From
the People of Japan

ПОСІБНИК

З ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Над розробкою посібника працювала експертна група консалтингової компанії «Synergy Development Consulting»:

Світлана Олєйнікова, голова експертної групи

Ольга Різниченко

Наталя Сидоренко

Посібник розроблено за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні в межах проєкту «Трансформаційне відновлення задля безпеки людей в Україні» за фінансової підтримки Уряду Японії.

Автор несе повну відповідальність за зміст публікації, що не обов'язково відображає офіційну позицію Уряду Японії, ПРООН чи інших агенцій ООН. Усі посилання на нормативно-правові акти наведені станом на дату підготовки документа та можуть змінюватися. Рекомендуємо перевіряти їх актуальність.

СПИСОК АБРЕВІАТУР

БП	–	бізнес-план
ВЗ	–	військовий збір
ВООЗ	–	Всесвітня організація охорони здоров'я
ВПО	–	внутрішньо переміщена особа
ВРУ	–	Верховна Рада України
ГКУ	–	Господарський Кодекс України
ГО	–	громадська організація
ДПС	–	Державна податкова служба України
ДСЗ	–	Державна служба зайнятості
ЄП	–	єдиний податок
ЄС	–	Європейський Союз
ЄСВ	–	єдиний соціальний внесок
ЗУ	–	Закон України
КЗпП	–	Кодекс законів про працю
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
Мінветеранів	–	Міністерство у справах ветеранів України
МКФ	–	Міжнародна класифікація функціонування
ММСП	–	мікро-, малі та середні підприємства
НБУ	–	Національний банк України
ОВА	–	обласна військова адміністрація
ПДВ	–	податок на додану вартість
ПДФО	–	податок з доходів фізичних осіб
ПКУ	–	Податковий кодекс України
СГ	–	суб’єкти господарювання
СП	–	соціальне підприємництво
ТОВ	–	товариство з обмеженою відповідальністю

УВФ	–	Український ветеранський фонд
ФОП	–	фізична особа-підприємець
ШІ	–	штучний інтелект
CRM	–	Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами)
EAA	–	European Accessibility Act (Європейський акт про доступність)
GESI	–	Gender Equality and Social Inclusion (принцип ґендерної рівності та інклюзивного підходу)
GIZ	–	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Німецьке товариство міжнародного співробітництва)
KPI	–	Key Performance Indicator (ключові показники ефективності)
PEST	–	Political (Політичні фактори), Economic (Економічні фактори), Social (Соціальні фактори), Technological (Технологічні фактори)
SWOT	–	Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози)
WCAG	–	Web Content Accessibility Guidelines (Настанова з доступності вебвмісту)

ЗМІСТ

СПИСОК АБРЕВІАТУР **3**

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1.
ЗАГАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПИТАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ **8**

1.1. Правове поле підприємництва в умовах воєнного стану: інституції та їх повноваження 8

1.2. Міжнародна класифікація функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ): стислий огляд та основні терміни 11

1.3. Огляд програм підтримки підприємництва для ветеранів, людей з інвалідністю та жінок 13

1.4. Програми підтримки для найманих працівників — ВПО, ветеранів та людей з інвалідністю 16

1.5. Пільги для підприємств в умовах воєнного часу 18

РОЗДІЛ 2.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІКРО-, МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ (ММСП) ПІД ЧАС ГІБРИДНИХ ВОЄННИХ ДІЙ **21**

2.1. Види ММСП, сфери їх діяльності та організаційні структури 21

2.2. Адаптація бізнес-моделей та бізнес-процесів на підприємствах в умовах війни. Вразливість бізнесу 24

2.3. Аналіз ефективності діяльності ММСП за допомогою SWOT- та PEST- аналізів 28

2.4. Бізнес-планування на підприємстві: гнучкість та адаптивність. Чек-лист інклюзивності при створенні бізнес-плану 30

2.5. Інклюзивність внутрішніх процесів та політик 33

РОЗДІЛ 3.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ММСП **35**

3.1. Організація фінансового та бухгалтерського обліків 35

3.2. Фінансовий план та види витрат (постійні, змінні, прямі, непрямі) 38

3.3. Визначення собівартості товарів чи послуг та аналіз «точки беззбитковості» 39

3.4. Фінансові потоки (Cash Flow) та їх прогнозування: управління ліквідністю 41

3.5. Фінансові ризики підприємства під час війни 43

РОЗДІЛ 4.
МАРКЕТИНГ ТА ПРОДАЖІ **47**

4.1. Маркетинг на підприємстві. Оцінювання ефективності маркетингових активностей 47

4.2. Організація продажів товарів чи послуг. Доцільність використання CRM-системи. Аналітика та вимірювання ефективності активностей з продажів 51

4.3. Розробка, позиціонування та розвиток бренду продукції підприємства 54

4.4. Сегментація цільової аудиторії. Інклюзивні підходи до комунікації з клієнтами. Доступний вебконтент WCAG та адаптовані соцмережі..... 55

4.5. Європейські стандарти забезпечення доступності цифрових сервісів підприємством при організації маркетингу та продажів..... 58

РОЗДІЛ 5.
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ММСП..... 62

5.1. Власник, керівник, виконавець: хто управляє бізнесом? Розподіл ролей та відповідальності..... 62

5.2. Формування «DREAM TEAM»: пошук, відбір, найм, адаптація та звільнення персоналу (з урахуванням реалій війни). Приклади управління інклюзивними командами..... 64

5.3. Оцінювання ефективності роботи працівників через використання системи KPI (Key Performance Indicator)..... 66

5.4. Мотивація персоналу: матеріальна та нематеріальна (кар'єра, бонуси, навчання, визнання, гнучкість)..... 67

5.5. Створення інклюзивного робочого середовища: дизайн приміщення, цифрові сервіси, комунікація. Адаптація робочого місця для працівників з інвалідністю з урахуванням вимог Міжнародної класифікації функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ)..... 68

РОЗДІЛ 6.
ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПУ GESI (ҐЕНДЕРНО ЧУТЛИВИЙ ТА ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД) У РОЗБУДОВІ БІЗНЕСУ..... 72

6.1. Соціальне підприємництво та його вплив на суспільство: бізнес з місією..... 72

6.2. Взаємодія бізнесу та місцевих громад: партнерство заради розвитку..... 74

6.3. Бізнес під керівництвом жінок: потенціал, можливості, виклики та підтримка..... 76

6.4. Ветеранські підприємства: потенціал, можливості, виклики та підтримка..... 77

6.5. Успішні бізнес-кейси в Україні, що надихають..... 79

РОЗДІЛ 7.
ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА ФАНДРЕЙЗИНГУ ПРИ РОЗБУДОВІ БІЗНЕСУ..... 83

7.1. Поточне та стратегічне планування: відмінності та переваги. Адаптація стратегії розвитку в умовах невизначеності..... 83

7.2. Види фінансових ресурсів для розвитку: власні, позикові, грантові, інвестиційні. Фандрейзингова та краудфандингова діяльність..... 86

7.3. Фандрейзинг через отримання грантів: пошук можливостей, підготовка заявок, імплементація та звітність..... 88

7.4. Організація участі ММСП у тендерних закупівлях (державних та комерційних)..... 91

ВИСНОВКИ..... 96

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА..... 97

ДОДАТОК 1. Перелік недержавних донорських організацій та платформ для підтримки бізнесу..... **100**

ДОДАТОК 2. Види фінансових ресурсів та їх класифікація для розвитку ММСП в Україні..... **101**

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 р., підприємництво стає не лише джерелом економічної активності, а й засобом самореалізації, відновлення гідності та незалежності для багатьох громадян, які постраждали від бойових дій.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО), ветерани, жінки, люди з інвалідністю та інші — усі вони мають право на можливість реалізувати себе у бізнесі, маючи рівний доступ до ресурсів, підтримки та знань.

Цим виданням **«ПОСІБНИК З ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»** наша команда намагається зі свого боку підтримати та мотивувати бізнес до відновлення й розбудови в нових умовах.

Мета та структура посібника

Цей посібник створено переважно для вже діючих ММСП. Проте він може бути корисним й особам, які тільки планують розпочати власну справу, особливо ветеранам, жінкам та людям з інвалідністю.

Посібник охоплює такі матеріали:

- ☑ стислі тлумачення основних економічних термінів та їх взаємозв'язки;
- ☑ огляд нормативно-правових документів, що актуальні для бізнесу в умовах війни;
- ☑ практичні інструменти: алгоритми, шаблони, чек-листи та плани дій;
- ☑ кейси різноманітних бізнесів, які працюють навіть в умовах повномасштабного вторгнення;
- ☑ QR-коди для швидкого посилання та інтерактивної взаємодії з електронними інструментами бізнесу та джерелами, що допоможуть Вам розбудовувати власну справу;
- ☑ практичні рекомендації щодо створення інклюзивного бізнесу: GESI, WCAG та МФК;
- ☑ посилання на державні та недержавні програми підтримки бізнесу.

Кожний розділ побудовано за уніфікованою структурою, що допоможе відразу комплексно застосувати його на практиці. Навчальний матеріал легко сприймається завдяки лаконічності, візуалізації, використання зрозумілих бізнес-кейсів, малюнків, таблиць, шаблонів та інших інструментів.

Нові руйнівні виклики політичного та економічного характеру спричинили безпрецедентне становище в суспільстві. Проте приватний бізнес може і має стати однією з основних точок зростання та відновлення української економіки.

Безумовно, українські МСМП потребують підтримки на всіх рівнях через різноманітні державні та недержавні програми, безповоротні гранти, пільгові кредити, розвиток індустріальних парків, страхування воєнних ризиків для відновлення інвестицій, дерегуляції, розбудови нової логістики, лібералізації торгівлі. Відповідні програми вже реалізуються, але їх необхідно продовжувати та розширювати й надалі, з метою створення якомога більшої кількості нових підприємств.

Посібник також стане у пригоді організаціям, що підтримують розвиток підприємництва, освітнім установам та громадським активістам.

Дякуємо за Ваш час!

РОЗДІЛ 1.
ЗАГАЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПИТАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

⧖ **Час на прочитання:** до 30 хвилин.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ РОЗДІЛУ:

- ☑ Правове поле підприємництва в умовах воєнного стану: інституції та їх повноваження.
- ☑ Міжнародна класифікація функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ): стислий огляд та основні терміни.
- ☑ Огляд програм підтримки підприємництва для ветеранів, людей з інвалідністю та жінок.
- ☑ Програми підтримки для найманих працівників з числа ВПО, ветеранів та людей з інвалідністю.
- ☑ Пільги для підприємств в умовах воєнного часу.

> **Короткий огляд.** Розділ містить стислий огляд чинного законодавства, норми якого допоможуть при організації бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення; перелік інституцій, що підтримують бізнес; посилання на державні програми підтримки ветеранського, жіночого бізнесу та бізнесу, яким займаються особи з інвалідністю.

> **Зв'язок з реальністю.** Під час війни швидкими темпами відбуваються різноманітні зміни, зокрема у законодавстві. Як відомо, «Незнання закону не звільняє від відповідальності», тому ми прагнемо допомогти бізнесу організовувати роботу в рамках чинного законодавства, уникнути непотрібних штрафних санкцій, втрати репутації й довіри. У розділі також згадуються інституції, що можуть надати фінансову підтримку ММСП та пільги, які можуть підтримати бізнес під час війни.

1.1. Правове поле підприємництва в умовах воєнного стану: інституції та їх повноваження

> Повномасштабна військова агресія кардинально змінила умови функціонування всіх сфер життя країни, включно з економікою та підприємництвом. Введення воєнного стану зумовило необхідність адаптації чинного законодавства та розробки нових нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення стабільності, обороноздатності та життєдіяльності держави в умовах безпрецедентних викликів.

Як змінилося чинне законодавство у сфері бізнесу в умовах війни?

Основа законодавства України — Конституція, у Статті 42 гарантує право кожного на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом [58]. Також існують інші нормативно-правові документи, що визначають умови ведення підприємницької діяльності в Україні: Господарський Кодекс України [26]; Кодекс законів про працю України (КЗпП) [56]; Податковий Кодекс України [69]; Цивільний Кодекс України [86]; ЗУ «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» [47]; ЗУ «Про ліцензування видів господарської діяльності» [49]; ЗУ «Про соціальні послуги» — в контексті соціального підприємництва [52] та ін.

Умови воєнного стану дозволяють державі обмежувати деякі права через спеціальні закони, наприклад:

1. ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 N° 389-VIII (зі змінами) передбачає можливість тимчасового обмеження конституційних прав і свобод громадян, а також прав і законних інтересів юридичних осіб, що можуть стосуватися підприємницької діяльності (зокрема обмеження щодо пересування, використання майна) [51].

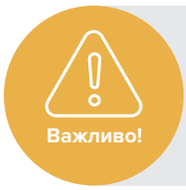
2. ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення стабільного функціонування ринків електричної енергії та природного газу в умовах воєнного стану» (та подібні закони, що регулюють функціонування критичної інфраструктури) [41]. Їх норми мають забезпечити безперебійне постачання енергоресурсів, обмеження їх споживання, порядок відключень тощо.

3. ЗУ «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» відновлює звітність бізнесу та забезпечує роботу офіційної статистики [48]. Бізнес знову зобов'язаний подавати статистичну та фінансову звітність до органів державної статистики. Так, ФОП які здійснюють *«Промислове виробництво», «Пасажирські автомобільні перевезення», «Вантажні автомобільні перевезення»,* мають подавати звітність до Держстату України [33].

Фінансово-господарська діяльність ММСП також зазнала впливу значних змін у законодавстві. Наприклад, додатковим навантаженням на бізнес стало введення «військово збору» (ВЗ) [42].

Вплив військових дій викликав **величезні диспропорції на ринку праці.** Велика кількість трудових ресурсів наразі перебуває за кордоном у вимушеній еміграції, а інша частина працездатного населення, яка зараз залучена в економіку України, безумовно відчуває надлишкове навантаження.

Уряд створив систему бронювання ключових працівників через портал Дія, що регулюється «Порядком бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час» (Постанова КМУ від 27.01.2023 р. N° 76 «Деякі питання реалізації положень ЗУ «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час» [74].



Зверніть увагу! Перелік підприємств, які можуть бронювати працівників, постійно оновлюється.

Регулярно перевіряйте актуальну інформацію на офіційних ресурсах.

Завдяки ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» [40] було змінено КЗпП, у частині адаптації трудових відносин до умов воєнного стану: спрощено процедури звільнення, призупинено дії деяких положень колективних договорів, надано можливість відсторонення працівників без збереження заробітної плати тощо. Важливо, що ці норми можуть бути знову переглянуті [41].

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Призначте у своїй команді відповідального за моніторинг змін у законодавстві. Це допоможе уникнути штрафів та правових проблем, які можуть виникнути через незнання нових норм.

Які інституції підтримують бізнес в умовах війни?

Окрім нормативно-правового забезпечення, держава також створює відповідні інституції, що регулюють підприємницьку діяльність (Таблиця 1.1).

Велика кількість підприємців не має інформації, до яких інституцій та з яких питань бізнесу можна звертатися.

Таблиця 1.1

Ключові інституції в сфері підприємництва в Україні (авторська розробка)

Інституція	Повноваження та роль
ДЕРЖАВНИЙ РІВЕНЬ	
Кабінет Міністрів України (КМУ) [84]	КМУ приймає постанови та розпорядження, що деталізують та конкретизують положення законів, які стосуються підприємницької діяльності в період воєнного стану.
Військове командування та обласні військові адміністрації (ОВА) [39]	З введенням воєнного стану військове командування отримує значні повноваження, що можуть прямо впливати на бізнес: обмеження в пересуванні та часі; залучення працездатних осіб до суспільно корисних робіт, пов'язаних з оборонними потребами; примусове відчуження майна ММСП для потреб оборони з подальшою компенсацією його вартості; обмеження використання пального, електроенергії та інших ресурсів у разі їх дефіциту.
Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України [62]	Формує політику у сфері ММСП, цифровізації, підтримки стартапів. Допомагає бізнесу у переміщенні виробничих потужностей з небезпечних регіонів до більш безпечних. Моніторить й аналізує вплив воєнного стану на підприємництво, розробляє відповідні рекомендації.
Державна податкова служба України (ДПС) [31]	Адмініструє податки, супроводжує ФОП, ММСП, надає доступ до електронного кабінету платника податків.
Державна служба зайнятості (ДСЗ) [32]	Реалізує програми працевлаштування, перекваліфікації та грантові ініціативи для підприємців, сприяє у відкритті власної справи.
Дія.Бізнес (офіс розвитку підприємництва) [34]	Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. Надає онлайн-інструменти, шаблони документів, бізнес-плани, навчання, адміністративні послуги (реєстрація ФОП та інше)
Державна служба статистики України [33]	**Із 05.07.2025 р. відновлено обов'язкове подання статистичної та фінансової звітності.**
МІСЦЕВИЙ РІВЕНЬ	
Органи місцевого самоврядування	Підтримка місцевих бізнесів, надання адмінпослуг через ЦНАП, встановлення місцевих зборів, надання пільг на місцеві збори та інше, визначене ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [50].

Безумовно, нормативно-правове поле підприємницької діяльності в Україні дуже велике та не може бути повністю охопленим у цьому підрозділі. Законодавство у воєнних умовах є складним та постійно змінюється, тому ММСП слід регулярно стежити за офіційними ресурсами (ВРУ, КМУ, сайтами міністерств), а також створювати власні юридичні служби чи залучати фахівців для правового супроводу бізнесу.

1.2. Міжнародна класифікація функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ): стислий огляд та основні терміни

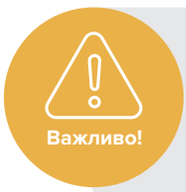
> Повномасштабні воєнні дії стали причиною часткової втрати здоров'я та зростання випадків інвалідності серед великої кількості населення України. Але значна частина цих трудових ресурсів може бути інтегрована в підприємницьке середовище як наймані працівники або засновники власного бізнесу. Для кращого розуміння цього питання, ознайомимося з відповідними термінами.

Як норми МКФ можна застосувати для розвитку бізнесу?

Міжнародна класифікація функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ) — це розроблена ВООЗ сучасна система класифікації, яка дає змогу оцінювати ступінь функціонування людини в бізнесі та суспільстві. Прийнята у 2001 р., МКФ є еволюційним розвитком Міжнародної класифікації порушень, обмежень життєдіяльності та інвалідності (МКПІ, 1980) і відзначає значний методологічний зсув від суто медичної моделі до біопсихосоціальної моделі розуміння інвалідності. Це означає, що вона враховує взаємодію між станом здоров'я людини, факторами навколишнього середовища й особистими факторами [65].

Ключовою відмінністю МКФ є її позитивний та інтегративний характер. Вона фокусується не лише на «обмеженнях», але й на «функціонуванні» людини, тобто на тому, що людина може робити, і на її взаємодії з оточуючим середовищем.

МКФ не є класифікацією «людей з інвалідністю», а скоріше класифікацією станів, пов'язаних зі здоров'ям. Вона розглядає функціонування та інвалідність як взаємодію між станом здоров'я людини та контекстуальними факторами — середовищем і особистістю.



МЕТА МКФ — забезпечити уніфікований та стандартизований опис, що дозволяє: оцінити стан здоров'я та функціонування людини у різних сферах життя, спланувати й оцінювати втручання, розробляти ефективні реабілітаційні програми, соціальні послуги та освітні стратегії.

МКФ складається з двох частин, кожна з яких містить два компоненти, більш детально основні терміни та компоненти МКФ наводяться у Таблиці 1.2 нижче.

Таблиця 1.2

Ключові компоненти МКФ для бізнесу

Компонент	Суть та значення	Практичне застосування	Як впливає на бізнес
Функції організму	Фізіологічні процеси: зір, слух, рух, мислення	Працівник з порушенням слуху	Потреба в адаптації комунікації
Структури організму	Анатомічні частини: око, кінцівка…	Клієнт з ампутованою кінцівкою	Необхідно забезпечити фізичну доступність в офіс
Активність	Виконання дій: працювати, ходити, читати	Співробітник працює з комп'ютером або обладнанням, виконує завдання	Оцінка знань та навиків працівників і делегування їм відповідних завдань

Компонент	Суть та значення	Практичне застосування	Як впливає на бізнес
Участь	Залученість до економічної активності	Працівник бажає взяти участь у тренінгу чи події	Створення відповідних інклюзивних заходів (навчання, підвищення кваліфікації)
Фактори середовища	Фізичні, соціальні й ставленнєві умови	Пандуси, ліфти, інклюзивна HR-політика, позитивний мікроклімат	Формує бар'єри або сприяє інклюзії
Особистісні фактори	Приховані особливості: вік, освіта, професія, досвід	Працівник старшого віку, студент-практикант	Підтримка персоналізації підходу

Таким чином, МКФ надає комплексний погляд на здоров'я та інвалідність, переходячи від зосередження на «хворобі» до цілісного розуміння функціонування людини в її середовищі. Ця система використовується, щоб всебічно зрозуміти стан людини та краще спланувати залучення цієї категорії населення до економіки.

Як застосувати МКФ для бізнес-рішень на практиці?

МКФ зміщує фокус з діагнозу («що не так?») на **функціональний профіль людини** («що людина може робити і що їй потрібно, щоб це робити»). Для бізнесу це означає перехід до **практичного управління трудовим потенціалом** та створення безбар'єрного середовища, більш раціонального використання наявних ресурсів.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Застосування МКФ у бізнесі перетворює соціальну відповідальність на стратегічний актив через три ключові компоненти:

Компонент МКФ	Фокус для бізнесу	Бізнес-цінність
Функції та структури тіла (порушення)	**Оцінка потреб в адаптації.** Визначення конкретних функціональних обмежень (зір, мобільність, слух).	Економічно **обґрунтоване облаштування робочого простору** (наприклад, не просто «пандус», а «автоматичне дверне керування» для підвищеної ефективності).
Активність та участь (обмеження діяльності)	**Визначення трудового потенціалу.** Оцінка здатності виконувати робочі завдання незалежно від стану здоров'я (наприклад, здатність керувати автомобілем).	**Оптимізація підбору персоналу** (Job Matching) та **адаптація посадових обов'язків** під реальні навички й можливості людини.
Фактори середовища (бар'єри / фасилітатори)	**Створення безбар'єрного середовища.** Виявлення фізичних, інформаційних, соціальних перешкод та їх усунення.	**Розширення клієнтської бази** та формування позитивного іміджу.

Оскільки МКФ, по суті, є класифікацією здоров’я та показників, пов'язаних зі здоров'ям, вона також використовується у таких сферах, як страхування, соціальний захист, праця, освіта, економіка, соціальна політика, загальний розвиток законодавства та зміни навколишнього середовища. На основі принципів МКФ у квітні 2022 р. в Україні ухвалено Національний класифікатор функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров’я, що допоможе створити сучасну цілісну систему реабілітації в Україні [65].

МКФ ≠ МЕДИЧНИЙ ДІАГНОЗ

(доповнює клінічні діагнози інформацією про функціонування в повсякденному житті)

Розглянемо кейс, що демонструє, як можна використовувати МКФ у бізнесі та ефективніше приймати управлінські рішення й використовувати наявні ресурси.

УРОК З КЕЙСУ

Компанія наймає ветерана з ампутацією нижньої кінцівки та легкою контузією (ЧМТ)

Традиційний підхід (діагноз)	Інтерпретація МКФ (функціонування)	Практичне бізнес-рішення (враховує МКФ)
«Потрібно місце для інваліда»	**Активність:** здатність працювати за столом, керувати комп'ютером — *повна.* **Функція тіла:** обмежена мобільність.	Облаштування робочого місця **ергономічним кріслом** та **регульованим столом.** Встановлення **фасилітаторів** (захисних екранів) для зниження шуму (як фактора навколишнього середовища, що впливає на когнітивні функції після ЧМТ).
«Особа, напевно, не зможе їздити у відрядження»	**Активність:** здатність керувати авто — *обмежена.* **Участь:** вимагає включення в командну роботу та соціальні процеси.	**Модифікація посадових обов'язків:** весь його трудовий потенціал використовується для внутрішніх проєктів, що не вимагають фізичного переміщення, або йому надається **адаптований службовий транспорт.**
Бізнес-результати із цих прикладів: точкове інвестування в обладнання замість загального облаштування приміщень, максимальне використання висококваліфікованого трудового потенціалу.		

Застосування норм МКФ дозволить, не зосереджуючись на діагнозі, сприяти створенню **інклюзивного суспільства,** в якому оцінюють не обмеження, а можливості людини в конкретних умовах, зокрема в бізнесі. Необхідно пам'ятати, що таке ставлення дозволить ефективно залучати людей з інвалідностями до відновлення та розбудови економіки в Україні.

1.3. Огляд програм підтримки підприємництва для ветеранів, людей з інвалідністю та жінок

Воєнний стан значно загострив соціальні й економічні питання, зокрема ті, що стосуються **ветеранів**, **осіб з інвалідністю** та **жінок**. Велика кількість населення втратила зайнятість або власний бізнес та була змушена шукати нові джерела фінансової стабільності. Ці категорії населення потребують особливої уваги та цілеспрямованої підтримки для успішної інтеграції в економічне життя країни, зокрема через розвиток власної підприємницької діяльності.

Усвідомлюючи важливість цього завдання, українська держава у співпраці з міжнародними партнерами та громадськими організаціями розробляє та впроваджує низку програм, спрямованих на стимулювання підприємництва серед цих цільових груп.

Які державні програми підтримки підприємництва для ветеранів, людей з інвалідністю та жінок діють в Україні у 2025 р.?

Основою для розробки та впровадження відповідних програм підтримки, що закладають фундамент для створення інклюзивного середовища та надання цільової допомоги, є такі ЗУ: «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

Ветеранська спільнота має значний потенціал для відновлення економіки та формування нових ініціатив. В Україні затверджена Стратегія ветеранської політики на період до 2030 р. [79], що направлена на забезпечення «економічної незалежності» ветеранів / ветеранок та членів їхніх сімей через такі завдання: *забезпечення залучення ветеранів / ветеранок та членів їхніх сімей до програм розвитку підприємництва; забезпечення працевлаштування ветеранів / ветеранок з урахуванням заходів із сприяння зайнятості населення, передбачених законодавством; проведення аналізу грантових програм підтримки для започаткування ветеранського бізнесу ветеранами / ветеранками та членами їхніх сімей; опрацювання програм супроводу для започаткування ветеранами / ветеранками та членами їхніх сімей власної справи*.

Для повернення людей до економічно активного життя Україна створює відповідні умови та інституції, що опікуються суто питаннями **ветеранської спільноти та їхніх родин,** а саме:

- **Міністерство у справах ветеранів України (Мінветеранів):** формує державну політику щодо ветеранів, розробляє та реалізує програми їх соціальної та економічної інтеграції, зокрема через підприємництво [64].
- **Український ветеранський фонд (УВФ):** утворений при Мінветеранів, є важливою платформою для реалізації програм підтримки ветеранського бізнесу, надає гранти та здійснює менторську підтримку [83].

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Рекомендуємо ознайомитися з практичним досвідом американських військовослужбовців при підготовці до цивільного життя у Посібнику «ЯК ДОСЯГТИ КАР'ЄРНОГО УСПІХУ ПІСЛЯ ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ» [60].

Які програми підтримки бізнесу діють для осіб з інвалідністю та жінок?

Крім інтеграції ветеранів та ветеранок в економічне життя через підприємництво, необхідно приділити увагу й особам з інвалідністю, які також можуть бути залучені до створення інклюзивного суспільства та зменшення соціальної вразливості.

Це є повноваженнями **Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України** (забезпечує соціальний захист, зокрема осіб з інвалідністю, та координує програми, спрямовані на їх працевлаштування та самозайнятість) [63]. Об'єктивно діяльність Міністерства переважно спрямована на соціальну підтримку, тому особам з інвалідністю, які зацікавлені у створенні та розвитку власної справи, краще звертатися до інших інституцій, які були перелічені вище, особливо якщо це особа з інвалідністю внаслідок війни.

Мобілізація всіх доступних ресурсів стає критично важливою, а надто під час воєнного стану. Тому питання підтримки **жіночого підприємництва** стає не просто питанням рівності, а й стратегічною необхідністю для економічного відновлення України. Історично українські жінки відігравали значну роль у бізнесі та економіці. Навіть до повномасштабного вторгнення частка жіночих підприємств становила близько 30 % від загальної кількості бізнесів.

Як і більшість інших бізнесів, представники жіночого підприємництва в Україні були змушені стикатися з такими викликами, що внесла війна, а саме: релокація бізнесу; нові потреби (виробництво товарів для військових, гуманітарна сфера, психологічна підтримка); збільшення соціальної відповідальності; перекваліфікація та отримання нової освіти (жінки почали активно отримувати водійські посвідчення не тільки категорії В (легкові автомобілі), а й більш складних категорій: С (вантажні автомобілі), D (автобуси) та Е (транспортні засоби з причепами).

Чому підтримка жіночого підприємництва критична для відновлення України? На це питання може бути кілька відповідей. Наведемо кілька нижче.

- **Розвиток місцевих економік і створення нових робочих місць:** жінки-підприємниці активно починають бізнес у невеликих містах, селах та селищах, сприяючи їхньому економічному розвитку. Це стає джерелом нових робочих місць, що вкрай необхідно для подолання безробіття та інтеграції ветеранів, ВПО та інших вразливих груп населення.
- **Адаптивність:** жінки часто демонструють високу здатність до адаптації та пошуку інноваційних рішень у кризових умовах, що є ключовим для динамічного відновлення.
- **Зміцнення соціальної стійкості:** розвиток жіночого бізнесу сприяє фінансовій незалежності жінок та їхніх родин, підвищенню їхнього статусу в суспільстві та зміцненню соціального капіталу країни.
- **Залучення додаткових фінансових ресурсів:** міжнародні донори та інвестиційні фонди все більше фокусуються на проєктах, що підтримують гендерну рівність та жіноче підприємництво, розглядаючи це як індикатор сталого розвитку.

