекламу;

- **персоналізація.** Якщо база даних клієнтів пов'язана з вебресурсом, то щоразу при налаштуванні контекстної реклами можна використовувати наявну інформацію та зробити своє звернення до користувача більш індивідуалізованим;

- **відкритість.** Спілкуючись із потенційними клієнтами у соціальних мережах та ретельно керуючи іншими каналами, ви підвищите лояльність користувачів, покращите репутацію своєї компанії;

- **довгостроковий вплив.** Digital marketing дає змогу створювати привабливі кампанії з використанням тактики контент-маркетингу. Контент (зображення, відео, статті) може набувати соціальної цінності – передаватися від користувача до користувача, ставати вірусним;

- **покращені коефіцієнти конверсії.** Коли відвідувач знаходиться на сайті, він є лишень за один клік від покупки. На відміну від інших каналів, диджитал маркетинг може бути максимально результативним.

6.3. Маркетингові стратегії бізнесу

Маркетингова стратегія – це комплексний план дій щодо просування товару і збільшення прибутку підприємства. Це документ у цифровому чи фізичному вигляді, який містить відповідь на запитання: «Що потрібно зробити для досягнення мети?».

Підвищення конкурентоспроможності – важливий момент маркетингової стратегії. Для цього потрібно визначити та розкрити конкурентні переваги фірми: шляхом впровадження нових технологій, розроблення та запуску нових продуктів, покращення якості обслуговування, ребрендингу тощо.

Маркетингова стратегія необхідна для того, щоб:

- зрозуміти, які цілі фірма ставить перед собою та чого хоче досягти;
- скласти портрет цільової аудиторії та з'ясувати, які групи потенційних клієнтів із більшою ймовірністю користуватимуться послугами чи купуватимуть товари;
- визначити позиціонування бренду та зробити його унікальним;
- спланувати бюджет для досягнення поставленої мети, якнайефективніше використовувати свої ресурси;
- розширити ринки збуту та збільшити прибуток;
- закріпитися та зміцнитися у своїй ніші;
- підвищити конкурентоспроможність.

Ретельно продумана стратегія допомагає грамотно розподілити ресурси компанії та нарощувати обсяги реалізації. У деяких ситуаціях збільшити прибуток можна шляхом нарощення виробництва, в інших доведеться відмовитися від малоперспективних товарів та зосередитися на найуспішніших. Іноді важливо всі сили спрямувати на просування.

Стратегія визначає, що необхідно зробити для зміцнення поточних позицій та завоювання нових часток ринку. Без неї зусилля принесуть мало ефекту: доведеться тестувати безліч гіпотез, а відтак витратити час і зливати бюджет. Якщо ж у вас є стратегія – ви розумієте, куди рухатися й на чому сконцентруватися. Кошти і фінансові, і трудові витрачаються раціонально.

Якщо чинна маркетингова стратегія виявляється неефективною, потрібно її переглянути або розробити нову. Це слід зробити також у разі серйозних змін усередині фірми чи ринку.

Види маркетингових стратегій

I. Глобальні стратегії маркетингу

Інтернаціоналізація означає комплекс заходів щодо виходу на закордонні ринки та зміцнення позицій. Важливо визначити країни, що найбільше відповідають всім параметрам, й оцінити всі наявні та потенційні ризики. Це досить ризиківана стратегія, яка потребує великих витрат на реалізацію. Але в результаті компанія може відкрити вигідний ринок збуту та в рази збільшити прибуток.

Диверсифікація – вибір цієї стратегії означає розширення асортименту виробленої чи реалізованої продукції або послуг з освоєнням нових напрямів.

Горизонтальна диверсифікація – це запуск нового продукту для споживачів, добре знайомих із компанією.

Стратегія вертикальної диверсифікації полягає в запуску нових продуктів, які входять до ланцюжка створення старого продукту.

Латеральна диверсифікація – це відхід від стандартних для організації напрямів діяльності з метою зайняти місце в перспективній ніші з високою нормою прибутку, знизити ризики або дістати податкові послаблення.

Сегментування – поділ потенційних споживачів на групи на основі певних критеріїв та створення продуктів для окремих сегментів. Скажімо, можна виокремити групи покупців із високим, середнім та низьким прибутком та виробляти відповідний товар під запити кожної з груп.

Сегментування корисно робити за будь-якої маркетингової діяльності, навіть якщо вона не така глобальна, як створення стратегії.

Стратегія глобалізації має на увазі стандартизацію продуктів – компанія підлаштовується під єдині вимоги ринку.

Стратегія кооперації означає взаємодію з іншими організаціями, вигідну для всіх сторін. Має велике значення під час виходу на закордонні ринки.

II. Базові стратегії за Портером

Відомий американський економіст і фахівець в галузі конкурентних стратегій Майкл Портер виокремив три базові конкурентні стратегії: лідерство з витрат, диференціювання та фокусування.

→ **Лідерство з витрат.** Компанія скорочує витрати там, де це можливо. Таким чином простіше знизити ціну товару. Але це не означає, що ви обов'язково призначите найнижчі ціни на ринку.

→ **Диференціювання** має на увазі наявність якоїсь відмінності, яка може привести вас до лідерства на ринку. Це може бути висока якість товару чи послуги, крутий сервіс, статус першопрохідця, технологічні переваги, брендність, своєрідна дилерська мережа тощо. За наявності таких особливостей спробуйте просуватися на широкі ринки.

→ **Фокусування** – орієнтація на певний сегмент ринку із прагненням до лідерства в ніші. Фокусуватися можна також на групі сегментів.

III. Стратегія зростання

Для розвитку бізнесу можна вибрати стабілізацію, виживання чи зростання. Стратегія зростання спрямована на збільшення прибутку та завоювання сильної позиції шляхом:

- реалізації наявних можливостей;
- поєднання з іншими об'єктами;
- активного просування на нові ринки.

→ **Інтенсивне зростання** – всі ресурси організації спрямовані на досягнення поставленої мети, пов'язаної зі зміцненням та розвитком бізнесу, захопленням ринку. Має добрий ефект за наявності в компанії невикористаних можливостей.

→ **Основні інструменти:** розвиток та покращення продукту, завоювання ринку збуту, прагнення до лідерства. Передбачається випуск унікального продукту.

→ **Диверсифіковане зростання** вибирають, якщо реалізуватися з одним продуктом на ринку не виходить. За збереження наявних товарів компанія створює нові. Можливий варіант: аналогічна продукція створена з використанням інноваційних технологій.

IV. Конкурентні стратегії маркетингу

Компанія може вибрати стратегічну позицію щодо конкурентів: бути лідером або номером два, нішером чи челенджером.

→ **Лідер.** Компанія працює над тим, щоб бути попереду суперників: розширює сферу впливу, найчастіше проводить агресивні маркетингові кампанії, шукає способи впровадити передові технології.

→ **Номер два, або Наступний після лідера.** Фірми, які обирають таку стратегію, намагаються повторювати поведінку компанії-лідера: виходити на ті самі ринки, використовувати подібні технології. Також вони намагаються виявити вразливі місця лідера та в чомусь його обігнати.

→ **Челенджер, або Той, хто кидає виклик,** – ця стратегія спрямована на зміну ціни продукту.

→ **Нішер** – тактика підходить фірмам, які працюють на конкретний сегмент.

→ **Важливе завдання нішера** – знайти ринки, які не охоплені лідером. Потрібно оцінити вигоди від завоювання сегмента, можливості розвитку, достатність власних ресурсів.

→ **Оборона** – коли конкуренти дихають у спину, є потреба у захисті зайнятих позицій.

→ **Наступ** – агресивний маркетинг, застосований для активного завоювання ринку, збільшення частки, зайнятої компанією, зокрема й у ситуації, коли конкуренти дали слабину.

→ **Демаркетинг** – комплекс заходів, вкладених у зменшення частки ринку (підвищення цін, виведення позицій товару з асортименту та ін.).

V. Цінові стратегії маркетингу

Зважений і грамотний підхід до встановлення ціни – основа економічної стабільності бізнесу. Ціна може стати потужним фінансовим інструментом для отримання прибутку.

→ Порядок застосування та встановлення тарифів і цін на державному рівні в Україні (а також принципи регулювання й контролю за їх дотриманням) **визначає Закон України «Про ціни і ціноутворення».**

→ **Власники бізнесу можуть встановити ціну на товар або послугу будь-яким зручним способом:** застосувати методи, призначені для конкретних видів бізнесу, або комбінувати кілька підходів.

→ **Ціноутворення в системі маркетингу** передбачає встановлення ціни з урахуванням витрат виробника, корисності товару і реальної ринкової ситуації.

Основні сучасні методики маркетингового ціноутворення ґрунтуються на сукупності методів:

– **витратних**, побудованих на обліку фактичних витрат на виробництво і реалізацію продукції та рентабельності. Він використовується переважно в галузях зі стабільними попитом і конкуренцією;

– **ринкових**, орієнтованих на споживачів та конкуренцію. Ринковий підхід передбачає процес формування ціни у сфері обігу, а не у сфері виробництва. За цього підходу основна увага приділяється сприйняттю товару покупцем. Ціна формується за рахунок первісної ціни, надбавки на товари або послуги та витрат, які потрібні були для того, щоб реалізувати продукт.

Цінова маркетингова стратегія – довгостроковий план фірми в галузі ціноутворення. Вирізняють три основні стратегії.

→ **Зняття вершків, або Стратегія високих цін**, передбачає встановлення спочатку високої ціни, яка значно перевищує собівартість продукту, з поступовим її зниженням. Важлива умова: для встановлення такої стратегії компанія повинна мати конкурентні переваги. Стратегія зняття вершків застосовується в разі, якщо продукт новий, і гідних аналогів ще немає, або коли клієнти купують товар для підтримання свого статусу.

→ **Стратегія низьких цін, або Проникнення на ринок**, означає встановлення спочатку заниженого цітника товару з поступовим зростанням. Вигідніша для покупця ціна дає змогу залучити широку аудиторію. Важливі умови для реалізації стратегії: висока цінова еластичність попиту на продукт, непривабливість низького цітника для фірм-конкурентів, можливість економії на масштабуванні виробництва. Заслуживши прихильність клієнтів, компанії можуть поступово підвищувати ціни. Водночас є небезпека, що на ринок придуть нові конкуренти, які відчули прибутковість у цій сфері.

→ **Нейтральна стратегія** спрямована на тих, хто погоджується на прийнятну якість за відповідну ціну. У виборі цієї стратегії роль ціни як інструмента управління ринком знижується. Фірми обирають цей шлях, якщо інші варіанти не підходять: немає ані умов для стратегії зняття вершків, ані бажання чи можливості занижувати ціну. Також ця стратегія застосовується, коли необхідно підтримати певний ціновий ряд.

Складники маркетингової стратегії

I. Маркетинговий аналіз

Зрозуміти перспективи вашого розвитку допоможе докладний глибокий аналіз ринку та сфери діяльності. Слід з'ясувати перспективи розвитку ринку, попит на продукт, а для цього необхідно вивчити аналітику та прогнози фахівців, оцінити кількість та потужність ваших опонентів. Проаналізуйте нішу, щоб перевірити, наскільки ваша бізнес-ідея життєздатна.

На формування попиту впливають відразу кілька важливих чинників

Економічна ситуація: рівень доходу цільової аудиторії, показники інфляції, загальний рівень економіки країни, інше.

Демографічна картина: чисельність населення, соціальний статус цільової аудиторії тощо.

Політична складова: воєнний стан, відносини з іншими державами, впровадження нових законопроектів і державних ініціатив.

Клімат: різниця кліматичних умов у різну пору року, а також у різних регіонах однієї країни.

Різновиди попиту

Залежно від динаміки виділяють п'ять видів попиту:

Надмірний – коли попит перевищує пропозицію.

Імпульсивний – коли покупки переважно спонтанні та частково непередбачувані.

Падаючий – коли купівельна зацікавленість поступово знижується.

Негативний – коли цільова аудиторія не налаштована на купівлю товару або послуги.

Нерегулярний – коли рівень попиту сильно залежить від сезону або інших зовнішніх факторів.

Також існує градація попиту за **тимчасовим проміжком**: епізодичний, періодичний та повсякденний.

Сервіси підбору запитів для вивчення попиту

Провести аналіз попиту на товар в інтернеті можна досить швидко і точно за допомогою сервісів підбору пошукових запитів. Вони також дають змогу збільшити ефективність контенту, спрогнозувати динаміку трафіку та встановити цілі у плануванні, ґрунтуючись на реальних показниках зацікавленості цільової аудиторії.

Кілька популярних сервісів допомагають виявити споживчий попит.

1. Google Keyword Planner

Це безкоштовний інструмент від Google, за допомогою якого можна вирішити одразу кілька важливих завдань:

- знайти актуальні пошукові запити у вашому сегменті;
- вивчити попит на продукцію чи послугу;
- дізнатися про приблизну вартість просування за заданими ключовими словами;
- розробити план реалізації рекламної кампанії;
- об'єктивно оцінити рівень конкуренції у вашому сегменті.

Google Keyword Planner – зручний інструмент, завдяки якому можна краще зрозуміти, чи буде продаватися товар. І навіть попри незначну похибку даних, ми рекомендуємо його використовувати.

2. Ahrefs

Це популярний інструмент для аналізу ключових слів у десяти різних пошукових системах. Відповідно, за допомогою Ahrefs ви можете об'єктивно оцінити, наскільки аудиторія зацікавлена у певному товарі та послугі, ґрунтуючись на кількості пошукових запитів. Крім того, за цими запитами можна дізнатися бал конкурентності від 1 до 100. Що вищий бал, то більш конкурентний запит і тим важче вийти по ньому в топ видачі. Але водночас він свідчить про затребуваність товару та послуги, які просуваються. Можна використовувати інші вбудовані методи оцінки на ваш розсуд.

3. Serpstat

Це функціональна та зручна аналітична платформа, через яку можна отримати велику вибірку даних про кількість запитів у пошукових системах з прив'язкою до обраного регіону. Але, мабуть, головна особливість Serpstat – це можливість дізнатися список запитів, за якими просуваються ваші прямі суперники.

Єдиний недолік платформи – дані з пошукових систем надходять із деякою затримкою. Відповідно, вони можуть трохи відрізнятись від поточних. Але зазвичай це не критично, а отриманої інформації достатньо, щоб дізнатися про рівень попиту на продукцію.

4. Google Trends

Це ще один безкоштовний інструмент від Google. Сервіс дає можливість аналізувати та порівнювати тенденції попиту на товари та послуги у місті чи регіоні. За його допомогою також можна:

- виявити стабільні тренди, які не втрачають актуальності;
- знайти та виділити сезонні тренди;
- побачити товари та послуги з попитом, що зростає або, навпаки, падає.

Якщо вам потрібно безкоштовно виявити попит та пропозицію, а також простежити за їх динамікою, Google Trends – чудовий інструмент!

II. Визначення цільової аудиторії

Цілком нормально, що ваш продукт потрібен не всім, а окремій кількості людей і в окремий час чи період життя. Від цієї аксіоми вам слід відштовхуватись, адже, розуміючи це, ви здатні правильно визначити цільову аудиторію для вашого бізнесу. Цільова аудиторія – це ваші потенційні покупці та клієнти. Щойно ви зрозумієте специфіку вашої цільової аудиторії – зможете оформити й надати їм персоналізовану пропозицію. Щоб визначити свою цільову аудиторію, складіть портрет клієнта.

III. Аналіз конкурентів

Коли компанія запускає бізнес, головні конкуренти найчастіше вже відомі. Також їх можна шукати через сервіси аналітики, як-от SemRush, у пошукових запитах, галузевих рейтингах, на тематичних конференціях, магазинах і на маркетплейсах. Якщо ви хочете дістати дані про відвідуваність сайтів конкурентів та джерела трафіку, можна використовувати сервіс аналітики SimilarWeb.

Аналіз ваших конкурентів допомагає з'ясувати, що у них виходить краще і чому, що з їх діяльності вам можна адаптувати під свій стиль і повторити, а чого точно не потрібно робити. Ці дані дають можливість сформувати вашу унікальність продукту. Досліджуючи конкурентів, слід звертати увагу на: асортимент, цінову політику, якість сервісу, обслуговування, комунікацію, програми лояльності тощо.

Завдяки цьому можна отримати масу корисної інформації:

- які товари та послуги краще за інших продаються на сайті, на яких із них конкуренти роблять особливий акцент, які намагаються активніше просувати;
- для яких товарів і послуг конкуренти налаштовують та запускають контекстну рекламу, про що кажуть в оголошеннях;
- як формується унікальна торговельна пропозиція конкурентів, яким способом компанії мотивують потенційних клієнтів здійснити цільову дію.



Асортимент конкурентів

Не забувайте аналізувати асортимент товарів та послуг своїх прямих конкурентів. До того ж, рекомендуємо звертати особливу увагу на сезонність – коли та які пропозиції найбільш актуальні, коли компанії активніше спрямовують ресурси на просування певної групи товарів, а коли, навпаки, відводять їх на другий план.

Уважно стежте за продуктами конкурентів, які завжди є в наявності і які компанія активно просуває і не проводить за ними масових акцій та розпродажів. Затребувані товари та послуги купують і без різних знижок, адже вони й так актуальні.



Інформація від постачальників

Перевірити попит на товар можна безпосередньо через його постачальників.

1. Вивчайте прайси різних постачальників

Якщо ви хочете максимально своєчасно отримувати інформацію про зростання або падіння попиту на товари, рекомендуємо стежити за будь-якими змінами у прайсах постачальників. Це допоможе вам вчасно дізнаватися, як змінюється ситуація на ринку. Якщо помічаєте, що ціна продукції різко просіла, мабуть, попит падає. А підвищення ціни та нарощування виробництва свідчать про зростання інтересу з боку споживачів.