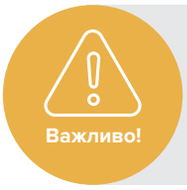
Таблиця 1.3 та Додаток 1 містять перелік державних програм, міжнародних організацій та платформ, де можна шукати ГРАНТИ й ТЕНДЕРИ!

Таблиця 1.3

Перелік діючих Програм державної підтримки підприємництва для ветеранів, людей з інвалідністю та жінок (станом на 01.08.2025 р.)

Назва Програми, інституція та посилання	Інформація про фінансову підтримку	Кінцеві отримувачі підтримки
Гранти для ветеранів та другого з подружжя Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України [62]	**Гранти** надаються за умови співфінансування: 70 % від суми бізнес-проєкту надає держава, та 30 % отримувач фінансує самостійно. **Безстроково.** **Гранти розміром:** • до 250 тис. грн (створити 1 робоче місце); • до 500 тис. грн (створити 2 робочих місця); • від 500 до 1 млн грн (створити 4 робочі місця).	Ветерани / ветеранки та члени їхніх сімей
Програма «20 тисяч». Український ветеранський фонд [83]	**Компенсуються витрати** бізнесу в розмірі до 20 тис. грн на закупівлю предметів та товарів для ведення власної справи. **Безстроково.** Подання заявки через сайт УВФ.	Ветерани / ветеранки та члени їхніх сімей
Програма «Власна справа» від Державної служби зайнятості (ДСЗ) в рамках проекту «єРобота» [36]	**Грант** на започаткування або розвитку бізнесу. Розмір **гранту** залежить від кількості створених робочих місць і може досягати 250 тис. грн. Для окремих областей — до 500 тис. грн. **Безстроково.** Подання заявки відбувається через портал «Дія», розробка бізнес-плану, проходження співбесіди в центрі зайнятості.	Ветерани / ветеранки та члени їхніх сімей; особи з інвалідністю; жінки

Назва Програми, інституція та посилання	Інформація про фінансову підтримку	Кінцеві отримувачі підтримки
Грантова програма «СТВОРЮЙ 2.0» Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України [62] та Ukraine-Moldova American Enterprise Fund	Грант до 15 000 дол. США на придбання обладнання чи техніки для бізнесу, його доставка та монтаж. Закупівля програмного забезпечення, необхідного для функціонування виробничого обладнання. Дедлайн — 31.10.2025.	Жінки



Підприємці також можуть розраховувати на залучення додаткового фінансування від міжнародних організацій та фондів, інформація про яких наводиться у Додатку 1.

Підсумовуючи сказане вище, необхідно зазначити, що державна підтримка вразливих верств населення — це інвестиція в майбутнє України, яка забезпечить не лише економічне зростання, а й більш стійке, інклюзивне та процвітаюче суспільство.

1.4. Програми підтримки для найманих працівників — ВПО, ветеранів та людей з інвалідністю

> Взаємовідносини між бізнесом (роботодавцем) та найманими працівниками є основою будь-якої економіки. Ці відносини регулюються законодавством, умовами договору та внутрішньою культурою компанії. Успіх бізнесу багато в чому залежить від ефективності, мотивації та задоволеності його команди.

Хто такий «роботодавець» і що він має забезпечити?

Роботодавець — це фізична або юридична особа, яка використовує працю найманих працівників на підставі укладеного трудового договору та виплачує їм заробітну плату (винагороду). Також до обов'язків роботодавця входить:

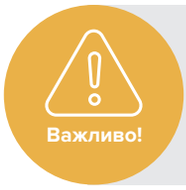
- **забезпечення умов праці** (створення робочого середовища, надання необхідних інструментів, обладнання та матеріалів);
- своєчасна та в повному обсязі **виплата заробітної плати,** яка не може бути нижчою за встановлений законодавством мінімум;
- **дотримання норм КЗпП,** зокрема щодо тривалості робочого часу, надання відпусток, лікарняних та інших соціальних гарантій;
- **оподаткування та звітність** — ведення кадрового обліку, сплата податків та внесків до соціальних фондів за працівників, надання відповідної звітності до державних органів;
- **підвищення кваліфікації працівників** — інвестиції у навчання та розвиток своїх співробітників підвищують конкурентоспроможність компаній.

Зрозуміло, що усе вищезазначене потребує значного фінансування. Для створення будь-якого робочого місця роботодавець має забезпечити наявність відповідного приміщення (офісу, виробництва, магазину тощо), облаштувати це місце необхідним обладнанням, меблями та технікою, витратити кошти на дотримання вимог безпеки (протипожежної, санітарно-гігієнічної тощо), надати матеріали для роботи та інше.

В умовах військового стану, коли більшість бізнесів були релоковані, втратили власні приміщення, обладнання, налагоджені канали постачання та збуту, створення нових робочих місць та найм персоналу стає справжнім викликом для ММСП.

Які існують компенсації для роботодавців?

Уряд затвердив Постанова КМУ від 10.02.2023 р. № 124 «Про затвердження Порядку надання роботодавцям компенсацій за працевлаштування зареєстрованих безробітних», яка передбачає надання роботодавцю **компенсацій за працевлаштування зареєстрованих безробітних** [75]. Порядок поширюється на роботодавців, які за направленням Центру зайнятості працевлаштовують зареєстрованих безробітних, зокрема учасників бойових дій.



Держава **допомагає працевлаштуватися зареєстрованим безробітним** (ветеранам / ветеранкам, молоді, жінкам та іншим вразливим категоріям населення) та **бізнесу,** через зменшення витрат на оплату заробітної плати і компенсації фактичних витрат у розмірі ЄСВ.

Окрім зменшення витрат на соціальні внески та заробітну плату, роботодавці, які прийняли на роботу людину з інвалідністю, можуть отримати **компенсацію за облаштування її робочого місця** відповідно до Порядку надання роботодавцям компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць працевлаштованих осіб з інвалідністю (Постанова КМУ від 22.08.2023 р. № 893 [73]).

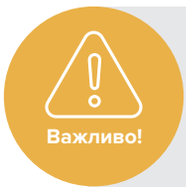
На підставі п. 10 Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті на соціальний захист осіб з інвалідністю, Постанови КМУ від 04.02.2023 р. № 120 «Деякі питання соціального захисту осіб з інвалідністю», роботодавець може розраховувати на навчання та перекваліфікацію осіб з інвалідністю у закладах освіти, центрах комплексної реабілітації осіб з інвалідністю для здобуття професії [76]. Але треба враховувати, що такі програми не надають особам з інвалідністю необхідних знань та навичок для успішного ведення бізнесу, є індивідуальними і залежать від регіональних потреб та можливостей.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Отримайте компенсацію за працевлаштування та облаштування робочих місць:

- ✓ **ВПО**
- ✓ **безробітніх**
- ✓ **осіб з інвалідністю**

Окрім певних «заохочень» для роботодавців, державна політика в сфері зайнятості також спрямована на захист інтересів найманих працівників. ЗУ «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» (зі змінами) захищає трудові права ветеранів війни [53].



Статті 12, 13, 15 та 16 ЗУ «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» містять **перелік трудових прав, гарантій та пільг учасникам бойових дій та особам, прирівняним до них, особам з інвалідністю внаслідок війни.**

Отже, в Україні діють певні норми законодавства, що частково забезпечують підтримку бізнесу в питаннях працевлаштування ветеранів та ветеранок, людей з інвалідністю та жінок, а також в питаннях організації власної справи.

1.5. Пільги для підприємств в умовах воєнного часу

З метою підтримки економіки, забезпечення її стабільності та адаптації до викликів воєнного часу було прийнято низьку ЗУ: від 03.03.2022 р. N° 2118-IX «Про внесення змін до ПКУ та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» [46]; від 15.03.2022 р. N° 2120-IX «Про внесення змін до ПКУ та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [45]; від 24.03.2022 р. N° 2142-IX «Про внесення змін до ПКУ та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» [44]; від 01.04.2022 р. N° 2173-IX «Про внесення змін до ПКУ та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану» [43]), що надають податкові пільги бізнесу. Ці норми спрямовані на зменшення податкового навантаження, спрощення адміністративних процедур, полегшення правил звітування, стимулювання ділової активності та підтримку життєдіяльності бізнесу в умовах безпрецедентної кризи.

Які податкові пільги діють в Україні?

УРОК З КЕЙСУ

У 2025 р. ФОП можуть бути звільнені від сплати: єдиного податку (ЄП), військового збору (ВЗ) та єдиного соціального внеску (ЄСВ) на підставі норм ПКУ

1. Звільнення від сплати ЄП та ВЗ надається підприємцям 1 та 2 груп спрощеної системи оподаткування, які не ведуть діяльність і не мають найманих працівників протягом одного календарного місяця на рік на період: щорічної відпустки; хвороби, що триває 30 і більше календарних днів (підтвердженої витягом із Електронного реєстру листків непрацездатності).
2. Звільнення від сплати ЄП, ВЗ на тимчасово окупованих та на територіях бойових дій. Дозволено не платити ЄП і ВЗ ФОП 1 та 2 групи, якщо їхня податкова адреса знаходиться на територіях бойових дій або на тимчасово окупованих РФ.
3. Звільнення від сплати ЄП, ПДФО та ВЗ мобілізованих ФОП. Підприємці, які зараз мобілізовані до ЗСУ, звільняються від обов'язку нарахування, сплати та подання звітності з ПДФО, ЄП та ВЗ. Не сплачувати ЄП і ВЗ можуть підприємці, які: мають чи не мають найманих працівників; були призвані на військову службу під час мобілізації або залучені до виконання обов'язків щодо мобілізації за посадами, передбаченими штатами воєнного часу, під час особливого періоду. Звільнення діє на весь період їх військової служби. Але отримати його фактично можна буде вже після демобілізації.

Наведемо інші пільги, які є актуальними для ММСП в умовах війни.

1. **Податкові пільги щодо оподаткуванням податком на додану вартість (ПДВ) в умовах воєнного** стану, що були зумовлені змінами до Законів України:
   1.1. Ставка ПДВ для ввезення пального (бензину, дизелю, скрапленого газу) знижена з 20 % до 7 %.
   1.2. Звільнено від оподаткування ПДВ операції з ввезення на митну територію України та постачання на митній території України велика кількість товарів військового призначення (*товари оборонного призначення; порохи; біноклі, прилади нічного бачення, тепловізори та інше),* лікарських засобів та медичних виробів.
   1.3. З 1 серпня 2023 р. відновлено частину податкових перевірок та штрафів, пов'язаних з ПДВ, що були призупинені на початку війни.
2. **Благодійна допомога.** Збільшені граничні розміри для включення до витрат сум благодійної допомоги, наданої ЗСУ, ТРО тощо.

3. **Ліцензування.** Ліцензії на виробництво та обіг спирту, алкоголю, тютюну, пального, термін дії яких закінчився або за якими не сплачено черговий платіж, вважаються чинними. Сплату платежів та дії щодо продовження ліцензії необхідно здійснити протягом 30 днів після припинення воєнного стану.

4. **Плата за землю.** Не нараховується та не сплачується плата за землю (земельний податок та орендна плата) за ділянки, розташовані на територіях, де велися бойові дії або тимчасово окупованих, а також забруднених вибухонебезпечними предметами. Пільга діє з 01.03.2022 р. до 31 грудня року, наступного за роком припинення воєнного стану. Рішення про пільги щодо земельного податку, податку на нерухоме майно, ЄП для 1 та 2 груп приймаються органами місцевого самоврядування.

5. **Екологічний податок.** Не нараховується та не сплачується екологічний податок за об'єкти, розташовані на територіях, де велися бойові дії або тимчасово окупованих.

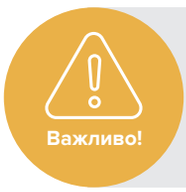
6. **Кредитні та фінансові зобов'язання.** Позичальник звільняється від відповідальності за прострочення виконання грошового зобов'язання за кредитом. Строки позовної давності продовжуються на строк дії воєнного стану.

7. **Мораторій на перевірки.** Він був частково скасований з 01.08.2023 р. (або пізніше, залежно від типу перевірки). Податкові перевірки не розпочинаються, а розпочаті зупиняються, крім камеральних та фактичних перевірок. Це значно зменшило адміністративне навантаження на підприємства. Цей мораторій продовжує діяти для більшості видів перевірок, крім тих, що стосуються сфери національної безпеки, оборони, публічних закупівель, а також санітарно-епідеміологічного благополуччя населення. ЗУ «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» (Перехідні положення) містить відповідні обмеження, а Постанова КМУ від 13.03.2022 р. N° 303 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» деталізує порядок їх застосування [72].

8. **Наслідки невиконання обов'язків:** за невиконання податкових обов'язків (неподання звітності, несплата податків) можуть застосовуватися штрафні санкції.

ЩОБ УНИКНУТИ ШТРАФІВ, ВИНИКНЕННЯ СУДОВИХ ПРОВАДЖЕНЬ:

1. **Здійснюйте постійний моніторинг змін** на офіційних сайтах ДПС, Мінфіну, ВРУ, консультуйтеся з бухгалтерами, юристами.
2. **Ретельно ведіть первинний облік доходів та витрат** — це основа для обчислення податків та захисту у разі перевірок.
3. **Організуйте електронний документообіг** та використовуйте електронні кабінети платників податків. Резервне копіювання.
4. **Діалог з ДПС,** звертатися за роз'ясненнями.
5. **Ретельно перевіряйте своїх контрагентів,** щоб уникнути ризиків, пов'язаних з недобросовісними партнерами.
6. **Забезпечте надійне зберігання всіх первинних документів** (звітів, платіжних доручень тощо).



Більшість пільг є тимчасовими і діють до припинення або скасування воєнного стану або до певного терміну.

Ймовірно, після завершення війни відбудеться їх повний перегляд.

Ситуація з наданням пільг, спрощенням звітності або іншими преференціями для бізнесу постійно змінюється. Наразі спрогнозувати напрям державної політики у цій сфері дуже складно, особливо у довгостроковій перспективі.

РЕФЛЕКСІЯ ТА САМООЦІНКА

1. Проаналізуйте, як організована юридична підтримка Вашого бізнесу. Чи має ваше ММСП юридичний підрозділ в оргструктурі? Як Ви його оцінюєте?
2. Чи маєте Ви досвід розвитку бізнесу через співпрацю з органами місцевої влади: мерією, територіальними підрозділами Державної служби зайнятості, ЦНАП іншими інституціями (Таблиця 1.1)?
3. Чи плануєте Ви застосовувати норми Міжнародної класифікації функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ) для створення комфортного бізнес-середовища для співробітників, клієнтів, партнерів (Таблиця 1.2)?
4. Ознайомтеся із сайтами програм та платформ, що підтримують бізнесу через гранти, навчання (Таблиця 1.3 та Додаток 1).
5. Організуйте співробітництво із територіальним підрозділом служби зайнятості у Вашому населеному пункті. Дізнайтеся, як отримати компенсації при працевлаштуванні найманих співробітників.
6. Чи може Ваше ММСП користуватися чинними пільгами та на яких умовах?

ПІДСУМОК РОЗДІЛУ 1

- ☑ Український бізнес, незважаючи на повномасштабне вторгнення, демонструє високу стійкість, гнучкість та витривалість. Будь-яка складна ситуація завжди разом із загрозами надає певні можливості, які можна буде використати задля розвитку.
- ☑ Представники бізнесу, навіть під час воєнних дій, можуть знайти ресурси для підтримки та розвитку ММСП. Для цього необхідно відслідковувати чинне законодавство, яке постійно змінюється. Це дозволяє використовувати певні пільги та преференції, запобігає виникненню штрафних санкцій.
- ☑ Крім того, стають доступними програми державної допомоги та міжнародних недержавних організацій щодо створення нових робочих міст, пільгового кредитування, підтримки у придбані обладнання та безповоротна грантова допомога, що в комплексі суттєво фінансово підтримує ММСП.
- ☑ На світовому рівні український бізнес отримує міжнародні преференції щодо експортних операцій по великому переліку товарів. Це також підтримує діяльність українських ММСП.

РОЗДІЛ 2.
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІКРО-, МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ (ММСП) ПІД ЧАС ГІБРИДНИХ ВОЄННИХ ДІЙ

⧖ **Час на прочитання:** до 40 хвилин.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ РОЗДІЛУ:

- ☑ Види ММСП, сфери їх діяльності та організаційні структури.
- ☑ Адаптація бізнес-моделей та бізнес- процесів на підприємствах в умовах війни. Вразливість бізнесу.
- ☑ Аналіз ефективності діяльності ММСП за допомогою SWOT- та PEST-аналізів.
- ☑ Бізнес-планування на підприємстві: гнучкість та адаптивність. Чек-лист інклюзивності при створенні бізнес-плану.
- ☑ Інклюзивність внутрішніх процесів та політик.

> **Короткий огляд.** Розділ містить класифікацію ММСП, розкриває поняття «бізнес-модель», «бізнес-процеси», згадуються: Концепція бізнес-моделі Остервальдера (Canvas), SWOT- та PEST-аналіз, бізнес-планування. Також наводяться практичні інструменти, які допоможуть зробити бізнес більш інклюзивним.

> **Зв'язок з реальністю.** В умовах воєнного часу економічна ситуація є не прогнозованою, руйнуються майно та ділові зв'язки, втрачаються клієнти й працівники, обмежуються фінансові потоки — все це ускладнює ведення бізнесу в рази. У розділі наводяться практичні інструменти, за допомогою яких ММСП може швидко проаналізувати поточний стан підприємства, розробити та реалізувати стратегії виживання у ці складні часи.

2.1. Види ММСП, сфери їх діяльності та організаційні структури

> У 2022 р. ММСП становили 99,9 % усіх підприємств бізнес-сектору України, з них 96,5 % — мікропідприємства. На них припадало 81,7 % від загальної чисельності зайнятих на підприємствах, і вони створили 67,5 % обороту в бізнес-секторі в 2022 р. [68, с. 20]. Повномасштабне вторгнення завдало серйозної шкоди економіці та суспільству України. 64 % ММСП тимчасово призупинили або припинили свою діяльність з початку війни. Хоча 84 % компаній, що призупинили свою діяльність, змогли відновити роботу протягом шести місяців [68, с. 13].

Що таке підприємство? Які види ММСП функціонують в Україні?

Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (СГ) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [26]. Стаття 55 ГКУ класифікує мікро-, малі, середні та великі підприємств, як описано нижче.

1. **Суб'єктами мікропідприємництва** є:
   - фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як ФОП, 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 НБУ;
   - 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 НБУ.
2. **Суб'єктами малого підприємництва** є:
   - фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як ФОП, 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 НБУ;
   - юридичні особи — СГ будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за календарний рік не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.
3. **Суб'єктами великого підприємництва** є юридичні особи — СГ 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 НБУ.
4. Інші суб'єкти господарювання належать до **суб'єктів середнього підприємництва** [26].

За формою власності: приватні, державні, спільні, змішані, колективні — враховується, хто є власником майна: держава, приватні особи, громада чи їх поєднання.

За сферою діяльності: виробничі, промислові, торговельні, транспортні, сервісні, IT, агросектор та ін.

За розміром: малі, середні та великі підприємства залежно від кількості працівників, обсягу доходів і впливу на ринок.

Найбільш поширеними організаційно-правовими формами ММСП в Україні є:

- **ФОП** — фізична особа-підприємець (підходить для мікро- та малого бізнесів, гнучка реєстрація, спрощена система оподаткування та звітності).
- **ТОВ** — товариство з обмеженою відповідальністю (підходить для спільного бізнесу, інвестицій, має вищу юридичну відповідальність).

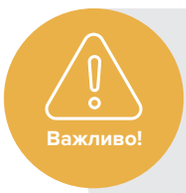
Що таке «організаційна структура», які типи оргструктур існують?

Саме організаційна структура бізнесу визначає, як розподіляються завдання, повноваження й відповідальність між його підрозділами та співробітниками. Типовими організаційними структурами для ММСП є: **лінійна; функціональна; матрична.** Вибір оргструктури для ММСП залежить від розміру компанії, її стратегічних цілей та специфіки діяльності (див. Таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Опис, переваги та недоліки організаційних структур ММСП (авторська розробка)

Орг-структура	Лінійна	Функціональна	Матрична
Опис:	Влада та відповідальність рухаються згори вниз, утворюючи вертикальну ієрархію. Рішення ухвалюються на вищому рівні та передаються вниз по ланцюгу.	Підприємство поділяється на відділи за сферами діяльності: маркетинг, продажі, виробництво, фінанси, HR тощо. Співробітники одного відділу підпорядковуються функціональному керівнику.	Це поєднання лінійної та функціональної структур. Співробітники одночасно підпорядковуються двом керівникам: функціональному (керівнику відділу маркетингу) і проєктному (керівнику конкретного проєкту).
Переваги:	**Чіткість:** кожен співробітник точно знає, кому він підпорядковується і за що відповідає. **Швидке ухвалення рішень:** завдяки прямій ієрархії рішення приймаються швидко без узгодження з багатьма відділами. **Ефективний контроль:** керівник має повний контроль над своїм підрозділом.	**Висока спеціалізація:** співробітники працюють у своїй вузькій галузі, що підвищує їхню експертизу та якість роботи. **Ефективність:** завдяки спеціалізації досягається висока продуктивність у кожному функціональному відділі. **Навчання:** легко організувати навчання та розвиток співробітників у конкретній галузі.	**Гнучкість та адаптивність:** ідеальна для проєктної роботи, дозволяє швидко формувати команди, використовувати ресурси з різних відділів. **Ефективне використання ресурсів:** дозволяє залучати найкращих фахівців для конкретних завдань, не перериваючи їхню основну роботу. **Комунікація:** сприяє активному обміну інформацією між різними відділами.
Недоліки:	**Обмежений розвиток:** керівники можуть бути перевантажені, а спеціалізація співробітників обмежена. **Відсутність гнучкості:** ця структура погано адаптується до швидких змін на ринку.	**Складність координації:** виникають проблеми між функціональними відділами через відсутність єдиного керівника, який відповідає за весь процес. **Довге ухвалення рішень:** рішення часто потребують узгодження між кількома відділами, що може сповільнювати процеси.	**Конфлікт інтересів:** можливе виникнення конфліктів між функціональним і проєктним керівниками, що може призводити до стресу у співробітників. **Складність управління:** вимагає від керівників високих комунікаційних та управлінських навичок, щоб балансувати між двома лініями підпорядкування.



ЛІНІЙНА СТРУКТУРА — для мікро- та малих підприємств, новачків.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА — для зростаючих бізнесів.

МАТРИЧНА СТРУКТУРА — для складних проєктів, що вимагають міжфункціональної співпраці та середніх і великих компаній.

2.2. Адаптація бізнес-моделей та бізнес-процесів на підприємствах в умовах війни. Вразливість бізнесу

Якщо спростити, то:

- **БІЗНЕС-МОДЕЛЬ** відповідає на питання **«ЩО і ЧОМУ?»** бізнес робить;
- **БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ** — на питання **«ЯК?»** він це робить.

Для українських ММСП адаптація до умов воєнного часу стала ключовим фактором виживання й збереження економічної активності. Усі діючі українські підприємства були змушені радикально переглядати свої стратегії, бізнес-моделі та бізнес-процеси.

Чим відрізняються поняття «бізнес-модель» та «бізнес-процес»?

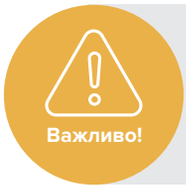
Бізнес-модель і бізнес-процес — це два ключові поняття в управлінні підприємством, які, хоча й тісно пов'язані, описують різні аспекти його функціонування.

Для ефективного та прогнозованого управління бізнесом керівникам необхідно налагодити чітке функціонування та взаємодію між бізнес-процесами, що значно посилить діючу бізнес-модель ММСП. Тому ми пропонуємо шаблон, за допомогою якого можна швидко впорядкувати цю діяльність на підприємстві, спираючись на ключові відмінності, що визначають суть «бізнес-модель» та «бізнес-процес» (див. Таблицю 2.2).

Таблиця 2.2

Шаблон, що визначає відмінності між поняттями «бізнес-модель» та «бізнес-процес» для подальшого впорядкування діяльності ММСП (авторська розробка)

Критерій	**Бізнес-модель** (це комплексна, стратегічна концепція, яка описує, як компанія створює цінність для клієнтів, доставляє її та отримує прибуток. Це, по суті, **фундаментальна ідея бізнесу** та його «архітектура»)	**Бізнес-процес** (це набір конкретних, послідовних кроків та дій, які виконуються для досягнення певного результату. Це деталізована, оперативна інструкція, яка перетворює бізнес-модель на реальність. БП є частиною загальної інфраструктури, необхідної для реалізації бізнес-моделі)
Призначення	Стратегія. Описує, як бізнес створює цінність.	Виконання. Описує, як виконуються конкретні дії.
Рівень деталізації	Високий рівень абстракції, концепція.	Деталізована інструкція, послідовність кроків.
Сфера застосування	Стратегічне планування, інновації, розвиток.	Операційна діяльність, оптимізація, ефективність.
Інструмент	Canvas Остервальдера, інші стратегічні фреймворки.	Блок-схеми, посадові інструкції, документи політик.



Бізнес-модель — це стратегічний план, а бізнес-процеси — це тактичні інструменти, які дозволяють цей план реалізувати. Для успішного функціонування компанії необхідна як **сильна бізнес-модель,** так й ефективно **налагоджені бізнес-процеси.**

Задля кращої адаптації українського бізнесу до викликів воєнного часу пропонуємо розглянути **Концепцію бізнес-моделі Остервальдера** *(A. Osterwalder's Business Model, Canvas).* Це інструмент стратегічного планування, що допомагає візуалізувати, розробити, оцінити й удосконалити бізнес-модель. Це шаблон з дев'яти блоків, розділених на чотири основні сфери: клієнти, пропозиція, інфраструктура та фінанси (охоплюються усі ключові аспекти діяльності компанії) [81].

Використання Canvas допоможе адаптувати бізнес-моделі будь-якого українського ММСП до нестабільного ринку, порушень логістичних ланцюгів та змін споживчої поведінки клієнтів. Його використання також актуально як для стартапів, так і для великих компаній. Для кращого розуміння візуалізуємо шаблон бізнес-моделі Остервальдера, нижче на рисунку 2.1.

Рис. 2.1. Шаблон бізнес-моделі Остервальдера: основні блоки (авторська розробка)

Яким чином український бізнес зміг адаптуватися до безпрецедентних викликів воєнного стану?

Усі ММСП в Україні зіткнулися з необхідністю працювати в умовах постійної загрози, руйнування інфраструктури, втрати ринків, логістичних збоїв та кадрових змін. Ця ситуація розкрила низку **вразливостей** та водночас продемонструвала надзвичайну стійкість та інноваційний потенціал українського підприємництва. Бізнес-моделі багатьох ММСП, що були ефективними в мирний час, виявилися нежиттєздатними в умовах війни. Їх адаптація вимагала фундаментального переосмислення та швидких змін в основних бізнес-аспектах. Пропонуємо пройти відповідний чек-лист на адаптацію бізнесу до війни, нижче у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Чек-лист адаптації бізнесу до війни (авторська розробка)

Критерій	Чи відбулася відповідна адаптація у Вашому бізнесі	«Так» чи «ні»
Зміна ціннісної пропозиції (переорієнтування бізнесу на нові, більш актуальні потреби)	Чи відмовились ММСП від «несуттєвого», другорядних напрямів?	
	Чи збільшилась соціальна складова та волонтерська допомога (допомога ВПО, надання прихистку працівникам, підтримка їх релокації)?	
Переорієнтація клієнтських сегментів та каналів збуту	Чи втратив бізнес частину клієнтів та постачальників?	
	Чи знайшла компанія нові ринки? Чи використовує ММСП можливості роботи за кордоном (спрощений експорт)?	
	Чи використовує ММСП активно онлайн-канали (маркетплейси, соціальні мережі, вебсайти та застосунки) для продажів?	
	Чи переорієнтувався Ваш бізнес на локальні ринки в більш безпечних регіонах?	
Зміни у роботі з персоналом	Чи містить Ваша команда такі категорії працівників: ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю, жінок, молодь, пенсіонерів?	
	Чи є у членів Вашої команди можливість працювати віддалено чи за гнучким графіком?	
	Чи забезпечуєте Ви бронювання співробітників?	
	Чи надаєте Ви можливість психологічної, матеріальної підтримки працівникам?	
Безпека та кібербезпека	Чи забезпечуєте Ви фізичну безпеку працівникам (наявність укриття, план евакуації)?	
	Чи посилили Ви кіберзахист ММСП?	
Зміни у ключових ресурсах та партнерах	Чи маєте Ви резервний фонд для екстрених випадків?	
	Чи маєте запаси критично важливих товарів та сировини?	
	Чи має бізнес стійкі логістичні ланцюги? Чи маєте альтернативних постачальників?	
Релокація та диверсифікація бізнесу	Чи маєте Ви план релокації бізнесу?	
	Чи має ММСП підрозділи на більш безпечних територіях чи за кордоном?	

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ:

- **ДО ВІЙНИ** — стабільна структура для зростання й розвитку
- **ПІД ЧАС ВІЙНИ** — гнучкість та адаптивність для виживання й відновлення.

Як зменшити вразливість бізнесу в умовах війни?

Незважаючи на високий рівень адаптивності, український бізнес залишається дуже вразливим перед численними ризиками, що спричинили повномасштабні військові дії на території України. Умовно можна визначити такі вразливості українського бізнесу, що виникли або підсилилися внаслідок війни:

1. **Географічна вразливість.** Залежно від розташування, ММСП зазнали повного або часткового знищення майна, інших активів та інфраструктури. Навіть у відносно безпечних регіонах наявність зони бойових дій створює постійну загрозу ракетних обстрілів, що паралізує роботу та вимагає частих зупинок робочого процесу.

2. **Залежність від критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, логістика, зв'язок).** Постійні масштабні атаки на критичну інфраструктуру призводять до тривалих відключень електроенергії, зв'язку та доступу до Інтернету, що зупиняє виробництво та роботу офісів. Підприємства змушені інвестувати в генератори, акумулятори та інші джерела живлення, незалежні станції, що надають доступ до Інтернету. Ситуація з постійними руйнуваннями доріг, мостів, блокуванням морських портів, відсутністю авіасполучення та затримками залізничного транспорту постійно впливають на порушення логістики, зростання витрат і затримок у постачанні.