2. Аналізуйте постачання та будь-які зміни умов співробітництва

Іноді навіть незначні зміни можуть розповісти дуже багато. Наприклад, затримка відвантаження цілком здатна свідчити про підвищений попит і неможливість виробляти стільки продукції, скільки зараз вимагає ринок. А різні бонуси і збільшені партії за меншою ціною свідчать про зворотне – постачальник прагне якнайшвидше позбутися продукції, що втрачає актуальність.

3. Заведіть особисті контакти з перевіреними постачальниками

Особисті дружні контакти з представниками постачальника можуть бути дуже корисними, оскільки допомагають своєчасно отримувати достовірну і цінну інформацію про ситуацію на ринку буквально з перших вуст. Плюс ви зможете практично будь-якої миті перевірити попит на продукт, отримавши точну та чесну оцінку.

IV. Встановлення КРІ маркетингу

КРІ – це конкретні показники ефективності, за якими можна контролювати й оцінити результат маркетингових заходів. Найдоречніше визначати їх на самому початку підбору маркетингової стратегії, щоб навчитися застосовувати їх з самого початку.

1. Вартість залучення клієнта (CAC)

CAC – це сума витрат на залучення одного нового клієнта. Цей індекс дає змогу визначити, чи варто вкладатися в компанію із залучення нових клієнтів, чи окупляться витрати і чи може компанія дозволити собі ці витрати.

Важливий момент, на який варто звертати увагу: рекламні вкладення можуть призвести до конверсії швидко або через певний час. Період, за який має відбутися конверсія, називають вікном конверсії.

$$CAC = \text{Сума витрат} / \text{кількість залучених клієнтів}$$

2. Життєва цінність клієнта (LTV)

Цей індекс показує загальний прибуток, який отримає бізнес від клієнта під час співпраці. Для оцінки ефективності необхідно порівнювати показник LTV з CAC. Вважається, що бізнес успішний, якщо показник LTV утричі перевищує CAC. Можна порівнювати LTV для різних аудиторій, каналів і навіть мейджерів, способи роботи та її ефективність.

$$LTV = \text{час співпраці} \times \text{середній прибуток з клієнта}$$

3. Повернення інвестицій (ROI) та повернення інвестицій у маркетинг (ROMI)

Ці індекси вимірюють прибуток від конкретних інвестицій та показують коефіцієнт їхньої рентабельності. Наскільки окупними є вкладення, чи вигідна якась дія або продукт.

У розрахунку ROI беруть до уваги всі кошти, витрачені на виробництво продукту та його реалізацію, в тому числі маркетингові вкладення.

$$ROI = (\text{прибуток} - \text{витрати}) / \text{витрати} \times 100\%$$

Під час обчислення ROMI враховуються витрати на рекламу та маркетинг, пов'язані з кампанією, зокрема зарплати працівникам.

$$ROMI = (\text{прибуток від маркетингових зусиль} - \text{витрати на маркетинг}) / \text{витрати на маркетинг} \times 100\%$$

Якщо в підсумку виходить цифра менша за 100% – маркетингові вкладення не окупаються.

4. Окупність витрат на рекламу (ROAS)

Окупність витрат реклами показує її рентабельність. Завдяки цьому індексу можна розрахувати, чи приносить успіх рекламна кампанія.

$$ROAS = \text{прибуток від реклами} / \text{витрати на рекламу}$$

Наприклад, якщо ви вклали в рекламу 1 тис. доларів, а до кінця місяця прибуток від неї становив 5 тис. доларів,

$$\text{то } ROAS = 5000/1000 = 5$$

Отже, кожен витрачений долар приніс 5 доларів прибутку.

5. Маркетингові кваліфіковані ліди (MQL)

MQL – потенційний клієнт, який відповідає мінімальним критеріям продовження подальших маркетингових дій. Цей індекс KPI допомагає зрозуміти, скільки зацікавлених осіб залучила ваша рекламна кампанія. Крім того, від цього індексу можна відштовхуватися надалі, щоб з'ясувати, скільки MQL стають SQL, а потім клієнтами.

6. Ліди, кваліфіковані на продаж (SQL)

У разі правильної взаємодії з MQL вони перетворюються на статус SQL – потенційних клієнтів, зацікавлених у продукті й фактично готових зробити покупку. Для ухвалення остаточного рішення їм потрібне спілкування з менеджером відділу продажів.

7. Коефіцієнт конверсії (CR)

Коефіцієнт конверсії – це відсоток позитивних результатів щодо загальних показників, наприклад, кількість відвідувачів сайту, які виконали потрібну дію. Дія може бути будь-якою, від заповнення онлайн-форми та підписки на послугу до покупки товару. Цей індекс KPI дає змогу побачити ефективність потенційних клієнтів.

8. Кількість відвідувачів сайту

Кількість відвідувачів – індекс, що допомагає відслідковувати успішність маркетингової кампанії. Відстежуючи органічний трафік, ви бачитимете ефективність своєї SEO-кампанії. А якщо оберете для спостереження якийсь окремий сегмент відвідувачів, наприклад, тих, що прийшли зі соціальних мереж, зможете оцінити, наскільки продуктивні реферали, що відправляють аудиторію на ваш сайт.

9. Реферальний трафік

Реферальний трафік – індекс КРІ, пояснює, звідки відвідувачі приходять на сайт. Ця інформація важлива при розробці та коригуванні стратегії маркетингової кампанії.

10. Взаємодія зі соціальними мережами

Важлива частина маркетингової стратегії бізнесу – його наявність у соціальних мережах. Один з основних індексів КРІ для соціальних мереж – залученість, охоплює вподобайки, коментарі, рекомендації, репости, теги та згадки. Будь-який спосіб взаємодії, який обрав ваш користувач, можна класифікувати як залученість. Завдяки підрахунку кількості залучених користувачів можна аналізувати ефективність контенту, що публікується, на популярних соціальних платформах.

Ще один важливий індекс КРІ для соціальних мереж – зростання кількості підписників. Одна з основних цілей бізнесу в соцмережах – підвищення впізнаваності бренду та пряма взаємодія з клієнтами та потенційними споживачами. Зростання числа підписників свідчить про ефективність маркетингових зусиль, що витрачаються.

11. Індекс споживчої лояльності клієнтів (NPS)

Цей метод виміру показує, наскільки задоволені клієнти після взаємодії з компанією. Цей індекс КРІ визначає **імовірність їхньої готовності рекомендувати ваш бізнес друзям та знайомим**. Створюючи форму для вимірювання NPS, варто передбачити вікно для коментарів, це надасть можливість організувати прямий зворотний зв'язок для отримання інформації від клієнтів.

V. Постановка цілей

Виокремте та визначте кожну ціль задля зручності й деталізованості: бізнес-цілі бренду, маркетингові, комунікаційні та медіа-цілі.

→ **Бізнес-цілі** – це початок стратегії. Наприклад: увійти до десяти лідерів галузі, збільшити продажі на 30% за період, підвищити прибуток на 20% тощо.

→ **Маркетингові цілі** спрямовані на споживчу базу: зміна навичок користування продуктом, підвищення лояльності, залучення нової аудиторії.

→ **Комунікаційні цілі** – це про те, яке враження чи яка реакція має бути в цільовій аудиторії після контакту з рекламним повідомленням:

- формування потреби;
- зростання впізнаваності;
- формування певного ставлення до продукту;
- стимулювання покупки.

→ **Медіа-цілі** охоплюють параметри, що використовуються для медіа-планування. Наприклад: просувати обліковий запис фірми у Facebook, адже там буває значна частина аудиторії; забезпечити поширення рекламної кампанії у всіх регіонах споживання товару; виділити бюджет реклами певного обсягу тощо.

VI. Визначення бюджету

Чітко визначайте та прописуйте бюджетні витрати задля досягнення маркетингової цілі. Краще встановити її трішки з напуском, ніж занизити показники і не вкластися в її вчасну та повну реалізацію.

Маркетингові стратегії охоплюють важливі аспекти в управлінні власним бізнесом

1. Визначення потреби в послугах за допомогою досліджень споживчих переваг з метою виявлення найбільш ефективних моделей продажів аналогічних продуктів на ринку.

2. Зміна споживчих характеристик пропонованих послуг на ринку або створення нових відповідно до реальних потреб покупців.

3. Визначення того, як найкращим чином залучити потенційних клієнтів, інформуючи їх про свої продукти, переконуючи купити послуги.

4. Створення рекламних кампаній на основі якнайефективнішого способу охоплення потенційних клієнтів.

5. Підтримання взаємин із клієнтами за допомогою наступних рекламних акцій і програм лояльності.

За допомогою маркетингових стратегій спрощується процес розробки продукту

Маркетингова стратегія допомагає власному бізнесу створювати нові послуги, що мають найкращі потенційні шанси на отримання прибутку. Це пов'язано з тим, що маркетингове планування починається з дослідження ринку, беручи до уваги запити оптимального цільового ринку. Використовуючи інформацію про попит і тенденції, можна визначити, що хочуть клієнти і на яку вигоду вони розраховують. Таким чином можна диференціювати власний продукт від послуг конкурентів і завоювати довіру споживачів і платоспроможний попит.

Маркетинг допомагає визначити оптимальні ціни

Частиною маркетингової стратегії є встановлення справедливої ціни на послуги компанії, засновані на інформації, отриманій з дослідження ринку. Якщо ви дізналися, що клієнти хочуть якісний продукт найвищої категорії, цінова стратегія може вимагати від компанії продавати послуги за високими цінами, які створюють належну елітну цінність. Якщо ваш цільовий клієнт має намір свідомо торгуватися і готовий купувати більше за меншими цінами, цінова стратегія компанії повинна включати знижки і додаткові преференції.

Маркетинг вибудовує кращий розподіл продуктів

Після того як малий бізнес позиціонує свій продукт на цільовий ринок, власник компанії зможе вибрати ефективні канали продажів, які будуть максимізувати прибуток компанії. Ефективність маркетингу обумовлюється глибоким розумінням клієнтської бази. Молодь надає перевагу онлайн-продажу з оплатою картою в інтернет-магазині. Літні клієнти надають перевагу безпосередньому спілкуванню, а отже, потрібен офіс і персонал фронт-офісу. Досить часто, наприклад в індустрії гостинності, доводиться вдаватися до послуг дистриб'ютора. Це диктується необхідністю охопити дуже широку географію потенційних покупців.



Маркетинг налагоджує комунікації

Що більше треба охопити потенційних споживачів, то більше каналів комунікацій потрібно задіяти. Без стратегії гроші на рекламу з великою ймовірністю будуть витрачені марно. Треба знати, яким засобам масової інформації надають перевагу клієнти, коли доцільно робити рекламні публікації і т. ін.



Застосування стратегії маркетингу створює конкурентну перевагу

Стратегічне управління бізнесом – це концепція, яка охоплює маркетинг, обслуговування, продаж і фінансові цілі. Наявність стратегічного маркетингового плану означає розуміння того, що очікується від діяльності компанії і як рухатися до обраних цілей.

Коли в компанії є стратегічний план маркетингу, її відділи та співробітники можуть краще комунікувати один з одним, тому що всі вони працюють на одну зрозумілу всім мету.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання і завдання

1. Що таке маркетинг і які основні його завдання для бізнесу?
2. Що входить до обов'язків маркетолога?
3. Яка мета та завдання брендингу?
4. Які є варіанти створення бренд-стратегії підприємства?
5. Назвіть складники бренду та брендингу.
6. Як текст може допомогти бренду?
7. Яка роль персонального брендингу?
8. Як власнику бізнесу сформулювати позитивне враження у Мережі?
9. Назвіть пріоритети в парі власного бізнесу.
10. Чи корисною є співпраця з інфлюенсерами?
11. Чому диджитал посідає важливу роль у комунікації сучасного бренду?
12. Які ви знаєте інструменти цифрового маркетингу?
13. Які переваги digital marketing порівняно з традиційними способами просування продукту?
14. Як маркетингова стратегія впливає на підвищення конкурентоспроможності бізнесу?
15. Охарактеризуйте базові стратегії маркетингу за Портером.
16. Які конкурентні стратегії маркетингу варто використовувати для власного бізнесу?
17. У чому суть цінової маркетингової стратегії?
18. Які інструменти маркетингового аналізу використовуються для вивчення попиту споживачів?
19. Як перевірити своїх конкурентів?

Питання для дискусії

1. Технології нейромаркетингу в умовах сучасного бізнесу.
2. Як маркетингова логістика впливає на конкурентну спроможність бізнесу?
3. Значення пакування для розвитку бізнесу.
4. Психологічні прийоми маркетингового ціноутворення та їх вплив на поведінку споживача.
5. Можливості директ-маркетингу для власного бізнесу.

Тестові завдання

1. Краще зрозуміти свою цільову аудиторію можна за допомогою:

- а) кількісного (статистика) та якісного (інтерв'ю) аналізу;
- б) поставити себе на місце клієнта і відчутти його потреби;
- в) статистичних даних про цільову аудиторію цілком достатньо;
- г) дізнатися смаки, страхи та переконання клієнта неможливо, тому що вони постійно змінюються.

2. Охоплення в Instagram означає:

- а) кількість людей, які подивилися публікацію/stories;
- б) кількість людей, які залишили лайк, коментар, збереження або репост на публікацію;
- в) кількість людей-підписників сторінки;
- г) кількість людей, які кілька разів подивилися вашу публікацію.

3. Стратегія бренду містить:

- а) концепцію бренду;
- б) визначення цільової аудиторії;
- в) комунікативну стратегію;
- г) ключову відмінність від конкурентів.

4. Маркетингова стратегія передбачає:

- а) розвиток конкурентної переваги;
- б) розуміння потреб споживачів;
- в) заходи для перетворення потенційних клієнтів у реальних;
- г) вибір каналів комунікації.

5. Ключовим при складанні маркетинг-плану є запитання:

- а) «Що скажемо?»;
- б) «Кому скажемо?»;
- в) «Коли скажемо?»;
- г) «Коли окупиться?».

6. Досліджувати ринок найкраще таким чином:

- а) читати коментарі у соцмережах;
- б) проводити ситуаційний аналіз за допомогою спілкування з потенційними та реальними споживачами;
- в) вивчати своїх конкурентів;
- г) не варто проводити, адже споживачі самі не знають чого хочуть.

7. Під сегментацією ринку потрібно розуміти:

- а) процес поділу потенційних ринків;
- б) опис різних груп цільових споживачів, які мають спільні характеристики;

в) розподіл часток ринку між підприємствами, які на ньому присутні;

г) поділ за належністю до певного суспільного класу або соціальної групи.

8. Ринкова частка власного бізнесу передбачає:

а) співвідношення обсягів продажу товару фірми і товару конкурента;

б) співвідношення між обсягом продажів продукту або послуги фірми і обсягом продажів продуктів, що проводяться в цій товарній категорії всіма фірмами, які діють на цьому ринку;

в) добуток рівня проникнення, рівня ексклюзивності і рівня інтенсивності;

г) усі відповіді правильні.

9. До ринкових чинників, які враховуються в процесі аналізу зовнішнього середовища, належать:

а) легкість виходу на ринок, рівень конкуренції, життєві цикли різних товарів і послуг;

б) кредитна політика місцевих органів влади, дефіцит бюджету;

в) середньорічний темп інфляції, платіжний баланс країни;

г) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.

10. Показник, який може бути використаний для побудови матриці портфелю власного бізнесу, – це

а) темп зростання галузі;

б) частка ринку;

в) привабливість галузі;

г) усі відповіді правильні.

Самостійна робота

Пітч на тему: «Європейський контекст розвитку системи захисту прав споживачів». Розглянути кращі практики захисту прав споживачів у європейських державах та порівняти з реаліями системи захисту прав споживачів в Україні.

Підказка: 10 червня 2023 року Верховною Радою України прийнято новий Закон України «Про захист прав споживачів» № 3153-IX.

Розв'язування задач

Задача 1. Мале підприємство «Агро» займається виробництвом масла та твердих сирів. За рік воно реалізувала 20 тонн твердих сирів за середньою ціною 150,0 тис. грн/т та 10 тонн масла вершкового за середньою ціною 220,0 тис. грн/т. Найближчим конкурентом

МП «Агро» є фірма «Смак», яка веде діяльність на тому самому географічному ринку та за рік реалізувала 5 тонн твердих сирів за ціною 180,0 тис. грн/т та масла вершкового 25 тонн за середньою ціною 200,0 грн/т.

Визначте ринкову частку МП «Агро» щодо його основного конкурента фірми «Смак».

Задача 2. Мале підприємство «Агро» займається виробництвом масла та твердих сирів. За рік воно реалізувала 20 тонн твердих сирів за середньою ціною 150,0 тис. грн/т та 10 тонн масла вершкового за середньою ціною 220,0 тис. грн/т.

На цьому географічному ринку обсяг продажу твердих сирів становить 15,0 млн грн та вершкового масла – 5,0 млн грн. Експорт цих товарів дорівнює 5 тис. дол. США, а імпорт – 10 тис. дол. США. Середній курс долара – 40,0 грн/дол.

Встановіть фактичну ринкову частку продукції малого підприємства «Агро».

Задача 3. Ключовим показником ефективності бізнесу є показник «конверсія». Інтернет-магазин має широкий асортимент товарів. За місяць його вітрину відвідали 1,5 тис. людей, з яких 65 осіб придбали товар.

Визначте коефіцієнт конверсії та зробіть висновки.

Задача 4. Згрупуйте умови навколо певних видів продуктивних стратегій, які вважаються визначальними чинниками (див. табл.).

Таблиця

Види продуктивних стратегій		Фактори (передумови) вибору окремих видів продуктивних стратегій	
А	Стратегія економії	1	Найвигідніший товар передбачається продавати на нових географічних ринках або ринкових сегментах
Б	Стратегія розробки товару	2	Збільшення частки ринку або збільшення інтенсивності споживання товару (за рахунок збільшення частоти покупок, кількості товару, що використовується, нових можливостей використання товару)
В	Стратегія ліквідації	3	Відмова від виробництва нерентабельної продукції, надлишкової робочої сили, неефективних каналів збуту та подальший пошук ефективного механізму розподілу ресурсів
Г	Стратегія розвитку ринку	4	Оновлення товару (розширення асортименту, модернізація наявного товару, створення нового товару) для реалізації на існуючих ринках

Закінчення табл.

Г	Стратегія концентрації	5	Розпродаж усіх матеріальних активів компанії
Д	Стратегія часткової ліквідації	6	Відмова від непрофільних виробництв та концентрація зусиль на основних видах діяльності
Е	Стратегія переорієнтації	7	Зменшення виробничих витрат, підвищення продуктивності, скорочення наймання та звільнення персоналу, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Література: 16, 27, 50, 51, 63, 75, 78, 90, 107, 123, 134, 149, 184, 195, 209, 213.

Тема 7

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

- 7.1. Безпека бізнесу та інструменти економічної безпеки
- 7.2. Індикатори фінансової стійкості бізнесу
- 7.3. Цифрова безпека власного бізнесу
- 7.4. Ризики для бізнесу
- 7.5. Захист власного бізнесу

7.1. Безпека бізнесу та інструменти економічної безпеки

Бізнес, який працює в умовах воєнних дій, стикається зі ситуацією, коли необхідно коригувати бізнес-моделі для того, щоб продовжити функціонування на ринку.

Під безпекою власного бізнесу слід розуміти стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності на всіх стадіях його функціонування від зовнішніх і внутрішніх загроз, що мають негативні економічні, організаційні, правові, інформаційні, силові та інші наслідки.

Основними завданнями безпеки власного бізнесу є:

- збереження як самої фірми, так і її організаційної цілісності;
- забезпечення оптимального функціонування основних підрозділів;
- організація безпеки для персоналу та клієнтів, збереження кадрів;
- забезпечення платоспроможності та стійкості основних фінансово-економічних показників діяльності фірми;
- захищеність внутрішньої конфіденційної інформації від витоку або розголошення в різних формах;
- забезпечення відповідності діяльності фірми чинному законодавству;
- сприяння у формуванні та підвищенні позитивного іміджу фірми;
- фізична і технічна охорона фірми.

Економічна безпека бізнесу – це стан захищеності її економічних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечує реалізацію місії, цілей її створення, максимізацію одержуваного прибутку та стійкість її розвитку.

Економічна безпека бізнесу – це стан найефективнішого використання ресурсного потенціалу фірми для запобігання загрозам та забезпечення стабільного функціонування підприємства протягом поточного та перспективного періодів.

Основними об'єктами системи економічної безпеки бізнесу є: фінансові ресурси, інформація, персонал, майнові цінності, правове забезпечення діяльності тощо.

Суб'єктами економічної безпеки бізнесу є ті особи, підрозділи, служби, органи, відомства, установи, що займаються забезпеченням його безпеки.

В основі дієвої та ефективної системи економічної безпеки бізнесу лежить певна концепція, що містить мету, завдання, принципи, інструменти для розробки стратегії управління бізнесом з метою мінімізації загроз та ризиків.

Ефективність роботи системи економічної безпеки забезпечує можливість сталого розвитку бізнесу. Оптимальним способом моніторингу стану фірми є **аудит**.

Аудит допомагає оцінити стан господарської діяльності фірми, а саме її кількісні та якісні показники. Він є превентивним заходом, що дає змогу протистояти низці ризиків на ранній стадії їхнього розвитку.

Аудит поділяють на внутрішній і зовнішній.

Внутрішній аудит – це діяльність з надання незалежних та об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства.

Внутрішній аудит допомагає організації досягти поставлених цілей, використовуючи систематизований підхід до оцінки та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю та корпоративного управління.

Зовнішній аудит проводять окремі аудиторські фірми. Основним обов'язком зовнішніх аудиторів є оцінка регулярної фінансової діяльності підприємства. Аудитори дають якісну оцінку діяльності, ефективності, результативності роботи організації.

Аудит проводять за допомогою таких інструментів, як:

- опитування співробітників фірми;
- проведення інвентаризації;
- експертна оцінка поточного стану діяльності підприємства, рівня економічної безпеки;
- економічний аналіз;
- звірка документації.

Найчастіше з метою економічної безпеки використовується такий інструмент, як **інвентаризація**, оскільки цей процес є обов'язковим для бізнесу. Основною метою інвентаризації є виявлення **розбіжностей і нестач**.

Для багатьох власників бізнесу **інвентаризація** – це завдання, яке вимагає багато часу та зусиль, але важливо зрозуміти, що це необхідний етап для здійснення якісної роботи бізнесу. На щастя, цей процес можливо спростити та пришвидшити за допомогою онлайн-інструментів, скажімо, програми складського обліку «Skynum».

Розрізняють кілька видів інвентаризації:

- інвентаризація матеріально-виробничих запасів;
- інвентаризація основних засобів;
- інвентаризація дебіторської та кредиторської заборгованості.

Процес інвентаризації має такі переваги:

- точність обліку запасів – забезпечується коректність та актуальність даних про залишки товарів;
- ефективне керування запасами – підтримка необхідного рівня запасів та уникнення недостачі чи надлишку;
- покращення обслуговування клієнтів – забезпечується оперативне та точне обслуговування клієнтів, оскільки контролюється доступність товарів;
- перевірка персоналу – допомагає уникнути шахрайства.

За допомогою інвентаризації з'являється можливість коректного відображення та **віднесення недостач на винних осіб**, що дає змогу сформуванню системи запобігання загрозам економічній безпеці у сфері **протиправності діяльності персоналу фірми**.

**Аудит здатен забезпечити економічну безпеку бізнесу
в розрізі таких ризиків:**

Податкові ризики. Оскільки в результаті спотворення бухгалтерської, управлінської та податкової звітності вірогідний істотний ризик заподіяння шкоди бізнесу шляхом стягнення податків, штрафів і пені, оптимізація оподаткування є важливою частиною господарської діяльності фірми.

Фінансові ризики. І внутрішній, і зовнішній аудит дають змогу відстежити правові наслідки фінансових угод підприємства, що забезпечує гарантію точності та доцільності прийнятих у цьому питанні рішень.

Економіко-правові ризики. Цей аспект розглядається щодо внутрішнього аудиту, оскільки ризики подібного типу, по суті, можливо мінімізувати за допомогою створення системи внутрішніх нормативних актів на підприємстві – уніфікованих, структурованих і таких, що не суперечать нормативно-правовим актам.

Майнові ризики. За допомогою проведення інвентаризацій і ревізій як інструментів внутрішнього аудиту з'являється можливість боротьби з розкраданнями і крадіжками. Також такий інструмент, як інвентаризація, корисний для виявлення розбіжностей у бухгалтерському обліку.

Інформаційні ризики. Система обліку на підприємстві є основою для програмного, технічного, організаційного забезпечення, тому необхідно систематично проводити аудит інформаційних систем організації.

Кадрові ризики. Оскільки саме співробітники підприємства забезпечують інші структурні елементи економічної безпеки бізнесу, необхідно підтримувати систему трудових відносин у належному стані.

У разі **нестачі фінансових ресурсів**, що є першою видимою загрозою економічній безпеці, непоодинокими є випадки економії на витратах – насамперед, як правило, на персоналі підприємства. Зрештою, втрачається основний ресурс – персонал, який володіє необхідним рівнем знань і навичок. Тому **діагностувати кризові явища у сфері трудових відносин** на підприємстві можливо за допомогою проведення процедур аудиту – наприклад, опитування співробітників про обрану професію, умови праці, що здійснюється і під час внутрішнього, і під час зовнішнього аудиту.

На підприємстві існує постійна необхідність **проводити збір і перевірку інформації про фактичних і потенційних контрагентів**, клієнтів, конкурентів.

Автоматизація рутинних операцій дасть змогу раціональніше використовувати роботу співробітників, переклавши максимальну можливу кількість рутинної роботи на комп'ютер.

Один із можливих варіантів автоматизації – це використання засобів візуалізації зібраної інформації, що дає змогу наочно уявити одержані дані та швидко провести зіставлення інформації.

Ілюстративні дані дають можливість ухвалювати більш розумні рішення, засновані як на інтуїції, так і на глибокому аналізі. Вони допомагають фірмі встановити зв'язок із клієнтами і забезпечити персоналізований досвід.

Існують різні платформи для аналізу й візуалізації інформації, починаючи від MS Excel/PowerPoint і закінчуючи Python/R, що вимагають певних знань програмування.

Варіантів спеціалізованих програм безліч. Серед найпопулярніших – Tableau, MS Power BI і сімейство Qlik.

Безпека бізнесу – це відповідальність передусім самого власника бізнесу.

Комплаєнс – дещо нове поняття в нашій країні, яке стрімко набуває неабиякої ваги у структурі управління бізнесом та означає **дотримання певних правил, вимог або умов**.

У контексті бізнесу комплаєнс означає законність дій фірми в цілому і кожного підрозділу, від власника бізнесу до всіх її співробітників. В очах контрагентів комплаєнс-перевірка підтверджує, що ви відповідаєте вимогам законодавства, запропонованим правилами, нормам певних стандартів та умовам договору.

Комплаєнс допомагає звести до мінімуму ризику та «підстелити соломку» бізнесу, щоб до нього не виникало претензій ані від служб перевірок, ані від партнерів, клієнтів чи інвесторів. Це можливість виявити та виправити недоліки до того, як це помітять інші.

Конкретні приклади порушення комплаєнсу умовно можна розділити на три типи: фінансові, операційні та бізнес-порушення. Наприклад, компанія платить неформальний «бонус» топменеджерам іншої компанії, щоб вони обрали потрібного виконавця; порушення норм протипожежної безпеки або норм трудового законодавства, намагання оптимізувати податки нечесними методами – усе це порушення комплаєнсу, які можуть призвести до критичних наслідків для бізнесу.

Окрім того, існують неформальні етичні питання, яких немає в законодавстві, але вони створюють проблеми та ризики для репутації компанії в перспективі. До прикладу, сумнозвісне «кумівство» при отриманні посади.

Комплаєнс-менеджер не слідкує за змінами у законодавстві, він прописує ймовірні ризики, з якими може стикнутися бізнес у різних сферах: від роботи з людьми, до кіберзахисту, дотримання прав людини, репутаційних ризиків тощо.

Опитування Європейської бізнес-асоціації продемонструвало, що приблизно половина українського бізнесу з різних галузей серйозно переймаються комплаєнсом і залучають до цього зовнішніх експертів.

За результатами опитування UNIC, майже 70% українців готові переплачувати за товари і послуги, якщо вони впевнені, що купують у добросовісної компанії.

Особливо це актуально зараз. Війна додала нових ризиків: бізнесу потрібно бути ще обережнішим, обираючи собі партнерів та підрядників і підписуючи контракти з іноземними компаніями.

Порушення комплаєнсу може вилитися у фінансові витрати та підірвати репутацію компанії. Не дотримавшись норм (навіть неумисно), бізнес може отримати штраф або залишитися без ліцензії. Якщо йдеться про порушення етики – з компанією не захочуть мати справу потенційні партнери або великі клієнти.

Під час війни (та після перемоги) комплаєнс допоможе вберегтися від репутаційних та фінансових ризиків, пов'язаних зі співпрацею з російськими та підсанкційними компаніями.

Гра за правилами допоможе бізнесу вийти на міжнародні ринки, отримати інвестиції, підвищить довіру співробітників (і відповідно – полегшить процес найму) та покращить ділову репутацію на ринку. І головне – комплаєнс дасть змогу прорахувати можливі ризики та випередити проблеми.

Отже, **що більша залученість** власника бізнесу до діяльності фірми, то менше потенційних негативних наслідків. А що більше вмотивованим є співробітник, то позитивнішого результату він зможе досягти для самого бізнесу, економіки держави та ПЕРЕМОГИ!

7.2. Індикатори фінансової стійкості бізнесу

Фінансова стійкість – це комплексне поняття, що відображає такий стан фінансів, при якому бізнес здатний стабільно розвиватися, зберігаючи свою фінансову безпеку в умовах додаткового рівня ризику.



Умовами фінансової стійкості бізнесу є наявність фінансових ресурсів для розвитку і платоспроможність, яка означає здатність підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання і є наслідком ліквідності, рентабельної діяльності підприємства і ефективного управління грошовими потоками, що дає змогу синхронізувати грошові надходження та оплату фінансових зобов'язань.



Система показників фінансової стійкості включає коефіцієнти, розраховані на базі грошових потоків, які дають можливість виявляти резерви підвищення ефективності використання фінансових ресурсів компанії при розробці фінансової стратегії бізнесу.

**Прогнозувати набагато легше
за допомогою програми «Excel».**

1. Виручка

**Перед тим як розпочинати будь-який бізнес, треба визначити,
наскільки він буде прибутковим.**

Розрахунки починаються з прогнозу виручки від операційної діяльності за рік. Обов'язково враховувати сезонність.

Виручка від реалізації продукції або послуг – це грошовий вимір обсягу їх продажу.

Продаж (реалізація) – це факт передачі продукції або результатів послуг покупцеві або клієнту на виконання договірних зобов'язань перед ними.

Виручка включає грошові кошти, які:

- вже отримані за надану покупцеві продукцію, послуги;
- мають надійти за надану покупцеві продукцію, послуги у встановлений термін.

Отримання грошей від покупців або клієнтів може мати форму як авансових надходжень, так і післяплати.

Аванс покупця – це не виручка, оскільки бізнес ще не виконав своїх обов'язків перед платником.

2. Операційні витрати

Для того щоб **розрахувати прибуток**, потрібно скласти ще й прогноз операційних витрат.

Гроші, які йдуть на операційні витрати, – це оборотні засоби. Їх необхідно буде витратити, щоб виробити продукцію, але потім вони повертаються в бізнес із прибутком.

Операційні витрати – це поточні витрати компанії для ведення бізнесу, виробництва товарів та послуг.

Змінні витрати – це витрати, що змінюються залежно від зміни обсягу виробництва (вартість сировини матеріалів, допоміжні матеріали, паливо, енергія, заробітна плата з нарахуваннями основним робітникам за відрядними розцінками, єдиний податок).

Постійні витрати – це витрати, які не залежать від обсягу виробництва та продажів (зарплата з нарахуваннями для працівників з постійним окладом, оренда, комунальні платежі, реклама).

До постійних витрат також належить зарплата з нарахуваннями **власнику бізнесу**. Якщо у фінансовому результаті підприємства не враховувати витрати на зарплату собі як директору, то будемо бачити викривлену інформацію про здатність твого бізнесу приносити прибуток. **Підприємство і його власник** – відокремлені особи з точки зору фінансів, навіть якщо це працюючий власник.

Сума постійних і змінних витрат і становить **операційні витрати**, які необхідні для ведення бізнесу. Їх співвідношення дуже важливе для оцінки сталості бізнесу.

Бізнес, у якому висока частка постійних витрат, – **більш ризиковий**. Якщо **виручка значно знизиться, він може збанкрутувати**.



Операційні витрати не повинні перевищувати виручку, інакше – **збитки**. Якщо ми бачимо, що є збитки, треба перевести якомога більше постійних витрат у змінні, а також **придумати, як збільшити продажі**.



Що більше бізнес виробить та реалізує, то більше можна економити на постійних витратах. Це називають **ефектом масштабу**.



ЕВІТДА (Прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації).

ЕВІТДА – це показник, що допомагає оцінити, у якій мірі бізнес здатний приносити операційний грошовий потік. Цей показник допомагає оцінити, чи приносить основна діяльність підприємства живі гроші. І його важливо розуміти не тільки власнику бізнесу, але й тим, хто хоче дати такому підприємству фінансування або вкласти в нього свої гроші.



ЕВІТДА визначається кожного місяця як різниця між виручкою та операційними витратами:

$$\text{ВИРУЧКА} - \text{ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ} = \text{ЕВІТДА}$$

ЕВІТДА демонструє, що заробив бізнес від основної діяльності: виробництво, торгівля, послуги та ін.



Операційний прибуток показує, чи приносить основна діяльність бізнесу економічний результат, та обчислюється відніманням від ЕВІТДА сум нарахованої амортизації:

$$\text{ЕВІТДА} - \text{АМОРТИЗАЦІЯ} = \text{ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРИБУТОК}$$



Амортизація – це «негрошові» витрати, оскільки вони є списанням частини вартості довгострокових активів, придбаних за гроші раніше, і у підприємства у зв'язку з такими витратами не виникає грошового відтоку.

Амортизація пов'язана з інвестиціями.



Інвестиції – це вкладення в необоротні активи: меблі для офісу, виробниче обладнання, транспорт, будівлі та інше, або в нематеріальні активи. Тобто те, чим бізнес користуватиметься протягом багатьох років.



Основні засоби – це необоротні активи, вони приносять користь бізнесу тривалий час. Упродовж цього часу вони будуть поступово переносити свою вартість на витрати бізнесу через амортизаційні відрахування.

3. Чистий прибуток



Операційний прибуток потрібно зменшити на суму фінансових витрат і податку на прибуток (якщо підприємство є платником цього податку), щоб він **став чистим прибутком**.



Фінансові витрати – це плата за використання кредиту. Відсотки за кредитом також включаються до витрат та зменшують чистий прибуток.



Чистий прибуток власник бізнесу розділяє на дві частини:
а) дивіденди – та частина, що підлягає виведенню із бізнесу;
б) нерозподілений прибуток – частина грошей, яку власник вирішив залишити у бізнесі.



Чистий прибуток показує загальний приріст добробуту бізнесу. Він може полягати не лише в грошах. Це можуть бути товари або інші активи.

4. Дебіторська та кредиторська заборгованість

Дебіторська заборгованість – це чиясь заборгованість перед вашим бізнесом.