3. **Кадрова вразливість.** Мобілізація, міграція призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів, особливо у виробничій сфері. А постійне психологічне й емоційне навантаження, стрес, втома, психологічні травми працівників впливають на їхню продуктивність та ефективність.

4. **Фінансова вразливість.** Зменшення доходів населення та міграція призвели до значного скорочення попиту на багато товарів та послуг. Одночасно з цим зростає рівень інфляції та відбувається девальвація гривні, що збільшує собівартість продукції та ускладнює імпортні операції.

5. **Юридична та регуляторна невизначеність.** Динамічні зміни у податковому, трудовому та іншому законодавстві створюють правові колізії, особливо в питаннях, що пов'язані з окупованими територіями або територіями, що були в окупації.

УРОК З КЕЙСУ

ТОВ «Ареал-Облік» з м. Краматорськ у 2022 р. релоковано до м. Львів

Для збереження працівників та забезпечення їх безпеки HR-підрозділ швидко адаптував посадові інструкції щодо забезпечення ефективної дистанційної роботи спеціалістів.

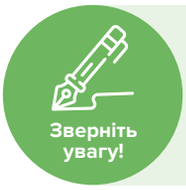
Компанія відмовилася від довгострокових прогнозів, зосередившись на короткостроковому плануванні на 1–3 місяці, що дозволило швидко реагувати на ризики та зміни. Відбулася оптимізація витрат. Скоротилися необов'язкові витрати, ММСП сфокусувалися на збереженні ліквідності бізнесу.

2.3. Аналіз ефективності діяльності ММСП за допомогою SWOT- та PEST- аналізів

Як застосовувати SWOT- та PEST-аналізи у практичній діяльності ММСП?

Серед найпоширеніших та найефективніших методів всебічної оцінки становища ММСП та визначення їхніх стратегічних напрямків розвитку використовують **SWOT-** та **PEST-аналіз.**

SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири ключові аспекти діяльності підприємства: **Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості)** та **Threats (Загрози).** Перші два елементи (сильні та слабкі сторони) є внутрішніми факторами, які підприємство може контролювати та на які може безпосередньо впливати. Останні два (можливості та загрози) є зовнішніми факторами, що перебувають поза безпосереднім контролем підприємства, але які необхідно враховувати при плануванні [15]. Для проведення **SWOT-аналізу** традиційно використовують brain storm (мозковий штурм), результати якого оформлюють у вигляді матриці, шаблон якої наведено нижче.



За допомогою наданого далі шаблону у Таблиці 2.4. можна зробити SWOT-аналіз власного бізнесу.

Таблиця 2.4

Шаблон SWOT-матриці для аналізу стану ММСП

SWOT-МАТРИЦЯ		**ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ**	
		СИЛЬНІ СТОРОНИ **S (Strengths)** Перелік сильних сторін	**СЛАБКІ СТОРОНИ** **W (Weaknesses)** Перелік слабких сторін
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	**МОЖЛИВОСТІ** **O (Opportunities)** Перелік можливостей	**S–O** Використовуйте сильні сторони, щоб скористатися перевагами від можливостей	**W–O** Подолайте слабкі сторони, використовуючи переваги та можливості
	ЗАГРОЗИ **T (Threats)** Перелік загроз	**S–T** Використовуйте сильні сторони, щоб уникнути або знешкодити вплив від загроз	**W–T** Найбільш ризикований сектор. Змоделюйте сценарій для зменшення чутливості бізнесу від впливу загроз та мінімізуйте слабкі сторони

Використання SWOT-аналізу в поєднанні з іншими стратегічними інструментами, як-от PEST-аналіз, надає можливість бізнесу отримати більш детальну картину подальшого розвитку.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Застосуйте сучасні онлайн-ресурси для проведення SWOT-аналізу та використайте вже готові шаблони:

CANVA пропонує безліч шаблонів для SWOT-аналізу [2].

CREATELY створює SWOT-шаблони та діаграми, висновки. Використовує ШІ [4].

SMARTSHEET за допомогою шаблонів для Microsoft Excel, PowerPoint, Word, зробить власний SWOT-аналіз [14].

Що можна віднести до факторів PEST-аналізу?

PEST-аналіз — це стратегічний інструмент для розуміння зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, потенціалу та напряму діяльності. Уточнимо абревіатуру PEST:

- **Political (Політичні фактори):** публічна політика, стабільність уряду, антимонопольне законодавство, державне регулювання бізнесу.
- **Economic (Економічні фактори):** економічне зростання, процентні ставки, валютні курси, інфляція, доступні кредити, купівельна спроможність населення.
- **Social (Соціальні фактори):** демографічні зміни, культурні тенденції, стиль життя, споживчі звички, ставлення до праці, освітній рівень.
- **Technological (Технологічні фактори):** рівень цифровізації, швидкість технологічних змін, нові технології виробництва та комунікації [12].

Запам'ятайте!

Алгоритм проведення PEST-аналізу (практичне застосування)

1. **Визначте релевантні фактори.** Відберіть ті аспекти, які найбільш суттєво впливають на діяльність ММСП.
2. **Зберіть інформацію.** Макроекономічні, галузеві звіти, статистику, зміни у законодавстві, аналітику.
3. **Проаналізуйте.** Оцініть, яким чином кожен фактор може вплинути на діяльність ММСП — позитивно (можливості) чи негативно (загрози).
4. **Зробіть прогноз.** Сформуйте припущення щодо майбутніх змін у макросередовищі та їх впливу на ММСП.
5. **Розробіть стратегію.** Визначте, як ММСП має реагувати на виявлені зовнішні фактори: адаптувати свою діяльність, розробляти нові продукти чи сервіси, переглядати й змінювати бізнес-модель та бізнес-процеси.

SWOT- та PEST-аналізи є потужними інструментами для підвищення ефективності діяльності ММСП, що дозволяють системно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні виклики для формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Регулярне застосування цих методик дозволяє ММСП залишатися гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними.

УРОК З КЕЙСУ

ПРИКЛАД ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ

Якщо PEST-аналіз показує зростання попиту на екологічно чисту продукцію, а SWOT-аналіз виявляє сильну сторону ММСП у вигляді екологічно сертифікованого виробництва, то стратегія розвитку компанії може полягати у розширенні асортименту екологічної продукції та активному маркетингу цього напряму.

2.4. Бізнес-планування на підприємстві: гнучкість та адаптивність. Чек-лист інклюзивності при створенні бізнес-плану

Чому бізнес-планування є актуальним в умовах воєнного часу?

В умовах війни **бізнес-план** підприємства не може бути єдиним «ідеальним» сценарієм розвитку бізнесу, а має стати живим динамічним інструментом, який регулярно переглядається та коригується.

На відміну від традиційного бізнес-планування, в умовах воєнного часу рекомендується використовувати такі принципи **гнучкого планування:**

- **Сценарне планування.** Замість одного бізнес-плану краще розробити кілька: *оптимістичний, реалістичний та песимістичний.* Кожен має **враховувати** оцінку ризиків та перелік відповідних дій.
- **Короткостроковість.** Досягнення запланованих цілей краще планувати на місяць та квартал (швидкий аналіз результатів та коригування).
- **Диверсифікація.** Зменшуйте залежність від одного елементу бізнесу.
- Майте **альтернативних постачальників,** щоб уникнути простоїв.
- Розглядайте нові регіони або експорт, якщо внутрішній ринок стає нестабільним.
- **Канали збуту.** Поєднуйте онлайн- та офлайн-продажі.
- Врахування аспекту **інклюзії** в бізнесі.
- **Фінансова подушка.** Завжди плануйте резервний фонд — фінансові запаси дозволять пережити короткострокові кризи та інвестувати в нові можливості, коли інші підприємства будуть змушені скорочувати або припиняти діяльність.
- **Постійний моніторинг та корегування плану.** Регулярно аналізуйте ключові показники ефективності (KPI) та зовнішні фактори (зміни в законодавстві, поведінка конкурентів, настрої клієнтів, безпеку). Ваш план повинен змінюватися разом із зовнішнім світом.

Наявність БП також дає можливість ММСП звернутися за додатковим фінансуванням до державних програм та програм від міжнародних неурядових організацій, що направлені на підтримку бізнесу через надання грантів.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Державна програма «ГРАНТ НА ВЛАСНУ СПРАВУ» [27] містить **простий шаблон бізнес-плану,** який можна завантажити в форматі Excel з порталу Дія. Бізнес та створити БП для потреб компанії.

В умовах воєнного часу, коли зростає соціальна відповідальність бізнесу, особливого значення набуває питання, чи враховують ММСП аспект інклюзії в процесі бізнес-планування.

У широкому розумінні поняття **«інклюзія»** можна визначити так: це процес включення ВСІХ громадян в соціум, зокрема людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (людей похилого віку, вагітних жінок).

Як зазначено у Національній стратегії з безбар'єрності та розвитку інклюзивного середовища до 2029 року, **інклюзія** — це створення умов, у яких кожна людина має змогу брати повноцінну участь у суспільному житті, освіті, праці, культурі та управлінні, незалежно від віку, статі, стану здоров'я, соціального статусу, етнічного походження, мови чи місця проживання. Тобто сучасна концепція інклюзії охоплює всі групи населення, передбачає усунення бар'єрів — фізичних, інформаційних, освітніх і соціальних — та створення середовища, в якому цінується різноманітність й забезпечується участь кожного [78].

Для бізнесу поняття **інклюзія** також може означати створення відповідного середовища або простору (наприклад, компанії чи установи), де кожен відчуває себе потрібним, цінним та має почуття належності до команди, спільноти тощо.

Інклюзивність — це не просто тренд, а важливий елемент сталої бізнес-стратегії. Інклюзивний бізнес-план враховує потреби та інтереси різноманітних груп населення, що розширює коло клієнтів й підвищує репутацію компанії, покращує комунікацію та внутрішній клімат на підприємстві.

Перевірте, будь ласка, власний БП за допомогою «Чек-листу інклюзивності» у Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Чек-лист інклюзивності при створенні бізнес-плану (авторська розробка)

Типова структура БП	Врахування аспекту інклюзії в бізнес-плані	«Так» чи «ні»
Резюме	Чи враховує бізнес-ідея питання інклюзії (наприклад, створення безбар'єрного середовища, підтримка різноманіття, працевлаштування людей з інвалідністю та залучення вразливих груп населення до економічної активності)?	
Опис підприємства	Чи належать засновники бізнесу до вразливих категорій населення: ВПО, людей з інвалідністю?	
	Чи належать ключові співробітники до вразливих категорій населення: ВПО, людей з інвалідністю?	
Команда та управління	Чи містить Ваша команда такі категорій робітників: ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю, жінок, молодь?	
	Чи є у Вашій команді представники різних груп, які можуть допомогти у розробці інклюзивного продукту / сервісу?	
	Чи є у Вашій компанії політика, яка враховує потреби працівників (гнучкий графік, можливість віддаленої роботи)?	
	Чи містить Ваш БП розвитку персоналу заходи з навчання, перепідготовки працівників, отримання додаткової профільної освіти та мотивації?	

Типова структура БП	Врахування аспекту інклюзії в бізнес-плані	«Так» чи «ні»
Аналіз ринку	Чи містить цей сегмент ринку потенціал щодо розвитку якогось соціального тренду, наприклад підтримка ВПО, ветеранів?	
Опис галузі	Чи забезпечує галузь вирішення якоїсь соціальної проблеми?	
Цільова аудиторія	Чи належать Ваша цільова аудиторія до наступних категорій населення: ВПО, людей з інвалідністю та ін.?	
Конкуренція	Чи є ваш продукт / послуга доступним для різних вікових груп та людей з різним рівнем доходу?	
Маркетинговий план	Чи враховує Ваш продукт / послуга потреби людей з різними функціональними порушеннями чи інвалідністю (зору, слуху, опорно-рухового апарату)?	
	Чи використовуєте Ви інклюзивну мову та візуальні образи у своїх маркетингових матеріалах та комунікаціях (без стереотипів, упереджень, сексизмів, образ)?	
	Чи передбачає Ваш план комунікації використання різних каналів просування товарів / послуг (презентації, акції, соціальні мережі, друкована та сувенірна продукція), щоб охопити різноманітну аудиторію?	
	Чи доступний Ваш вебсайт / додаток для людей з інвалідністю (наприклад, чи відповідає він стандартам WCAG)?	
Операційний план	Якщо у вас є фізичний офіс, магазин, заклад, чи передбачає БП фізичну доступність для клієнтів та партнерів з інвалідністю (пандуси, широкі двері, доступні санвузли, ліфти чи підйомники, місця для паркування та ін.)?	
	Чи пристосовані робочі місця у виробничих, офісних та інших приміщеннях, обладнання й інфраструктура для працівників з інвалідністю?	
Фінансовий план	Чи передбачено залучення додаткових фінансів за рахунок грантових коштів, фандрейзингу, краудфандингу?	
	Чи передбачено використання коштів на благодійність?	
	Чи має ММСП «резервний фонд»?	
Оцінка ризиків	Чи має ММСП альтернативний (песимістичний) сценарій на випадок форс-мажору?	

Впровадження гнучкого підходу та інклюзивності в бізнес-плануванні допомагає не тільки вистояти в умовах нестабільності, а й побудувати сталий, соціально відповідальний та успішний бізнес. Інклюзію також можна застосовувати й у інших бізнес-процесах.

2.5. Інклюзивність внутрішніх процесів та політик

> В умовах, де зростає кількість ветеранів та людей з інвалідністю, інклюзія стає не лише етичним обов'язком, а й практичною необхідністю для розвитку бізнесу.

Для чого потрібна Концепція інклюзії в бізнесі?

Вона допомагає створити таке робоче середовище, де кожен працівник, незалежно від його індивідуальних особливостей (наприклад, функціональні чи ментальні порушення, стать, вік тощо), відчуває себе прийнятим і має рівні можливості для розвитку та участі в житті компанії. Це не лише про рівний доступ до можливостей, а й про створення атмосфери, де різноманітність вважається цінним активом.

Інклюзія на підприємстві

- **ІНКЛЮЗІЯ** — включення всіх і цінування їх внеску.
- **СЕГРЕГАЦІЯ** — розділення груп, створення бар'єрів і нерівності.
- **ІНТЕГРАЦІЯ** — асиміляція індивідів у домінуючу групу.
- **ВІДСУТНІСТЬ ІНКЛЮЗІЇ** — виключення індивідів, заперечення можливостей і прав.

Інклюзивність має бути інтегрована в усі етапи роботи підприємства, а саме:

1. **HR-процеси (кадрове забезпечення):**
   - **опис вакансій** (інклюзивна мова, що не містить гендерних, вікових чи інших упереджень. Наприклад, замість «потрібна молода енергійна офіс-менеджерка» варто писати «шукаємо офіс-менеджера/ку, який(-а) ефективно організовує роботу офісу та комунікацію команди» [57];
   - **скринінг резюме** (застосування «сліпого» відбору, коли імена, вік, стать та інша необов'язкова інформація прихована, щоб уникнути несвідомого упередження);
   - **співбесіди** (структуровані співбесіди з чітким переліком запитань для всіх кандидатів, що забезпечує об'єктивну оцінку);
   - **адаптація на робочому місці;**
   - **навчання персоналу;**
   - **психологічна підтримка** (забезпечте персоналу доступність до послуг психолога у разі потреби).
2. **Бізнес процеси при розробці продукту / послуги та реалізації:**
   - **універсальний дизайн** (продукт чи послуга створюється так, щоб нею могли користуватися всі люди максимально можливою мірою, без необхідності адаптації);
   - **залучення різних груп** (включення представників різних клієнтських груп (людей з інвалідністю, представників різних культур) до тестування продукту на етапі розробки);
   - **використання інклюзивної комунікації** (використовуйте доступну мову та формат (наприклад, додавання субтитрів до відео), що не містить гендерних, вікових чи інших упереджень при виготовлені реклами, етикеток, маркуванні продукції).

Впровадження інклюзії в бізнес-процеси допомагає компанії стати не тільки більш соціально відповідальною, а й більш конкурентоспроможною. Це відбувається за рахунок: підвищення лояльності та залучення співробітників; збільшення креативності та продуктивності результатів спільної роботи, які виникають внаслідок різноманітності точок зору та досвіду, а також можливості «висловитися» та «бути почутими»; покращується репутація компанії. Інклюзивні компанії приваблюють більше талановитих співробітників та клієнтів.

Отже, інклюзія в бізнесі є стратегічною конкурентною перевагою.

РЕФЛЕКСІЯ ТА САМООЦІНКА

1. Проаналізуйте оргструктуру бізнесу. Що можна покращити?
2. Чи має компанія підрозділи, які доцільно перепрофілювати або скоротити?
3. Проаналізуйте наявні бізнес-процеси та діючу бізнес-модель ММСП? Яку оптимізацію можна зробити?
4. Спробуйте застосувати бізнес-модель Остервальдера Canvas, для покращення власної бізнес-моделі (за потреби).
5. За допомогою чек-листу (таблиця 2.3) перевірте власний бізнес щодо його адаптації до умов війни.
6. За допомогою шаблону SWOT-матриці проаналізуйте стану ММСП (таблиця 2.4).
7. Застосуйте сучасні онлайн-ресурси для проведення SWOT-аналізу ММСП (QR-коди для переходу на онлайн-ресурси наведені вище).
8. Зробить PEST-аналіз за алгоритмом, що запропоновано у розділі.
9. Використайте інтегрований підхід (SWOT- та PEST-аналізів) для більш комплексного аналізу діяльності бізнесу та побудови стратегій його подальшого розвитку.
10. Чи маєте Ви досвід розробки БП? Перевірте власний БП на «інклюзивність» за допомогою чек-листу (таблиця 2.5).
11. Яким чином Ви можете зробити власний бізнес більш інклюзивним?

ПІДСУМОК РОЗДІЛУ 2

- ☑ Гібридні воєнні дії є складним феноменом, який поєднує традиційні військові операції з невійськовими заходами, як-от кібератаки, дезінформація, економічний тиск, політична дестабілізація. Для ММСП, які є основою економіки країни, такі умови створюють унікальні та надзвичайно складні виклики. Адаптація бізнес-моделей та бізнес-процесів в умовах війни стала не просто необхідністю, а щоденною практикою для підприємств.
- ☑ За допомогою впорядкування діяльності власних оргструктур, налагодження бізнес-процесів, розробки БП та використання різних стратегічних інструментів, як-от бізнес-модель Остервальдера Canvas, SWOT- та PEST- аналіз, їх інтегрованого поєднання ММСП здатні робити актуальний аналіз поточної діяльності, шукати ресурси, адаптуватися та будувати стратегії виживання, відбудови й розвитку.
- ☑ Впровадження інклюзії в бізнес суттєво його підсилює, допомагає компаніям стати більш соціально відповідальними та конкурентоспроможними.
- ☑ Надзвичайна гнучкість, інноваційність та соціальна відповідальність бізнесу створюють необхідне підґрунтя для подальшого відновлення економіки України.

РОЗДІЛ 3.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ММСП

⧖ **Час на прочитання:** до 45 хвилин.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ РОЗДІЛУ:

- ☑ Організація фінансового та бухгалтерського обліків.
- ☑ Фінансовий план та види витрат (постійні, змінні, прямі, непрямі).
- ☑ Визначення собівартості товарів чи послуг та аналіз «точки беззбитковості».
- ☑ Фінансові потоки (Cash Flow) та їх прогнозування: управління ліквідністю.
- ☑ Фінансові ризики підприємства під час війни.

> **Короткий огляд.** Розділ містить стислий опис українських систем оподаткування та бухгалтерського обліку; наводить класифікацію фінансових моделей ММСП; розглядає поняття: фінансовий план, фінансовий потік, витрати та їх класифікація, собівартість, точка беззбитковості, ліквідність, ризики. Додатково наводяться формули та описи щодо розрахунків різноманітних фінансових коефіцієнтів, які визначають фінансовий стан ММСП в умовах війни.

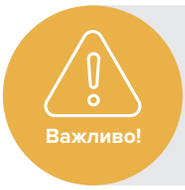
> **Зв'язок з реальністю.** Фінанси та їх рух в умовах війни суттєво обмежуються. Зростає інфляція, обмежуються банківські розрахунки, зростають курси валют та ціни. Обмежені ресурси, висока невизначеність, руйнування і втрата активів та зміна ринкових умов вимагають від підприємців надзвичайної дисципліни, гнучкості, вміння приймати швидкі й обґрунтовані фінансові рішення. Цей розділ присвячений ключовим аспектам управління фінансами ММСП, що допоможуть забезпечити їхню стійкість та розвиток у складні часи.

3.1. Організація фінансового та бухгалтерського обліків

> Організація фінансового та бухгалтерського обліку для ММСП в Україні вимагає чіткого розуміння законодавчих вимог, необхідних знань щодо умов нарахування й сплати податків та зборів, вибору оптимальної системи бухгалтерського обліку, що відповідає розміру та специфіці бізнесу. Ефективний облік є не лише обов'язковою вимогою, але й важливим інструментом для управління та прийняття рішень.

Як організувати бухгалтерський облік?

ЗУ від 16.07.1999 р. N° 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає **бухгалтерський облік** як процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Бухоблік є обов'язковим видом обліку, який ведеться підприємством безперервно з дня його реєстрації до ліквідації. Фінансова, податкова, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухобліку. Питання організації бухобліку ММСП належать до компетенції його власника (власників) або уповноваженого органу (посадової особи) відповідно до законодавства й установчих документів [38].



Усі українські ММСП можуть обирати одну з двох основних систем бухгалтерського обліку, яка залежить від системи оподаткування — **СПРОЩЕНУ АБО ЗАГАЛЬНУ.**

Спрощена система оподаткування, або єдиний податок (ЄП), — це особливий режим, який дозволяє ФОП та юридичним особам сплачувати ЄП замість кількох інших податків (ПДФО, ПДВ та ін.). Вона покликана спростити ведення бізнесу, зменшити податкове навантаження та звітність, особливо ММСП [69]. Це найпростіша форма обліку, який ведеться в довільній формі, що дозволяє швидко та без зайвих зусиль формувати податкову звітність. Його основна перевага — мінімальні витрати часу та коштів на ведення обліку. Система поділяється на кілька груп, кожна з яких має свої вимоги до ліміту доходу, кількості найманих працівників та видів діяльності. Більш детально необхідна інформація наведена нижче, у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вимоги до платників єдиного податку за групами (2025 рік)

	Група 1 платників ЄП	Група 2 платників ЄП	Група 3 платників ЄП
Хто може бути	ФОП	ФОП	ФОП та юрособи
Ліміт доходу за рік	1 336 000 грн (167 мін. зарплат)	6 672 000 грн (834 мін. зарплати)	9 336 000 грн (1167 мін. зарплат)
Наймані працівники	Без найманих працівників	Кількість найманих працівників не перевищує 10 осіб	Кількість найманих працівників не обмежена
Дозволені види діяльності	Виключно роздрібний продаж товарів на ринках та/або надання побутових послуг населенню.	Виробництво та/або продаж товарів. Діяльність у сфері ресторанного господарства. Надання послуг, зокрема побутових, платникам ЄП та населенню.	Будь-які види діяльності, за винятком тих, що заборонені ПКУ. На відміну від 1-ї та 2-ї груп, дозволяється надавати послуги неплатникам ЄП (юрособам на загальній системі тощо).
Ставка єдиного податку	До 10 % від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 01.01 звітного року (у 2025 р. — до 302,80 грн/міс).	До 20 % від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої на 01.01. звітного року (у 2025 р. — до 1 600 грн/міс).	3 % від доходу, якщо платник є платником ПДВ. 5 % від доходу, якщо платник не є платником ПДВ.
Військовий збір	10 % від мінімальної заробітної плати (у 2025 р. 800 грн/міс).	10 % від мінімальної заробітної плати (у 2025 р. 800 грн/міс).	1 % від суми доходу.

Загальна система оподаткування — складніша, але підходить для зростаючого бізнесу, її рекомендують для бізнесів з високими витратами, ПДВ, ЗЕД. Її переважно використовують юридичні особи. Вона дозволяє здійснювати повноцінний облік всіх господарських операцій, вимагає ведення регістрів бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності (Баланс, Звіт про фінансові результати тощо). Надає повну та достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства, що важливо для залучення інвестицій, отримання кредитів та ефективного управління.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Організувати ведення обліку можна кількома способами:

- **Власний бухгалтер (найманий працівник).** Найм штатного бухгалтера є доцільним для середніх підприємств зі значним документообігом. Це забезпечує повний контроль, але вимагає додаткових витрат на зарплату, обладнання та навчання.
- **Бухгалтер-аутсорсер.** Найм зовнішнього спеціаліста або компанії для ведення обліку за договором. Це ідеальне рішення для мікро- та малих підприємств, оскільки дозволяє економити на зарплаті, податках та програмному забезпеченні.
- **Самостійне ведення.** Власник підприємства самостійно веде облік. Цей варіант можливий для ФОП 1-ї та 2-ї груп, але вимагає постійного моніторингу змін у законодавстві.

Як організувати фінансовий облік?

Фінансовий облік — це більш ширше поняття, ніж бухгалтерський облік. Кожне ММСП утворює власну фінансову модель.

Фінансова модель ММСП — це динамічний інструмент, що відображає усі фінансові аспекти діяльності підприємства, дозволяючи прогнозувати його майбутній стан та аналізувати ефективність рішень. Для ММСП вона має бути адаптивною та простою, але водночас достатньо деталізованою для прийняття обґрунтованих рішень. До ключових компонентів фінансової моделі підприємства відносять:

1. **Прогноз продажів (Revenue Forecast).** Базується на прогнозі обсягів продажів товарів чи послуг, враховує додаткові фактори (сезонність, регіональні особливості, конкуренцію). В умовах війни необхідно враховувати: падіння купівельної спроможності, міграцію, руйнування логістики, відключення світла, обстріли та інші негативні аспекти.
2. **Прогноз витрат (Cost Forecast).** Складається з постійних витрат (витрати, що не залежать від обсягу виробництва / продажів) та змінних витрат (витрати, що змінюються пропорційно до обсягу виробництва / продажів).
3. **Прогноз прибутку та збитків (P&L Forecast / Income Statement)** відображає доходи, витрати та фінансовий результат (прибуток або збиток) за певний період.
4. **Прогноз руху грошових коштів (Cash Flow Forecast).** Це найважливіший звіт в умовах кризи! Показує рух готівки та її еквівалентів за певний період. Необхідно відслідковувати наявність достатньої кількості грошей для покриття зобов'язань.
5. **Прогноз балансу (Balance Sheet Forecast).** Відображає активи (що компанія має), зобов'язання (що компанія винна) та власний капітал (різниця між активами та зобов'язаннями) на певну дату. Дає уявлення про стабільність бізнесу.

Класифікацію фінансових моделей ММСП можна здійснюватися за кількома ключовими критеріями: *за часом; за методом побудови та за призначенням.* Залежно від мети, для якої створюється фінансова модель, її структура та деталізація можуть значно відрізнятися.

3.2. Фінансовий план та види витрат (постійні, змінні, прямі, непрямі)

> **Фінансовий план** — це ключовий компонент бізнес-плану, який показує, наскільки реалістичною та прибутковою є ваша бізнес-ідея. Він складається з прогнозу доходів, витрат, прибутків, збитків та руху грошових коштів. Його основна мета — обґрунтувати фінансову стійкість підприємства та його здатність заробляти гроші.

> Основою фінансового плану є детальний аналіз витрат, які класифікуються за кількома критеріями. Розуміння цих видів витрат дозволяє ефективно управляти фінансовими потоками, контролювати собівартість продукції та оптимізувати ціноутворення.

Які види витрат існують?

Витрати підприємства можна класифікувати за їхньою **залежністю від обсягу виробництва (постійні та змінні)** та за **способом віднесення на собівартість (прямі та непрямі).**

Постійні витрати (Fixed costs) — витрати, які виникають незалежно від того, чи працює підприємство, чи ні. Вони не залежать від коливання обсягів виробництва або продажів. Сюди відносять: оренду, амортизацію, зарплату адміністративного персоналу, страхові внески.

Змінні витрати (Variable Costs) — це витрати, які прямо залежать від обсягів виробництва. Вони зростають, коли обсяг виробництва збільшується, і зменшуються, коли він падає. Прикладом змінних витрат є: вартість сировини та матеріалів для виробництва, заробітна плата виробничих робітників, витрати на пакування та доставку.

Прямі витрати (Direct Costs) — це витрати, які можна безпосередньо віднести на виробництво конкретного продукту, послуги або роботи. Наприклад, вартість тканини та фурнітури для пошиття однієї сукні, зарплата майстрині, яка її пошила.

Непрямі витрати (Indirect Costs) — це витрати, які пов'язані з діяльністю підприємства загалом і не можуть бути прямо віднесені на конкретний продукт, а розподіляються між різними продуктами за певною методикою. Наприклад, оренда приміщення, зарплата директора, витрати на охорону. Ці витрати не можна віднести до однієї сукні, але вони необхідні для функціонування всього підприємства.

На жаль, трапляються випадки, коли ММСП не може передбачити усі можливі витрати. Існують так звані **непередбачувані витрати** — це не ті витрати, які можна віднести до постійних чи змінних, а радше додаткові витрати, що виникають через непередбачені події та ризики. Найактуальнішим прикладом таких витрат в Україні стали витрати, пов'язані з війною (ремонт пошкодженого майна, релокація, закупівля генераторів, Starlink тощо). Непередбачувані витрати зазвичай класифікуються не за економічним змістом, а за характером ризику, який вони покривають (див. Таблицю 3.2).

Таблиця 3.2

Непередбачувані витрати: класифікація, методи покриття (авторська розробка)

Класифікація непередбачуваних витрати за джерелом ризику	Приклади
Операційні ризики: витрати, пов'язані з перебоями в щоденній діяльності підприємства.	Витрати на ремонт обладнання, що раптово вийшло з ладу; штрафи за порушення умов договору; додаткові витрати на логістику через затримки постачальника.
Фінансові ризики: витрати, що виникають через коливання на фінансових ринках.	Збитки від різких змін валютного курсу; зростання відсоткових ставок за кредитами; непередбачені податкові зобов'язання.