Вона виникає, коли:

- товари (послуги) надані, а гроші за них ще не отримано;
- постачальнику сплачено аванс, а товари (послуги) ще не отримано.

Кредиторська заборгованість – це борг власника бізнесу перед кимось.

Вона виникає, коли:

- від покупця отримано аванс, а свої обов'язки відвантажити товар або надати послугу ми як продавець ще не виконали;
- від постачальника отримано товари або послуги, а гроші ми за них ще не сплатили.

5. Прибутковість і ліквідність бізнесу

Бізнес повинен мати як прибуток, так і гроші. Якщо виручка менша, ніж витрати, власнику доведеться робити додаткові внески до бізнесу, щоб він не зупинився або не збанкрутував.

Якщо прибуток є, але грошей бракує, теж погано. Прибуток не можна «видати» працівникам як зарплату або оплатити ним інші зобов'язання. Для цього потрібні гроші.

Товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) – це сировина, матеріали, напівфабрикати та нереалізована продукція, що є власністю бізнесу.

Ліквідність (з лат. *liquidus* – рідкий, який перетікає) – можливість швидкого переведення активу в готівку без істотної втрати його вартості (з мінімальними витратами). Гроші (монети та паперова готівка) є найліквіднішими активами.

Прибутковість – це показник, який характеризує ефективність бізнесу з точки зору здатності його приносити прибуток та забезпечувати ефективне відтворення використаних ресурсів.

Прибутковість і ліквідність бізнесу взаємозалежні:

- більше прибутку – більше в бізнес прийде грошей (ліквідності);
- вища ліквідність – бізнес швидше заробить нові обсяги прибутку.

6. Чистий грошовий потік

Чистий грошовий потік (net cash flow) визначається як різниця між надходженням та вибуттям коштів компанії при виконанні нею конкретної діяльності. Він показує помісячно, скільки в бізнесі грошей, звідки вони приходять, на що витрачаються та скільки їх залишається.

Грошові потоки поділяють за видами діяльності – операційної, інвестиційної та фінансової.

Таблиця

Грошові потоки підприємства

Вид діяльності	Надходження коштів	Вибуття коштів
Операційна	1. Надходження від реалізації товарів, послуг.	1. Платежі за рахунками поставальників і підрядників.
	2. Погашення дебіторської заборгованості.	2. Виплата заробітної плати.
	3. Аванси, отримані від покупців.	3. Платежі до бюджету та небюджетних фондів. 4. Сплата відсотків за кредитом.
Інвестиційна	1. Гроші від продажу власних основних засобів, нематеріальних активів.	1. Гроші, сплачені при придбанні основних засобів, нематеріальних активів.
	2. Отримання дивідендів, відсотків від інвестицій.	2. Здійснення інвестицій у цінні папери.
	3. Гроші від повернення інвестицій.	
Фінансова	1. Отримання кредитів і позик.	1. Повернення кредитів і позик.
	2. Надходження від випуску акцій.	2. Виплата дивідендів.
	3. Внески власника.	

Касовий розрив – це тимчасова нестача грошових коштів, потрібних для вчасної та повної оплати необхідних видатків. Причина – низький рівень продажів.

Планування грошових потоків допомагає з'ясувати:

- чи завжди бізнес буде мати гроші для здійснення видатків;
- чи загрожують бізнесу касові розриви;
- що допоможе їх уникнути.



Прогноз грошового потоку – це зручний інструмент, що допомагає бізнесу бути ліквідним та фінансово стійким.



Банки використовують прогноз грошових потоків для прийняття рішень щодо видачі кредитів під бізнес-проекти.

7. Точка беззбитковості



Точка беззбитковості – це індикатор, на який потрібно опиратися при побудові фінансової моделі в умовах воєнного стану.



Точка беззбитковості (ТБЗ) – це такий обсяг виробництва та продажу, при якому компенсуються змінні та постійні витрати періоду.



Простими словами – наші доходи будуть дорівнювати нашим витратам. Тобто немає ні прибутку, ні збитків.



Є багато способів розрахувати ТБЗ. Найпростіша формула:
ТБЗ = Сума постійних витрат / маржинальний прибуток з одиниці продукту.



Змінними називають такі витрати, величина яких безпосередньо залежить від масштабів виробництва продукції.

Наприклад, ми виробляємо столи. На виробництво одного стола витрачається 2 метри дерева, на 10 столів – 20 м, на 20 столів – 40 м. Це змінні витрати, які змінюються пропорційно до обсягів виробництва: більше одиниць продукції – більше витрат.



Постійні витрати – це витрати, які відбуваються регулярно і мають однакову суму.

Наприклад, ми платимо за оренду приміщення, де виробляються столи. Незалежно від кількості одиниць, витрати на оренду не змінюються, це постійні витрати. **Сума постійних витрат** – це потенційний збиток. Бо якщо ми не виробимо і не продамо жодної одиниці, постійні витрати все одно залишаться.



Маржинальний прибуток з одиниці – це та дельта, яку приносить кожна одиниця.

Розраховується за формулою:

$$\text{Маржинальний прибуток з одиниці} = \text{Ціна одиниці продукції} - \text{Змінні витрати}$$

Наприклад, фізична особа-підприємець (ФОП) Савчук О. Г. підписала контракт за умов франчайзингу на виготовлення та продаж продукції «Шоколадний бутик». За умовами контракту, щорічна фіксована сума роялті встановлена на рівні 20 тис. грн. Крім того, потрібно сплачувати змінні роялті на рівні 5% від доходу з кожної одиниці.

ФОП Савчук О. Г. винаймає приміщення, орендна плата за яке становить 60 тис. грн на рік. Постійні витрати на рекламу становлять 50 тис. грн на рік. Інші постійні витрати (затрати на підготовку фінансової і податкової звітності, фіксований податок) складають 30 тис. грн на рік. А заробітна плата найманого персоналу – 200 тис. грн на рік.

Відомо також, що середньозважена ціна (дохід) у розрахунку на один виріб дорівнює 300 грн, а собівартість виробу – 195 грн.

Змінні показники, грн (середньозважені на один виріб)

Собівартість – 195

Змінна сума роялті – $(300 \times 5\% / 100\%) = 15$

Загалом – 210

Річні постійні витрати, грн

Фіксована сума роялті – 20 000

Оренда – 60 000

Заробітна плата – 200 000

Витрати на рекламу – 50 000

Інші постійні витрати – 30 000

Загалом – 360 000



1. Скільки потрібно доходу в гривнях та одиницях продукції, щоб покрити всі витрати?

300 (ціна одиниці) – 210 (змінні витрати) = 90 (маржинальний прибуток)

$$\text{ТБЗ (од.)} = \frac{360000 \text{ (сума постійних витрат)}}{90 \text{ (маржинальний прибуток)}} = 4000 \text{ одиниць}$$

Тобто після продажу 4000 одиниць товару кожна нова одиниця буде давати ФОП Савчук О. Г. 90 грн чистого прибутку.

ТБЗ також можна перевести у грошовий еквівалент.

$$\text{ТБЗ} = \text{дохід (виручка)}$$

тобто

$$\text{ТБЗ} = 4000 \text{ од.} \times 300 \text{ грн (ціна одиниці)} = 1\,200\,000 \text{ грн}$$

Отже, ФОП Савчук О. Г. треба заробити мінімум 1 200 000 грн, щоб вийти на точку беззбитковості.

2. Якщо ФОП реалізує лише 3500 виробів, який він отримає фінансовий результат?

$$3500 \text{ од.} \times 90 \text{ грн (маржинальний прибуток з одиниці)} = 315\,000 \text{ грн}$$
$$315\,000 \text{ грн} - 360\,000 \text{ (постійні витрати)} = 45\,000 \text{ грн збитку}$$

Що робити у такій ситуації?

Варіант перший – збільшити ціну. Хоча ринок не завжди це вітає у зв'язку з падінням попиту чи наявністю конкурентів.

Варіант другий – знизити витрати, не втративши в якості. Скажімо, переглянути рекламний бюджет, поторгуватися за оренду плати чи прив'язати частину заробітної плати співробітників до продажів тощо.

3. Якщо величина змінної суми роялті збільшиться ще на 1% (3 грн) за кожен виріб, то як це вплине на ТБЗ (в грн і одиницях)?

Якщо змінні витрати зростуть на 3 грн, то маржинальний прибуток зменшиться на 3 грн і буде становити $(90-3)87$ грн. Отже, ТБЗ збільшиться на 138 од.

$$\text{ТБЗ (од.)} = 360\,000 / 87 = 4138 \text{ од.}$$

Як швидко треба вийти на точку беззбитковості?

Немає універсального періоду, за який потрібно вийти на точку беззбитковості. Звичайно, що швидше – то краще.

Якщо ви тільки входите на ринок – треба обчислити «обсяг міцності». Тобто взяти всі заплановані витрати на рекламу, оренду тощо і поррахувати, на скільки вистачить стартового капіталу за умов нульових доходів.

Точка беззбитковості і податки

Єдиної формули врахування податків у ТБЗ немає. Головне, стежити, чи змінюється сума податку від виручки. Якщо так – розглядаєте як змінні витрати, якщо ні – постійні, фіксовані. Частіше – це останнє.



Якщо підприємець на спрощеній системі оподаткування і у нього фіксований податок – його треба внести у постійні витрати. Це ж стосується пенсійних та інших внесків із зарплат.



Податки від доходу – це змінні витрати, які розраховуються за принципом роялті, котрі ми обчислювали у задачі.



Як знайти точку беззбитковості для послуг?

Якщо йдеться про консультування – кращою буде модель пропускної спроможності. Спершу рахуються всі постійні витрати, від яких нікуди не дітися. Потім – кількість годин, які ви чи ваші консультанти можуть активно відпрацювати (пропускна спроможність).

Наприклад, 200 год на місяць. Далі ви ділите кількість постійних витрат за місяць на кількість год – і так вираховуєте собівартість години. Після чого формуєте фінальну ціну години роботи.

8. Баланс

Слово «баланс» походить від латинського *bilanx*, що дослівно означає «дві чаші терезів».

Баланс – це звіт про те, чим підприємство володіє на певну дату (Активи), та про те, звідки ці активи отримані (Пасиви), у грошовому виразі.

Активи – це майно підприємства: гроші, основні засоби, товарно-матеріальні запаси та борги клієнтів бізнесу (дебіторська заборгованість), від якого підприємство сподівається отримати вигоду в майбутньому.

Кожен актив має своє джерело фінансування, іншими словами – завдяки чому в нас з'являться активи. Такі джерела фінансування активів **називають пасивами**.

Пасиви – це джерела активів. Це власний капітал (статутний капітал + накопичений прибуток), борги підприємства кредиторам (кредиторська заборгованість), залишок за отриманими кредитами та позиками.

Пасиви розділяються на власний капітал та зобов'язання.

Статутний капітал як джерело активів, внесених засновником, є складовою **частиною пасивів**.

Джерелом майбутніх активів є **прибуток**, який накопичується. **З'явиться прибуток** – з'являться й нові активи: гроші, дебіторська заборгованість, товари та ін.

Разом статутний капітал і прибуток утворюють власний капітал, або капітал власника. Власний капітал – це не гроші або інші цінності; це борг бізнесу перед його власником у грошовому виразі.

Зобов'язання – це заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства.

Зобов'язання мають бути погашені (грошима або відвантаженням товарів / наданням послуг) у певний строк.



Зобов'язання можуть бути поточними (короткостроковими) або довгостроковими.

→ **Короткострокові** підлягають виплаті або іншому погашенню протягом дванадцяти місяців з дати, на яку сформований баланс.

→ Зобов'язання, термін виконання яких перевищує 12 місяців з дати балансу, є **довгостроковими**.

Сума активів завжди дорівнює сумі пасивів, оскільки всі активи були отримані підприємством як борг або внесені засновником.



Наявність прибутку в пасиві не означає, що власник бізнесу може забрати його грошима з бізнесу – грошей може для цього не вистачити. Гроші можуть бути «заховані» в дебіторській заборгованості (борг покупця), у ТМЗ тощо.



Навіть якщо грошей на рахунках багато, вони можуть бути наслідком отриманих авансів, кредитів, позик і не належати бізнесу.



Баланс – це важливий фінансовий звіт для власника бізнесу. Така інформація дає змогу з'ясувати минулий і поточний стан бізнесу, оцінити можливості та **загрози**.

Окремі індикатори фінансової безпеки підприємства

№ з/п	Показники	Порогове значення	Примітки
1	Коефіцієнт покриття (Оборотні кошти/короткострокові зобов'язання)	1,0	Значення показника має бути не меншим від порогового.
2	Коефіцієнт автономії (Власний капітал/валюта балансу)	0,3	Значення показника має бути не меншим від порогового.
3	Рівень фінансового левериджа (Довгострокові зобов'язання / власний капітал)	3,0	Значення показника має бути не більшим від порогового.
4	Коефіцієнт забезпеченості відсотків до сплати (Прибуток до сплати відсотків і податків /відсотки до сплати)	3,0	Значення показника має бути не меншим від порогового.
5	Рентабельність активів (Чистий прибуток/валюта балансу)	5,0	Значення показника має бути не меншим від порогового.
6	Рентабельність власного капіталу (Чистий прибуток/власний капітал)	10%	Значення показника має бути не меншим від порогового.
7	Средньозважена вартість капіталу (WACC)	Рентабельність інвестицій	Значення показника має бути не меншим від порогового.
8	Розвиток компанії (Відношення валових інвестицій до амортизаційних відрахувань)	1,0	Значення показника має бути не меншим від порогового.
9	Тимчасова структура кредитів	Кредити, строком до 1 року < 30%; Кредити, терміном понад 1 рік < 70%	Значення показника має бути не меншим від порогового.
10	Диверсифікація покупців (частка у виручці одного покупця) та диверсифікація постачальників (частка у виручці одного постачальника)	10%	Значення показника має бути не більшим від порогового.
11	Темпи зростання прибутку, реалізації продукції, активів	Темпи зростання прибутку > темпів зростання реалізації продукції > темпів зростання активів	
12	Співвідношення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості	Період обороту дебіторської заборгованості > період обороту кредиторської заборгованості	

Фінансова грамотність – це не лише досконале знання теорії, а й уміння приймати зважені рішення, відсунути емоції, чітко та тверезо оцінити ситуацію. Це набір інструментів, завдяки яким можна поступово створити міцну економічну базу і розвивати бізнес, незалежно від зовнішніх економічних факторів.

Власники бізнесу, які вміють правильно розпоряджатися ресурсами та володіють фінансовими навичками, отримують в рази більші прибутки.

Об'єкти фінансової грамотності

1. Правильне бюджетування

Прогнозування у бізнесі – це те, чого неможливо зробити без бюджетування. Фінансово грамотний підприємець стежить за бюджетом компанії цілий рік та досягає поставленої мети.

Правильне бюджетування дає змогу спрогнозувати всі можливі сценарії подій та допомагає приймати термінові рішення, як правильно діяти в непередбачуваних ситуаціях. Робити прогноз набагато легше, використовуючи програму «Excel».

2. Кредитні гроші

Більшість бізнес-імперій та навіть цілі країни живуть за рахунок боргів. Правильно використовувати кредитні кошти, вчасно сплачувати заборгованість та керувати процесом можна лише за умови високого рівня фінансової грамотності.

Кредити не обов'язково мають бути чимось страшним, а навпаки – давати бізнесу низку переваг. Власники бізнесу можуть отримати додаткові ресурси для закупівлі необхідного обладнання, транспорту чи виплат зарплатні в скрутні часи.

3. Критичне мислення

Фінансова грамотність для підприємця є інструментом критичного аналізу. Підвищення доходів напряму залежать від уміння зіставляти прибутки та витрати, розбиратися в грошових потоках та фінансових коефіцієнтах, а також у звітах бухгалтерів.

4. Рентабельність бізнесу

Не можна розраховувати на успіх у довгостроковій перспективі, якщо ви керуєте бізнесом без застосування всіх можливих фінансових інструментів.

Отримавши невеликі чи тимчасові перемоги, не варто зупинятися на досягнутому. Безліч стартапів часто стикаються з труднощами, коли на певному етапі розвитку бізнесу просто не мають професійного керівництва, через що й припиняють своє існування.

5. Лідерство і контроль

Без високого рівня фінансової грамотності підприємець не зможе ефективно управляти колективом. Працівники не сприйматимуть керівника як лідера, якщо той не вміє розпоряджатися навіть власними грошима.

Крім того, існує безліч прикладів, як самі ж бухгалтери та працівники обдурювали власників бізнесу, крадучи доволі великі суми грошей. Власник бізнесу навіть не підозрював про те, що коїться, бо не контролював, куди рухаються його гроші.

Фінансово грамотні власники бізнесу завжди є лідерами для свого колективу та прикладом для наслідування. Вони викликають повагу до себе і знають все про кругообіг фінансів компанії.

7.3. Цифрова безпека власного бізнесу

Бізнес переживає епоху цифрової трансформації. Власники бізнесу мусять швидко адаптуватися, поєднуючи традиційні та цифрові методи управління.

Зовнішні загрози в інтернет-просторі – це шкідливе програмне забезпечення, DDoS-атаки, фішинг, ботнети, проникнення в мережу, втрата пристроїв зі збереженими паролями.

До внутрішніх найчастіше належать витіки конфіденційної інформації через співробітників чи підрядників та вразливе програмне забезпечення.

Традиційні цілі конфіденційності, цілісності та відкритості бізнесу розширюються – ключовими стають: приватність, безпека та надійність даних.

Кібербезпека – це не просто проблема ІТ, а найважливіше питання бізнесу з далекосяжними наслідками.

Успішна кібератака може призвести до фінансових втрат, погіршення репутації та виникнення юридичних зобов'язань, розкриття конфіденційних даних і підриву довіри клієнтів.