Класифікація непередбачуваних витрати за джерелом ризику	**Приклади**
Зовнішні ризики (ризики форс-мажору): витрати, що спричинені подіями, які знаходяться поза контролем підприємства.	Відшкодування збитків від стихійних лих (повені, пожежі); витрати, пов'язані з воєнними діями; релокацією, збої в роботі комунікацій, електропостачання.
Юридичні ризики: витрати, пов'язані з судовими процесами або змінами в законодавстві.	Витрати на судові позови; штрафи від державних органів; витрати, пов'язані зі зміною нормативної бази.
Людські ризики: витрати, пов'язані з персоналом.	Витрати на пошук та найм нового співробітника замість ключового спеціаліста, що раптово звільнився; витрати на компенсації працівникам у разі нещасного випадку.

Методи покриття непередбачуваних витрат		
Резервний фонд (фонд на непередбачені обставини): загальний фонд, який формується заздалегідь як певний відсоток від загального бюджету (наприклад, 5–10 %). Ці кошти призначені для покриття будь-яких ризиків.	**Спеціалізовані резерви:** резерви, що створюються для покриття конкретних, передбачуваних ризиків. Наприклад, резерв на гарантійний ремонт продукції або резерв на списання сумнівної дебіторської заборгованості.	**Страхування:** передача ризику спеціалізованій страховій компанії за певну плату (страхову премію). Це дозволяє захистити бізнес від великих, катастрофічних збитків.

ВИТРАТИ є ключовим елементом фінансового планування.

Розуміння класифікації витрат дозволяє не лише точно розрахувати собівартість продукції, але й ефективніше керувати фінансами, особливо в умовах обмежених ресурсів та негативного впливу воєнного стану.

3.3. Визначення собівартості товарів чи послуг та аналіз «точки беззбитковості»

> В процесі виготовлення та реалізації продукції (робіт, послуг) підприємство несе витрати, які формують її собівартість.

> Визначення собівартості та аналіз точки беззбитковості — це два фундаментальні інструменти фінансового управління, які дозволяють підприємству зрозуміти свою прибутковість і мінімально необхідний обсяг продажів.

Що таке собівартість?

Собівартість — це сукупність усіх грошових витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, виконанням робіт та наданням послуг. Її правильний розрахунок є ключовим для встановлення адекватної ціни та оцінки рентабельності. Залежно від типу підприємства методи розрахунків собівартості відрізняються. Для виробничого підприємства застосовуються інші формули, ніж для торгової компанії.

Облік собівартості продукції чи послуг допомагає бізнесу контролювати використання ресурсів, відслідковувати фактичні витрати. Собівартість готової продукції розраховують абсолютно всі ММСП (крім тих, що перепродують готову продукцію), оскільки це показник, який впливає на формування цін, стабільність та прибутковість бізнесу.

Повна собівартість — це найпоширеніший показник, який використовують усі компанії. У цьому випадку комерційні витрати містять виробничі витрати, а також створення паковання, етикеток для товарів, створення / закупівлю контейнерів для транспортування, маркетингову діяльність у цифровому середовищі та офлайн [87].

Власнику чи керівнику компанії обов'язково треба звертати увагу на розмір собівартості продукції — це допоможе точніше планувати і оцінювати роботу підприємства та оптимізувати бізнес-процеси.

Точка беззбитковості: як розрахувати та навіщо це потрібно?

Точка беззбитковості (Break-even point) — це такий обсяг продажів, при якому дохід від реалізації продукції, товарів чи послуг дорівнює сумі всіх витрат (постійних і змінних). Це означає, що підприємство не отримує прибутку, але й не зазнає збитків. Іншими словами, це поріг, після якого компанія починає отримувати чистий прибуток.

Точку беззбитковості можна розрахувати у двох вимірах: у натуральному (кількість одиниць товару) та грошовому (сума виторгу).

У натуральному вимірі (ця формула показує, скільки одиниць продукції потрібно продати, щоб покрити всі витрати)	**У грошовому вимірі** (ця формула показує, який обсяг виторгу необхідно отримати для досягнення беззбитковості)
Точка беззбитковості (одиниць) = Постійні витрати / (Ціна за одиницю − Змінні витрати на одиницю)	**Точка беззбитковості (грн)** = Постійні витрати / (Маржинальний прибуток / Виторг)
Різниця між фактичним виторгом і точкою беззбитковості називається **ЗАПАСОМ ФІНАНСОВОЇ МІЦНОСТІ.** Що більший цей показник, то більш стабільним є фінансовий стан підприємства.	

Розрахунок точки беззбитковості є ключовим для:

- **Нового бізнесу:** оцінка доцільності запуску стартапу, визначення термінів виходу на самоокупність і прибуток.
- **Існуючої компанії:** аналіз фінансової стійкості, оцінка ефективності асортименту, а також аналіз виробничих та ринкових обмежень.
- **Планування продажів:** складання реалістичного та обґрунтованого плану, який дозволить досягти бажаного прибутку.

Якщо розрахунок проводиться для внутрішнього аналізу ММСП, він допомагає: визначити мінімальний обсяг продажів для отримання прибутку; з'ясувати оптимальну собівартість продукції; обґрунтовано встановлювати ціни на товари чи послуги.

Розрахунок точки беззбитковості та собівартості — це прості, але потужні інструменти, що дають керівництву компанії чітке розуміння її фінансового стану для прийняття обґрунтованих рішень щодо ціноутворення, інвестицій у виробництво та стратегії розвитку бізнесу.

3.4. Фінансові потоки (Cash Flow) та їх прогнозування: управління ліквідністю

Що таке «фінансові потоки» і як їх спрогнозувати?

Аналіз грошових або фінансових потоків (Cash flow) — це критично важлива складова оцінки фінансового стану будь-якого підприємства. Як будь-яка економічна категорія, **фінансові або грошові потоки (Cash flow)** можна визначити як:

- різницю між кількістю отриманих і витрачених грошей [22];
- міру ліквідності компанії, що складається з чистого прибутку та негрошових витрат, як-от амортизація [67];
- основний показник, що характеризує ефективність інвестицій у формі повернення грошей інвесторам. Це сукупний розкид у часі грошових надходжень і платежів, які відбуваються в ході господарських операцій [18].

Ефективне управління вхідними та вихідними потоками грошей тісно пов'язане з узгодженням операційної, інвестиційної та фінансової стратегій розвитку. **Управління грошовими потоками (Cash Flow Management)** набуває особливого значення під час війни, коли доступ до фінансів є дуже обмеженим. Наявність грошових коштів (ліквідності) — це кисень для бізнесу. Навіть якщо компанія прибуткова на папері, без грошей вона не зможе сплачувати рахунки, швидко реагувати на зміни, робити термінові закупівлі, виплачувати зарплату.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ:

1. **Прогноз грошових потоків.** Здійснюємо планування: короткострокове (щоденне / щотижневе) для оперативного контролю за надходженнями та виплатами й середньострокове (місячне / квартальне) за значними витратами та оцінюємо потребу у фінансах. Готуємо та розглядаємо різні сценарії (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) для оцінки можливих касових розривів.
2. **Прискорення надходжень.** Максимально стимулюємо клієнтів до передоплати або авансів. Ефективно працюємо з дебіторською заборгованістю (скорочуємо терміни відстрочки платежу; регулярно нагадуємо клієнтам про прострочені платежі; розглядаємо можливість надання знижки за дострокову оплату). Забезпечуємо зручні та швидкі способи оплати (онлайн-сервіси, термінали).
3. **Оптимізація та контроль виплат.** За можливості, домовляйтеся з постачальниками про відстрочку платежу, але не забувайте про репутацію. Скоротіть усі некритичні витрати. Намагайтеся домовитися з постачальниками про кращі умови (знижки, довші терміни оплати, безкоштовна доставка). Уникайте надмірного накопичення запасів, що «заморожує» кошти. Оптимізуйте складські запаси.

Що таке «ліквідність» підприємства?

Від того, наскільки ефективно підприємство управляє своїми грошовими потоками (отримує і витрачає кошти), залежить його ліквідність.

Ліквідність — це спроможність компанії оперативно трансформувати власні активи на грошові одиниці для вчасного виконання зобов'язань перед кредиторами, інвесторами та іншими партнерами. Вона є ключовим показником фінансової стійкості та платоспроможності будь-якого бізнесу. Дослідивши показники ліквідності, ви можете оцінити, наскільки компанія здатна впоратися з короткостроковими фінансовими труднощами та своєчасно виявити потенційні ризики [24].

Ліквідність підприємства — це його здатність своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, тобто виплачувати боргові та кредитні зобов'язання та забезпечувати нормальну діяльність, не порушуючи власну платоспроможність.

Щоб зрозуміти, наскільки компанія є «фінансово здоровою», або ліквідною, необхідно провести відповідне оцінювання.

По-перше, оцінюється ліквідність балансу підприємства (звіт, який відображає фінансовий стан підприємства на конкретну дату). Баланс складається з двох частин: активи (що у підприємства в наявності) та пасивів (з чого складаються джерела фінансування цих активів). Баланс є ліквідним у випадку, коли активи можна перетворити на гроші в терміни, які будуть достатніми для погашення зобов'язань (найбільш ліквідними активами є грошові кошти та їх еквіваленти).

По-друге, необхідно зробити розрахунки за такими фінансовими коефіцієнтами:

- коефіцієнт поточної ліквідності — співвідношення поточних активів і поточних зобов'язань;
- коефіцієнт швидкої ліквідності — це значення враховує лише найбільш ліквідні активи (гроші, короткострокові вкладення, дебіторську заборгованість);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності — демонструє, яку частину боргів можна погасити негайно, користуючись з грошових коштів.

Використайте наведені нижче формули та приклади з Таблиці 3.3 для оцінювання фінансового стану власного підприємства!

Таблиця 3.3

Основні показники ліквідності ММСП: визначення та розрахунки

Коефіцієнт та його опис	Формула для розрахунку	Приклад розрахунку
Коефіцієнт абсолютної ліквідності — показник, що відображає, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство спроможне погасити зараз коштом найбільш ліквідних активів: грошових коштів та їх еквівалентів.	**Коефіцієнт абсолютної ліквідності** = Грошові статки та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання Оптимальне значення — 0,2–0,5. Це означає, що 20–50 % кредитів мають бути покриті грошовими коштами.	Припустимо, у ММСП є: • грошові кошти та їх еквіваленти — 150 000 грн; • поточні зобов'язання — 250 000 грн. **Коефіцієнт абсолютної ліквідності** = 150 000 / 250 000 = 0,6 Це означає, що 60 % короткострокових зобов'язань можна погасити негайно.
Коефіцієнт покриття або загальний коефіцієнт ліквідності відображає, наскільки поточні активи підприємства покривають його поточні договори кредитування. Тобто характеризує загальну здатність підприємства виконувати короткотермінові зобов'язання.	**Коефіцієнт покриття** = Поточні активи / Поточні зобов'язання Оптимальне значення — 1,5–2,5. Якщо результат менший за 1, це свідчить про потенційні проблеми з платоспроможністю.	Наприклад, у підприємства є: • 500 000 грн активів; • 250 000 грн зобов'язань. **Коефіцієнт покриття** = 500 000 / 250 000 = 2,0 Це означає, що активи вдвічі перевищують зобов'язання. Така фінансова картина є гарним показником.

Коефіцієнт та його опис	Формула для розрахунку	Приклад розрахунку
Коефіцієнт швидкої ліквідності — це показник, що відображає, яку частину короткострокових фінансових угод підприємство може погасити, використавши найбільш ліквідні активи, за винятком запасів (адже їх важче реалізувати швидко).	**Коефіцієнт швидкої ліквідності** = (Гроші + Короткострокові грошові вкладення + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання Оптимальне значення — в межах від 1 до 1,5. Показник менше ніж 1 може свідчити про труднощі з погашенням заборгованостей	Приклад калькуляції: • доступні гроші — 100 000 грн; • короткострокові грошові вклади — 50 000 грн; • дебіторська заборгованість — 170 000 грн; • наявні зобов'язання — 240 000 грн. **Коефіцієнт швидкої ліквідності** = (100 000 + 50 000 + 170 000) / 240000 = 320 000 / 240 000 = 1,3 ММСП в змозі покрити 130 % короткострокових зобов'язань шляхом трансформації ліквідних активів.

Аналіз ліквідності й платоспроможності підприємства є критично важливим для оцінки його загального благополуччя та потенціалу. Регулярний моніторинг фінансових параметрів дозволяє своєчасно оцінити фінансовий стан бізнесу, виявляти поточні проблеми, потенційні ризики, ухвалювати обґрунтовані рішення та забезпечувати фінансову стійкість підприємства. Якщо фінансові показники свідчать про високу ліквідність, це означає, що компанія може легко закрити короткочасні борги. Низька може призвести до фінансових проблем, навіть якщо компанія прибуткова.

3.5. Фінансові ризики підприємства під час війни

При здійсненні підприємствами господарської діяльності навіть у мирному житті можуть з'являтися різноманітні ризики — певна ступінь невизначеності, що виникає у виробничих процесах. Ризик також може бути визначений як ймовірність виникнення втрат організацією у результаті будь-яких дій [29]. Ризик також можна розглядати як ймовірність настання несприятливої події, яка може мати негативний вплив на діяльність підприємства та його фінансовий стан.

З якими фінансовими ризиками стикаються ММСП під час війни?

Повномасштабні військові дії на території України спричинили сукупність різноманітних ризиків, що негативно вплинули на усі ММСП та країну в цілому.

УРОК З КЕЙСУ (статистика)

У лютому 2024 року Уряд України разом з Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН опублікували «Звіт щодо оновленої спільної оцінки збитків і потреб, які виникли внаслідок широкомасштабного вторгнення» (RDNA3).

Згідно зі звітом, загальні витрати на відновлення України протягом наступного десятиліття становлять 486 мільярдів доларів США. Результати цього звіту дозволяють визначити втрати і потреби у відновленні, встановити його пріоритети та вартість. Відповідно до звіту, прямі збитки в Україні наразі досягли майже 152 мільярдів доларів США. Найбільш постраждалими секторами визначені житло (пошкоджено або зруйновано 10% житлового фонду), транспорт, торгівля, промисловість, енергетика та сільське господарство. Найбільш постраждалими регіонами були визнані Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська та Київська області.

Ключові потреби України на 2024 рік включають в себе відновлення в наступних сферах:

- житло та комунальні послуги — 3,1 мільярда доларів;
- транспорт та логістика — 2,3 мільярда доларів;
- енергетика — 2,7 мільярда доларів;
- соціальна інфраструктура — 2,4 мільярда доларів;
- промисловість та сфера послуг — 3,6 мільярда доларів [82].

В умовах війни ММСП стикаються з численними ризиками, які прямо чи опосередковано можуть суттєво вплинути на їхню діяльність та фінансову стабільність. Тому, в кризових умовах війни, ефективне управління ризиками стає дуже актуальним для ММСП. З метою розбудови стратегії для мінімізації загроз / ризиків необхідно ідентифікувати та оцінити відповідні ризики, що можна зробити за допомогою класифікації, що представлена у Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Класифікація ризиків ММСП за джерелом походження (авторська розробка)

ЗОВНІШНІ РИЗИКИ (виникають поза межами підприємства і на які воно не може впливати безпосередньо)	**ВНУТРІШНІ РИЗИКИ** (пов'язані з внутрішніми процесами та діяльністю самого підприємства)
Фінансово-економічні ризики: інфляція, рецесія, коливання валютних курсів, зростання податків, нестабільність ринку, обмеження банківських розрахунків, зниження платоспроможності населення.	**Операційні та технологічні ризики:** поломка обладнання, збої в ланцюгу постачання, помилки персоналу, порушення виробничих процесів, проблеми з якістю продукції, кібератаки, витік даних, збій у програмному забезпеченні.
Політичні та юридичні ризики: політична нестабільність, зміна законодавства, судові позови, війна.	**Фінансові ризики:** ризик ліквідності (нестача коштів для покриття зобов'язань), кредитний ризик (неповернення боргів контрагентами), ризик процентної ставки, ризик неефективного управління активами.
Соціальні ризики: зміна споживчих переваг, демографічні зміни, негативна репутація у ЗМІ.	**Управлінські ризики:** неефективна стратегія, відсутність кваліфікованого менеджменту, внутрішні конфлікти, проблеми з комунікацією
Природні та екологічні ризики: стихійні лиха (повінь, пожежа), забруднення навколишнього середовища, пандемії (COVID-19).	**Ризики втрати персоналу:** міграція, мобілізація
Логістичні ризики: блокування портів, кордонів, припинення авіа-, залізничного або транспортного сполучення.	**Репутаційні:** ділова репутація, негативні або позитивні відгуки партнерів (умови співпраці), споживачів (сервіси, якість товарів чи послуг), працівників (відгуки про умови праці).
В умовах війни будь-яке ММСП може стикнутися зі специфічними ризиками, які відсутні під час миру:* • **Ризик окупації: окупація територій, на якій знаходиться підприємство, часто призводить до ліквідації підприємства або втрати бізнесу. Краще розглянути питання релокації бізнесу. • **Ризик колабораціонізму:** будь-який бізнес, що взаємодіє з державою-агресором, може підпасти під дію санкцій, отримати штрафи або кримінальне провадження. • **Ризик втрати майна внаслідок військових дій:** постійні обстріли можуть спричинити часткову або повну втрату майна ММСП.	

Не всі вищезазначені ризики є фінансовими, але вони суттєво впливають на фінансовий стан підприємства, а в деяких-випадках стають критичними для його функціонування. Тому управляти ризиками краще комплексно, що допоможе компанії не тільки мінімізувати потенційні збитки, але й перетворювати загрози на можливості.

Для забезпечення фінансової стійкості ММСП можна порекомендувати наведений нижче алгоритм.

Алгоритм мінімізації та подолання негативних наслідків впливу ризиків на фінансовий стан підприємства в умовах війни (практичне застосування)

1. **Сформуйте резервний фонд ММСП,** що покриває операційні витрати на 1–3 місяці.
2. **Диверсифікуйте джерела надходжень,** розширюйте клієнтську базу. Розгляньте різні канали продажів.
3. **Активно спілкуйтеся з партнерами та кредиторами.** Повідомте банк про можливі труднощі у повернені кредитних коштів, домовтесь про реструктуризацію. Запитайте про зниження орендної плати.
4. **Використовуйте підтримку державних та недержавних програм.** Активно шукайте та використовуйте державні програми (пільгові кредити, гранти, компенсації) та міжнародну допомогу.
5. **Відмовтеся від «довгих» інвестицій.** Уникайте великих вкладень, які мають тривалий період окупності.
6. **Управляйте оборотним капіталом.** Активно працюйте з боргами по дебіторській заборгованості та управляйте кредиторською.
7. **Контролюйте персональні витрати (для власника).** На час кризи максимально скоротіть особисті витрати, пов'язані з бізнесом, щоб не вилучати кошти з оборотного капіталу.

РЕФЛЕКСІЯ ТА САМООЦІНКА

1. Проаналізуйте організацію бухгалтерського обліку на власному ММСП. Що можна покращити?
2. Чи має компанія підрозділи, які доцільно перепрофілювати або скоротити?
3. Чи аналізуєте Ви ключові компоненти фінансової моделі підприємства: *прогноз продажів, прогноз витрат, прогноз прибутку та збитків, прогноз прибутку та збитків?* Яку оптимізацію можна зробити?
4. Чи налагоджений контроль витрат у Вашому бізнесі? Які непередбачувані витрати Ви можете перекрити (Таблиця 3.2)?
5. Спробуйте розрахувати «собівартість» та визначте «точку беззбитковості» для Вашого бізнесу.
6. Чи використовуєте Ви принципи управління грошовими потоками *(прогноз грошових потоків; прискорення надходжень; оптимізація та контроль виплат)* для покращення фінансового стану підприємства?
7. Для перевірки фінансового стану власного бізнесу використайте наведені формули та приклади (Таблиця 3.3), для розрахунку основних показників ліквідності Вашого ММСП.
8. Чи має ММСП поточний план «управляти ризиками»?
9. Спробуйте застосувати «Алгоритм мінімізації та подолання негативних наслідків впливу ризиків на фінансовий стан підприємства» для стабілізації та покращення фінансового стану бізнесу.

ПІДСУМОК РОЗДІЛУ 3

- ☑ Ефективне управління фінансами є життєво важливим для будь-якого бізнесу, але в умовах війни воно набуває критичного значення для українських ММСП. Належна організація системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності є не лише обов'язковою вимогою, але й важливим інструментом для управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
- ☑ Управління фінансами та витратами, контроль за показниками ліквідності, визначення собівартості, мінімізація впливу ризиків — усе це закладає міцний фундамент для сталого розвитку й зростання бізнесу.
- ☑ В умовах війни управління фінансами підприємства потребує регулярного аналізу та оперативного реагування на будь-які відхилення, що є запорукою фінансової стійкості ММСП.
- ☑ На жаль, необхідно зазначити, що в умовах триваючої війни, показники прямих втрати та потреба на відбудову будуть збільшуватися. Тому власникам та керівникам ММСП необхідно мати резерви й уникати ризиків, щоб забезпечити діяльність бізнесу у довготривалій перспективі.

РОЗДІЛ 4.
МАРКЕТИНГ ТА ПРОДАЖІ

⧖ **Час на прочитання:** до 45 хвилин.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ РОЗДІЛУ:

- ☑ Маркетинг на підприємстві. Оцінювання ефективності маркетингових активностей.
- ☑ Організація продажів товарів чи послуг. Доцільність використання CRM-системи. Аналітика та вимірювання ефективності активностей з продажів.
- ☑ Розробка, позиціонування та розвиток бренду продукції підприємства.
- ☑ Сегментація цільової аудиторії. Інклюзивні підходи до комунікації з клієнтами. Доступний вебконтент WCAG та адаптовані соцмережі.
- ☑ Європейські стандарти забезпечення доступності цифрових сервісів підприємством при організації маркетингу та продажів.

> **Короткий огляд.** Розділ містить пропозиції щодо удосконалення маркетингу підприємства, оптимізації продажів через використання CRM-систем та бренду. Розкриваються питання щодо сегментації цільової аудиторії під час війни, а також забезпечення доступності цифрових сервісів за принципами WCAG (європейські стандарти).

> **Зв'язок з реальністю.** Практичні поради, лайфгаки, чек-листи, приклади розрахунків KPI для онлайн-маркетингу та корисні QR-коди із посиланнями на цифрові шаблони й інструменти дозволять «перезавантажити» поточну діяльність бізнесу та визначити сучасні тренди для створення доступного вебконтенту за принципами WCAG.

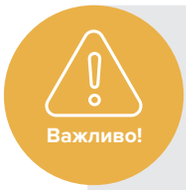
4.1. Маркетинг на підприємстві. Оцінювання ефективності маркетингових активностей

> Найбільш відомим автором, який займався питаннями маркетингу, є Філіп Котлер. Він визначив **«маркетинг»** як соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб та бажань як індивідів, так і груп, шляхом створення, пропонування та обміну наділених цінністю товарів [59].

Як ММСП використовують маркетинг?

Маркетинг в ММСП — це комплексна система, що охоплює аналіз ринку, вивчення потреб клієнтів, формування цінності та створення ефективних пропозицій. Отже, це не тільки про рекламу.

Кожне ММСП функціонує в умовах, що постійно змінюються. **Аналіз маркетингового середовища — сфери, де відбувається маркетингова діяльність фірми)** дозволяє ММСП узгоджувати потреби цільового ринку з можливостями компанії. Проведення аналізу маркетингового середовища забезпечує: розуміння конкуренції та інших факторів середовища; адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство; основи для вироблення чіткої стратегії; прийняття правильних тактичних рішень [21, с. 19].



Ігнорування аналізу маркетингового середовища призводить до:

- **необґрунтованих рішень** (приймаються без урахування реальної ситуації на ринку);
- **пасивної стратегії** (коли компанія лише реагує на зміни, а не діє на випередження);
- **ринкової вразливості** (бізнес стає легкою мішенню для конкурентів і зовнішніх загроз).

Здійснення маркетингової діяльності на підприємстві вимагає певних витрат наявних ресурсів — матеріальних, трудових і фінансових. Виражені в грошовій формі, вони складають бюджет маркетингу підприємства.

Сучасна маркетингова діяльність — це безперервний цикл, що складається з таких етапів:

1. **Аналіз ринку.**
2. **Визначення цільової аудиторії.**
3. **Формування унікальної пропозиції.**
4. **Розробка стратегії.**
5. **Вибір каналів комунікації та просування.**
6. **Запуск активностей.**
7. **Збір даних та їх аналіз за допомогою KPI.**
8. **Оцінка результатів.**
9. **Внесення коректив у стратегію.**

Яким чином можна оцінити ефективність маркетингу на підприємстві?

Для цього застосуємо систему **ключових показників ефективності або KPI (Key Performance Indicator)** — вимірний показник, який демонструє, наскільки ефективно підприємство, відділ або окремий співробітник досягає своїх цілей. Його використання дає підприємству можливість оцінити свій поточний стан ы допомогти в оцінці успішності реалізації обраної стратегії. Система KPI дозволяє розробити контроль ділової активності співробітників, підрозділів і компанії в цілому. Простіше кажучи, KPI — це інструмент для вимірювання прогресу та ухвалення управлінських рішень на основі конкретних даних.

Основні характеристики KPI: вимірюваність, релевантність, конкретність.

Нині сфера маркетингу стає більш прикладною, динамічно розвивається та переходить у цифровий формат. Відповідно й KPI будуть враховувати специфіку онлайн-діяльності.

Оцініть, будь ласка, ефективність маркетингу Вашої фірми за допомогою KPI (Таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Розрахунок показників KPI для онлайн-маркетингу

KPI	Формула	Призначення
Показник повернення інвестицій ROI (Return on Investment)	(Прибуток - Витрати) / Витрати × 100 %	Визначає, наскільки окупились ваші вкладення. Але ROI передбачає не лише фінансовий аспект. До повернення інвестицій також зараховують збільшення кількості підписників, покращення впізнаваності бренду тощо.
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій ROMI (Return on Marketing Investment)	Прибуток від маркетингу / Витрати на рекламу	Специфічний показник, який оцінює окупність інвестицій саме в маркетинг. ROMI фокусується на доходах, отриманих від маркетингових витрат, як-от рекламний бюджет, поліграфія, оренда білбордів, але не включає витрати, пов'язані з виробництвом товару чи наданням послуг.
Коефіцієнт конверсії CR (Conversion Rate)	Загальна кількість конверсій / Кількість унікальних відвідувачів × 100 %	Відсоток відвідувачів сайту, які здійснили цільову дію (наприклад, купили товар).
Ціна за конверсію CPC (Cost Per Conversion)	Загальні витрати на рекламу / Кількість конверсій	Визначає, скільки потрібно витратити, щоб спонукати користувача зробити конверсію. Якщо на досягнення конверсії ви витрачаєте більше, ніж вона приносить, тоді ваш бізнес збитковий.
Вартість ліда CPL (Cost Per Lead)	Загальні витрати на рекламу / Кількість отриманих лідів	Сума, яку ви платите за отримання ліда. Вартість ліда не повинна перевищувати ROI.
Вартість залучення клієнта CAC (Cost per Acquisition)	Витрати на рекламу / Кількість нових клієнтів	Вартість залучення одного нового клієнта. Важливо, щоб CAC був меншим за прибуток від клієнта.
Цінність відвідування VPV (Value Per Visit)	Загальний дохід / Кількість відвідувачів за певний період	Відображає середній прибуток від одного відвідування. Показує, скільки ресурсів доведеться витратити, щоб отримати одну конверсію.
Рейтинг кліків CTR (Click-Through Rate)	Кліки / Покази × 100 %	Відсоток кліків на рекламне оголошення. Показує, наскільки заголовок і зображення привабливі для аудиторії.
LTV (Lifetime Value)	Середній чек × Кількість покупок × Період співпраці	Загальний дохід, який приносить один клієнт за весь час співпраці з компанією.

KPI	Формула	Призначення
Окупність витрат на рекламу ROAS (Return on Advertising Spend)	Дохід від реклами (прибуток) / Кількість нових клієнтів	Показник оцінює ефективність конкретних рекламних кампаній. ROAS аналізує відношення доходів до витрат на певну рекламну активність. Це допомагає визначити, чи приносить конкретна рекламна інвестиція дохід, і наскільки ефективними є окремі рекламні інструменти.

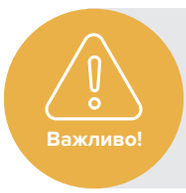
Ефективність маркетингу стає очевидною для керівництва, коли надходження від проведених маркетингових заходів перевищують витрати на них. У такому випадку можна говорити про економічну ефективність маркетингових активностей.

Оцініть, будь ласка, Функціонал Вашого підрозділу з маркетингу за допомогою «Чек-листу» у Таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Чек-лист функціональної оцінки маркетингового відділу (авторська розробка)

Функціональне завдання	Опис завдання	Чи виконує це відділ? (Так / Ні)
Досліджує ринки	Збір, обробка, аналіз інформацію про цільову аудиторію, її потреби, поведінку; збір відгуків про власні товари чи послуги, а також вивчення конкурентного середовища й загальних ринкових тенденцій.	
Формує ціннісні пропозиції	Створює унікальне торгівельне позиціонування, що чітко пояснює, чому клієнт має обрати саме ваш бізнес (товар, послугу).	
Розробляє маркетингові стратегії	Планує та впроваджує активності, що поєднують канали просування, бюджет та часові рамки для досягнення бізнес-цілей.	
Забезпечує просування та комунікацію	Безпосередньо реалізує стратегії просування товарів чи послуг через різні канали: рекламу, PR, роботу з соцмережами, офлайн-заходи.	
Аналізує ефективність діяльності	Оцінює результати маркетингових активностей та коригує відповідні стратегії на основі отриманих даних.	
Ефективно співпрацює з відділом продажів	Забезпечують конструктивну взаємодію, організують спільні презентації, заходи.	



Якщо ММСП не має власного підрозділу з маркетингу, то цей функціонал можна делегувати спеціалізованій агенції на договірних засадах.

4.2. Організація продажів товарів чи послуг. Доцільність використання CRM-системи. Аналітика та вимірювання ефективності активностей з продажів

Що Вам відомо про продажі?

Ефективна організація продажів є основою успішного бізнесу. Вона охоплює не лише безпосередній продаж, а й повний цикл взаємодії з клієнтом: від першого контакту до післяпродажного обслуговування.

Продаж — це завершення контакту з клієнтом, що має на меті не лише угоду, а й побудову лояльності.

Процес організації продажів товарів чи послуг включає кілька ключових етапів:

- **Визначення цільової аудиторії:** чітке розуміння того, хто ваш клієнт, його потреб та «болів». Це дозволяє створювати цілеспрямовані та ефективні пропозиції.
- **Формування відділу продажів:** структура, яка відповідає масштабу бізнесу. Це може бути як одна людина, так і повноцінний відділ з різними ролями (менеджери по роботі з новими клієнтами, менеджери по роботі з наявними клієнтами тощо).
- **Створення воронки продажів:** візуалізація шляху клієнта від залучення до покупки. Кожен етап воронки має свої завдання та показники ефективності (наприклад, конверсія з «ліда» в «покупця»).
- **Розробка стратегії продажів:** вибір методів (прямі продажі, онлайн-продажі, партнерські мережі) та розробка скриптів і комерційних пропозицій.

Оцініть, будь ласка, ефективність відділу «Продажів» Вашої фірми за допомогою KPI (Таблиця 4.3).

Таблиця 4.3

Розрахунок показників KPI для оцінки продажів

KPI	Формула	Призначення
Обсяг продажів	Кількість проданого товару (послуг) за період × Ціна кожного товару	Загальна сума доходу за певний період.
Середній чек	Сума продажів за період / Кількість чеків за період	Сума, яку витрачає клієнт за одну покупку. Його зростання свідчить про успішну роботу з допродажами.
Коефіцієнт утримання	(Число клієнтів в кінці періоду - Число нових клієнтів за період) / Число клієнтів на початок періоду × 100 %	**Утримання клієнтів** — скільки клієнтів повертаються для повторних покупок після першого контакту. **Відтік клієнтів** — % клієнтів, які перестали користуватися послугами, купувати товари.

KPI	Формула	Призначення
Кількість повторних покупок	Кількість повторних покупок / Усі продажі × 100 %	Скільки клієнтів компанії повертається, щоб іще раз купити товар або послугу.
Середній час відгуку	Час на відповідь потенційному клієнту після того, як він залишив заявку.	
Кількість нових угод	Скільки нових клієнтів було залучено. Загальна кількість угод, укладених за певний період.	
Дохід на 1 менеджера	Вимірює індивідуальну ефективність співробітників.	
Цикл продажів	Середня тривалість часу від першого контакту з клієнтом до закриття угоди.	

Ефективна взаємодія між відділами маркетингу та продажів є ключовою для розвитку будь-якого бізнесу. Хоча ці відділи мають різні завдання, **їхня спільна мета — збільшення прибутку компанії.** Коли вони працюють як єдина команда, досягається синергія, що значно підвищує загальну ефективність.

КОЛИ ВІДДІЛИ МАРКЕТИНГУ ТА ПРОДАЖІВ НЕ ДОМОВИЛИСЬ, СТРАЖДАЄ НЕ KPI, А ПРИБУТОК!

Чому падають продажі? Хто винен?

Замість суперечок, розберемо кейс, як синхронізувати «маркетинг» та «продажі», щоб бізнес отримав ПРИБУТОК.

УРОК З КЕЙСУ

КЛАСИЧНА СИТУАЦІЯ: МАРКЕТИНГ VS ПРОДАЖІ, ПОСТРАЖДАЛА СТОРОНА — ВАШ БІЗНЕС

У конференц-залі зібралися власник-керівник, керівники відділів маркетингу та продажів. Усіх не радує план та графік продажів, які знижуються вже другий місяць.

— *Чому мало продажів? — запитує власник?*

І ПОЧАЛОСЯ...

— *У нас мало продажів? Це тому, що маркетологи приводять нам некваліфікованих лідів! — обурюється відділ продажів. — Клієнти приходять без конкретних запитів та бюджетів. Ми тільки витрачаємо час на їх «прогрів», а вони ідуть до конкурентів.*

— *Ми приводимо чудових клієнтів, — спростовує маркетинг. — Ваші продавці не вміють з ними працювати. Вони не надсилають комерційні пропозиції, не передзвонюють...*

Ця типова ситуація, яка має дуже глибокий конфлікт. Часто ці підрозділи працюють як окремі «острівці» та мають різну шкалу оцінки успішності їх роботи, а іноді підпорядковані різним керівникам, а саме:

1. **Різні KPI.** Маркетинг може вимірювати успіх кількістю залучених лідів (потенційних клієнтів), а продажі — кількістю закритих угод. Якщо маркетинг передає багато «холодних» лідів, відділ продажів звинувачує його в неефективній роботі.
2. **Відсутність комунікації.** Менеджери з продажів знають, що цікавить клієнтів, але не діляться цією інформацією з маркетологами. Маркетинг, зі свого боку, не інформує про нові кампанії та їхні цілі.

3. **«Гра в звинувачення».** Коли план продажів не виконується, продажі можуть звинувачувати маркетинг у недостатньо якісних лідах, а маркетинг — звинувачувати продажі в нездатності «закрити» угоду.

4. **Різне підпорядкування!** Так, іноді ці відділи не мають спільного керівництва. Тому конфлікти між підрозділами необхідно буде вирішувати на самому верху управлінської ієрархії, а в колективі буде дуже напружена атмосфера.

Як налагодити ефективну взаємодію?

Це питання вирішує використання підходу, який називають Smarketing (від Sales + Marketing). Його мета — об'єднати зусилля обох відділів.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

ПРАКТИЧНИЙ ПЛАН ЩОДО НАЛАГОДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ПРОДАЖІВ

1. **Спільні цілі та метрики.** Замість того, щоб кожен відділ мав свої KPI, встановіть спільні. Наприклад, ціль не «залучити 1000 лідів», а «отримати 500 000 грн доходу». Це змусить обидва відділи працювати на загальний результат.

2. **Регулярні зустрічі та комунікація.** Організуйте щотижневі або щомісячні зустрічі. Обговорюйте результати, обмінюйтеся знаннями про клієнтів і ринок. Відділ продажів може надавати цінні відгуки про якість лідів, а маркетинг — інформувати про майбутні кампанії.

3. **Визначення відповідальності** (SLA — Service Level Agreement, або Угода про рівень обслуговування). Створіть угоду про рівень обслуговування між відділами, де чітко визначте, що означає «якісний лід», за який термін продажі зобов'язані зв'язатися з цим лідом, і як вони повинні звітувати про результати.

4. **Взаємне навчання.** Організовуйте спільні тренінги. Маркетологи можуть відвідувати дзвінки з продажу, щоб краще розуміти потреби клієнтів. Менеджери з продажів можуть брати участь у плануванні маркетингових кампаній.

5. **Взаємодія відділів маркетингу та продажів** — це як естафета, де перший учасник (маркетинг) має передати паличку (клієнта) другому (продажам) в ідеальних умовах. Тільки коли паличка передається злагоджено та без втрати темпу, команда може виграти.

6. **Спільна CRM-система.** Використання однієї системи управління взаєминами з клієнтами (CRM) дозволяє обом відділам бачити повну історію взаємодії з клієнтом — від першого кліку по рекламі до успішного закриття угоди.

Що таке CRM-система та чому варто її використовувати?

У сучасному бізнесі неможливо бути успішним без використання спеціалізованого ПО, цифрових інструментів, платформ та штучного інтелекту (ШІ). Для удосконалення процесу продажів, з метою формування клієнтської бази даних доцільно використовувати CRM-системи.

CRM (Customer Relationship Management) — це програмне забезпечення для управління взаєминами з клієнтами.

Для ММСП використання CRM-системи є не просто зручністю, а необхідністю:

- **централізована база даних** (усі контакти, історія взаємодії, замовлення та комунікація з клієнтом зберігаються в одному місці, що виключає втрату інформації);
- **автоматизація процесів** (система автоматично нагадує про дзвінки, зустрічі, відправку рахунків, що значно економить час менеджерів та зменшує ризик помилки);
- **покращення обслуговування** (доступ до повної історії клієнта дозволяє надавати персоналізований сервіс та швидко відповідати на запити);

- **аналітика та контроль** (CRM-система збирає дані про ефективність роботи менеджерів, дозволяє аналізувати воронку продажів та прогнозувати доходи).

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Застосуйте сучасні CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами та оптимізації продажів (авторська розробка)

MICROSOFT DYNAMICS 365

Є частиною екосистеми Microsoft. Надає інструменти для автоматизації продажів, роботи з клієнтами, ШІ-аналітику [11].

HUBSPOT CRM

Потужна CRM-система з безкоштовним тарифом, що включає інструменти для управління контактами, email-трекінгом, онлайн-формами та живою бесідою [10].

SALESFORCE

Світовий лідер серед CRM. Потужна та гнучка платформа. Надає спеціальні рішення для стартапів та ММСП (Salesforce Essentials) [13].

FRESHSALES

Позиціонується як проста та потужна CRM для відділу продажів. Має вбудовану IP-телефонію, інструменти для email-маркетингу та ШІ-аналітику [7].

BITRIX24 — перебуває під санкціями у зв'язку з російським походженням. **КІБЕРЗАГРОЗА!**

4.3. Розробка, позиціонування та розвиток бренду продукції підприємства

Сучасні бренди є важливими компонентами діяльності компаній, що забезпечує компаніям значні переваги на ринку. Вони символізують довіру, стабільність, певні очікування для споживачів. Бренди займають міцне місце в свідомості клієнтів, викликаючи єдиний набір асоціацій та цілісний образ: «високі спортивні досягнення — *Nike чи Adidas*», «сімейний відпочинок і дитяче свято від *McDonalds*».

Для чого потрібен бренд та його розвиток?

Принциповою відмінністю бренду від товару чи послуги є те, що бренди не створюються при виробництві. Вони формуються та існують у свідомості споживачів, забезпечуючи емоційний зв'язок між ними й продуктом.

Бренд — це набір реальних і віртуальних думок, виражених у торговій марці, який, якщо ним правильно керувати, створює вплив і вартість [3, с. vii].

Запам'ятайте!

БРЕНД — це переважно емоційна асоціація, яку відчуває споживач до вашого продукту або сервісу. Це більш складна категорія, ніж логотип чи торгова марка. Зазвичай бренд одночасно поєднує кілька складових, які ще називають «Колесо бренду»: ідентичність, цінності, персоналізація, позиціювання, голос бренду.

Завдяки поєднанню цих аспектів у свідомості споживачів формується певний образ, який об'єднує різні характеристики бренду, пов'язані з його назвою, символом (логотип яблуко від *Apple*), рекламним персонажем (клоун Рональд Макдональд у *McDonalds*), упаковкою (форма пляшки *Coca-Cola*), організацією комунікацій в місці продажу, досвідом попередніх покупок та ступенем задоволення якістю товару. Сюди також необхідно додати почуття та емоції, що виникають від рекламних слоганів.

Бренди створюються в результаті спільних зусиль виробників — власників бренду, їх партнерів та споживачів. При цьому брендинг характеризується різним ступенем залученості учасників цієї системи в єдиний процес: якщо споживачі завершують формування іміджу бренду, то участь виробника і партнерів фірми в створенні цінності засноване на глибокому ретельному вивченні ринкових тенденцій, виявленні характеристик ринкового попиту, а також специфічних потреб і переваг споживачів [20, с. 78].

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Бренд «СТВОРЕНО ЗАХИСНИКАМИ»
(розроблено Мінветеранів) [77]

Авторський бренд «СТВОРЕНО ЗАХИСНИКАМИ» (символізує всіх підприємців-захисників України, а також бізнес, який створюють вони, або члени їхніх сімей — поки ветеран стоїть на захисті України, а також родини полеглих Воїнів).

Бренд має на меті просування ветеранського підприємництва.

Українські споживачі зможуть легко ідентифікувати продукцію та послуги ветеранів завдяки графічному зображенню, яке підтверджує, що продукція дійсно виготовлена ветеранами.

4.4. Сегментація цільової аудиторії. Інклюзивні підходи до комунікації з клієнтами. Доступний вебконтент WCAG та адаптовані соцмережі

У сучасних умовах, особливо після повномасштабного вторгнення та значного збільшення кількості осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп, успіх бізнесу неможливий без глибокого розуміння та **сегментації цільової аудиторії,** а також впровадження **інклюзивних підходів до комунікації.** Доступність інформації, товарів та послуг стає не просто питанням соціальної відповідальності, а й стратегічною перевагою, що дозволяє охопити ширше коло споживачів.

Сегментація — це поділ клієнтів на групи за критеріями: географія (село / місто / країна); вік і стать; поведінка (разові чи постійні покупки); цінова чутливість (дохід).

Чим визначається сегментація цільової аудиторії під час війни?

Традиційні методи сегментації цільової аудиторії, що згадані вище, в умовах війни виявилися недостатніми. Необхідно враховувати нові, специфічні фактори, які суттєво впливають на поведінку споживачів. Для цього пропонуємо використати наступний чек-лист.

Зверніть увагу!

Оцініть, будь ласка, сегментацію цільової аудиторії Вашого бізнесу в умовах війни (Таблиця 4.4).

Таблиця 4.4

Чек-лист сегментації цільової аудиторії під час війни (авторська розробка)

Критерій сегментації та його опис	Чи враховано? (Так / Ні)
1. ГЕОГРАФІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ З УРАХУВАННЯМ БЕЗПЕКОВИХ ФАКТОРІВ	
Зони бойових дій та окуповані території: цільова аудиторія тут є вкрай обмеженою, переважно складається з тих, хто не зміг або не захотів виїхати, і має надзвичайно низьку купівельну спроможність та пріоритети, зосереджені на виживанні. Комунікація є вкрай складною та обмеженою.	
Прифронтові зони: населення перебуває в постійному стресі, доступ до товарів та послуг ускладнений. Важлива швидкість доставки, базові потреби.	
Тилові регіони та регіони релокації: значний притік ВПО змінює демографічний та соціально-економічний ландшафт. Ця аудиторія може мати специфічні потреби (житло, робота, адаптація), обмежені фінансові можливості на початковому етапі, але й високий потенціал до споживання у майбутньому.	
Закордонні українці: мільйони українців виїхали за кордон. Це великий сегмент, який зберігає зв'язок з Україною, потребує українських товарів та послуг, і до якого можуть бути адаптовані певні бізнес-моделі (наприклад, онлайн-навчання, доставка).	
2. ПСИХОГРАФІЧНА ТА ПОВЕДІНКОВА СЕГМЕНТАЦІЯ З УРАХУВАННЯМ ВІЙСЬКОВОГО ДОСВІДУ	
Ветерани та військові: цей сегмент може мати специфічні потреби, пов'язані з фізичним та психологічним здоров'ям, адаптацією до цивільного життя. Комунікація має бути поважною, прямою, без маніпуляцій, з акцентом на цінності та можливості, а не на обмеження.	
Особи з інвалідністю: війна значно збільшила кількість людей з набутими інвалідностями. Сегментація за типом порушення (зір, слух, мовлення, рухові порушення) є ключовою для адаптації контенту та каналів комунікації.	
Жінки (зокрема, з дітьми, дружини військових): багато жінок взяли на себе додаткові ролі та відповідальність. Сегмент може мати підвищений попит на послуги з догляду за дітьми, психологічну підтримку, гнучкі формати роботи та навчання.	
Люди, що пережили окупацію / бойові дії / полон / зазнали насильства: цей сегмент може мати психологічні травми, недовіру, специфічні потреби у безпеці та підтримці.	
3. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ	
Зміни в доходах: падіння доходів, втрата роботи, волонтерська діяльність впливають на купівельну спроможність. Сегментація за рівнем доходу потребує коригування.	
Пріоритети витрат: пріоритети змістилися від розваг до базових потреб, безпеки, допомоги армії.	

Отже, для формування успішних маркетингових активностей, планування обсягів продажів, розробки та просування брендів в умовах війни потрібно більше приділяти уваги не тільки сегментації цільової аудиторії, а також забезпечувати належну комунікацію зі споживачами.

Що таке «інклюзивна цифрова комунікація з клієнтом»? WCAG — що це означає?

Інклюзивна цифрова комунікація з клієнтами означає, що інформація та послуги є доступними та зрозумілими для всіх, незалежно від їхніх функціональних можливостей, соціального статусу чи досвіду. Забезпечення інклюзивності цифрової комунікації з клієнтом особливо важливо при роботі з цифровим контентом, оскільки онлайн-канали є основними для багатьох підприємств.

Доступність цифрового контенту регулюється Міжнародним стандартом, а саме Настановою з доступності вебвмісту **Web Content Accessibility Guidelines (WCAG).**

WCAG охоплюють широкий спектр рекомендацій щодо того, як зробити вебвміст доступнішим для більш широкого кола людей з порушеннями та інвалідністю. Наприклад, пристосувати його для незрячих і людей зі слабким зором, тих, хто не чує або має порушення слуху, тих, хто має порушення рухливості, порушення мовлення, світлочутливості та комбінації цих станів, а також забезпечити адаптацію для людей з труднощами у навчанні та з когнітивними порушеннями. Однак все одно задовольнити потреби всіх користувачів з такими порушеннями неможливо. Ці настанови стосуються доступності вебвмісту на настільних комп'ютерах, ноутбуках, планшетах і мобільних пристроях [16].

WCAG — ЦЕ НАБІР РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ВЕБКОНТЕНТУ, ДОСТУПНОГО ДЛЯ ЛЮДЕЙ З РІЗНИМИ ВИДАМИ ІНВАЛІДНОСТІ.

Дотримання WCAG забезпечує:

- **Сприйнятність.** Інформація та компоненти інтерфейсу користувача повинні бути представлені таким чином, щоб користувачі могли їх сприймати.
- **Текстові альтернативи.** Для всього нетекстового контенту (зображень, відео, аудіо) мають бути текстові альтернативи (alt-теги для зображень, субтитри та транскрипції для медіа). Це дозволяє людям з вадами зору використовувати програми для читання екрана (screen readers).
- **Адаптовність.** Контент має бути представлений у різних формах без втрати інформації (наприклад, зміна розміру шрифту, контрастності).
- **Контрастність.** Достатній контраст між текстом і фоном для людей з порушеннями зору.
- **Аудіоконтроль.** Можливість керувати відтворенням аудіо та відео, уникати автоматичного відтворення.
- **Керованість.** Компоненти інтерфейсу користувача та навігація повинні бути керованими.
- **Доступність з клавіатури.** Весь функціонал сайту має бути доступним виключно за допомогою клавіатури (для людей, які не можуть використовувати мишу).
- **Достатній час.** Надання користувачам достатнього часу для читання та використання контенту (наприклад, можливість зупинити таймери).
- **Запобігання судомам.** Уникнення блимаючих елементів, які можуть викликати напади у людей з епілепсією.
- **Зрозуміла навігація.** Чітка та послідовна навігація, можливість пропускати блоки контенту, що повторюються.
- **Зрозумілість.** Інформація та робота інтерфейсу користувача повинні бути зрозумілими.
- **Читабельність.** Текст має бути читабельним та зрозумілим (чітка мова, можливість пояснення абревіатур).

- **Прогнозованість.** Послідовне розташування елементів, передбачувана поведінка інтерфейсу.
- **Допомога при введенні.** Надання допомоги та чітких інструкцій при заповненні форм, обробка помилок.
- **Надійність.** Контент має бути достатньо надійним, щоб його можна було інтерпретувати широким спектром користувацьких агентів, включно з допоміжними технологіями.
- **Сумісність.** Забезпечення сумісності сайту з різними браузерами, операційними системами та допоміжними технологіями.

Соціальні мережі є потужним інструментом комунікації, тому бізнесу також рекомендується адаптувати власні облікові записи (акаунти) для комфортного доступу споживачів до відповідної інформації в режимі онлайн.

Впровадження інклюзивних підходів до сегментації цільової аудиторії, належної комунікації та адаптація соціальних мереж не тільки зможуть розширити клієнтську базу, але й сформують позитивний імідж компанії як соціально відповідальної та орієнтованої на споживачів. Це особливо важливо в період відновлення країни, коли кожен бізнес є частиною великого процесу побудови інклюзивного та стійкого суспільства.

В Україні офіційним національним стандартом, гармонізованим із міжнародними настановами WCAG, є **ДСТУ EN 301 549:2022 «Інформаційні технології. Вимоги щодо доступності продуктів та послуг ІКТ».** Цей стандарт ухвалений у 2022 році й повністю дублює європейський стандарт **EN 301 549 V3.2.1 (2021-03),** який посилається на **WCAG 2.1** як базовий набір вимог до цифрової доступності. Він визначає правила для розроблення **вебсайтів, мобільних застосунків, апаратного і програмного забезпечення,** щоб зробити їх придатними для користувачів із різними порушеннями зору, слуху, моторики чи когнітивних функцій. Таким чином, **ДСТУ EN 301 549:2022** є чинним в Україні стандартом цифрової доступності, що гармонізований із WCAG 2.1 та є основою державної політики з безбар'єрності й інклюзивності у цифровому середовищі [34; 84].

4.5. Європейські стандарти забезпечення доступності цифрових сервісів підприємством при організації маркетингу та продажів

> Цифрова трансформація може особливо сприяти стійкості ММСП, оскільки їхні обмежені фінансові та людські можливості роблять їх дуже вразливими до потрясінь. Однак українські ММСП ще не використали весь потенціал цифровізації. Вони показують обмежений рівень застосування цифрових інструментів, відстаючи від великих компаній. До прикладу, майже 70 % великих підприємств України мають вебсайт, порівняно з лише приблизно половиною середніх (47 %) і менше третини малих підприємств (30 %) [68, с. 13].

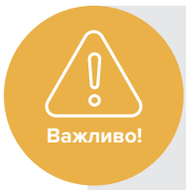
> Для того щоб ММСП зробити власні сайти та інші цифрові сервіси більш доступними, пропонуємо звернутися до європейського досвіду.

Які існують європейські стандарти щодо забезпечення доступності цифрових сервісів підприємства?

З метою забезпечення цифрової доступності в ЄС розроблено й затверджено Директиву 2019/882 про вимоги доступності продуктів і послуг, або Європейський акт про доступність.

Європейський акт про доступність (англ. European Accessibility Act, EAA) — це Директива, спрямована на покращення функціонування внутрішнього ринку доступних продуктів і послуг у ЄС шляхом усунення бар'єрів, створених різними правилами в державах-членах. Директива має на меті розширити вимоги доступності на більше коло суб'єктів права, продуктів і послуг. Її Положення мають однаково застосовуватися до суб'єктів господарювання державного та приватного секторів. Акт охоплює продукти та послуги, визначені як найважливіші для осіб з інвалідністю. Під час розробки Директиви було взято до уваги зобов'язання, що випливають із Конвенції ООН про права людей з інвалідністю. Директива охоплює такі продукти й послуги:

- комп'ютери та операційні системи (включно з настільними комп'ютерами, ноутбуками, смартфонами і планшетами);
- банкомати; термінали для продажу квитків і реєстрації;
- телевізійне обладнання, пов'язане з послугами цифрового телебачення;
- послуги телефонії (включно зі зверненнями на єдиний європейський номер екстреної допомоги 112) та відповідне обладнання;
- доступ до аудіовізуальних послуг, таких як телебачення та потрібне для нього побутове обладнання;
- послуги, пов'язані з повітряним, автобусним, залізничним і водним пасажирським транспортом;
- банківські послуги;
- електронні книги (електронні пристрої для читання книг);
- послуги електронної комерції [54, с. 9].



ДИРЕКТИВИ містять вимоги щодо доступності цифрових продуктів і сервісів за принципами **WCAG (придатність для сприйняття; керованість; зрозумілість; надійність).**

Починаючи з **28 червня 2025 р.** державні та **приватні компанії в ЄС** мають привести свої послуги та продукти **у відповідність** до загальних вимог ЄС щодо **доступності.**

З міркувань пропорційності вимоги щодо доступності мають застосовуватися лише тією мірою, якою не створюють диспропорційного навантаження на відповідного суб'єкта господарювання. Або тією мірою, якою не вимагають суттєвих змін у продуктах і послугах, що призводять до їх фундаментального погіршення. **Вимоги та зобов'язання Директив не застосовуються до мікропідприємств.**

Українське законодавство часто гармонізується з європейським. Норми про доступність вже частково затверджені й в Україні (Постанова КМУ від 21.07.2023 р. № 757 «Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі») — ці зміни торкнулися поки органів влади. Відповідно до Постанови, всі вебсайти та мобільні застосунки органів державної виконавчої влади, а також розміщені на них електронні документи, мають бути доступні для людей з інвалідністю [71].

Очевидно, що кількість осіб з інвалідністю в Україні буде тільки зростати. Отже, попит на «доступні» сайти, мобільні застосунки та інші цифрові рішення буде збільшуватися. Тому бізнесу необхідно підготувати відповідні бізнес-стратегії щодо розвитку цифрової доступності у сфері охорони здоров'я (онлайн-запис до лікаря, електронні рецепти), транспорт (купівля квитків онлайн та у терміналах самообслуговування), банківська сфера (онлайн-операції, банкомати й термінали), електронна комерція (купівля ліків, продуктів харчування та інших товарів), інформаційні портали, дистанційне навчання, різноманітні консультації та інші сервіси.

УРОК З КЕЙСУ

Приклади облаштування банкоматів для осіб з різноманітними порушеннями

Банкомат із функцією підключення навушників, кнопками зі шрифтом Брайля та доступний для осіб з функціональними порушеннями

Цифрова доступність у бізнес-секторі України на сьогодні законодавчо остаточно не врегульована, хоча тенденції щодо гармонізації з європейським законодавством створюють для цього відповідні передумови.

РЕФЛЕКСІЯ ТА САМООЦІНКА

1. Проаналізуйте та оцініть роботу з маркетингу на Вашому підприємстві із застосуванням відповідних KPI (Таблиця 4.1).
2. Чи відповідає відділ маркетингу функціональним завданням? (чек-лист із Таблиці 4.2).
3. Проаналізуйте та оцініть роботу з продажів на Вашому підприємстві із застосуванням відповідних KPI (Таблиця 4.3).
4. Чи дотримується відділ продажів таких етапів продажів: контакт із клієнтом; виявлення потреб; презентація товару / послуги; закриття угоди — продаж; післяпродажна підтримка — сервіс, гарантія?
5. Чи використовуються скрипти продажів?
6. Чи «домовились» маркетинг та продажі на Вашому підприємстві? (Кейс «МАРКЕТИНГ VS ПРОДАЖІ, ПОСТРАЖДАЛА СТОРОНА — ВАШ БІЗНЕС»).
7. Яку CRM-систему використовує Ваш бізнес?
8. Чи маєте Ви бренд?
9. Чи плануєте Ви долучитися до державної програми «СТВОРЕНО ЗАХИСНИКАМИ»?
10. Проведіть сегментацію цільової аудиторії бізнесу в умовах війни (чек-лист із Таблиці 4.4).
11. Чи планує Ваш бізнес доєднатися до забезпечення доступності цифрових продуктів і сервісів за принципами WCAG?

ПІДСУМОК РОЗДІЛУ 4

- ☑ Сучасне ММСП не може бути успішним, якщо не приділяє потрібної уваги маркетингу та продажам. Щоб успішно функціонувати на ринку, бізнес має розуміти, оцінювати, управляти та координувати маркетингові процеси, особливо в умовах обмежених ресурсів та підвищеної конкуренції за увагу клієнта.
- ☑ Правильно організований маркетинг дозволяє не лише продавати, а й будувати довгострокові відносини зі споживачами, забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу, створювати позитивний імідж та ділову репутацію.
- ☑ Маркетинг не можна розглядати окремо. Саме його поєднання із продажами, брендуванням продукції, сегментацією цільової аудиторії та автоматизації бізнес-процесів (CRM-систем, таргетованої реклами, ШІ та ін.) надає синергетичний ефект і значно впливає на успішність бізнесу в цілому.
- ☑ Діяльність ММСП стає більш динамічною та переходить у цифровий формат. Із урахуванням суспільної тенденції на інклюзію, використання принципів WCAG, ті бізнеси, що врахують ці тенденції, не тільки зможуть розширити клієнтську базу, але й сформують позитивний імідж компанії як соціально відповідальної та орієнтованої на споживачів.

РОЗДІЛ 5.
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ММСП

⧖ **Час на прочитання:** до 25 хвилин.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ РОЗДІЛУ:

- ☑ Власник, керівник, виконавець: хто управляє бізнесом? Розподіл ролей та відповідальності.
- ☑ Формування «DREAM TEAM»: пошук, відбір, найм, адаптація та звільнення персоналу (з урахуванням реалій війни). Приклади управління інклюзивними командами.
- ☑ Оцінювання ефективності роботи працівників через використання системи KPI (Key Performance Indicator).
- ☑ Мотивація персоналу: матеріальна та нематеріальна (кар'єра, бонуси, навчання, визнання, гнучкість).
- ☑ Створення інклюзивного робочого середовища: дизайн приміщення, цифрові сервіси, комунікація. Адаптація робочого місця для працівників з інвалідністю з урахуванням вимог Міжнародної класифікації функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ).

> **Короткий огляд.** Розділ присвячено роботі з персоналом та створенню комфортних робочих просторів для людей з інвалідністю. Як зібрати «DREAM TEAM» та підкорити бізнес-світ і не втрати людей, мотивацію по дорозі до успіху.

> **Зв'язок з реальністю.** Ваш бізнес назавжди — для людей, про людей і з людьми. Можна втратити майно та обладнання, і навіть бізнес, що дуже актуально під час війни, але правильна команда допоможе все почати з нуля та досягти успіху.