Інвестиції в кібербезпеку – це не просто необхідні витрати, це внесок у довгострокову життєздатність і успіх вашого бізнесу. Приділяючи особливу увагу кібербезпеці, ви зможете захистити конфіденційні дані, зберегти довіру клієнтів і вберегти свій бізнес від фінансового та репутаційного збитку.

10 найкращих порад щодо кібербезпеки для власного бізнесу

1. Навчіть співробітників безпеці

Одним із найкращих кроків, які малий бізнес може зробити проти кіберзагроз, є навчання своїх співробітників принципам безпеки. Встановивши ретельний протокол і політику, компанія з меншою ймовірністю стане об'єктом атаки. Протокол може включати використання співробітниками надійних паролів і відповідних інструкцій щодо використання Інтернету та передбачати покарання за їх недотримання. Навчайте співробітників з обережністю відкривати підозрілі вкладення в електронній пошті або переходити за незнайомими посиланнями.

Усе це можна зробити за допомогою ефективної ініціативи з навчання кібербезпеки для співробітників. Відповідно до сучасних досліджень, 43% втрат даних відбуваються через те, що співробітники навмисно або випадково надають кіберзлочинцям доступ до мережі компанії.

2. Спершу зосередьтеся на критичних аспектах бізнесу

Для малого бізнесу, який хоче запровадити кібербезпеку, важливо спершу зосередитися на найважливіших аспектах бізнесу. Це дасть змогу створити модель кібербезпеки, яка ефективно захищає весь бізнес.

Компанії слід визначити, на які сфери технологічна трансформація найбільше вплине, а потім збільшити ці критичні операції.

3. Впровадити захист мобільного пристрою

Для малого бізнесу важливо зважати на мобільні пристрої, а не лише на комп'ютери та інше технічне програмне забезпечення. Мобільні пристрої становлять серйозну загрозу безпеці, оскільки вони часто зберігають конфіденційні дані та можуть отримати доступ до корпоративної мережі.

Мобільними пристроями складно керувати, але деякі дії можна вжити, як-от вимагати пароль для захисту пристроїв, шифрувати дані та встановлювати програми безпеки для запобігання крадіжці інформації, коли пристрій підключено до загальнодоступних мереж.

4. Змініть паролі домашнього Wi-Fi

Оскільки бізнес значною мірою залежить від віддаленої роботи, дуже важливо забезпечити кібербезпеку вдома у співробітника. Багатьом підприємствам важко впоратися з цим, залишаючи вікно для кібератак.

Ось чому безпека Wi-Fi співробітників удома зараз має вирішальне значення для всього бізнесу, тобто невеликі компанії повинні дотримуватись заходів безпеки, подібних до офісних. Першим кроком, який слід зробити, є те, що співробітники повинні надати домашнім маршрутизаторам надійний пароль і дозволити доступ до мережі лише довіреним особам.

5. Надайте VPN

Одна з найкращих дій, які малий бізнес може зробити для підвищення кібербезпеки, – це надання VPN (з англ. *virtual private network* – віртуальна приватна мережа) для своїх співробітників. Це допоможе захистити конфіденційні дані компанії, які можуть бути зламані. Важливо не використовувати одну з «безкоштовних» служб VPN, які часто продають дані третім особам.

Передусім компанія повинна визначити місцезнаходження служби, оскільки деякі мають кращі положення про конфіденційність і обмін даними, ніж інші. Також важливо вибрати VPN, сумісну з операційними системами або пристроями компанії, і вона повинна забезпечувати персоналізацію та можливість контролювати доступ.

6. Покладайтеся на багатофакторну автентифікацію

Малі підприємства можуть покращити свою кібербезпеку, застосувавши багатофакторну автентифікацію для підключення до приватних мереж. Багатофакторна автентифікація використовує цифрові коди, які надсилаються на ваш телефон, а потім надсилаються разом із іменем користувача та паролем.

Багатофакторна автентифікація ускладнює отримання паролів кіберзлочинцями, оскільки створює додатковий крок для користувача. Деякі версії працюють у хмарі, тобто немає цифрового сліду, і доступ до системи повинні мати лише ті, хто залучений до бізнесу. Це полегшується завдяки деяким системам, які переглядають ідентифікатори та мають правила керування доступом.

7. Переконайтеся, що всі системи виправлені та оновлені

Малі підприємства повинні переконатися, що всі їхні системи виправлені та оновлені для безпеки. Компанії, які надають програми та інструменти для відеоконференцій, зазвичай швидко виправляють уразливості, але підприємства, які не встигають оновити вчасно, перебувають під загрозою.

Особливо це стосується комп'ютерів під керуванням Windows, оскільки ці оновлення є першою лінією захисту від поширених вірусів і зловмисного програмного забезпечення. Щоб гарантувати, що бізнес не відстає, власники бізнесу повинні підтвердити, що автоматичне оновлення ввімкнено та працює.

8. Зробіть резервні копії

Однією з найбільших загроз кібербезпеці вважаються атаки програм-вимагачів, які блокують дані компанії, щоби змусити її заплатити викуп. Хоча деякі великі корпорації можуть впоратися з цією сумою грошей, проте це може стати руйнівним для малого бізнесу.

Щоб уникнути цього, малі підприємства повинні постійно робити резервні копії даних та зберігати їх в автономному режимі. Якщо бізнес зазнає атаки програм-вимагачів, він зможе відновитися. Окрім кібератак, резервне копіювання гарантує, що критично важливі дані не будуть втрачені через збої або інші причини.

9. Запобігайте несанкціонованому доступу

Невелика компанія повинна зробити все можливе, щоб запобігти доступу чи використанню бізнес-комп'ютерів неавторизованими особами. Такі пристрої, як ноутбуки, часто стають об'єктами крадіжок або втрачаються, тому їх слід закривати та захищати, коли вони не використовуються. Кожен співробітник також повинен мати окремий обліковий запис із надійними паролями, і лише довірений ІТ-персонал та інший вищий персонал повинні отримувати права адміністратора.

10. Обмежте можливості встановлення програмного забезпечення

Не кожен співробітник повинен мати можливість інстальовати програмне забезпечення або мати доступ до всіх систем даних. Вони мусять бути обмежені тим, що потрібно для їхньої конкретної роботи, вимагаючи дозволу вийти за ці межі. Це допомагає запобігти потраплянню шкідливого або шахрайського програмного забезпечення в систему компанії.

Хоча нові технології надають змогу малому бізнесу розвиватися та виходити на великі ринки, вони також збільшують ризик кібератак. Ось чому будь-яка компанія повинна мати ефективний план кібербезпеки для всієї організації, а кожен співробітник повинен знати про ризики. Ці технології кібербезпеки та конфіденційності ще важливіші для малого бізнесу, оскільки вони часто не можуть відновитися після таких атак.

7.4. Ризики для бізнесу

Господарський кодекс України, надаючи визначення підприємництву, характеризує його як господарську діяльність, що здійснюється на власний ризик.

Але це не означає, що потрібно пустити все на самоплив і змиритися з будь-якими загрозами. Навпаки, поняття ризику і ризик-менеджменту стали буквально «ключовими» словами бізнесу.

Ризик – це ймовірність настання негативних наслідків. Співвідношення ймовірності та наслідків.

Ризик буде незначним, якщо існує низька ймовірність настання значних наслідків, **але буде високим**, якщо є висока ймовірність настання значних наслідків.

Наприклад, ризик потрапити на ненадійного контрагента має високу ймовірність і значні наслідки. **Такий ризик є високим.**

Ризик зустріти вампіра є незначним, оскільки зустріч з ним хоч і є смертельною, все ж має низьку ймовірність.

Ризик – це певна дія, яка має високу ймовірність призвести до негативного наслідку.

В умовах воєнного стану можна виділити такі ключові ризики:

- Прямі збитки, пов'язані з руйнуванням майна.
- Наявність кредиторської заборгованості.
- Проблемна дебіторська заборгованість.
- Наслідки податкових перевірок та блокування податкових накладних (ПН) / розрахунків коригування (РК).
- Корпоративні конфлікти та спори.
- Кримінальні переслідування.
- Адміністративний тиск.

Як оцінити ймовірність настання бізнес-ризиків?

Потрібно відповісти на такі запитання:

- Ризик очікується при всіх обставинах? Чи з настанням багатьох умов?
- Можливо відбудеться? Чи, можливо, колись відбудеться?
- Чи відбудеться ризик лише за виняткових обставин?



Висока ймовірність – коли подія відбулася до 10 разів за останні роки, і є передумови нового випадку.



Низька – декілька разів за останні 100 років.



Як розрахувати ризик у бізнесі?

Ви виявили групу потенційних ризиків. Наступний крок – розрахувати їх.

Рекомендуємо проаналізувати кожен потенційний ризик за такими критеріями:

- ймовірність настання (низька, середня, висока);
- потенційна шкода для бізнесу (низька, середня, висока);
- необхідний матеріальний ресурс для ліквідації (низький, середній, високий);
- часові витрати (незначні, помірні, значні);
- рівень готовності компанії протистояти виклику (низький, середній, високий).



На основі цих даних варто проранжувати ризики та розподілити наявні ресурси на їх вирішення, відповідно до пріоритетів вашого бізнесу.



Наприклад, ви визначили такі потенційні ризики:

1. Договір з постачальником, що був учасником судових спорів у справах корупції.
2. Відмова стратегічних партнерів у співпраці з вашою компанією.
3. Погіршення репутації на ринку.



Далі аналізуємо їх за вищевказаними критеріями. Ранжуємо від найбільш ризикового фактора до найменш ризикового.



Останній крок – визначаємо, якими способами, методами, часовими або матеріальними ресурсами можна запобігти ризику або ліквідувати наслідки в разі його настання.

Інструменти управління бізнес-ризиками

1. **Аналіз поточної ситуації.** Виявлення загальних тенденцій, потенційних можливостей та загроз, оцінювання наявного ресурсного потенціалу.

2. **Прогнозування варіантів розвитку подій.** На основі вихідних даних необхідно побудувати логічні моделі розвитку ситуації: від найбільш негативного до найбільш позитивного сценарію.

3. **Розроблення плану дій до сценаріїв розвитку ситуації.** Формування покрокової стратегії, де на кожному етапі можна відстежити доцільність дій. Це ефективний інструмент для профілактики виникнення несподіваних проблем.

4. **Хеджування ризиків.** Полягає у використанні фінансових інструментів, які мінімізують вплив потенційних ризиків, створивши певну «подушку безпеки» для бізнесу.

Принципи прийняття рішень за відсутності достовірних даних з метою уникнення ризиків

1. «Їжте слона шматочками»

Як би не хотілося розв'язати проблему одразу, іноді «черепашачий темп» швидше приводить до мети. Обирайте той темп, яким можете рухатися постійно, без зупинок. Приймаючи рішення і намагаючись випередити конкурентів, постарайтеся не прогавити сигнали, які так чи інакше виникають в інформаційному полі. Або навпаки – їх підозрілу відсутність: начебто потенційного партнера, його угод та інших ознак його роботи не було до вашого знайомства.

2. Прислухайтесь до команди

Впевненість і об'єктивність рішень чимало залежить від партнерів. Виявлення ризиків ефективніше з людьми, яким довіряєш, з якими сходяться погляди на стратегію і тактику бізнесу. Тому важливо будувати базову систему комунікацій у команді. В будь-якому бізнес-розслідуванні оптимальний перший крок – це комунікація зі співробітниками. Конкретні слова і дії залежать від особливостей компанії та колективу. Приймаючи колегіальні рішення, будьте настільки прозорі, наскільки дозволяють обставини. Це тонкий баланс, але спілкування і зміцнення довіри дає найкращі результати в довгостроковій перспективі.

3. Розгляньте варіанти

Фокус на одній опції заважає об'єктивності. Щоби подолати цю перепону, використовуйте метод «від протилежного». Зробіть невдалий варіант вирішення точкою відліку. Відштовхнувшись від нього, ви уникнете ступору і почнете аналізувати більш вдалі альтернативи. Таким чином, відштовхуючись від свідомо не вигідної пропозиції, ви починаєте генерувати кращі варіанти. Кожного разу, роблячи вибір, думайте, як можна збільшити кількість варіантів.

4. Довіряйте інтуїції

Мова не про філософські міркування і вчинки «навмання», а про довіру власному внутрішньому голосу, заснованому на попередньому досвіді. Річ у тім, що високий рівень усвідомленості процесів – це багаж уже пройдених випробувань і прийнятих рішень. Нерідко, сумніваючись перед прийняттям рішення, ми вже знаємо відповідь. Важливо почути цей голос і дати йому «висловитися».

А це буває дуже непросто, коли в голові борються амбіції та тверезість: довести собі, що ти сильний і сміливий, або визнати, що краще не ризикувати.

Це не означає, що не потрібно враховувати наявну інформацію. Але самі по собі дані не гарантують правильності рішень.



Рішення приймають люди, і вони можуть помилятися. Тому набагато корисніше бути гнучким і мати «в арсеналі» різні способи вирішення завдань. Бо що більше у вас інструментів і методів для прийняття рішень – то краще ви підготовлені до нестандартних ситуацій.



Виявити, спрогнозувати та врахувати ймовірні ризики підприємницької діяльності можна за допомогою **системи ризик-менеджменту**.



Це завдання зазвичай покладається на власника бізнесу, основними функціями якого при використанні **у своїй діяльності елементів ризик-менеджменту** є прогнозування, організація, регулювання, узгодження, заохочення та контроль.



Уникнути ризику суб'єкту малого бізнесу важко, проте, знаючи його походження, можна знизити вплив негативних факторів та пом'якшити ризики. Зменшений ризик покращує рух грошових коштів та допомагає утримувати стабільність у перебігу господарських процесів.

Упровадження практики ризик-менеджменту у власному бізнесі є необхідною передумовою стійкого та довготривалого розвитку.



1. Ретельно перевіряйте контрагентів перед укладенням угод, зокрема на можливу співпрацю з підсанкційними країнами, компаніями та юридичними особами.

2. Перед початком співпраці отримуйте від контрагентів гарантійний лист, що вони не співпрацюють з країнами, компаніями та юридичними особами, які знаходяться під санкціями.

3. В договорах ретельно вивчайте розділ щодо форс-мажору та суттєвої зміни обставин (умов ведення бізнесу тощо).

4. У жодному разі не ігноруйте запити від державних органів. Відповідайте на них вкрай уважно та за можливості залучайте до підготовки відповіді кваліфікованих юристів.

5. У разі отримання запиту почніть готувати підприємство до візиту контролерів чи правоохоронців. Бажано провести аудит діяльності підприємства для виявлення «слабких місць».

6. Актуалізуйте інформацію щодо наявності документів, які посвідчують право власності на майно та активи компанії.

7. Зробіть аудит корпоративної структури підприємства і виявіть активи, які потребують додаткового захисту. За необхідності укладіть корпоративний договір між співвласниками задля кращого захисту активів та підприємства в цілому.

8. Імплементуйте механізми відповідальності співробітників компанії (у разі їх відсутності) – призначте наказами співробітників, відповідальних за певні напрями діяльності підприємства: охорону праці, протипожежну безпеку, безпеку на транспорті, IT-безпеку тощо.

9. Визначте відповідними документами, яка інформація підприємства є комерційною таємницею (має обмежений доступ) і письмово поінформувати про це працівників. Підпишіть із працівниками договори про нерозголошення інформації, що має обмежений доступ.

10. Проведіть аудит фінансової документації підприємства та з'ясуйте найбільш вразливі місця. За можливості відновіть відсутню документацію та завчасно напрацюйте правові позиції щодо виявлених недоліків.

11. Якщо бачите неправомірні дії інспектора – включайте камеру на смартфоні. Є правило: «Не казати нічого до приїзду адвоката». Без участі адвоката не надавайте жодних документів.

12. Всі сучасні конфлікти мають досить потужну PR-складову. Завчасно готуйте алгоритми PR-реагування на кризові ситуації. Майте декілька сценаріїв. Під час кризової ситуації кожна година «на вагу золота» і швидкість реакції має вкрай важливе значення. До того ж, готувати матеріали «з нуля» під час кризової ситуації набагато важче через фактор стресу.

13. Варто розуміти, що навіть найгучніші інформаційні кампанії зараз живуть у медіа не більше 2–3 діб, тож швидкість висвітлення подій (позиції) з боку підприємства має неоціненне значення.

14. Визначте найбільш вірогідні ризики для вашого підприємства і за кожним підготуйте план реагування (комунікаційного тощо) в разі його настання. Завчасно налагодьте співпрацю зі ЗМІ та фахівцями з антикризових комунікацій.

15. Усі ЗМІ, які цінують свою репутацію, працюють лише з фактами та документами, а не з емоціями чи припущеннями. Тож будь-яка публічна позиція підприємства має бути максимально документально обґрунтованою та виваженою.

16. Ретельно перевіряйте ваших контрагентів на предмет санкцій та інших факторів ризику (наявність податкового боргу, судових спорів, процедури банкрутства, анульованого статусу платника ПДВ і т. ін.), а також перевіряйте їх репутацію в інформаційному просторі.

17. Не варто давати інтерв'ю чи публічні коментарі, попередньо не порадившись та не узгодивши тези з PR-спеціалістами та юристами.

18. Необхідно системно створювати та підтримувати імідж соціально відповідального підприємства.

19. Докладайте максимальних зусиль для захисту персональних даних клієнтів та партнерів, бо витoki таких даних є дуже важкими ударами по репутації підприємства.

Проводьте політику з інформаційної та IT-безпеки, яка би передбачала, хто зі співробітників є відповідальним за збереження паролів та доступів до корпоративного вебсайту, акаунтів і сторінок у соціальних мережах, де і як мають зберігатися критично важливі бази даних підприємства, хто несе відповідальність за їх адміністрування (призначення прав доступу тощо) та збереження, архівування і захист. Використовуйте «хмари» для зберігання та резервного копіювання даних.

7.5. Захист власного бізнесу

Власник бізнесу – це перша особа, яка несе весь тягар відповідальності за корупційні ризики всередині його компанії.

Найперше, це питання іміджу і репутації.

По-друге, це корпоративна культура (точніше, її відсутність) і структура побудови бізнесу в цілому.

Третє – це відсутність системи контролю та моніторингу ризиків/витоку інформації. Це базові індикатори, за якими необхідно стежити 24/7.

Четверте – це фінансові збитки, які несе компанія внаслідок неефективних закупівель, крадіжок і зливу комерційної таємниці.

Шкода від внутрішнього шахрайства спричиняє:

- економічні збитки;
- відсутність темпів зростання;
- неналежну якість наданих послуг і товарів;
- втрату конкурентних переваг;
- зменшення інвестиційної привабливості;
- порушений морально-психологічний клімат усередині компанії.

Захистити бізнес від шахрайства, зловживань і крадіжок персоналу допомагає корпоративна культура і антикорупційна політика.

1. Ніхто не застрахований від інцидентів шахрайства всередині своєї компанії. Головне питання криється в адекватній реакції й оцінці таких інцидентів з боку топменеджменту. Нульова толерантність до будь-яких проявів корупції – це є основа корпоративної культури, відображена у внутрішній антикорупційній політиці.

2. Весь посадовий персонал повинен бути ознайомлений з антикорупційною політикою, особисто підписатися під нею, а в трудових контрактах на «ризикові» посади мають міститися застереження стосовно санкцій за порушення внутрішніх політик. Ефект, який досягається за рахунок таких заходів, – профілактичний. Навіть якщо латентний корупціонер і думав, що потрапив на «хлібну» посаду, то в більшості випадків протверезний ефект буде досягнутий.

3. Звільнити працівника за статтю за шахрайські дії можна, але тільки в разі наявності судового рішення, яке набрало законної сили. Підстава для звільнення – п. 8 ст. 40 КЗпП, вчинення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, або постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення чи застосування заходів громадського впливу.

4. Для більшості роботодавців це малоімовірний сценарій: занадто довго і не ефективно, тільки якщо масштаб розкрадання вражаючий. Як правило, співробітник, що попався на гарячому, сам звільняється, і дуже швидко. Перспектива порушення кримінальної справи затуляє собою перспективу героїчного відстоювання своїх трудових прав. Це, звичайно ж, не стосується випадків, коли працівника нахабно намагаються оббрехати, і такі кейси були у нас в практиці.

5. Великою складністю для компанії є погано підкріплена позиція – відсутність доказової бази, актів внутрішніх перевірок, показань свідків, даних систем спостереження. Тут повертаємося до проблеми відсутності системи моніторингу та фіксації ризиків.

6. Найбільш зваженим рішенням будуть контрактні застереження і передбачені контрактом додаткові причини для звільнення співробітника.

7. Також проблемою буде і сама кваліфікація дій співробітника як шахрайських. Найпоширеніший вид «шахрайства» в компаніях – це так звані «відкати», які по суті і не є злочином: співробітник отримує бонус від третіх осіб, нічого не вкравши у свого роботодавця.

8. До інших поширених видів обману відносяться: спотворення реальних цін за товари/послуги, операції з зацікавленістю (компанії друзів, родичів, пов'язаних осіб), підставні компанії (проміжні компанії – прокладки, які стоять між замовником і реальним виконавцем), покупка неіснуючих товарів і послуг, підвищені маркетингові та консалтингові витрати, маніпуляції зі штатним розкладом (підвищені премії та бонусування).

Методи захисту і профілактики порушень з боку персоналу

1. Ротація персоналу

Головна мета – прибрати співробітника з насидженого місця, періодично робити ротацію по роботі з клієнтами та постачальниками. Підходити до такого процесу варто дуже акуратно, тому що це не універсальне рішення, а боротьба з вітряними млинами може вплинути на ефективність роботи компанії. Вдаватися до ротації необхідно тільки в тому випадку, якщо є обґрунтовані припущення, що персонал вже «зацукрився», і така перестановка не спричинить відтік клієнтів.

2. Форензик аудит

Оцінка ризиків з боку незалежних юридичних або аудиторських компаній. Послуга, що поширена на Заході, також є популярною у великого і середнього бізнесу.

3. Антикорупційна політика

Як кажуть юристи: документ повинен дихати. Суть антикорупційної політики – відображення реальних бізнес-процесів і супутніх ризиків, а не завантажений з Інтернету папірець, який час від часу треба підкладати в пакет документів на тендер.

4. Система моніторингу корупційних ризиків

В основі роботи таких систем – щоденний аналіз даних. Система моніторингу корупційних ризиків – рішення, яке може підійти великим сітьовим компаніям, з великими обсягами закупівель та мережею постачальників.

5. Служба безпеки / Ревізор

Сучасна служба безпеки – це далеко не колишні представники правоохоронних органів. Системний аналіз даних, виявлення ризикових операцій, аналіз контрактів, вивчення профайлу співробітника та його зв'язків, візуалізація даних – ось сфера компетенції служби безпеки.

Власники бізнесу відіграють ключову роль у функціонуванні будь-якого бізнесу. Вони ухвалюють стратегічні рішення, замикають на собі ключові комунікації, володіють повним обсягом інформації.

Саме тому керівники та власники часто стають об'єктом уваги правоохоронців.



Серед основних підстав для кримінального провадження щодо власників бізнесу та управлінців можна виділити такі:

1. Реальне або ймовірне порушення закону при веденні господарської діяльності.
2. Належність до галузей економіки з високим ризиком порушень.
3. Корпоративний конфлікт або конфлікт з колишнім топменеджером.
4. Публічне декларування успішності, високих доходів чи масштабних проєктів.
5. Спів з контрагентом.
6. Належність бенефіціарів чи менеджерів до суб'єктів рф або білорусі.
7. Економічний зв'язок компанії з рф або білоруссю.
8. Політична кон'юнктура.



Залежно від підстави кримінального переслідування та його мети стратегія дій правоохоронних органів може різнитися.

1. Якщо метою є залякування, блокування роботи компанії, породження внутрішніх конфліктів та отримання інформації, то об'єктом атаки, найвірогідніше, стане менеджмент.
2. Якщо треба домогтися ухвалення певного рішення або реалізувати фінансовий інтерес, атакуватимуть власника.

Понад 30 органів можуть прийти до будь-якого бізнесу з перевіркою. Якою має бути стратегія дій для превенції кримінальних ризиків?

→ **1. Аналізуємо ризики.** Розуміння вразливих місць та загальної ситуації в галузі є фундаментом безпеки бізнесу. Періодичний чекап бізнес-процесів на предмет юридичних ризиків, відстеження конфліктів у компанії та за її межами, репутаційний менеджмент допоможуть зрозуміти, де варто тримати захист.

→ На цьому етапі важлива взаємодія між штатними юристами і зовнішніми радниками. Інхауз може зібрати інформацію про компанію та виявити слабкі місця, а консультант допоможе оцінити ризиковість факторів.

→ Також зовнішній консультант виявить, чи потрапляє компанія в «тренд», коли з'являються шаблони поведінки правоохоронців: відкриття кримінальних проваджень щодо аграріїв, які отримували субсидії від держави, або обшуки майнінг-ферм та вилучення майна у зв'язку з нібито крадіжкою електроенергії.

→ **2. Виправляємо помилки.** На цьому етапі необхідно знизити помічені ризики. Якщо були виявлені юридичні недоліки, наприклад, ухвалення рішення керівним органом компанії з порушенням процедури або невідповідність податкової звітності фактичному балансу підприємства, їх необхідно виправити.

→ Якщо порушень немає, але певний аспект все одно може бути використаний правоохоронцями як привід для уваги, обдумайте варіант підтвердження правильності ваших дій за допомогою залучення третьої сторони.

→ Це можуть бути: орган державного контролю, який проведе позапланову перевірку за ініціативи об'єкта перевірки; висновок зовнішнього незалежного аудитора; якщо питання може бути розглянуте в суді, – суд.

→ **3. Максимум інформації всередину, мінімум – назовні.** Після виправлення помилок необхідно провести детальний збір та оновлення інформації, щоб запобігти помилкам у майбутньому. Оновлюйте бізнес-процеси. Це може бути посилення вимог щодо звітування за ключовими напрямками роботи компанії.

→ Також **важливо відстежувати судовий реєстр** на предмет публікації в ньому судових рішень щодо вашої компанії, її менеджменту та власників.

→ Наступним елементом є **відстеження публікацій** у ЗМІ та соцмережах на предмет негативних згадок про компанію. Варто виважено підходити і до позитивного висвітлення діяльності компанії: утриматися від розголошення амбітних планів або оприлюднення фінансової звітності – якщо це можливо.

→ Потрібно **посилити комплаєнс-контроль** нових співробітників та контрагентів. Усі важливі рішення мають проходити попередній юридичний аудит.

Важливо **дотримуватися правил кібербезпеки**. Базові правила такі:

1. Робочу інформацію варто зберігати на віддаленому диску.
2. Обмінюватися інформацією в компанії слід через захищені канали.
3. Комп'ютери мають використовуватися лише в робочих цілях.
4. Не встановлювати непогоджене ПЗ, не відкривати підозрілі файли.
5. Відстежувати копіювання даних на зовнішні носії.

→ Для побудови безпечного інформаційного середовища необхідно залучити спеціалістів з кібербезпеки та провести навчання персоналу.

→ **4. Працюємо з персоналом.** В екстремальних ситуаціях не- підготовлені співробітники часто припускаються помилок або просто погіршують ситуацію для бізнесу.

→ На цьому етапі варто провести тренінг зі співробітниками на випадок обшуку та підготувати їх до допитів, ввести правило спілкуватися з правоохоронцями лише за присутності адвоката.

→ Також слід **розробити деталізований договір про нерозголошення (NDA)** з керівниками, бухгалтерами та внутрішніми юристами і вирішити питання щодо гарантій матеріальних втрат працівників унаслідок слідчих дій.

→ Під час обшуків правоохоронці можуть вилучати в співробітників особисті речі. **Головне** – донести до співробітників, що компанія готова захищати своїх людей і не залишить їх наодинці з правоохоронцями.

→ **5. Підготовка до візиту правоохоронців.** Варто потурбуватися про те, щоб візит правоохоронців завдав якомога менше шкоди.

→ Для цього потрібно **забезпечити фінансову стійкість** підприємства на випадок арешту рахунків, визначити центр ухвалення рішень у разі недоступності власників та менеджменту, розробити стратегію медіа-менеджменту у разі витoku інформації про кримінальне переслідування.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Контрольні запитання і завдання

1. Які основні завдання безпеки власного бізнесу?
2. Що таке аудит та за допомогою яких інструментів він проводиться?
3. Яке завдання інвентаризації?
4. Що таке комплаєнс у контексті бізнесу?
5. Назвіть вимоги до фінансової стійкості бізнесу.
6. Охарактеризуйте систему показників фінансової стійкості.
7. Що потрібно розуміти під терміном «фінансова грамотність»?
8. Що можна віднести до об'єктів фінансової грамотності?
9. Яке завдання кібербезпеки та які превентивні заходи необхідно здійснювати задля її безпеки?
10. Як оцінити ймовірність настання бізнес-ризиків?
11. Охарактеризуйте інструменти управління бізнес-ризиками.

Питання для дискусії

1. Захист власників бізнесу від кримінального переслідування.
2. Стратегії кібербезпеки для малого бізнесу.
3. Вплив фінансової грамотності на створення власного бізнесу.
4. Принципи прийняття рішень за відсутності достовірних даних.
5. Чому персонал підприємства одночасно вважається як об'єктом, так і суб'єктом наявних ризиків, загроз і небезпек економічній безпеці бізнесу?

Тестові завдання

1. Під час підприємницької діяльності можна уникнути ризиків:
 - а) це неможливо, але треба ідентифікувати та зменшувати ризики до мінімуму;
 - б) неможливо, а тому власник бізнесу повинен приймати усі ризики;
 - в) завдяки ризик-менеджменту можна повністю нейтралізувати усі ризики;
 - г) держава гарантує власникам бізнесу безризикову діяльність.

2. Внутрішнім чинником банкрутства підприємства слід вважати:

- а) політичну нестабільність суспільства;
- б) недосконалість механізму цінової політики;
- в) високий рівень інфляції;
- г) низький попит на продукцію підприємства.

3. Одним із джерел негативного впливу на економічну безпеку підприємства можуть бути:

- а) ступінь спрацювання основних виробничих засобів;
- б) коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами;
- в) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання;
- г) усі відповіді правильні.

4. В основі економічної безпеки підприємства лежить:

- а) відстоювання конкурентоспроможності підприємства;
- б) захист інтересів працівників підприємства;
- в) підвищення рівня виробництва підприємства;
- г) нейтралізація факторів, які підривають стійкість економічного механізму.

5. Головною метою економічної безпеки є:

- а) забезпечити ефективну роботу, фінансову стійкість та незалежність підприємства;
- б) гарантувати підприємству стабільне та максимально ефективне функціонування, а також високий потенціал розвитку в майбутньому;
- в) гарантувати ефективну організацію безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;
- г) забезпечити досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу.

6. Інформаційна безпека включає:

- а) перевірку ділової репутації потенційних партнерів, конкурентну бізнес-розвідку;
- б) план організації для реагування на кібератаки, порушення безпеки даних та інші загрози, керування ними й усунення їхніх наслідків;
- в) розслідування крадіжок, махінацій, надзвичайних подій, тестування при прийомі на роботу;
- г) аварійне відновлення функціональних технологічних систем після стихійного лиха, кібератак або інших порушень.

7. Завдяки проведенню SWOT-аналізу визначаються:

- а) сильні та слабкі сторони фірми;

- б) основні стратегічні групи конкурентів фірми;
- в) частка ринку підприємства та темпи її зростання;
- г) загрози і можливості зі зовнішнього середовища.

8. Процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей власного бізнесу:

- а) аналіз зовнішнього середовища;
- б) аналіз внутрішнього середовища;
- в) прогнозування;
- г) реалізація стратегії.

9. З метою нейтралізації ризиків та загроз у процесі аналізу зовнішнього середовища необхідно:

- а) виявити внутрішні слабкі сторони організації;
- б) розкрити внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі;
- в) з'ясувати, в якому стані знаходиться організація, чого вона має досягти і що для цього треба зробити;
- г) усі відповіді правильні.

10. Процес управління ризиком пов'язаний із вирішенням певного переліку завдань:

- а) аналізом потенційних небезпек;
- б) зіставленням можливих втрат і доходів;
- в) здійсненням заходів, спрямованих на зменшення негативних наслідків небажаного розвитку подій;
- г) усі відповіді правильні.

Самостійна робота

Розв'язування задач

Задача 1. На малому підприємстві умовно-постійні витрати на виробництво та реалізацію продукції складають:

- оренда приміщень та їх утримання – 900 тис. грн на рік;
 - витрати на управління, інженерне і виробничо-господарське обслуговування та амортизаційні відрахування – 500 тис. грн на рік.
- Змінні витрати на один виріб – 800 грн.

Рентабельність виробу – 15%.

Запланована кількість виробів 10,0 тис. шт.

Визначте мінімальний обсяг випуску продукції на рік, який забезпечує безбитковість виробництва.

Задача 2. На малому підприємстві запускається виробництво електрокамінів. Планується виготовити 1000 штук. Відпускна ціна електрокаміну 15 000 грн. Прямі витрати на виробництво

становлять 10 000 грн у розрахунку на одиницю виробу, а умовно-постійні витрати на весь обсяг виготовлення електрокамінів – 500 000 грн.

1. *Визначте, починаючи з якого обсягу річного випуску виробництво електрокамінів стане прибутковим, тобто точку беззбитковості.*

2. *Побудуйте графік динаміки витрат і грошових надходжень від продажу продукції.*

3. *Відокремте на графіку зони збиткового і прибуткового виробництва.*

Задача 3. При вкладенні капіталу в проект А з 8 випадків прибутку у розмірі 900,0 тис. грн був отриманий у 4 випадках, 1100,0 тис. грн – у 2 випадках і 700,0 тис. грн – також у 2 випадках.

Визначте ймовірність отримання різної величини прибутку.