5.1. Власник, керівник, виконавець: хто управляє бізнесом? Розподіл ролей та відповідальності

> Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки ефективно вибудовані процеси управління персоналом. Це стратегічно важливий механізм керування персоналом, спрямований на розкриття потенціалу кожного працівника та досягнення глобальних цілей бізнесу. Якщо ви керівник, підприємець або HR-експерт, розуміння цих механізмів — ключ до створення сильної, мотивованої та ефективної команди. Ефективне управління бізнесом, особливо в складних умовах, як-от воєнний стан, вимагає чіткого **розподілу ролей та відповідальності** між ключовими учасниками процесу.

Хто головний у бізнесі?

Традиційно в малому та середньому бізнесі виділяють три основні функції: **власник, керівник** та **виконавець.** Це три ключові фігури, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Хоча в невеликих компаніях одна й та сама особа може поєднувати всі ці ролі, розуміння їхніх відмінностей є критично важливим для організації ефективної роботи та масштабування.

Власник — це особа, яка заснувала бізнес або володіє його частиною. Його роль — стратегічна, а відповідальність — довгострокова. Власник задає головний стратегічний напрям, визначає, якою має бути компанія в майбутньому і формулює її основні цінності, місію та бачення. Він відповідає за фінансову стабільність, залучення інвесторів або надання власного капіталу. Власник може самостійно очолювати власний бізнес або призначати, оцінювати та звільняти вище керівництво (директорів, топ-менеджерів). Він відповідає за управління ризиками та визначає стратегію їх мінімізації, що є критичним в умовах воєнного стану. Несе відповідальність за дотримання ММСП вимог чинного законодавства. Може брати участь в операційному управлінні, але його першочергова функція — це **стратегічне керівництво та контроль за досягненням глобальних цілей.**

Керівник (або менеджер, директор) — це особа, призначена власником для щоденного операційного управління бізнесом. Його роль — тактична, відповідальність — оперативна, а завдання — перетворити стратегічні цілі власника на конкретні дії та забезпечити їх виконання. Він розробляє бізнес-процеси, складає бюджети та ставить цілі для підлеглих. Управляє командою найманих працівників та контролює результати їх діяльності. Забезпечує ефективну комунікацію всередині компанії, а також з партнерами, клієнтами, постачальниками. Аналізує ефективність роботи та вносить корективи, ставить завдання перед виконавцями, контролює хід їх виконання та результати. Звітує перед власником про отримані результати та наявні проблеми. Керівник — це **рушійна сила бізнесу,** яка забезпечує його щоденне функціонування та досягнення визначених цілей.

Виконавець (або спеціаліст, рядовий співробітник) — це особа, яка безпосередньо реалізує завдання та процеси, визначені керівником. Це «робочі руки» бізнесу, що створюють продукт або надають послугу. Виконавець безпосередньо виконує завдання, що відповідають посадовій інструкції та вказівкам керівника, відповідно до встановлених стандартів якості, термінів та внутрішніх регламентів компанії. Надає зворотній зв'язок керівнику щодо виконання завдань, виникнення проблем чи пропозицій щодо покращення. Дотримується правил безпеки та охорони праці, особливо важливих в умовах підвищених ризиків. Виконує правила внутрішнього трудового розпорядку, дотримується графіку роботи. Бажано, щоб він постійно підвищував власну кваліфікацію та професійні навички. Виконавець є **фундаментом бізнесу,** від якого залежить якість продукту / послуги та оперативна ефективність.

ВЛАСНИК встановлює, **«ЩО» і «НАВІЩО»** робити.

КЕРІВНИК визначає, **«ЯК» і «ХТО»** буде це робити.

ВИКОНАВЕЦЬ безпосередньо виконує **«ЩО» і «КОЛИ».**

В умовах воєнного стану цей розподіл ролей стає ще більш критичним, але й більш гнучким:

- **Власник** має швидко приймати стратегічні рішення щодо виживання та переорієнтації бізнесу, часто в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів.
- **Керівник** мусить проявляти надзвичайну гнучкість, здатність до кризового управління, турботу про персонал та швидке впровадження змін у бізнес-процеси. Здатність до оперативної адаптації стає ключовою.
- **Виконавець** потребує більшої автономії, здатності до самоорганізації та розуміння важливості своєї ролі у загальній місії компанії, особливо коли керівництво може бути віддаленим або обмеженим у своїх можливостях.

У багатьох українських ММСП власник одночасно виконує функції керівника і часто навіть провідного виконавця. Поєднання ролей вимагає від підприємця надзвичайної самодисципліни, багатозадачності та стресостійкості. Однак для сталого розвитку та масштабування бізнесу поступове делегування повноважень та чіткий розподіл функцій стануть запорукою успіху.

5.2. Формування «DREAM TEAM»: пошук, відбір, найм, адаптація та звільнення персоналу (з урахуванням реалій війни). Приклади управління інклюзивними командами

> Людський ресурс є найважливішим у бізнесі. Будь-який бізнес робиться людьми і для людей, тому питання формування команди є найбільш актуальним.

Що таке Dream Team?

Так звана «Dream Team» (команда мрії або найкраща команда) — це група людей, які вважаються найкращими у своїй сфері, згуртовані та досягають великих успіхів. Це може здаватися чимось недосяжним, але при професійному підборі персоналу, його мотивації та розвитку можна сформувати власну команду співробітників, які забезпечать успіх бізнесу в цілому.

Керівництво співробітниками — це процес формування та розвитку сильної команди для виконання бізнес-цілей. Це не просто кадрова робота, а система управління командою, що включає:

- **кадрове планування** (визначення потреби в персоналі та опис вакансій; пошук та відбір — співбесіди, тести, інтерв'ю; юридичне оформлення (трудовий договір, бронювання, мобілізація; звільнення підстави, процедури);
- **адаптацію нових працівників** (створення умов для осіб з інвалідністю, знайомство з колективом, внутрішніми процедурами, посадовими інструкціями, інструктаж);
- **оцінку ефективності роботи** та кваліфікації кожного працівника (особистий план розвитку кар'єри, відповідність KPI, атестації);
- **підвищення кваліфікації** (організація тренінгів, додаткова освіта);
- **мотивацію** (матеріальна та нематеріальна, система бонусів та штрафів);
- **координування діяльності.**

Формування «Dream Team» — це завжди виклик, а в умовах війни в Україні цей процес набуває особливої складності та відповідальності. Підприємства стикаються не лише з обмеженими ресурсами, мобілізацією та міграцією кадрів, але й з необхідністю інтеграції до команди людей, які пройшли через травматичний досвід, як-от ветерани та особи з інвалідністю. Це вимагає переосмислення традиційних підходів до HR-процесів: пошуку, відбору, найму, адаптації та звільнення персоналу.

Як шукати персонал під час війни?

В умовах війни пошук та відбір персоналу набуває особливостей, які не виникають у мирний час.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

ОСОБЛИВОСТІ ПОШУКУ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВІЙНИ (авторська розробка)

1. **ЗМІНІТЬ ДЖЕРЕЛА ПОШУКУ ПОТЕНЦІЙНИХ СПІВРОБІТНИКІВ.** Замість звичних онлайн-платформи з найму необхідно більш активно співпрацювати з ДСЗ (яка може мати бази даних ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю, що шукають роботу). Пряма співпраця з ГО, волонтерами може забезпечити доступ до цільової аудиторії. Використовуйте «сарафанного радіо», адже в умовах невизначеності довіра до рекомендацій стає ще ціннішою.
2. **ЗМІНІТЬ АКЦЕНТИ ПРИ ВІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ.** Такі якості, як стресостійкість та адаптивність стають критично важливими. Зростає цінність кандидатів, які можуть працювати в умовах невизначеності, швидко реагують на зміни, готові виконувати різні завдання, швидко навчатися новим навичкам.

3. **ЧЕСНО ОБГОВОРЮЙТЕ З КАНДИДАТОМ РЕАЛІЇ РОБОТИ В УМОВАХ ВІЙНИ.** Визначте можливі ризики, зміни в графіку, особливості комунікації (наприклад, під час повітряних тривог), дистанційний або гібридний формат роботи, безпеку.

Після найму працівників необхідно **забезпечити умови щодо адаптації у робочому середовищі.** Як мінімум, на підприємстві має бути відповідна інклюзивна культура (внутрішні тренінги для всього колективу щодо інклюзивності, правил спілкування з людьми з різним досвідом, інвалідністю). Це допоможе уникнути упереджень та створити комфортне середовище.

Адаптуватися на новому робочому місці також допоможе менторство й психологічна підтримка (за потреби). Бажано провести ознайомчі тренінги з бізнес-процесів та комунікації на підприємстві. Для людей з інвалідністю необхідно адаптувати робоче місце відповідно до їхніх потреб (пандуси, спеціальне програмне забезпечення, крісла, освітлення тощо). Державні програми можуть частково компенсувати ці витрати.

Звільняти чи ні?

Дуже болюче питання як для співробітника, так і для роботодавця. На жаль, у кризових умовах звільнення персоналу може бути неминучим. Вивільнення співробітників (звільнення) — процес, який повинен відбуватися тільки з урахуванням норм законів. Цей процес регулюється Розділом 3 КЗпП, а стаття 40 містить найбільшу кількість підстав для звільнення. Процедура звільнення має бути максимально гнучкою та прозорою. Бажано пояснити причини звільнення (наприклад, скорочення штату через падіння обігу, релокацію, закриття напрямку). За можливості надайте допомогу в пошуку нової роботи (рекомендаційні листи, інформація про вакансії, консультації). Чітко та вчасно виконайте всі фінансові зобов'язання перед звільненим співробітником.

Що таке інклюзивна команда у контексті бізнесу та як нею управляти?

Як вже зазначалося, війна суттєво негативно вплинула на ринок праці в Україні. Але для забезпечення діяльності ММСП власникам та керівникам підприємств необхідно вчитися управляти **інклюзивними командами** (це колектив, у якому працюють люди з різним досвідом, що створює рівні умови для всіх незалежно від віку, статі, наявності інвалідності, сексуальної орієнтації чи інших характеристик).

Така команда цінує розмаїття і створює культуру поваги, в якій кожен може максимально проявити свої професійні здібності. Інклюзивність у бізнесі — це не просто соціальна відповідальність, а стратегічний підхід, що підвищує інноваційність, залученість працівників і конкурентоспроможність компанії.

Практично це означає адаптацію робочих місць, гнучкість у роботі, застосування інклюзивної мови в комунікаціях і відкритий процес найму, в якому перш за все враховуються професійні якості кандидата. Успішні інклюзивні команди постійно проходять навчання, працюють над подоланням упереджень і створюють середовище, де кожен почувається цінним. Таким чином, інклюзивна команда — це ключ до сталого розвитку бізнесу, де різноманіття стимулює творчість та підсилює ефективність командної роботи.

Наведемо кілька прикладів управління командами, які намагаються впроваджувати інклюзивний підхід в управління.

УРОК З КЕЙСУ

ПРИКЛАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ (авторська розробка)

1. **КОМПАНІЯ, ЩО ІНТЕГРУЄ ВЕТЕРАНІВ** має враховувати таке: ветерани можуть мати труднощі з адаптацією до цивільного життя, досвід ПТСР, фізичні чи психологічні травми.

   Рішення: Це можна подолати, створивши внутрішню програму менторства, де досвідчені цивільні співробітники стають наставниками для ветеранів. Проводяться регулярні тренінги для всього колективу щодо «ветеранської етики» й особливостей взаємодії. Запроваджується гнучкий графік роботи, що дозволяє відвідувати психологів або реабілітаційні центри. Співпрацюйте з ветеранськими організаціями для обміну досвідом та залучення експертів.).

2. **БІЗНЕС, ЩО ПРАЦЕВЛАШТОВУЄ ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ** має забезпечити адаптований робочий простір, подолати упередження.

   Рішення: Забезпечте доступність офісу / виробництва (пандуси, розширені дверні прорізи, спеціальні меблі) та облаштуйте робоче місце — або розгляньте віддалений формат роботи. Для співробітників з порушеннями зору встановіть спеціальне ПО, для тих, хто має порушення і слуху — візуальні системи оповіщення та, за потреби, перекладача жестової мови. На співбесідах робіть акцент на професійні навички та здібності, а не на обмеження.

3. **КОМАНДА, ЩО СКЛАДАЄТЬСЯ З ВПО ТА МІСЦЕВИХ ЖИТЕЛІВ** може стикнутися із конфліктами на ґрунті адаптації, втоми від постійних змін, психологічними травмами ВПО.

   Рішення: Бажано регулярно організовувати тімбілдінги, тренінги з управління емоціями та конфліктами, неформальні заходи для згуртування колективу. Запроваджуються програми взаємної підтримки, де місцеві співробітники допомагають ВПО з побутовими питаннями. Акцентуйте увагу на спільності цілей та цінностей, поважайте досвід кожного, незалежно від його походження.

5.3. Оцінювання ефективності роботи працівників через використання системи KPI (Key Performance Indicator)

В умовах воєнного часу, коли ресурси обмежені, а кожен результат є критично важливим, **оцінювання ефективності роботи працівників** набуває особливого значення.

Які KPI у сфері HR-менеджменту?

Система **KPI** стає незамінним інструментом для об'єктивної оцінки, мотивації персоналу та управління бізнесом. KPI дозволяють не лише вимірювати досягнення цілей, а й оперативно реагувати на зміни, що є життєво необхідним у динамічному середовищі війни.

KPI у сфері HR-менеджменту мають бути максимально простими для розуміння, щоб уникнути додаткового стресу для співробітників, наприклад:

- **KPI збереження кадрів:** плинність персоналу (%), збереження ключових співробітників (%).
- **KPI залучення:** кількість успішно адаптованих нових співробітників (особливо ВПО, ветеранів) (%).
- **KPI навчання:** кількість співробітників, які пройшли навчання з адаптації / кризового менеджменту (%).

KPI мають бути **гнучкими та адаптивними.** Відповідно до мінливої ситуації (логістичні проблеми, відключення світла, безпекова ситуація) їх необхідно регулярно переглядати. Наприклад, якщо раніше KPI продажів був прив'язаний до обсягу в грошах, то зараз він може бути адаптований до кількості оброблених замовлень або до кількості залучених нових клієнтів у більш безпечних регіонах.

Формування KPI в умовах війни вимагає особливого підходу, оскільки традиційні показники можуть бути недосяжними або неактуальними. Важливо дотримуватися принципів **SMART:** Specific (конкретна), Measurable (вимірювана), Achievable (досяжна), Relevant (релевантна / актуальна) та Time-bound

(обмежена в часі), але з адаптацією до нових реалій. Додайте KPI, пов'язані з безпекою працівників та безперервністю процесів. Наприклад, кількість відпрацьованих днів без інцидентів, швидкість реагування на повітряну тривогу (перехід в укриття), наявність необхідних запасів (вода, медикаменти).

Система KPI, правильно адаптована до умов воєнного стану, стає не просто інструментом контролю, а потужним важелем для підвищення ефективності, мотивації та стійкості бізнесу, сприяючи його виживанню та розвитку навіть у найскладніші часи. KPI є основою для побудови прозорих систем преміювання та визнання, що сприяє підвищенню лояльності та залученості.

5.4. Мотивація персоналу: матеріальна та нематеріальна (кар'єра, бонуси, навчання, визнання, гнучкість)

Для чого потрібна мотивація персоналу? Яка буває мотивація?

Людина потребує можливостей самореалізації, тому вибирає кар'єрний шлях, прагнучи не лише матеріальних заохочень, а й професійного і творчого розвитку. Комфортна атмосфера, гідна зарплата та цікава нематеріальна мотивація важливі для підтримки позитивної команди, співпраці й лояльності. Досягти балансу можна лише поєднуючи різні види стимулів.

Мотивація персоналу є основою ефективності компанії, особливо у воєнний період, коли високий стрес і зміна пріоритетів вимагають перегляду підходів. Матеріальна мотивація, зокрема підтримка заробітної плати, бонуси, допомога в критичних ситуаціях, лишається базовим засобом забезпечення безпеки та утримання кадрів.

Матеріальна мотивація залишається базовим і найочевиднішим інструментом заохочення. В умовах війни її значення зростає, оскільки фінансова стабільність є ключовим фактором безпеки для багатьох працівників.

Нематеріальні стимули — визнання, саморозвиток, емоційна підтримка — сприяють формуванню корпоративної культури та прив'язаності до компанії. Втілення програм нематеріальної мотивації потребує ініціативи керівництва і відповідного фінансування, але дає потужний ефект у формуванні стабільного мікроклімату в колективі та забезпечення лояльності компанії.

Нематеріальна мотивація — це комплекс заохочень, створення сприятливих умов роботи для задоволення вищих рівнів потреб кожного робітника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації.

Хоча йдеться про нематеріальну мотивацію, для підприємства необхідно мати відповідний бюджет для реалізації програма нематеріальної мотивації персоналу. Але підприємство отримує більший ефект, ніж витрати на виплату грошових премій. Тому побудована система стимулювання персоналу є найважливішим завданням кадрової політики. Заходи соціального характеру дозволяють побудувати довірливі відносини та стабільний мікроклімат в компанії.

УРОК З КЕЙСУ

ПРИКЛАДИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

Офіси Google, Apple, Facebook нагадують парк розваг, але для дорослих. Яскравий простір, кімнати відпочинку, безкоштовні кафе та тренажерні зали, навчальні програми — там створено всі умови для комфорту співробітників. Це дозволяє штату компаній розкривати свої творчі здібності та професійний потенціал.

В умовах війни особливого значення для працівників набуває можливість роботи за гнучким графіком: змінювати початок / кінець робочого дня, працювати в гібридному або повністю дистанційному форматі (залежно від специфіки роботи). Це дозволяє адаптуватися до повітряних тривог, потреби

піклуватися про сім'ю. Отримання оплачуваного відгулу, виділення транспорту на переїзд — все це про нематеріальну мотивацію.

До того ж будь-яке визнання досягнень є сильною мотивацією. Керівник може особисто подякувати працівникам за їхні зусилля та внесок. Символічні подарунки, що підкреслюють цінність співробітника (наприклад, сертифікати, брендована продукція) також мають значення.

Нематеріальна мотивація персоналу — це приклад небайдужості керівництва до своїх підлеглих. Мотивація персоналу в умовах війни — це не просто набір інструментів, а безперервний процес побудови довіри, емпатії та спільної мети. Компанії, які зможуть забезпечити поєднання гідної матеріальної винагороди з потужною нематеріальною підтримкою, не лише збережуть свої команди, але й вийдуть з кризи сильнішими, згуртованішими та більш стійкими до майбутніх викликів.

Запам'ятайте!

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ЩО ПОЄДНУЄ МАТЕРІАЛЬНІ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ, дозволяє не лише втримати цінні кадри, а й підвищити їх продуктивність, лояльність у компанії та забезпечує психологічну стійкість.

5.5. Створення інклюзивного робочого середовища: дизайн приміщення, цифрові сервіси, комунікація. Адаптація робочого місця для працівників з інвалідністю з урахуванням вимог Міжнародної класифікації функціонування, інвалідності та здоров'я (МКФ)

Як створити інклюзивне робоче середовище?

Створення **інклюзивного робочого середовища** — це не просто дотримання законодавчих норм, а й стратегічна необхідність, що забезпечує залученість, продуктивність та лояльність співробітників, особливо в умовах воєнного часу, коли кількість людей з інвалідністю значно зростає.

Фізична доступність є базовою умовою для інклюзивного робочого середовища. Вона передбачає усунення бар'єрів, які можуть перешкоджати пересуванню та взаємодії осіб з різними функціональними порушеннями. Фізичні бар'єри можуть розташовуватися на прилеглій до офісу території (тротуар, парковка); у вхідній частині будівлі (пандус, вхідні двері); всередині будівлі (внутрішні двері, вбиральні, робоче місце, готельний номер, ліфти); транспортній інфраструктурі (залізниця, аеропорт, міський транспорт) та міському просторі (відпочинкова зона).

За допомогою рис. 5.1 «Доступність бізнесу у міському середовищі» можна проаналізувати, наскільки Ваше ММСП є доступним і що можливо покращити в цьому напрямі.

Доступність у міському середовищі набуває актуальності особливо в умовах війни. Від військових дій постраждала велика кількість населення України, тому бізнеси мають підготувати власні офіси, магазини, торгівельні центри, фітнес клуби, заклади розміщення та харчування й інші приміщення для доступності людей з інвалідністю. Слід пам'ятати, що люди з інвалідністю можуть бути не лише партнерами та клієнтами бізнесу, а й співробітниками, керівниками та засновниками.

Рис. 5.1. Доступність бізнесу у міському середовищі (авторська розробка)

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ФІЗИЧНУ ДОСТУПНІСТЬ:
практичні поради щодо облаштування робочого місця для працівників з інвалідністю (які пересуваються на кріслі колісному)

Отже, для такої особи важливо враховувати межі досяжності. Зона досяжності такої людини обмежена через сидяче положення, а також через колеса й підніжку крісла колісного, обмежуючи їй доступ до кутів приміщень, робочих місць і вимикачів.

Тому важливо враховувати досяжність під час облаштування різного обладнання. Реєстраційні столи, стійки в кафе, інформаційні довідкові столи тощо є обличчя закладу і складають перше враження [70].

Візуалізація відповідного робочого місця наведена нижче, на рисунках 5.2 та 5.3.

Більше інформації щодо забезпечення фізичної доступності можна знайти у «Пораднику щодо створення доступного середовища для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення», який включає багато технічної, описової та візуальної інформації, що допоможе представникам ММСП інклюзивно облаштувати робочий простір.

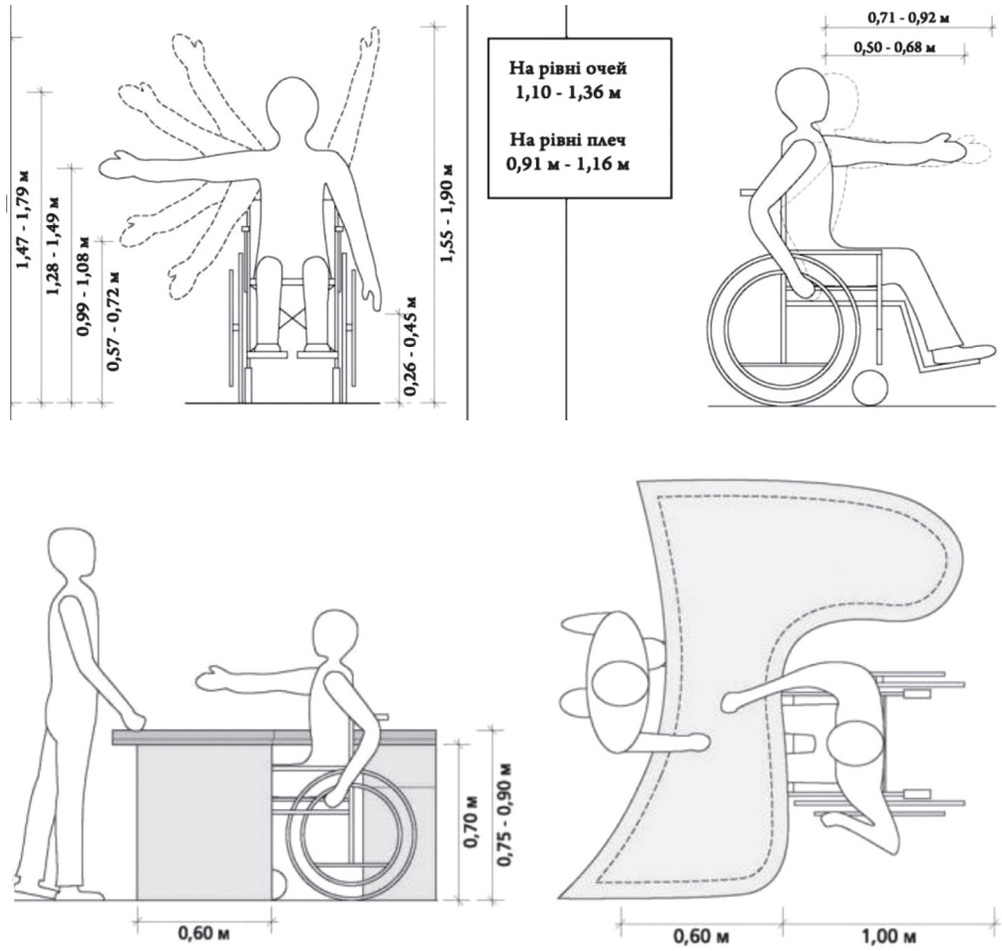


Рис. 5.2. Рекомендації щодо облаштування робочого простору для людей, які користуються кріслом колісним [70]

Створення інклюзивного робочого середовища — це інвестиція у людський капітал, яка повернеться зростанням продуктивності та посиленням корпоративної культури, що є надзвичайно важливим для стійкості та відновлення України.

РЕФЛЕКСІЯ ТА САМООЦІНКА

1. Проаналізуйте свою роль у бізнесі: власник-керівник-виконавець? Що можна делегувати?
2. Як організовано на ММСП робота HR-менеджменту? Оцініть роботу HR-менеджменту із застосуванням відповідних KPI (підрозділ 5.3).
3. Чи можна вважати, що Ваша команда працівників побудована за принципом інклюзивності? Що можна покращити в колективі?
4. Чи співпрацюєте Ви з територіальними підрозділами Державної служби зайнятості, ГО, ветеранськими організаціями при пошуку персоналу?
5. Яка система мотивації діє на Вашому підприємстві? Чи вважаєте Ви її ефективною?
6. Як Ви забезпечуєте фізичну доступність бізнесу для персоналу, партнерів, клієнтів (Рис. 5.1)?

ПІДСУМОК РОЗДІЛУ 5

- ☑ Триваюча війна створила безпрецедентні втрати людського капіталу. На жаль, процес досі триває, а його наслідки є непередбачуваними.
- ☑ Власникам та керівникам бізнесу необхідно зосередитись на питанні кадрового забезпечення та створити достойні умови праці, які забезпечують лояльність працівників. Також для успішності бізнесу важливо чітко розподіляти функції та відповідальність, навіть у малих командах.
- ☑ Робота з персоналом, його найм, навчання та мотивація стають вирішальним для виживання й відновлення бізнесу.
- ☑ Від військових дій постраждала велика кількість населення України, тому бізнеси мають створити робочі приміщення інклюзивними. Це не тільки про відповідне ставлення, а й про фізичну та цифрову доступність.
- ☑ Слід пам'ятати, що люди з інвалідністю сьогодні — це вже велика кількість осіб, які є Вашими клієнтами, партнерами, співробітниками, керівниками та засновниками, і всі вони потребують відповідного ставлення та умов для реалізації власних потреб.
- ☑ Отже, створення інклюзивного середовища стає нагальною потребою на рівні суспільства.

РОЗДІЛ 6.
ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПУ GESI (ҐЕНДЕРНО ЧУТЛИВИЙ ТА ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД) У РОЗБУДОВІ БІЗНЕСУ

⧖ **Час на прочитання:** до 20 хвилин.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ РОЗДІЛУ:

- ☑ Соціальне підприємництво та його вплив на суспільство: бізнес з місією.
- ☑ Взаємодія бізнесу та місцевих громад: партнерство заради розвитку.
- ☑ Бізнес під керівництвом жінок: потенціал, можливості, виклики та підтримка.
- ☑ Ветеранські підприємства: потенціал, можливості, виклики та підтримка.
- ☑ Успішні бізнес-кейси в Україні, що надихають.

> **Короткий огляд.** Люди, які засновують та розвивають бізнес, викликають повагу та захоплення. Всі вони є лідерами, які ведуть за собою. Особливо вражають та надихають історії успіху, що мають соціальне спрямування, або коли людина перемогла труднощі та досягла бажаного результату.

> **Зв'язок з реальністю.** Цей розділ про ветеранів, членів їхніх родин, жінок та людей з інвалідністю, які не зупинилися, а змогли створити товари та послуги, що не тільки потрібні людям, а й виконують соціальну місію.

6.1. Соціальне підприємництво та його вплив на суспільство: бізнес з місією

Що таке принцип GESI?

Принцип GESI (Gender Equality and Social Inclusion), або **ґендерної рівності та соціальної інклюзії,** спрямований на усунення наявних бар'єрів та створення сприятливих умов для того, щоб усі мали рівний доступ до ресурсів, товарів і послуг, рівні можливості для особистого розвитку тощо. GESI базується на цілій низці міжнародних документів та резолюцій [57].

В умовах війни та післявоєнної відбудови України застосування GESI стає не лише питанням соціальної справедливості, а й критично важливим фактором економічної ефективності та суспільної стійкості. GESI означає усвідомлене включення всіх груп населення — жінок, чоловіків, людей з інвалідністю, ветеранів, ВПО, представників національних меншин та інших — до економічних процесів, забезпечення рівних можливостей та врахування їх унікальних потреб і досвіду.

Принцип GESI — це не просто етична відповідальність, а важлива складова успішної бізнес-стратегії, яка дозволяє компанії:

- розширити коло потенційних співробітників, наймаючи людей з різних груп, адже це сприяє генерації нових ідей та рішень;
- створити позитивний імідж компанії як соціально відповідального та прогресивного роботодавця;
- відкрити нові можливості для зростання;
- забезпечити соціальну інклюзію — тобто усувати бар'єри та створювати умови, щоб усі групи населення мали рівний доступ до участі та ресурсів. Зокрема це важливо для тих груп, які з різних причин (наприклад, через війну чи інвалідність) були маргіналізовані або виключені з суспільних процесів [57].

Яке воно — «соціальне підприємництво»?

Американська дослідниця Рут Шапіро (Ruth Shapiro) провела, як вона сама зазначає, «абсолютно ненаукове дослідження», запитавши вісім осіб на Юніверсіті-авеню в Пало-Альто (Каліфорнія, США), **чи знають вони, що таке «соціальне підприємництво»** (СП). Шестеро опитаних відповіло, що це щось пов'язане з веденням бізнесу в соціальних мережах, двоє інших згадали про мікрофінансування [80, с. 4].

Категорія «соціальне підприємництво» часто використовується в дуже широкому сенсі, воно може асоціюватися як і з діяльністю ГО, які розпочали комерцію для забезпечення власних проєктів, так і з соціально відповідальним бізнесом.

Остін Дж. (Austin J.), Стефенсон Г., (Stephenson H.), ВейСкіллерн Дж. (Wei-Skillern J.) визначають **соціальне підприємництво** як інноваційну діяльність, орієнтовану на створення соціальної вартості, яку можуть проводити неприбуткові, прибуткові організації та урядові установи [1].

У сучасному світі, де бізнес дедалі більше усвідомлює свою роль не лише як джерела прибутку, а і як частини соціальної екосистеми, набуває поширення концепція соціального підприємництва. Це не просто бізнес, що займається благодійністю, а повноцінне підприємницьке заняття, що має чітко визначену соціальну місію і спрямовує значну частину своїх прибутків або всю свою діяльність на вирішення конкретних суспільних проблем.

УРОК З КЕЙСУ

Кейс: соціальне підприємство «Горіховий Дім», м. Львів

«Горіховий Дім» є СП, що допомагає жінкам у скруті. У 2012 р. для фінансування потреб Центру інтегральної опіки для жінок створили пекарню-кондитерську «Горіховий дім», яка стала одним із перших СП в Україні.

40 % прибутку з підприємницької діяльності пекарні-кондитерської скеровується на соціальні програми Фонду «Горіховий дім».

Сьогодні підприємницька складова «Горіхового дому» включає:

- пекарню, яка випікає понад 20 видів домашнього печива;
- кафе-кондитерську;

- послуги кейтерингу для обслуговування святкувань, бізнес-подій та корпоративного харчування.

«Наш досвід показує: людина підтримана у скруті здатна відновити власну гідність, знайти сили та натхнення змінити своє життя на краще і почати допомагати іншим» [25].

Для СП прибуток розглядається як засіб для подальшого просування до досягнення соціальної місії, а соціальна віддача є головним критерієм успішності.

Соціальне підприємництво стрімко розвивається не тільки у світі, а також і в Україні. Особливо це спостерігається в умовах війни, коли бізнес демонструє підвищену соціальну відповідальність. Сфера СП має великий потенціал для впровадження успішних міжнародних підходів — від надання послуг до екологічного виробництва. Успішні приклади суспільно орієнтованого українського бізнесу допоможуть обрати найкращу модель для власної справи. Наведемо успішний кейс щодо діяльності українського СП.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Якщо ви плануєте започаткувати СП, то через портал Дія.Бізнес ММСП можуть отримати безоплатну консультацію від експертів.

Це допоможе зрозуміти, як адаптувати бізнес-модель до соціально важливих ініціатив та успішно інтегрувати відповідні елементи у ваш бізнес-план.

Війна сприяла помітному збільшенню числа соціально відповідальних бізнесів, що створює передумови для подальшого розвитку соціального підприємництва в Україні.

6.2. Взаємодія бізнесу та місцевих громад: партнерство заради розвитку

Як забезпечити співпрацю між бізнесом та громадою?

Успіх бізнесу неможливий без глибокої інтеграції в навколишнє середовище, а особливо — взаємодії з **місцевими громадами.** Ця співпраця виходить за рамки благодійності, перетворюючись на **стратегічне партнерство,** де взаємна вигода стає рушійною силою розвитку. В умовах війни та післявоєнної відбудови України, коли громади стикаються з безпрецедентними викликами — руйнуваннями, міграцією та іншими соціальними проблемами, роль бізнесу як партнера в їх відновленні та розвитку стає критично важливою.

Взаємодія бізнесу з місцевими громадами створює синергетичний ефект, приносячи користь обом сторонам. У мирні часи більшість громад мали локальну підтримку підприємництва, бізнес активно залучався до розробки й реалізації різноманітних місцевих стратегій, розбудови кластерів та інших активностей, спрямованих на сталий регіональний розвиток.

Розвиваючи локальний бізнес, громади покращують умови проживання місцевих жителів через відбудову відповідної інфраструктури (закладів освіти, охорони здоров'я, спортивних об'єктів, культурних центрів, транспортної, промислової та житлової інфраструктури), створення робочих місць та кращих умов для життя, роботи, відпочинку та розвитку.

В умовах воєнного часу та повоєнної відбудови форми взаємодії бізнесу та громад еволюціонують, фокусуючись на найнагальніших потребах:

1. **Гуманітарна та екстрена допомога.** Ця сфера охоплює багато різноманітних напрямів. Сюди можна віднести:
   - допомогу ВПО (організація харчування, надання житла, одягу, медикаментів, лікування, працевлаштування);

- підтримку ЗСУ (закупівля та передача обладнання, транспорту, медикаментів для потреб армії);
- участь у відновлені інфраструктури (фінансування або безпосереднє виконання робіт з відновлення зруйнованих об'єктів (житлових будівель, шкіл, доріг, лікарень);
- співпрацю з волонтерами (надання ресурсів, приміщень для волонтерської діяльності, логістична підтримка).

2. **Створення робочих місць.** Створюючи робочі місця, бізнес наповнює місцеві бюджети за рахунок відповідних відрахувань. Зі свого боку, органи місцевого самоврядування можуть допомогти бізнесу із наймом осіб з інвалідністю, ВПО. Такі ініціативи можна реалізовувати у вигляді «Ярмарку вакансій» із залученням місцевих центрів зайнятості, навчальних закладів, громадських організацій, ЗМІ. Також місцева влада може підтримати соціальні підприємства, які вирішують соціальні проблеми громади через бізнесову діяльність.

3. **Підтримка релокації.** Велика кількість бізнесів були вимушені терміново переміщати власні виробництва на більш безпечні території. Місцева влада може суттєво допомогти релокованим підприємствам, підтримавши їх інтеграцію в нові громади.

4. Органи місцевого самоврядування можуть підтримати бізнес через **надання пільг щодо місцевих податків і зборів** (кожна громада може прийняти відповідне рішення у рамках чинного законодавства).

5. **Відкрита комунікація.** Регулярне інформування громади про діяльність бізнесу, його соціальні проєкти та потреби допоможе пришвидшити їх взаємодію. Участь представників бізнесу в роботі місцевих органів самоврядування, дорадчих рад для формування стратегій розвитку також може покращити розвиток території. А механізм зворотного зв'язку, створення відповідних каналів комунікації для отримання відгуків, пропозицій та скарг допоможе приймати рішення, що враховують інтереси різних груп населення.

Водночас бізнес, співпрацюючи з громадою, покращує ділову репутацію та імідж, отримує лояльних споживачів, залучає до роботи кваліфіковані кадри серед місцевих жителів, створює підґрунтя для подальшого розвитку та розширення у нових сферах та ринках.

УРОК З КЕЙСУ

Кейс: Співпраця Згурівської селищної ради Броварського району Київської області та місцевого бізнесу

Завдяки конструктивному діалогу місцевої громади та бізнесу Згурівська громада отримала автомобільну вишку.

Спецтранспорт передано в користування Згурівському КП для використання в господарській діяльності, що значно полегшить роботу комунальних працівників. Вишка буде задіяна для обслуговування мережі вуличного освітлення всієї громади. Основний результат — це покращення умов життя жителів громади, благоустрій та впровадження системи економного освітлення вулиць.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

Для побудови співпраці з місцевою громадою представникам бізнесу рекомендується ознайомитися із сайтами та соціальними мережами відповідного органу місцевого самоврядування (локально, де відбувається підприємницька діяльність) та зібрати інформацію про підтримку підприємництва, наявність дорадчих рад з питань розвитку підприємництва, місцевих та громадських ініціатив, донорів, які працюють на цій території.

6.3. Бізнес під керівництвом жінок: потенціал, можливості, виклики та підтримка

Роль жінок у бізнесі, особливо в Україні, постійно зростає, а їхній внесок у розвиток економіки стає все більш помітним. **Бізнес під керівництвом жінок** демонструє значний потенціал, відкриває нові можливості, але й стикається з унікальними викликами. В умовах війни та післявоєнної відбудови підтримка жіночого підприємництва є критично важливою для стійкості економіки.

В Україні на законодавчому рівні немає норм, що обмежують жінок у підприємництві. Вони мають ті самі права, що й чоловіки. Проте більшість жінок-підприємиць регулярно стикаються з випадками ґендерної дискримінації з боку партнерів, контрагентів, підлеглих або клієнтів.

Важливо!

За даними Звіту «Потреби та проблеми українських підприємиць в умовах повномасштабної війни», **57 % респонденток (жінки-підприємиці) зустрічалися хоча б з одним із проявів ґендерної дискримінації** [55].

Згідно з результатами дослідження, найбільш поширеними є ситуації, пов'язані з невизнанням жінки як підприємиці. Так, **24 % респонденток стикалися з тим, що контрагенти / партнери / підлеглі / клієнти ставили під сумнів їхню кваліфікованість, а 23 % згадували випадки, коли їх не сприймали як керівниць. 16 % жінок вказали на те, що контрагенти / партнери намагалися обдурити / затягували / не виконували взяті на себе зобов'язання саме через їхню стать як підприємиці.** Під час глибинних інтерв'ю та фокус-групових обговорень учасниці деталізували, що такі ситуації відбувалися переважно при першій комунікацій з новими партнерами / контрагентами / клієнтами [55].

Опитування охопило 476 підприємиць із таких вразливих груп: жінки-ВПО (82 респондентки); жінки, що ведуть бізнес у сільській місцевості (49 респонденток). У межах опитування не вдалося наповнити квоти, передбачені для жінок з інвалідністю та ветеранок: участь в опитуванні взяли лише 26 та 4 підприємиці відповідно. Такої участі замало для порівняльного аналізу [55].

Як жінки-підприємиці руйнують стереотипи щодо «жіночих» та «чоловічих» професій?

Жіноче підприємництво має величезний, часто недооцінений, потенціал, який може стати рушійною силою для відновлення та розвитку країни.

УРОК З КЕЙСУ

Кейс: ФОП Ірина Цигикал, м. Володимир, Волинь.

Проєкт «Старт у сфері вантажних перевезень: подолання ґендерних бар'єрів та підтримка місцевих громад», переможець конкурсу «Варто 11.0»

Ірина, активна волонтерка та член родини загиблого захисника, **отримала грант від УВФ на розвиток власного бізнесу.**

Жінка мала чималий досвід кермування легковим автомобілем, а згодом опанувала професію водійки вантажного автомобіля завдяки шведському проєкту з перекваліфікації українок. Ірина мріяла започаткувати власну справу в сфері вантажних перевезень.

Проєкт Ірини став одним із переможців конкурсу «Варто 11.0».

За грантові кошти вона придбала вантажівку, а незабаром хоче купити ще й причіп. Транспорт жінка планує використовувати для надання комерційних транспортних послуг місцевим мешканцям та підприємцям, а також перевозити волонтерську допомогу до віддалених громад.

Своїм прикладом Ірина руйнує стереотипи про те, що водієм вантажівки може бути лише чоловік. Вона наголошує: жінки успішно працюють у сфері вантажних перевезень [35].

Жінки-підприємиці своїм прикладом постійно доводять, що поширені уявлення про «жіночі» та «чоловічі» професії чи сфери бізнесу є лише стереотипами, і що жінки можуть бути однаково успішними й у традиційно «чоловічих» галузях. Бізнес під керівництвом жінок є невід'ємною частиною економічного відновлення України. Інвестуючи у жінок-підприємниць та створюючи для них сприятливе середовище, держава та суспільство інвестують у своє власне майбутнє, сприяючи розвитку інноваційної, стійкої та інклюзивної економіки.

6.4. Ветеранські підприємства: потенціал, можливості, виклики та підтримка

Що відрізняє ветеранське підприємництво?

Ветеранський бізнес — відносно нова сфера в економіці України. Повномасштабне вторгнення та подальша мобілізація значно збільшили кількість ветеранів та ветеранок, які повертаються до цивільного життя та потребують реінтеграції в суспільство та економіку.

Ветеранські підприємства — бізнеси, засновані або керовані ветеранами — мають величезний потенціал для економічного розвитку, соціальної стабільності та відновлення країни. Однак вони стикаються зі значними викликами, які вимагають системної підтримки.

Важливо!

Наразі в Україні питання ветеранського підприємництва вирішується на законодавчому рівні. ВРУ вже ухвалила законопроект **«Про ветеранське підприємництво»,** що спрямований на створення сприятливих умов для започаткування та розвитку ветеранського бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності, розв'язання проблем реінтеграції ветеранів та ветеранок війни в цивільне життя та сприяння сталому розвитку України в цілому.

Закон визначає **ветеранське підприємництво** *як самостійну, ініціативну, систематичну, здійснювану на власний ризик господарську діяльність або незалежну професійну діяльність, що здійснюється суб'єктами ветеранського підприємництва з метою досягнення економічних і соціальних результатів, у тому числі одержання прибутку.* Він також передбачає спеціальний правовий режим економічної підтримки ветеранського підприємництва у вигляді преференційних заходів, зокрема щодо участі в державних та муніципальних програмах підтримки, отримання субсидій, грантів, доступу до пільгових умов кредитування або участі у спеціалізованих тендерних процедурах [23].

Незважаючи на значний потенціал, ветеранські підприємства стикаються з унікальним набором викликів, які можуть перешкоджати їх розвитку. Ветеранські бізнеси, як й інші види бізнесу, потребують фінансових та людських ресурсів, необхідних професійних знань та навичок. Проте є й дуже специфічні перешкоди, що пов'язані із психологічними та фізичними травмами. Тому найбільшим викликом для ветеранів стає питання реінтеграції до цивільного життя після війни.

Деякі ветерани можуть потребувати підтримки у зв'язку з пережитим бойовим досвідом, що інколи проявляється у підвищеній тривожності, труднощах із концентрацією чи емоційній взаємодії. Це може впливати на їхню щоденну діяльність, зокрема й на ведення бізнесу. У частини ветеранів можуть бути психосоціальні чи фізичні наслідки служби, що потребують створення відповідних умов праці та індивідуальних адаптацій.

Не завжди військові компетенції безпосередньо відповідають цивільним бізнес-навичкам, тому перехід до підприємництва може вимагати часу та додаткового навчання у сферах фінансів, маркетингу чи управління персоналом. Окремим викликом може бути і суспільне нерозуміння або упереджене ставлення до ветеранів.

Попри це, багато ветеранів успішно адаптуються, опановують нові ролі та знаходять себе в цивільному житті, демонструючи високий рівень стійкості та мотивації.

УРОК З КЕЙСУ

Кейс: Ветеранська кавова компанія COMMANDO COFFEE Co — приклад того, як з досвіду війни народжується справа з сенсом.

«Ми не просто бізнес, а команда побратимів», — каже ветеран Артур Войтюк.

Його кавовий бренд COMMANDO COFFEE CO — не лише про напій. Це історія про побратимство, підтримку, власну справу після війни та готовність бути опорою для інших. У команді — військові, а у планах — створення робочих місць для ветеранів, людей з інвалідністю та родин загиблих.

Ідея бізнесу прийшла під час служби з американцями, де Артур дізнався про компанію з виготовлення кавової продукції, яку заснували десять ветеранів бойових дій в Афганістані. Спочатку вони розповсюджували каву лише між ветеранами, але згодом вийшли на великий ринок.

Бізнес-ідею він почав розробляти у грудні 2023 року, а перші замовлення з'явилися вже через місяці. Войтюк одразу вирішив, що для нього пріоритетом буде не так збільшення прибутку, як залучення інших ветеранів до ведення підприємницької діяльності.

«Базове фінансування — це зі своїх коштів. Лише УВФ компенсував 20 тисяч гривень. На них я закупив ще продукції. Також у мене була підтримка від моїх хлопців, які ще продовжують служити. Я розумію, що вони рано чи пізно теж звільняться і їм буде потрібне місце роботи», — каже Артур.

У лютому 2024 року він долучився до проекту «Створено захисниками» й отримав спеціальне маркування бренду.

«Мені потрібно було якось представити, що це ветеранська справа. Не бізнес, бо він перед собою бачить головну мету — збагачення. А справа — це коли люди також долучаються до тебе», — каже Артур.

Наступний крок — відкриття кав'ярні у рідному Хмельницькому [85].

Ветеранський бізнес — це не лише про соціальну адаптацію, а й про значний економічний потенціал, що базується на унікальному досвіді та якостях ветеранів:

1. **Лідерські якості та дисципліна:** військовий досвід виховує сильну дисципліну, вміння приймати рішення у стресових ситуаціях, брати на себе відповідальність та керувати людьми. Ці якості є неоціненними для підприємницької діяльності.
2. **Стресостійкість та адаптивність:** ветерани мають унікальний досвід роботи в екстремальних умовах, що допомагає бути стійкими до криз, здатними швидко адаптуватися до змін та знаходити вихід зі складних ситуацій.
3. **Згуртованість та довіра:** ветеранські спільноти є сильними та згуртованими. Бізнес, заснований ветеранами, часто працевлаштовує побратимів, створюючи мережу довіри та взаємопідтримки.
4. **Інноваційність та нестандартне мислення:** досвід вирішення нестандартних завдань на полі бою може трансформуватися у креативні та інноваційні підходи до бізнесу.
5. **Патріотизм та соціальна місія:** ветеранські підприємства часто інтегрують у свою діяльність сильну соціальну складову: підтримку ЗСУ, допомогу сім'ям загиблих, працевлаштування інших ветеранів або людей з інвалідністю. Це додає бізнесу особливої цінності та привабливості.
6. **Висока мотивація:** ветерани, які повертаються до цивільного життя, часто мають високу мотивацію до самореалізації та бажання зробити внесок у відбудову країни.
7. **Іміджева перевага:** бізнеси, засновані ветеранами, користуються високою довірою та підтримкою суспільства, що є значною конкурентною перевагою.

Розвиток ветеранського підприємництва тільки починає набирати обертів в Україні. Ця сфера в майбутньому потребуватимн не тільки державної підтримки та підтримки на рівні громад, але й підтримки з боку недержавних та міжнародних організацій (гранти, менторство, навчання, реабілітація, протезування, психологічна, юридична підтримка та інше).

6.5. Успішні бізнес-кейси в Україні, що надихають

Який ще український досвід підприємництва може здивувати та надихнути?

Попри війну, в Україні продовжують створюватися різноманітні інклюзивні бізнеси, які мають велике соціальне значення та справді надихають відбудовувати та розвивати країну. В умовах повномасштабної війни, коли український бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами, з'явилося безліч історій успіху, які не лише демонструють надзвичайну стійкість та адаптивність, але й слугують джерелом натхнення.

Ці **успішні бізнес-кейси** показують, як підприємці не лише виживають, а й розвиваються, створюють нові робочі місця, підтримують економіку та допомагають країні на шляху до перемоги. Вони є яскравим прикладом того, що бізнес може бути рушійною силою позитивних змін навіть у найскладніших обставинах.

Інклюзивність українського бізнесу, його соціальна направленість перетворює традиційні бізнеси на принципово нові бізнес-моделі. Прикладом цього можуть стати наступні бізнеси, де тісно переплетені моделі соціального підприємництва, працевлаштування жінок та людей з інвалідністю, ветеранів. Ці тенденції відчутні у кожній сфері українського бізнесу.

Розглянемо бізнес-кейс, який яскраво демонструє застосування принципу GESI або ґендерної рівності та соціальної інклюзії в дії.

УРОК З КЕЙСУ

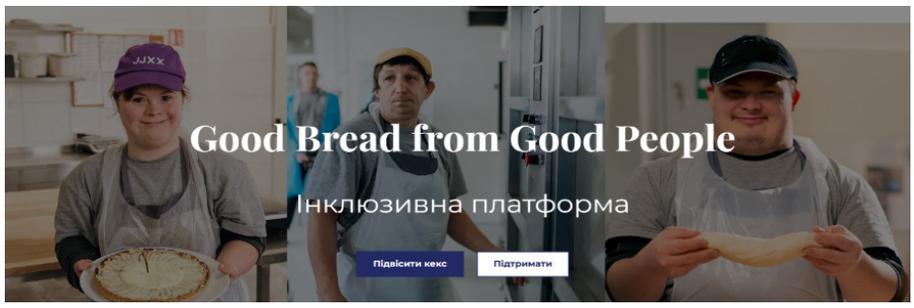
Кейс: Некомерційна організація Good Bread from Good People / Хороший хліб від добрий людей, м. Київ.

Це інклюзивна платформа, яка підтримує людей з ментальною інвалідністю, допомагає їм знайти стабільну зайнятість та розвивати професійні навички в кулінарному цеху. СП реалізує благодійні проєкти: безкоштовно передає хліб мешканцям прифронтових територій, забезпечує гарячі обіди для тих, хто перебуває в складних життєвих обставинах та підтримує ініціативу «підвішений кекс» (це благодійна практика, коли люди купують додатковий кекс чи іншу випічку і «підвішують» його, тобто оплачують, але не забирають. Додатково оплачена випічка залишається тим, хто її потребує, наприклад, людям старшого віку, людям у ситуації бездомності, пацієнтам лікарень або військовим).

У 2017 році 21-річний киянин Владислав Малащенко, отримавши інвестицію в розмірі 150 тисяч гривень, заснував інклюзивну пекарню в Києві. Пекарня забезпечила робочими місцями трьох людей з ментальною інвалідністю (інтелектуальні порушення, розлади аутистичного спектра та синдром Дауна). Мета — допомогти цим людям соціалізуватися та відчути себе потрібними. Пекарня не лише випікає якісну продукцію, але й змінює ставлення суспільства до людей з ментальною інвалідністю, демонструючи їхній потенціал та важливість у соціумі.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році пекарня зосередилась на випіканні та безкоштовному розповсюдженні хліба для мешканців деокупованих і прифронтових територій. У межах проєкту «Хліб для прифронтових територій» за рік Good Bread from Good People випекли та передали понад 330 тисяч буханок хліба [66].

У планах: облаштування безбар'єрного простору з житловими приміщеннями для працівників з ментальною інвалідністю та лекційної зали для навчання та спільного проведення часу; відкриття мистецької майстерні в GoodBread.Hub, де підопічні знаходять себе у живописі, скульптурі та інших видах мистецтва. Триває робота над лекторієм для соціальних терапевтів. Понад 70 людей із ментальною інвалідністю розвиваються та реалізують себе в Good Bread.



Наступний бізнес-кейс також про впровадження ґендерної рівності та інклюзивного підходу (GESI) та подолання стереотипів щодо «жіночих» та «чоловічих» професій.

УРОК З КЕЙСУ

Кейс: Жінки-інкасаторки: ґендерно чутливі рішення ПриватБанку.

На шляху побудови безбар'єрного середовища банк формує інклюзивну культуру, що спирається на принципи рівності — незалежно від етичного походження, віку, статі чи інших ознак.

З квітня 2024 року Інкасаторки почали працювати у ПриватБанку.

Посада інкасатора у Банку завжди була комплексною й охоплювала ролі водія та охоронця. Традиційно її обіймали чоловіки.

Щоб зробити посаду доступнішою для жінок, ПриватБанк прийняв рішення змінити бізнес-процес, а саме — розділити обов'язки та створити дві посади — водія-інкасатора та інкасатора-охоронця. Це дозволило збалансувати фізичне навантаження, враховуючи законодавче обмеження щодо підняття вантажів жінками.

Інкасаторки виконують надзвичайно важливу місію — транспортують великі суми грошей, гарантують безпеку операцій з готівкою та контролюють ситуацію на кожному етапі маршруту. Це робота, яка вимагає не тільки фізичної підготовки, але й високої стресостійкості, здатності приймати швидкі рішення в екстремальних ситуаціях [37].

Ці кейси показують, що український бізнес здатен не лише виживати, а й процвітати в умовах кризи, якщо його місія виходить за межі отримання прибутку. Інтеграція інклюзивних підходів та соціальної відповідальності у бізнес-модель перетворює підприємство на потужну силу не тільки для власної відбудови, але й для розвитку країни.

РЕФЛЕКСІЯ ТА САМООЦІНКА

1. Чи використовуєте Ви принцип ґендерної рівності та соціальної інклюзії (GESI) у бізнесі?
2. Чи має Ваша компанія соціальну направленість?
3. Чи співпрацює Ваш бізнес із органами місцевої влади, громадськими та ветеранськими організаціями, волонтерами?
4. Чи співпрацює Ваш бізнес з жінками-підприємицями?
5. Чи плануєте Ви звернутися до державних програм підтримки розвитку бізнесу?

ПІДСУМОК РОЗДІЛУ 6

- ☑ Застосування GESI в умовах війни та післявоєнної відбудови України стає критично важливим фактором економічної ефективності та суспільної стійкості.
- ☑ Ситуація потребує включення всіх груп населення — жінок, чоловіків, ВПО, людей з інвалідністю, ветеранів, представників національних меншин, молоді — до економічних процесів.
- ☑ Забезпечення рівних можливостей, врахування унікальних потреб і досвіду різних груп населення — все це сприятиме консолідації суспільства та його відбудові.
- ☑ На місцевому рівні завдяки зусиллям жінок-підприємиць, ветеранського бізнесу, бізнесменів з інвалідністю та інших представників бізнес-спільноти, громадськості та місцевої влади забезпечується підтримка економічного життя країни.
- ☑ Успішна взаємодія громади та бізнесу на місцевому рівні створює синергетичний ефект, що надає кожній стороні певні переваги.
- ☑ Україна вже має безліч прикладів успішного ведення бізнесу в умовах війни, що можуть мотивувати тих, хто зараз приймає рішення щодо початку власної справи.

РОЗДІЛ 7.
ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ ТА ФАНДРЕЙЗИНГУ ПРИ РОЗБУДОВІ БІЗНЕСУ

⧖ **Час на прочитання:** до 30 хвилин.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ РОЗДІЛУ:

- ☑ Поточне та стратегічне планування: відмінності та переваги. Адаптація стратегії розвитку в умовах невизначеності.
- ☑ Види фінансових ресурсів для розвитку: власні, позикові, грантові, інвестиційні. Фандрейзингова та краудфандингова діяльність.
- ☑ Фандрейзинг через отримання грантів: пошук можливостей, підготовка заявок, імплементація та звітність.

> **Короткий огляд.** Розділ «підсвічує» питання щодо стратегічного розвитку ММСП та пошуку різних джерел залучення фінансування через фандрейзинг, краудфандинг, участь у тендерних закупівлях та грантовій діяльності.

> **Зв'язок з реальністю.** Стратегічне мислення — це не просто мистецтво планувати майбутнє бізнесу, а здатність бачити «велику картину», приймати далекоглядні рішення, адаптуватися до змін і уникати небезпечних помилок. Також побудова стратегії допомагає шукати додаткове фінансування, тільки необхідно пам'ятати, що: «Фандрейзинг — це коли ти шукаєш фінансування на добру справу й радієш кожній гривні… А у краудфандингу ще й робиш з цього шоу: донат — і отримай власний магнітик!»

7.1. Поточне та стратегічне планування: відмінності та переваги. Адаптація стратегії розвитку в умовах невизначеності

> У сучасному світі, де безліч безпрецедентних викликів, як-от війна, бізнесу необхідно не просто реагувати на обставини, а й активно та ефективно формувати своє майбутнє. Якщо у мирні часи для цього було б достатньо поєднувати оперативну гнучкість зі стратегічним баченням, активним пошуком ресурсів та подоланням конкуренції, то війна може в одну мить «обнулити» всі попередні досягнення бізнесу.

Чим відрізняються поточне та стратегічне планування?

Почнемо з афоризму.

УРОК З КЕЙСУ

*«**ПОТОЧНЕ ПЛАНУВАННЯ** — як робити список покупок на завтра.*
***СТРАТЕГІЧНЕ** — як спланувати, чим харчуватись наступні 5 років...*
*Головне, щоб і там, і там **НЕ ЗАБУТИ ПРО КАВУ!»***

Автор — життєвий досвід

Ефективне планування є основою ведення успішного бізнесу, особливо в турбулентні часи, проте не всі ММСП приділяють цьому необхідну увагу.

Дуже часто виникають ситуації, коли робочі питання заважають власникам чи керівникам приділяти необхідний час для аналізу поточної ситуації та прийняттю виважених стратегічних рішень, які забезпечать безпеку та розвиток бізнесу в довготривалій перспективі.

Запам'ятайте!

Здатність ефективно планувати та адаптуватися до повсякденних викликів є критично важливою для будь-якого бізнесу. Розрізняють два основні типи планування:

- **ПОТОЧНЕ (або ОПЕРАТИВНЕ) — «ТУТ і ЗАРАЗ»;**
- **СТРАТЕГІЧНЕ — «ПОГЛЯД у МАЙБУТНЄ».**

Розуміння основних відмінностей, що є характерними для кожного виду планування, допоможуть адаптувати, а іноді й трансформувати бізнес відповідно до мінливого середовища.

Зверніть увагу!

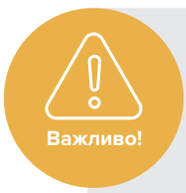
Пропонуємо розглянути характеристики, що відрізняють Поточне (оперативне) та Стратегічне планування (Таблиця 7.1)

Таблиця 7.1

Порівняльні характеристики поточного та стратегічного планування
(авторська розробка)

	ПОТОЧНЕ (або оперативне)	**СТРАТЕГІЧНЕ**
Визначення	Короткострокове планування, що охоплює період від декількох днів до одного року.	Довгострокове планування, що охоплює період від 3 до 5 років (або й більше).
Мета	Досягти конкретних, вимірних цілей, що випливають зі стратегічного плану (якщо він є). Забезпечення безперебійної та ефективної щоденної діяльності підприємства.	Визначити загальний напрям розвитку ММСП, його місію, бачення, довгострокові цілі та шляхи їх досягнення в умовах конкурентного середовища. Визначити місце компанії на ринку, її унікальну пропозицію, конкурентні переваги.
Ключові характеристики	**Горизонт планування:** короткий (день, тиждень, місяць, квартал). **Деталізація:** висока. Плани містять конкретні дії, терміни виконання, відповідальних осіб та очікувані результати. **Гнучкість:** поточні плани мають бути дуже гнучкими, адже вони постійно коригуються відповідно до оперативних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.	**Горизонт планування:** довгий (3-5+ років). **Деталізація:** низька. Стратегічний план визначає загальні напрями та цілі, не вдаючись до дрібних деталей виконання. **Гнучкість:** стратегія має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до глобальних змін, але водночас стійкою у своїх базових принципах.