Задача 4. На основі запропонованого зображення таблиці SWOT-матриці *допишіть пропущені назви ключових елементів матриці (А, Б, В і Г) та розкрийте основну суть стратегій, які обґрунтовуються в кожному з її полів (Д, Е, Ж і З).*

	А. ... (О)	Б. ... (Т)
В. ... (S)	Д. Обрана стратегія передбачає	Е. Обрана стратегія передбачає
Г. ... (W)	Ж. Обрана стратегія передбачає	З. Обрана стратегія передбачає

Література: 11, 17, 21, 48, 49, 54, 59, 66, 88, 94, 97, 108, 119, 124, 152, 153, 155, 156, 170, 193, 196, 203.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>
2. Баришнікова О. Як бізнесу правильно порахувати, коли виходиш «в нуль»: формула. *Українська правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/07/4/662556/>
3. Батченко Л. В., Гончар Л. О. Актуалізація стрес-менеджменту в процесі організаційних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6436>
4. Безвух С. В. Соціальна відповідальність бізнесу в конфліктні часи. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 3. С. 123–129. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/22.pdf
5. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>
6. Бойченко Е. Б. Проблеми та перспективи розвитку процесів бізнес-інкубування в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6509>
7. Борис С. Чому бізнесу важливо дружити з медіа і як зберегти репутацію в соцмережах. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/media-i-biznes-visim-porad-yak-pobuduvati-pravilni-vidnosini-50067720.html>
8. Бужимська К. О., Царук І. М. Економіко-психологічні аспекти розвитку підприємництва в сучасних умовах. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. Вип. 67. С. 57–61. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/12.pdf
9. Бюджет – 2024: що цікавого для бізнесу. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/budzet-2024-vidnovlenna-ta-stalezrostanna-ekonomiki-odin-z-prioritetiv-nastupnogo-roku>
10. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник. Вид. 2-ге, допов. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. Київ : КНЕУ, 2002. 384 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268906.pdf>

11. Вага К. Цифрова безпека бізнесу: як захиститися. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/2/674556/>
12. Велика О. Ю. Основні види та організаційні форми підприємств в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління* : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 3 (14). URL: <http://easterneurope-ebm.in.ua>.
13. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Система мотивації офісних працівників. *Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference* (France, La Rochelle, 2020). P. 212–215. URL: <https://isg-konf.com/uk/advancing-in-research-and-education-ua/>
14. Від мислення найманого працівника до мислення власника бізнесу. Як переключитися. *Единбурзька бізнес-школа British MBA*. URL: <https://britishmba.in.ua/vid-myslennia-naimanoho-pratsivnyka-do-myslennia-vlasnyka-biznesu-ia-k-perekliuchytysia/>
15. Від чого залежить життєздатність вашого бізнесу? *Онлайн-академія «Перформія»*. URL: <https://performia.com.ua/ua/ot-chego-zavisit-zhiznesposobnost-vashego-biznesa>
16. Власний бізнес – не забавка. *Агенція «Pro ідеї»*. URL: <https://www.proidei.com/new-business-0304/>
17. Внутрішній контроль та економічна безпека бізнесу. *Редакція RIA і 20 хвилин*. URL: <https://vn.20minut.ua/novini-kompanij/vnutrishniy-kontrol-ta-ekonomichna-bezpeka-biznesu-novini-kompaniy-11864944.html>
18. Встановлення пріоритетів. *Порадник молодим науковцям Інституту новітніх технологій та лідерства*. 2020. № 9. URL: http://celes.nau.edu.ua/sites/default/files/pictures/_102020.pdf
19. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. 2022. № 31. С. 32–37. URL: DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05)
20. Головні тренди у бізнес-комунікаціях на 2023 рік. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/golovni-trendy-u-biznes-komunikacziyah-na-2023-rik>
21. Гонченко Т. Що таке комплаєнс. І чому це актуально для бізнесу навіть під час війни. *Інтернет-видання «AIN»*. URL: <https://ain.ua/special/what-does-compliance-mean/>
22. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18–22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

23. Грані суперечностей: 8 ефективних способів вирішити конфлікт на роботі. *Media-платформа «Proit»*. URL: <https://proit.org.ua/grani-supieriechnostiei-8-iefektivnikh-sposobiv-virishiti-konflikt-na-roboti/>
24. Гранти 2024. *GrantSense*. URL: <https://www.grantsense.com.ua/grants2024>
25. Гранько К. Б. Діяльність бізнес-ангелів в Україні та за кордоном. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9224/1/Perspektivi_rozvitku_obl%С3%АСku_kontrol%С3%ВВ_ta_f%С3%АСnans%С3%АСv_v_umovah_%С3%АСntegrac%С3%АСjnih_%С3%АСglobal_proces%С3%АСv_2020_68.pdf
26. Грузинська І. М. Проблема емоційного реагування на стресові ситуації в умовах воєнного стану. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія «Педагогіка. Психологія»*. 2022. Вип. 2(21). С. 97–107.
27. Гузенко С., Міщенко С. Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти. *Агенція «Elit – Web – SEO»*. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-chto-ehto>
28. Гура Т., Фурманець Б. Критерії розвитку особистості підприємця як лідера. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. URL: <https://doi.org/10.20998/%x>
29. Давиденко Н. М., Волков А. Ю. Війна в Україні: криза інноваційних стартапів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/1317-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1270-1-10-20220607.pdf>
30. Десять навичок, без яких не обійтися у 2024 році. *Кадровик*. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/569987-10-navychok-bez-yakukh-ne-obiytysya-u-2024-rotsi>
31. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. Венчурний капітал в інноваційній діяльності підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/140-2.pdf>
32. Дима О. О. Сучасне розуміння посередницької послуги. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 1. С. 98–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_1_11.
33. Діловий етикет: принципи спілкування з партнерами. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/dilovij-etiket-printsipi-spilkuвання-z-partnerami>

34. Для чого потрібна стратегія доходів. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/12/27/708168/>
35. Дослідження залученості персоналу, або Як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму. *Безпека*. URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501409-doslidzhennya-zaluchivosti-personalu-abo-yak-uvimknuti-svoikh-spirvobitnikiv-po>
36. Драганчук Ю. «Доступний факторинг» – новий інструмент для підтримки малого бізнесу в умовах війни / Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/iurii_draganchuk_dostupnii_factoring_novii_instrument_dlia_pidtrimki_malogo_biznesu_v_umovakh_viini-4338
37. Дядюра К. В., Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : II Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 2021 р.). URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230465>
38. Ефективний SWOT-аналіз. *SaaS платформа Weblium*. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>
39. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26 (1). С. 149–153. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26%281%29_30
40. Жигір А. А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 28–33.
41. Жовтоніжко Л. 10 прикладів листів для бізнесу для вашої нової маркетингової кампанії. URL: <https://stripo.email/ua/blog/samples-of-business-emails/>
42. Жорняк А. Інформаційна послуга у сфері господарювання: поняття та ознаки. *Господарське право і процес*. 2019. Вип. 10. С. 61–65.
43. Замлинський В. А. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії. *Облік і фінанси*. 2019. № 1 (83). С. 145–151. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/540764.pdf>
44. Запуск нового фуд-продукту за 9 днів – кейс від власників icefood. *Бізнес. Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/simejnjij-biznes/zapusk-novogo-fud-produktu-za-9-dniv-kejs-vid-vlasnikiv-icefood3>
45. Зарічна О. В., Зеліч В. В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.

Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» (Спецвипуск, присвячений євроінтеграційній тематиці). 2022. Вип. 44. С. 36–40.

46. Зарплата працівників ФОП. *Journal*. URL: <https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/zarplata-rabotnikov-flp>
47. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
48. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. URL: http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/12796/1/business-inform-2023-1_0-pages-203_209.pdf
49. Зятюк С. Чому фінансова грамотність має бути основною навичкою кожного підприємця: 5 причин. *Телеканал новин «24 Канал»*. URL: https://24tv.ua/education/chomu-finansova-gramotnist-maye-buti-novini-ukrayini-i-svitu_n1574876
50. Іванина Р, Ключев Е. Як дізнатися попит на товар в Інтернеті. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-uznat-spros-na-tovar-v-internete>
51. Іванічева А. Стратегія, комунікація, розвиток. Як бізнесам створювати бренди, що переживуть будь-які буремні часи. *Практична школа комунікацій «Bazilik»*. URL: <https://bazilik.media/strategiia-komunikatsiia-rozvytok-iak-biznesam-stvoriuvaty-brendy-shcho-perezhyvut-bud-iaki-buremni-chasy/>
52. Іващенко М. В. Економіка, підприємництво та економічна освіта в умовах сучасних викликів : наукові дослідження молоді з проблем відбудови та подальшого сталого розвитку України. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/08/85-101.pdf>
53. Ідеї для бізнесу 2023. *ProjectSEO*. URL: <https://project-seo.net/blog-uk/idei-dlja-biznesu-ta-internet-magazinu/>
54. Інфографіка для бізнесу: як візуалізація даних впливає на прийняття рішень. *Партнерська програма «OpenMind»*. URL: <https://mind.ua/openmind/20230899-infografika-dlya-biznesu-yak-vizualizaciya-danih-vplivae-na-prijnyattya-rishen>
55. Капелюшна Т. В., Гавриш О. М. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/119.pdf

56. Караваєв І. ТОП-10 правил бізнес-етики, якими нехтують в Україні. *Юридична газета online*. 2020. № 15 (721). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/top10-pravil-biznesetiki-yakimi-nehtuyut-v-ukrayini.html>
57. Караїм О. О., Михаліцька Н. Я. Управління соціально-психологічним кліматом колективу в умовах воєнного стану. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. С. 238–241. URL : <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4621>
58. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.
59. Кисельов А. Як захистити бізнес від шахрайства, зловживань і крадіжок персоналу. *ЛІГА : ЗАКОН*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/196992_yak-zakhistiti-bznes-vd-shakhraystva-zlovzhivan-kradzhok-personalu
60. Ключові функції власника бізнесу. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/7-klucovih-funkcij-vlasnika-biznesu>
61. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
62. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 19. Ст. 74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753>
63. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Методичні підходи до ціноутворення в системі маркетингу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/58.pdf>
64. Кондратюк Н. Як створити якісний бізнес-план. *Міжнародна мережа «SPAR»*. URL: <https://spar.ua/blogs/metodika-stvorennya-biznes-planu-virobnichiy-protse>
65. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

66. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/1758-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1691-1-10-20221107.pdf
67. Коченко Е. Експертні коментарі від бізнесу у ЗМІ: як отримувати запити й що писати в цитатах. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/pr/ekspertni-komentari-vid-biznesu-u-zmi-ak-otrimuvati-zapiti-j-so-pisati-v-citatah>
68. Коцофане О. Як бізнесу комунікувати з клієнтами під час війни? *Чек-лист*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovirisenaa/ak-biznesu-komunikuvati-z-klientami-pid-cas-vijni-cek-list>
69. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.4
70. Красніцька Г. М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 310–313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_78
71. Красняк О., Амонс С. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-35>
72. Краудфандинг: як він працює та чим може бути корисним українському бізнесу. URL: <https://fintechinsider.com.ua/kraudfandyng-yak-vin-praczuuye-ta-chym-mozhe-buty-korysnym-ukrayinskomu-biznesu/>
73. Краус Н., Краус К., Поченчук Г. Жіноче підприємництво: ризики, інструменти підтримки, механізми реалізації. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 46–59. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.46.59>
74. Краус К. М., Краус Н. М., Осецький В. Л. Молодіжне підприємництво та політика підтримки молоді в умовах воєнного стану. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1 (11). С. 150–161. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/191-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-319-7-10-20230629.pdf

75. KPI: метрики ефективності маркетингу. *Компанія NIC*. URL: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/kpi-klyuchovi-pokaznyku-efektyvnosti-marketynghu/>
76. Кудінова М. С. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «стресостійкість». *Молодий вчений*. 2019. № 3(1). С. 137–143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_3\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_3(1)_30).
77. Кулик Н. М. Впровадження та розвиток стартапів в українській економіці. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/96.pdf
78. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/31833/vse20232-116-127.pdf>
79. Купити бізнес або створити з нуля? *БізнесМаркет*. URL: <https://biznesmarket.com.ua/uk/prodazh-biznesu/kupyty-biznes-abo-stvoryty-z-nulya/>
80. Лавриненко С., Зелінська А., Бездітко О. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>
81. Ласько І. Молодіжне підприємництво: від становлення до функціонування. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. 2023. Вип. 76. С. 188–197. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/law/article/viewFile/11808/12174>
82. Липчанський В., Царенко І., Пітел Н. Етика бізнесу як різновид професійної етики в контексті соціальної відповідальності підприємців та управлінських кадрів. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 15. С. 52–58. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15>.
83. Лісена А. М., Лісений Є. В. Особливості вибору копінг-стратегій українськими підприємцями під час covid-19. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/18457-Article%20Text-36093-6-10-20230114.pdf>
84. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166/1175>

85. Люди як капітал: якою має бути кадрова політика під час війни. *Аутсорсингова компанія «Nota Group»*. URL: <https://notagroup.com.ua/news/lyudy-yak-kapital-yakoyu-maye-buty-kadrova-polityka-pid-chas-vijny/>
86. Мажуга О. Що таке Product-Market Fit і чому без нього не можна побудувати успішний бізнес. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/biznes-pocatkives/so-take-product-market-fit-i-comu-bez-nogo-ne-mozna-pobuduvati-uspisnij-biznes>
87. Мазур І., Гура В., Солодовнікова Х. Сучасні тренди в мотивації підприємництва: міждисциплінарний підхід. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2020. № 5(212). С. 18–26. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2021/04/212-18-26.pdf>
88. МакФарланд А. 10 найкращих порад щодо кібербезпеки для малого бізнесу. *Платформа «Unite»*. URL: <https://www.unite.ai/uk/top-10-cybersecurity-tips-for-small-businesses/>
89. Маматова Л. Ш. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 44–47. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07>
90. Маркетинг для малого бізнесу: 10 перших кроків. *Б24 – Інформаційний Бізнес Портал*. URL: <https://www.buh24.com.ua/marketynng-dlya-malogo-biznesu-10-pershyh-kroktiv/>
91. Матляк В. В., Михаліцька Н. Я. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти* : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 12 травня 2020 р.) / уряд. Г. З. Леськів. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. С. 131–133. URL : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2939>
92. Медіація як інструмент корпоративного управління. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna>
93. Миронова Н. Work-war balance. Ключові навички для топ-менеджера під час війни. URL: <https://speka.media/work-war-balance-klyucovi-navicki-dlya-top-menedzera-pid-cas-viini-9e20x9>
94. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *Academic research in multidisciplinary innovation : the XIth International scientific and practical conference* (Amsterdam, Netherlands,

- November 30 – December 03, 2020). P. 65–67. URL: <https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/>
95. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 465 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292>
96. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 245 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>
97. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Фінансові показники бізнесу. *Social function of science, teaching and learning : the XIII International scientific-practical conference (Bordeaux, France, December 14–17 2020)*. P. 92–94. URL: <https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en/>
98. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р., Караїм О. О. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2022. Вип. 2. С. 24–32. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-2-4>
99. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. Вип. 2. С. 45–54.
100. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39–43.
101. Модель КСВ для компаній під час війни. URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/>
102. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. *Інформаційно-новинний сайт «Dyvys.Info»*. URL: <https://dyvys.info/2023/11/30/sytuatsiya-na-rynku-pratsi-u-2023-rotsi/>
103. Монастирська Л. В. Комунікативні стратегії переконання як одна з характеристик мовної особистості лідера. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Філологія. Соціальні комунікації»*. 2020. Т. 31 (70). № 4. Ч. 1. С. 176–180.
104. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. *Освітній ХАБ*. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>

105. Мотивація персоналу в умовах війни: трансформація підходів. *Аудиторська фірма «LCF «DE VISU»*. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv>
106. Набока Ю. В. Формування бізнес-моделі рекреаційного підприємства на ринку медичного туризму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 42–46. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.15.42
107. Навіщо малому бізнесу потрібний маркетинг. *Рекламне агентство «Nikareklama»*. URL: <http://nikareklama.com.ua/navishho-malomu-biznesu-potribnij-marketing/>
108. Назаренко С. А., Носань Н. С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. *Modern Economics*. 2020. № 23. С. 143–147. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-23).
109. Найважливіші обов'язки власника бізнесу – які вони? *Кадровик*. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/543577-nayvazhlyvishi-obovyazky-vlasnyka-biznesu-yaki-vony>
110. Насіменто Аманда. Як створити видатну бізнес-презентацію. URL: <https://mindthegraph.com/blog/uk/%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/>
111. Національна стратегія доходів до 2030 року. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf
112. New normal у внутрішніх комунікаціях – сторітелінг для бізнесу. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikaciyah-storiteling-dlya-biznesu/>
113. Непокупна Т. А., Шевченко Б. О., Мащенко Д. О. Нетворкінгові комунікації у веденні бізнесу. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 29–33.
114. Ненно І. М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2016. № 2. С. 89–100.
115. Нікітенко К. С. Підприємницька діяльність: аспекти, тенденції і перспективи розвитку в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9753>

116. Носань Н., Маргінович В. Альтернативні форми фінансування суб'єктів малого підприємництва: перспективи використання в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/32>
117. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 175–180. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-28)
118. Онторо А. Від нуля до героя: посібник з просування вашого бізнесу за допомогою соціальних мереж. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/from-zero-to-hero-a-guide-to-boosting-your-business-with-social-media/>
119. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації : підручник / В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко, Н. Михаліцька, М. Верескля. Хмельницький : Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>
120. Орленко О. М. Особливі риси сектору інтернет-підприємництва. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7–8 (284–285). С. 117–122.
121. Орлова К. Є., Бірюченко С. Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 76–82. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-76-82](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-76-82)
122. Основні завдання власника компанії. *Школа бізнесу і менеджменту*. URL: <https://sbm.pnu.edu.ua/2019/03/14/7-osnovnyh-zavdan-vlasnyka-kompaniyi/>
123. Особистий бренд підприємця: формула успіху. *Брендингове агентство «WeLoveBrands»*. URL: <https://welovebrands.com.ua/blogs/osobystyj-brend-pidpryyemtsya/>
124. Отейр Н. Топ-10 кіберзагроз для малого бізнесу. Як захистити свою компанію у глобальній мережі. *Компанія «INTROSERV»*. URL: <https://introserv.com/ua/blog/top-10-kiberzagroz-dlya-malogo-biznesu-yak-zaxistiti-svoyu-kompaniyu-u-globalnij-merezhi/>
125. Офіційний сайт Міністерства економіки України. «Робота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу». URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>

126. Пашук Л. Створення власної справи: найпоширеніші помилки та як їх уникнути. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/biznes-pocatkivec/stvorennna-vlasnoi-spravi-najposirenisi-pomilki-ta-ak-ih-uniknuti>
127. Переваги і недоліки сімейного бізнесу. *Українська платформа «Друкарня»*. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/perevagi-i-nedoliki-simeinogo-biznesu-i4e6v>
128. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. *Кадровик України*. 2016. № 7. URL: <https://budni.robota.ua/hr/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuut>
129. Перспективи Національної молодіжної стратегії. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/03/23/perspektyvy-naczionalnoyi-molodizhnoyi-strategiyi-prezydent-pidpysav-ukaz/>
130. Перспективи розвитку бізнесу під час війни: ТОП 7 бізнес-ідей для складного часу. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.olx.ua/statti/biznes-idei-iakyi-biznes-vidkryty-pid-chas-viiny/>
131. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Формування молодіжного підприємництва в Україні та аналіз факторів впливу на його розвиток. *Фінансовий простір*. 2019. № 3 (35). С. 139–147.
132. Пігош В. А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1(13). С. 104–107.
133. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття «бізнес-модель». *Агросвіт*. 2020. № 17–18. С. 92–102. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.17-18.92
134. Платошкіна Л. Що таке маркетингова стратегія та як вона допомагає бізнесу. *Портал «Jobs.ua»*. URL: <https://jobs.ua/articles/scho-take-marketingova-strategya-ta-yak-vona-dopomaga-bznesu-14796>
135. Повалій Т. Л., Бойко О. П. Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 241 с.
136. Податковий кодекс України від 19.05.2011 р. № 3393-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 48–49. Ст. 536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

137. Полювання на таланти: як знайти та втримати ідеального працівника. *Сайт пошуку роботи та працівників в Україні «Work»*. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2750/>
138. Деякі питання надання роботодавцям компенсації єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працевлаштування на нові робочі місця : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.04.2023 р. № 338. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-nadannia-robotodavtsiam-kompensatsii-iedynoho-vnesku-na-zahalnooboviazkove-derzhavne-sotsialne-strakhuvannia-za-pratsevlashtuvannia-na-novi-robochimi-stisia-i180423-338>
139. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. *Європейська бізнес-асоціація*. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/>
140. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби COVID-19 : Закон України від 16.06.2020 р. № 692-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 43. Ст. 371. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-20#Text>
141. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо скасування мораторію на проведення податкових перевірок : Закон України від 09.11.2023 р. № 3453-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3453-20#Text>
142. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>
143. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 31–32. Ст. 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
144. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 р. № 2806-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 48. Ст. 483. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>

145. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
146. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IXI. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T222136?utm_source=buh.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=cons13&_ga=2.83711254.1450521466.1705757888-2138387938.1647101755#_gl=1*rtn3lx*_gcl_au*MTczOTc3MTM3NC4xNzA0NjI2MzQ3
147. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 3. Ст. 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
148. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/20-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-20-2-10-20230714.pdf>
149. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
150. Раупов Р. Розвиток бізнес-комунікацій підприємств в умовах змін. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. Вип. 25. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41870/1/%D0%A0%D0%B0%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2.pdf>
151. Реєстрація ФОП у 2024 році. Як почати свій бізнес? URL: <https://www.avista.in.ua/fop/reestratsiya-fop-u-2024-rotsi-yak-pochaty-sviy-b/>
152. Ремізов А., Якшин А. Фінансова грамотність для підприємців. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/courses/finansova-gramotnist-dla-pidpriemciv/test/start>
153. Ризик у бізнесі: не залишаємо недомовок. *Аналітична система «YouControl»*. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/ryzyk-tse/>
154. Ризики та переваги відкриття бізнесу в Україні. *Vizit Юкрейн*. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3134/riziki-ta-perevagi-vidkrittya-biznesu-v-ukraini>
155. Ризикнути не можна сумніватися: як приймати рішення за відсутності даних. *Аналітична система «YouControl»*. URL: <https://>

- youcontrol.com.ua/blog/ryzyknuty-ne-mozhna-sumnivatysiyak-pryumaty-rishennia-za-vidsutnosti-danykh/
156. Ріяко Є., Липський О. Ризики для бізнесу-2023: поради керівнику. *Компанія «Ligazakon»*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/218192_riziki-dlya-biznesu-2023-poradi-kervniku
 157. Роботодавець – яким він повинен бути і за що ви його цінуєте? *Агенція працевлаштування «Nova-robota»*. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/rabotodatel-kakim-on-dolzhen-byt-i-za-cho-vy-ego-tsenite-3251>
 158. Роечко О. Граблі початківця в бізнесі. Як вберегтись від творчих невдач. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/biznes-pocatkivec/grabli-pocatkivca-v-biznesi-ak-vberegtis-vid-tvorcich-nevdac>
 159. Руда М. В., Лев Н. Ю. Міжнародні бізнес-комунікації в системі інформаційного забезпечення підприємства. С. 182–189. URL: <https://ubi-hall.com.ua/uk/2018/02/03/iak-pidgotyvatisia-dovebinary-ta-ne-obl/>
 160. Сагайдак Ю. Підприємницька діяльність як основна форма реалізації економічних прав людини : теоретико-правовий аспект. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 44–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_7_8.
 161. Сак Т., Івашко О., Грицюк Н. Роль акселераторів стартапів у розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/kulmiros,%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80+%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83,+13%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/kulmiros,%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80+%D0%B6%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83,+13%20(1).pdf)
 162. Самульська-Холіна А. 5 типів бізнес-презентацій та пітчів. *Компанія «Stripo»*. URL: <https://stripo.email/ua/blog/types-of-business-presentations-and-pitches/>
 163. SWOT-аналіз онлайн-бізнесу. *Компанія «PROject SEO»*. URL: <https://project-seo.net/blog-uk/swot-analiz-onlajn-biznesu/>
 164. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. URL: http://www.lsej.org.ua/11_2023/53.pdf
 165. Сім способів допомогти команді не втратити продуктивність. *Сайт пошуку роботи та працівників в Україні «Work»*. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2880/>

166. Сімейний бізнес: плюси і мінуси. *Бізнес-новини України*. URL: <https://biznesua.com.ua/simeyniy-biznes-plyusi-i-minusi/>
167. SIP-номери: можливості, переваги та застосування в бізнесі. URL: <https://streamtele.com/uk/sip-nomera-vozmozhnosti-preimushhestva-i-primenenie-v-biznese/>
168. Сірий Є. В. Сучасне становище молодіжного підприємництва: статистичний та соціологічний вимір. *Demography and social economy*. 2020. № 1 (39). С. 63–78. <https://doi.org/10.15407/dse2020.01.063>
169. Сливоцький А. Про бізнес-етику в епоху криз. *Онлайн-журнал «The Ukrainians»*. URL: <https://theukrainians.org/etyka-u-biznesi/>
170. Сокурєнко В. Як тримати бізнес під контролем в умовах війни: чек-лист керівника. *Компанія «ЛІГА : ЗАКОН»*. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/222446_yak-trimati-bznes-pd-kontrolem-v-umovakh-vyni-chek-list-kervnika
171. Сопільня В. TOP-TIPS тайм-менеджменту в юридичному бізнесі. *Юридична газета*. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/toptips-taymmedzhmentu-v-yuridichnomu-biznesi.html>
172. Соціальне підприємництво. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.diia.gov.ua/social-entrepreneurship>
173. Спірідонова К. О., Черкас В. О. Складання бізнес-плану в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2019. № 149. С. 76–80. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-12>
174. Стартап-акселератори: як розігнати стартап в Україні. *Журнал «Bizmag»*. URL: <https://bizmag.com.ua/startap-akselatory/>
175. Степанов С. В. Особливості господарювання суб'єкта підприємницької діяльності-фізичної особи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2013. Вип. 22. Ч. I. Т. 1. С. 224–227.
176. Струкова О. В. Соціально-психологічні аспекти мотивації жінок у бізнесі. *Габітус*. 2020. Вип. 16. С. 238–242.
177. Судакова Н. Як налаштувати комунікацію в команді. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/06/26/662159/>
178. Судук О. Ю. Самоменеджмент як елемент формування. *Національний університет водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4 (96). С. 349–356.

179. Тараненко Н. 5 порад від Київстар для розвитку малого бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-porad-vid-kyuivstar-dlya-rozvytku-malogo-biznesu>
180. Тарасовський Ю. В Україні запустили бізнес-акселератор для жінок-підприємниць. *Журнал «Forbes Ukraine»*. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zapustili-biznes-akselerator-dlya-zhinok-pidpriemnits-02032023-12084>
181. Тенденції в роботі майбутнього і поради бізнесу. *Аутсорсингова компанія «Sun Oneurl»*. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/tendencii-v-roboti-majbutnogo-i-poradi-biznesu-2/>
182. Терещенко С. І. Сучасні форми бізнес-комунікації в міжкультурному дискурсі. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e4617624-348f-46b9-9512-664d8a8eea9d/content>
183. Тимчак М. В. Загальні аспекти розвитку жіночого підприємництва в Україні. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 75–81. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5-6.75
184. Тихонюк Н., Міщенко С. Як скласти маркетингову стратегію. *Агенція інтернет-маркетингу «Elit-Web»*. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-sostavit-marketingovuyu-strategiyu>
185. Толуб Н. Краудфандинг в Україні: як він працює та чим корисний у бізнесі. URL: <https://thepage.ua/ua/business/kraudfanding-ukrayina-sho-ce-take-yaki-platformi-isnyuyut-ta-yaki-perevagi>
186. Універсальні принципи етики репутаційного бізнесу в інфографіці. *Національна платформа малого та середнього бізнесу*. URL: <https://platforma-msb.org/universalni-pryntsyury-etyku-reputatsijnogo-biznesu-v-infografitsi/>
187. Уряд розширив можливості підприємців для отримання держпідтримки. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-rozshyryv-mozhlyvosti-pidpriyemtsiv-dlia-otrymannia-derzhpidtrymky>
188. Усе, що потрібно знати про ФОП. *Дія.Безбар'єрність*. URL: <https://bf.diaa.gov.ua/articles/use-shcho-potribno-znati-pro-fop>
189. Філатова Н. В. Маршрутна карта до курсу «Психологія малого підприємництва та ділових відносин» для слухачів курсів у межах проєкту «Норвегія-Україна». URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/10475/1/FILATOVA.pdf>
190. Філіппов В. Ю. Еволюція понятійно-категорійного апарату підприємництва. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 1 (41). С. 72–80. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No1/72.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3416425

191. Фінанси бізнесу / Н. С. Ситник, А. В. Стасишин, Д. В. Попович, О. А. Сич та ін.; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : Апріорі, 2019. 432 с.
192. Фінанси, що надають крила: як знайти свого бізнес-янгола? Програма для підприємців «Будуй своє». URL: <https://buduysvoe.com/publications/finansy-shcho-nadayut-kryla-yak-znayty-svogo-biznes-yangola>
193. Франчук В. І., Михаліцька Н. Я., Пригунов П. Я., Мельник С. І., Штангрет М. Й. Детективна діяльність у сфері економічної безпеки : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>
194. Фрімійум: як заробляють на безплатних версіях. *Компанія «Fractus»*. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/frimium-yak-zaroblyajut-na-bezplatnih-versiyah/>
195. Цапліна А. Маркетингові стратегії бізнесу. Українська платформа автоматизації маркетингу і продажів «Sendpulse». URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies>
196. Цвайг Х. І., Михаліцька Н. Я. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128–132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf
197. Цибульська Ю. Бізнес-інкубатор: що це, для кого та навіщо там бути бізнесу. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/iniciativi/biznes-inkubator-so-ce-dla-kogo-ta-naviso-tam-buti-biznesu>
198. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
199. Чеботарьов Є. В., Чеботарьов В. А. Зміст профілю підприємця та обґрунтування методики компаративного аналізу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 147–151.
200. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, 2018. № 9(37). С. 78–84.
201. Шаргородська А. В. Звички щасливого організму: як навчити свій мозок виробляти гормони щастя. URL: <https://reprolife.ua/yak-navchiti-svij-mozok-viroblyati-gormoni-shhastya/>

202. Швець Г. О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). С. 243–251. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/9719-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-19368-1-10-20210408.pdf>
203. Швердін М. Захист власників і топ-менеджерів компанії від кримінального переслідування: превентивні кроки. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/7/692326/>
204. Шевчук С. Навчитися жити за власний рахунок. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/money/ukraina-zhitime-za-vlasniy-rakhunok-uryad-planue-reformu-sproshchenoi-sistemi-dlya-fop-i-kompaniy-sumnivaetsya-u-diyacity-i-dumae-nad-podatkom-na-bagatstvo-golovne-z-natsionalnoi-strategii-dokhodiv-do-27122023-18174>
205. Шевчук С., Тарасовський Ю. Нові ставки для ФОП та виключення юросіб. Уряд готує реформу спрощеної системи оподаткування. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/novi-stavki-dlya-fop-ta-viklyuchennya-yurosib-uryad-gotue-reformu-sproshchenoi-sistemi-opodatkovannya-27122023-18184>
206. Шишлюк В. Підприємницька діяльність в Україні та Польщі: поняття, основні принципи та особливості регулювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-3>
207. Шульга О. «5-7-9%»: попит на пільгові позики зростає. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/31/706041/>
208. Що робити, якщо продукт не «злетів» на ринку – кейс. *Ain Business*. URL: <https://ain.business/2023/06/17/shho-robyty-yakshho-produkt-ne-zletiv-na-rynku-kejs-the-ceo-news/>
209. Що таке брендинг і навіщо він потрібний. *Українська платформа автоматизації маркетингу і продажів «SendPulse»*. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-is-branding>
210. Що таке eNPS опитування: чи готові співробітники порекомендувати вашу компанію і навіщо це потрібно? *All-in-one HR-платформа PeopleForce HRIS/HRM*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enps-opituvannyahttps://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enps-opituvannya>
211. Що таке краудфандинг? *Міжнародна консалтингова компанія «IQ Decision UK»*. URL: <https://iqdecision.com/ua/faq/kraudfanding/>

212. Що таке краудфандинг та як він допомагає розвивати стартапи. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-kraudfandyng-ta-yak-vin-dopomagaye-rozvyvaty-startapy>
213. Що таке маркетинг і навіщо він потрібен бізнесу. *Практична школа комунікацій «Bazilik»*. URL: <https://bazilik.media/shcho-take-marketynh-i-navishcho-vin-potriben-biznesu/>
214. Що таке MVP? *Аутсорсингова компанія «Avada media»*. URL: <https://avada-media.ua/ua/mvp/>
215. Юркевич Ю. Порівняльна характеристика об'єднань підприємств та господарських товариств за законодавством України. *Національний юридичний журнал*. 2015. С. 80–84. URL: http://www.jurnaluljuristic.in.ua/archive/2015/2/part_2/18.pdf
216. Як бізнесмену початківцю залучити кошти: що таке краудфандинг та як він працює. *Журнал «PaySpace Magazine»*. URL: <https://psm7.com/uk/analytics/kak-nachinayushhemu-biznesmenu-privlech-sredstva-chto-takoe-kraudfanding-i-kak-on-rabotaet.html>
217. Як вирішувати робочі конфлікти. *Освітня платформа «IAMPM»*. URL: <https://iampm.club/ua/blog/yak-virishuvati-robochi-konflikti/>
218. Як відкрити свій бізнес. *Компанія «RemOnline Україна»*. URL: <https://remonline.ua/blog/how-to-open-your-own-business/>
219. Як відкрити ФОП на порталі Дія – покрокова інструкція. *Факти*. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20230704-yak-shvydko-zareyestruvaty-fop-na-portali-diya-pokrokovaya-instruktsiya/>
220. Як ефективно презентувати свої ідеї: поради з підготовки до пітчінгу. *Інтерактивна навчальна платформа «FUNdraiser»*. URL: <https://fundraiser.games/news/yak-efektivno-prezentuvati-svo-de-poradi-z-pdgotovki-do-ptchingu/>
221. Як зареєструвати ФОП в 2024 році. Український головний центр реєстрації. *Журнал «UMRC»*. URL: <https://www.umrc.com.ua/yak-zareyestruvaty-fop-v-2024-roczii/>
222. Як зробити вдалу презентацію для інвесторів. *Бізнес.Дія*. URL: <https://business.dii.gov.ua/handbook/sistematizacia-biznes-procesiv-2/ak-zrobiti-vdalu-prezentaciu-dla-investoriv-2>
223. Як мотивувати працівника в умовах війни. *Європейська бізнес-асоціація (EBA)*. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>

224. Як побудувати мільярдний бізнес на якісних винах. Кейс «Good Wine». URL: <https://rau.ua/personalii/jak-pobuduvati-good-wine/>
225. Як почати власну справу, відкрити власний бізнес. Український Бізнес-журнал «Bizmag». URL: <https://bizmag.com.ua/iak-pochaty-vlasnu-spravu/>
226. Як правильно зареєструвати бізнес в Україні. Бізнес.Дія. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/biznes-pocatkivec/ak-pravilno-zareestruvati-biznes-v-ukraini>
227. Як презентувати свою справу інвестору за 60 секунд: поради від топменеджерів і власників великого бізнесу. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/elevator-pitch-samoprezentaciya-startapu-za-kilka-sekund-yak-zaluchiti-investiciji-50182970.html>
228. Як розпочати власний бізнес: реальні кейси українських брендів. RAU. URL: <https://rau.ua/advertising-experience-uk/yak-rozpochati-vlasnii-biznes-realni-keisi-ukrayinskikh-brendiv/>
229. Як скласти бізнес-план: покрокова інструкція та приклади. Міжнародний платіжний сервіс для підприємців «Fondy UA». URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/business-plan/>
230. Який індекс лояльності ваших клієнтів: розраховуємо за формулою NPS. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/yakyj-indeks-lojalnosti-vashyh-kliyentiv-rozrahovuyemo-za-formuloyu-nps/>
231. Які зміни чекають на ФОП у 2024 році. Журнал «OstApp.Journal». URL: <https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/aki-zmini-cekaut-na-fop-u-2024-roci>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Михаліцька Наталія Ярославівна,
кандидат наук з державного управління, доцент
Яцик Мар'яна Романівна,
кандидат педагогічних наук, доцент

Управління власним бізнесом

*Навчальний посібник
у схемах і таблицях*

Редагування *Оксана Шмиговська*
Макетування *Галина Шушняк*
Друк *Андрій Радченко*

Підписано до друку 24.06.2024.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 27,9.
Тираж 60 прим. Зам № 34-24.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.