	ПОТОЧНЕ (або оперативне)	СТРАТЕГІЧНЕ
Приклади	• Тижневий графік виробництва або надання послуг. • Місячний бюджет руху грошових коштів. • План продажів на наступний квартал. • Розклад роботи персоналу. • План закупівлі сировини на місяць.	• Вихід на нові ринки (національні чи міжнародні). • Масштабне розширення виробництва або асортименту. • Впровадження інноваційних технологій. • Зміна бізнес-моделі. • Досягнення лідерських позицій у галузі.
Переваги планування	**Оперативність:** дозволяє швидко реагувати на виклики та можливості. **Контроль:** забезпечує чіткий контроль за виконанням завдань та використанням ресурсів. **Ефективність:** оптимізує використання наявних ресурсів та підвищує продуктивність. **Чіткість:** надає співробітникам чітке розуміння їхніх завдань та ролей.	**Цілеспрямованість:** забезпечує чітке бачення майбутнього та загального напряму руху. **Конкурентоспроможність:** дозволяє виявити та розвинути конкурентні переваги. **Розподіл ресурсів:** допомагає раціонально розподіляти довгострокові інвестиції. **Проактивність:** дозволяє передбачати зміни та готуватися до них, а не лише реагувати. **Мотивація:** надихає команду на досягнення амбітних цілей.



В умовах **НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (ВІЙНИ),** коли зовнішнє середовище може змінюватися кілька разів на день, а люди та бізнес перебувають у небезпеці, традиційні підходи до стратегічного планування потребують суттєвої адаптації.

Стратегія не може бути жорсткою, вона має бути **ДИНАМІЧНОЮ ТА ЕВОЛЮЦІЙНОЮ.**

Наведемо далі кілька практичних аспектів щодо адаптації бізнес стратегій в умовах війни, які можна імплементувати до власної бізнес-стратегії в умовах війни.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

ЯК АДАПТУВАТИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЮ ПІД ЧАС ВІЙНИ: АЛГОРИТМ ПОБУДОВИ

1. **СКОРОТІТЬ ГОРИЗОНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ:** замість 5 років, фокусуйтесь на 1–2 роках, з частішим переглядом (наприклад, щоквартально або кожні півроку).
2. **СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ:** розробляйте стратегію для кількох можливих сценаріїв розвитку подій (наприклад, «війна триває», «війна закінчується протягом року», «загострення ситуації», «релокація бізнесу, якщо...»). Це дозволить бути готовим до різних викликів.
3. **ЗАБЕЗПЕЧТЕ ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ ЗА РАХУНОК:** використання принципу «AGILE» (допоможе швидко реагувати на зміни та адекватно коригувати поточну діяльність); пріоритетом стратегії стає не лише зростання, а й забезпечення стійкості, безпеки, фінансової «подушки», наявність кадрів, запасів.
4. **ФОКУСУЙТЕСЯ НА БАЗОВИХ ПОТРЕБАХ:** переорієнтуйте стратегію на задоволення найбільш нагальних потреб ринку, які виникають в умовах війни (безпека, енергонезалежність, відновлення, гуманітарна сфера, експортно-імпортна діяльність).

5. **БУДУЙТЕ ПАРТНЕРСТВА ТА МЕРЕЖІ:** стратегічний успіх під час війни часто залежить від здатності будувати міцні партнерства: з місцевою владою, міжнародними організаціями, іншими бізнесами, волонтерами. Це дозволяє розділяти ризики та залучати додаткові ресурси.
6. **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ:** інтегруйте управління воєнними, економічними, логістичними, кадровими ризиками безпосередньо у стратегічне планування.
7. **КОМУНІКАЦІЯ ТА ІНКЛЮЗІЯ:** забезпечте прозору комунікацію стратегічних змін всередині компанії. Залучайте команду до процесу адаптації стратегії, адже саме вони реалізують її на місцях.
8. **ОРІЄНТУЙТЕСЯ НА ЛЮДЕЙ:** стратегія має враховувати підтримку та розвиток персоналу, особливо вразливих груп (ветерани, ВПО, жінки, люди з інвалідністю).

Взаємозв'язок поточного та стратегічного планування в умовах війни:

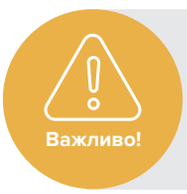
Поточне планування стає ще більш критичним для виживання «тут і зараз». Воно є «тактикою» для виконання «стратегії виживання та адаптації». Стратегія ж надає рамки та загальний напрям, не дозволяючи бізнесу втратити орієнтири у щоденному хаосі. Успіх ММСП в Україні залежить від вміння майстерно поєднувати ці два підходи, залишаючись гнучкими у тактиці та цілеспрямованими у стратегічному баченні майбутнього.

7.2. Види фінансових ресурсів для розвитку: власні, позикові, грантові, інвестиційні. Фандрейзингова та краудфандингова діяльність

Навіщо потрібні фінансові ресурси?

Розвиток будь-якого бізнесу неможливий без адекватного фінансування, цьому питанню присвячено Розділ 3 «Управління фінансами ММСП» нашого посібника.

Для ММСП в Україні, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови, доступ до фінансування є одним із найкритичніших питань. Нагадаємо, що існує декілька основних видів фінансових ресурсів, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Розуміння щодо використання цих джерел, а також можливостей фандрейзингу та краудфандингу, дозволить підприємцям сформувати ефективну стратегію залучення коштів.



Детально про фінансові ресурси для забезпечення діяльності ММСП в Україні наведено у **ДОДАТКУ 2. «ВИДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ММСП В УКРАЇНІ».**

Більшість українських ММСП для поточної діяльності та власного розвитку переважно використовують власні й запозичені фінанси.

Зараз сучасна економіка надає бізнесу можливості **ЗАЛУЧИТИ ГРОШІ** (тобто їх не треба повертати та платити відсотки за їх використання).

Залучення додаткових коштів на фінансування потреб бізнесу можна за допомогою **ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ** та **КРАУДФАНДИНГОВОЇ** діяльності.

Чим відрізняються фандрейзинг та краудфандинг?

Це різні поняття, хоча обидва стосуються збору коштів.

ФАНДРЕЙЗИНГ (від англ. fund (кошти) і raise (збирати)) — широка сфера діяльності, що охоплює залучення різних джерел коштів: донорських, членських, благодійних [17, с. 6].

Фандрейзинг можуть здійснювати як великі організації, так і невеликі ініціативи. Часто включає роботу з різними донорами, спонсорами, організацію тематичних заходів, розсилки, кампанії тощо. Переважно ці кошти залучаються під реалізацію окремих проєктів або для підтримки існування організації. В більш ширшому розумінні, фандрейзинг — це не тільки про залучення грошей, а ще й про відносини, адже залучати також можна: інформаційну підтримку; експертні консультації; людський та інші ресурси тощо.

КРАУДФАНДИНГ походить від двох слів англійською: люди, натовп (crowd) та фінансування (funding).

Отже, це фінансування за рахунок залучення великої кількості невеликих сум грошей від безлічі людей.

Якщо спростити, **КРАУДФАНДИНГ — ЦЕ «СКЛАДЧИНА» НА ЧІТКО ВИЗНАЧЕНУ ЦІЛЬ ЧИ ПРОЄКТ.**

Краудфандинг — це своєрідний підтип фандрейзингу, особливість якого в тому, що кошти збираються через онлайн-платформи від великої кількості людей («натовпу»). Завдяки краудфандингу можна облаштувати майданчик чи парк для спільноти вашого міста, фінансувати театральну виставу, розробити електронний додаток, втілити освітній проєкт, провести конференцію чи навіть організувати табір у горах для підлітків [19, с. 5].

Донори краудфандингу часто отримують бонуси, сувеніри або інші винагороди, залежно від розміру вкладу.

Як працює краудфандинг?

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

АЛГОРИТМ ДІЙ КРАУДФАНДИНДИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ММСП

1. Формування ідеї.
2. Вибір краудфанднгової платформи.
3. Отримання схвалення від платформи.
4. Запуск збору коштів.
5. Завершення збору коштів.
6. Втілення проєкту.

7.3. Фандрейзинг через отримання грантів: пошук можливостей, підготовка заявок, імплементація та звітність

> В умовах війни та післявоєнної відбудови України **гранти** *(безповоротна фінансова допомога, що надається міжнародними донорськими організаціями, іноземними урядами та благодійними фондами для реалізації проєктів, які сприяють економічному розвитку, соціальній стабільності або відновленню)* можуть стати одним із найпотужніших джерел фінансування для мікро-, малого та середнього підприємництва.

Як може фандрейзинг допомогти бізнесу залучити гранти?

Залучення грантових коштів може стати значним поштовхом для розвитку вашого ММСП, особливо в умовах воєнного часу. Однак необхідно зауважити, що більшість ММСП об'єктивно не готові до залучення грантових коштів.

Робота з ГРАНТАМИ вимагає системного підходу, залучення кваліфікованих спеціалістів, які підготують заявки, організують якісне та своєчасне виконання запланованих заходів або надання відповідних послуг, підготують відповідну звітність та будуть постійно комунікувати з донором та іншими учасниками процесу.

Щоб можна було перевірити та оцінити готовність бізнесу щодо можливості залучення грантів, пропонуємо пройти чек-лист нижче. Це допоможе вам оцінити власні можливості та виявити «слабкі місця» перед тим, як зануритися у світ грантів.

Заповніть чек-лист та визначте готовність бізнесу щодо роботи з грантами (таблиця 7.2).

Таблиця 7.2

Чек-лист перевірки готовності бізнесу щодо залучення грантів (авторська розробка)

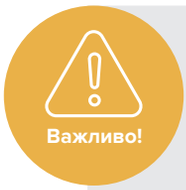
Категорія перевірки	Питання для самоперевірки	Готовність (Так / Ні / Частково)	Коментарі та подальші кроки
1. Відповідність та цільове призначення			
1.1. Ідея проєкту	Чи є ваша **проєктна ідея чіткою, інноваційною (або такою, що вирішує нагальну проблему) та актуальною** для поточних потреб України (відновлення, соціальна інтеграція, сталий розвиток)?		Якщо ні, необхідно доопрацювати ідею, проаналізувати поточні тренди та потреби ринку, а також цілі потенційних донорів.
1.2. Відповідність донору	Чи чітко ви розумієте **пріоритети та цілі потенційного грантодавця?** Чи відповідає ваша ідея його мандату та стратегії?		Дослідить сайти донорських організацій, ознайомтеся з попередніми проєктами.

Категорія перевірки	Питання для самоперевірки	Готовність (Так / Ні / Частково)	Коментарі та подальші кроки
1.3. Специфічні вимоги	**Географія:** Чи підтримує грантодавець бізнес у вашому регіоні? **Розмір бізнесу:** Чи підпадає ваше ММСП під визначення донора (кількість співробітників, річний дохід)? **Галузь:** Чи є ваша галузь пріоритетною для донора? **Інше:** Чи потрібне співфінансування, певний досвід роботи, відповідність ESG-принципам тощо.		По цих критеріях відбувається первинний «відсів» потенційних грантонабувачів. Наприклад, якщо гранти видаються в межах певного регіону, а ви маєте іншу реєстрацію та/або фізичне розташування, то вам відмовлять, бо програма не має відповідного мандату підтримувати представників з іншою географією.
1.4. Соціальний економічний вплив	Чи має ваш проєкт **вимірюваний соціальний, екологічний або економічний вплив,** крім комерційної вигоди? Чи сприятиме він створенню робочих місць, інклюзії, сталому розвитку тощо?		Опишіть конкретні показники впливу (кількість створених робочих місць, зменшення викидів тощо).
2. Юридична та організаційна готовність			
2.1. Реєстрація бізнесу	Чи є ваш бізнес **офіційно зареєстрованим** (ФОП, ТОВ тощо) та чи відповідає його організаційно-правова форма вимогам грантодавця?		Перевірте актуальність реєстраційних документів. Деякі гранти можуть мати обмеження щодо ОПФ.
2.2. Статус неприбутковості (за потреби)	Чи є ваш бізнес, якщо це вимагається для гранту, зареєстрованим як **неприбуткова організація** (для соціальних проєктів) або чи маєте ви надійного партнера з таким статусом?		Уточніть вимоги грантодавця. Можливо, варто розглянути партнерство з ГО / БФ.
2.3. Внутрішня документація	Чи маєте ви **всі необхідні внутрішні документи** (статут, протоколи, накази), що можуть знадобитися для підтвердження вашої діяльності?		Переконайтеся, що всі документи в порядку та легко доступні.
3. Фінансова готовність			
3.1. Фінансова звітність	Чи ведеться у вашому бізнесі **чіткий та прозорий фінансовий облік?** Чи готова ваша фінансова звітність (для юридичних осіб) за останні періоди?		Переконайтеся, що ваші фінансові дані є достовірними та відповідають стандартам. За потреби, зверніться до бухгалтера.
3.2. Бюджет проєкту	Чи можете ви скласти **детальний та обґрунтований бюджет проєкту,** який чітко корелює з запланованою діяльністю та відповідає правилам грантодавця?		Кожна стаття витрат має бути логічно обґрунтована. Розділіть бюджет на категорії, вкажіть суми.
3.3. Співфінансування	Якщо грант вимагає **співфінансування,** чи маєте ви **достатньо власних або залучених коштів** (наприклад, з інших джерел) для покриття цієї частини?		Заздалегідь визначте джерела та розмір вашого внеску.

Категорія перевірки	Питання для самоперевірки	Готовність (Так / Ні / Частково)	Коментарі та подальші кроки
3.4. Управління фінансами	Чи маєте ви внутрішні процедури та системи для роздільного обліку грантових коштів та їхнього використання відповідно до вимог донора?		Впровадьте окремий облік для грантових коштів.
4. Проєктний менеджмент та команда			
4.1. Досвід команди	Чи має ваша команда (або ви особисто) **достатній досвід** у реалізації подібних проєктів або у сфері, до якої належить грантова ініціатива?		Підготуйте резюме ключових членів команди, підкресліть їхній релевантний досвід.
4.2. Менеджмент проєкту	Чи є у вас **чітке розуміння, хто буде відповідальним** за управління грантовим проєктом, його моніторинг та звітність?		Призначте відповідальну особу або команду для управління проєктом.
4.3. Технічні можливості	Чи маєте ви **необхідне обладнання, технології або ресурси** для успішної реалізації проєкту?		Проаналізуйте потребу в додаткових ресурсах та способи їх забезпечення.
5. Звіти			
5.1. Дотримання вимог звітності	Чи готові ви **вести детальну документацію** (фінансову, проєктну) та подавати **регулярні та фінальні звіти** у відповідності до вимог грантодавця?		Ознайомтеся з типовими формами звітів донора. Будьте готові до постійного документування всіх дій та витрат.
5.2. Прозорість діяльності	Чи готові ви до **аудиту** використання грантових коштів, якщо це вимагатиме грантодавець?		Переконайтеся у прозорості всіх фінансових операцій.
6. Комунікація та мотивація			
6.1. Здатність до комунікації	Чи готові ви **підтримувати активну та прозору комунікацію** з грантодавцем протягом усього періоду реалізації проєкту?		Забезпечте відповідальну особу для зв'язку з донором.
6.2. Мотивація та розуміння цінностей	Чи дійсно ви та ваша команда **мотивовані** реалізувати цей проєкт? Чи розумієте ви **цінності та місію донора** та наскільки вони збігаються з вашими?		Чітко артикулюйте внутрішню мотивацію та спільні цінності, це підсилить вашу заявку.

Пройшовши цей чек-лист, ви зможете краще підготуватися до процесу залучення грантів, підвищити свої шанси на успіх та забезпечити ефективну реалізацію грантових проєктів.

Також, можливо, буде прийнято рішення щодо партнерства із консалтинговою командою, що спеціалізується на цьому напрямі.



У **ДОДАТКУ 1 «ПЕРЕЛІК НЕДЕРЖАВНИХ ДОНОРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПЛАТФОРМ ДЛЯ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ»** наведено перелік платформ і неурядових міжнародних організацій, які на постійній основі надають гранти ММСП на підтримку й розвиток бізнесу.

Також нагадуємо про посилання на державні програми, що також надають гранти бізнесу у **ТАБЛИЦІ 1.3 «ПЕРЕЛІК ДІЮЧИХ ПРОГРАМ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ, ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ ТА ЖІНОК».**

Успішний фандрейзинг через гранти є потужним інструментом для розвитку ММСП в Україні, допомагаючи не лише вижити в складні часи, а й активно долучатися до відбудови та створення нових можливостей. Це вимагає від підприємців високого рівня організованості, відповідальності та розуміння правил гри у світі донорської допомоги.

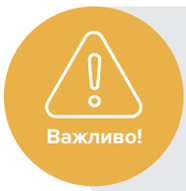
7.4. Організація участі ММСП у тендерних закупівлях (державних та комерційних)

Що таке «тендер», для чого брати в них участь?

Окрім грантової діяльності, участь у тендерних закупівлях також може стати потужним інструментом для розвитку мікро-, малого та середнього підприємництва (ММСП) в Україні, особливо в умовах війни, коли державні та міжнародні кошти спрямовуються на оборону, гуманітарні потреби та відбудову.

ТЕНДЕР — це конкурентна процедура вибору постачальника товарів або послуг, яку організовує замовник з метою отримати найвигідніші умови виконання замовлення. Компанії, що бажають взяти участь, подають свої пропозиції, після чого замовник обирає переможця за визначеними критеріями: *ціна, якість, строки, досвід тощо.* Тендери можуть бути як *державні, так і комерційні,* і проводяться для забезпечення прозорості, ефективності та рівних умов для всіх учасників.

Участь у тендерах дозволяє бізнесу не тільки отримати великі замовлення, забезпечити стабільний потік доходів, а й розширити коло клієнтів. Процес участі в тендерах вимагає ретельної підготовки, розуміння законодавства та ефективної організації.



На відміну від **ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ** (де, фактично бізнес отримує разову підтримку на відповідний проєкт), **УЧАСТЬ У ТЕНДЕРНИХ ЗАКУПІВЛЯХ** є важливою стратегією для **РОЗШИРЕННЯ РИНКУ ЗБУТУ** та забезпечення стабільних замовлень для підприємств.

Участь у тендерних закупівлях — це не лише спосіб отримати замовлення, а й можливість для ММСП системно розвиватися, підвищувати свою прозорість та інтегруватися у важливі для країни процеси відбудови та економічного зростання.

Існує кілька видів тендерних закупівель, які відрізняються своїми правилами, процедурами й особливостями.

Заповніть чек-лист та визначте готовність бізнесу щодо участі в тендерах (Таблиця 7.3).

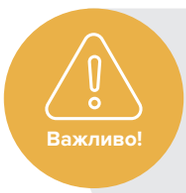
Таблиця 7.3

Чек-лист з підготовки до тендерних закупівель: державних, недержавних та комерційних (авторська розробка)

Державні закупівлі (Prozorro)	**Недержавні закупівлі (міжнародні організації, неприбуткові фонди)**	**Комерційні закупівлі (приватні компанії, корпорації)**
1. Замовник		
Державні, комунальні, бюджетні заклади, органи державної влади, ОМС.	Міжнародні організації, грантодавці, фонди, неурядові організації.	Приватні компанії, великі корпорації, холдинги.
2. Правова основа		
ЗУ «Про публічні закупівлі», підзаконні акти, постанови КМУ.	Внутрішні політики та процедури донора / організації, міжнародні стандарти.	Внутрішні політики та регламенти компанії-замовника, комерційне право.
3. Система / Майданчик		
Система Prozorro (через авторизовані електронні майданчики: Zakupki.Prom.ua, SmartTender.biz, E-Tender.ua тощо).	Різноманітні власні онлайн-платформи організацій або міжнародні тендерні портали.	Власні електронні системи (e-procurement), комерційні майданчики, B2B-платформи.
4. Мета закупівлі		
Ефективне та прозоре використання бюджетних коштів, забезпечення потреб держави та суспільства.	Реалізація проєктів та програм (гуманітарних, соціальних, розвитку), підтримка ініціатив.	Оптимізація витрат, забезпечення потреб бізнесу в товарах / послугах.
5. Прозорість		
Висока, обов'язкова публікація всіх етапів закупівлі (оголошення, пропозиції, рішення, договір).	Середня / Висока, залежить від політик конкретної організації. Часто публікуються результати.	Середня / Низька, залежить від політики компанії. Може бути закритою.
6. Основний критерій вибору переможця		
Ціна (з урахуванням інших нецінових критеріїв, як-от умови оплати, термін виконання).	Найкраще співвідношення ціна / якість, відповідність цілям проєкту, репутація.	Найкраща ціна, якість, надійність, терміни, умови співпраці.
7. Вимоги до учасників		
Чітко регламентовані кваліфікаційні критерії (технічні специфікації, відсутність корупційних зв'язків).	Можуть бути різноманітними: досвід роботи, відповідність цінностям, фінансова стабільність.	Гнучкі, залежать від замовника: досвід, репутація, фінансова стабільність.

Державні закупівлі (Prozorro)	Недержавні закупівлі (міжнародні організації, неприбуткові фонди)	Комерційні закупівлі (приватні компанії, корпорації)
8. Процедура оскарження		
Чітко визначена законодавством (через Антимонопольний комітет України).	Залежить від внутрішніх процедур організації, можуть бути внутрішні механізми або міжнародні арбітражі.	Залежить від умов тендера / договору. Часто менш формалізована.
9. Забезпечення пропозиції / виконання		
Часто вимагається (тендерна гарантія).	Може вимагатися, але не завжди.	Залежить від замовника та обсягу закупівлі.
10. Терміни проведення		
Довші, чітко регламентовані законом.	Середні, залежать від складності проєкту та внутрішніх правил.	Можуть бути швидкими або тривалими, залежить від компанії.
11. Специфіка для ММСП		
Можливості для малих підприємств через менші лоти, спрощені процедури. Проте висока конкуренція та бюрократія.	Актуальні для соціально орієнтованого бізнесу, релокованих, ветеранів. Не завжди великі обсяги.	Можна налагодити довгострокові партнерства з великими компаніями.
12. Ризики		
Бюрократія, оскарження, можливі затримки з оплатою, «тіньові» схеми.	Залежність від грантових циклів, специфічні вимоги до звітності, відмова у фінансуванні.	Внутрішні «правила гри» замовника, обмежений доступ до інформації, складні переговори.

Як і будь-яка професійна діяльність, робота з тендерами має свої переваги та недоліки. Краще з ними ознайомитися перед початком роботи в цьому напрямі та прийняти виважене управлінське рішення. Якщо оцінивши всі «за» та «проти», ММСП розпочинає діяльність щодо участі в тендерах у якості «виконавця», тоді пропонуємо практичний план, як «швидко почати».



РОЗУМІННЯ ВІДМІННОСТЕЙ МІЖ ДЕРЖАВНИМИ, НЕДЕРЖАВНИМИ ТА КОМЕРЦІЙНИМИ ТЕНДЕРАМИ ЗАБЕЗПЕЧИТЬ БІЗНЕСУ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, НОВИХ КЛІЄНТІВ ТА ПОКРАЩИТЬ ДІЛОВУ РЕПУТАЦІЮ.

ЛАЙФГАК ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ

ПРАКТИЧНИЙ ПЛАН ДЛЯ УСПІХУ ТА ПЕРЕМОГИ В ТЕНДЕРАХ (авторська розробка)

1. **Почніть з менших тендерів,** щоб набути досвіду та розуміння процесу (наприклад, тендер від ГО).
2. Будьте готові не просто **подати документи,** а й провести **презентацію** своєї компанії та продукту / послуги. Пам'ятайте про можливість обговорювати умови.
3. Розгляньте можливість **співпраці з експертами,** юристами або консультантами, що спеціалізуються на тендерах.

4. Пройдіть курси та **тренінги з тендерних закупівель.** Є безкоштовні ресурси (ДП «Прозорро», ГО).
5. Переконайтеся, що ваш комп'ютер, ПО **(техніка)** готові до роботи з електронними майданчиками.
6. Оцініть свої **фінансові можливості** для участі (забезпечення пропозиції, **виконання контракту до оплати).**
7. Будуйте відносини з потенційними замовниками та партнерами.
8. **Проведіть аналіз конкурентів,** щоб сформувати конкурентоспроможну пропозицію.
9. **Якість понад усе:** зосередьтеся на наданні якісних послуг / товарів. Репутація є ключовою для довгострокового успіху.

РЕФЛЕКСІЯ ТА САМООЦІНКА

1. Яким чином організоване поточне та стратегічне планування ММСП?
2. Чи маєте Ваш бізнес досвід фандрейзингової діяльності?
3. Чи маєте Ваш бізнес досвід краудфандингової діяльності?
4. За допомогою «Чек-листу перевірки готовності бізнесу щодо залучення грантів» (таблиця 7.2) оцініть власний бізнес.
5. Оцініть власний бізнес за допомогою «Чек-листу з підготовки до тендерних закупівель: державних, недержавних та комерційних» (таблиця 7.3).
6. Застосуйте «Практичний план для успіху та перемоги в тендерах», що наведено у блоці «ЛАЙФГАК для підприємця».

ПІДСУМОК РОЗДІЛУ 7

- ☑ Стратегічне мислення є фундаментом для побудови довгострокового успіху бізнесу. Воно забезпечує здатність керівників передбачати зміни ринку, визначати цілі розвитку та формувати плани, які залишаються актуальними навіть в умовах невизначеності, та мінімізувати загрози від негативного впливу війни й інших ризиків.
- ☑ Вміння відрізняти поточне планування від стратегічного дозволяє ММСП ефективно реагувати на нагальні виклики й водночас тримати вектор на сталість і розвиток.
- ☑ Адаптація стратегії розвитку в умовах невизначеності стає критично важливою для збереження конкурентоспроможності. Гнучкість у підходах до планування та управління дає змогу швидко реагувати на зовнішні й внутрішні зміни та підтримувати життєздатність бізнесу навіть в турбулентних умовах.
- ☑ Різноманіття фінансових ресурсів відкриває широкі можливості для зростання компаній. Власні та позикові кошти традиційно використовуються для фінансування операцій та інвестування в розвиток, проте все більшого значення набувають грантові ресурси, які дозволяють реалізовувати масштабні чи інклюзивні проєкти.
- ☑ Фандрейзинг, краудфандинг, участь у гранах — ця спеціалізована діяльність щодо залучення фінансування, відіграє ключову роль у забезпеченні ресурсної незалежності та стабільності бізнесу. Це також розширює коло потенційних інвесторів, партнерів та клієнтів.
- ☑ Організація роботи з грантовими конкурсами вимагає системного аналізу ринку можливостей, ретельної підготовки проєктної документації, дотримання вимог заявника, а також якісної реалізації ініціатив. Важливим є також належне звітування, яке зміцнює довіру донорів і відкриває шлях до подальшої співпраці.
- ☑ Участь у тендерах, особливо перемога, забезпечує бізнесу стабільність в довготривалій перспективі та розширює коло нових клієнтів.
- ☑ Успішне комплексне поєднання вищезазначених підходів створює додаткову цінність і забезпечує стійкість та репутацію бізнесу в довготривалій перспективі.

ВИСНОВКИ

Український бізнес, незважаючи на виклики повномасштабної війни, демонструє високу стійкість, гнучкість і здатність до розвитку. Попри складні умови, ММСП здатні знаходити ресурси для підтримки та розбудови бізнесу, використовуючи актуальні законодавчі норми, державні програми допомоги та міжнародні гранти. Це дозволяє бізнесу не лише підтримувати поточну діяльність, а й розширювати можливості для зростання та інновацій, створюючи основу для подальшої економічної відбудови країни.

Для успішного функціонування в цих умовах, бізнес-моделі та процеси ММСП активно адаптуються, використовуючи сучасні інструменти стратегічного аналізу і планування. SWOT-, PEST-аналізи та їх інтегрований підхід дозволяють оперативно реагувати на зміни, знаходити нові ресурси та будувати ефективні стратегії виживання, відновлення і зростання.

Критичну роль відіграє ефективне управління фінансами та витратами. Належна організація бухобліку, контроль за ліквідністю, аналіз витрат і ризиків закладають основу фінансової стабільності та дозволяють оперативно приймати управлінські рішення.

В умовах обмежених ресурсів і посиленої конкуренції важливим чинником стають маркетинг та продажі. Системна організація маркетингової діяльності, включно з брендуванням, сегментацією аудиторії та впровадженням цифрових інструментів (CRM, таргетована реклама, штучний інтелект) сприяє не лише збільшенню продажів, а й формуванню лояльності клієнтів і підтримці стабільності бізнесу. Зі зростанням цифровізації бізнесу важливе значення має інклюзивність, що посилює соціальну відповідальність і розширює клієнтську базу.

Кадрове забезпечення бізнесу є визначальним для його успішності. У воєнних умовах важливо створювати інклюзивні робочі середовища, що враховують потреби людей з інвалідністю, ветеранів та ВПО. Відповідний підхід до людських ресурсів сприяє стійкості бізнесу та консолідації суспільства.

Стратегічне мислення є основою для довгострокового розвитку бізнесу в умовах невизначеності. Воно дозволяє передбачити ризики, адаптувати плани, підтримувати баланс між поточним управлінням та перспективним розвитком. Різноманіття фінансових ресурсів, включно з власними, позиковими, грантовими й інвестиційними, відкриває широкі можливості для реалізації масштабних і соціально важливих проєктів.

Фандрейзинг, зокрема через грантові програми, краудфандинг і участь у тендерах, є ефективним інструментом забезпечення ресурсної незалежності бізнесу. Він розширює коло партнерів та інвесторів, сприяє імплементації інноваційних і соціальних проєктів, підвищує фінансову стійкість. Успішна реалізація грантових ініціатив потребує системного ретельної підготовки проєктної документації, якісного виконання та прозорого звітування. Перемоги в тендерах також значно підвищують стабільність і відкривають доступ до нових клієнтів.

Комплексне застосування стратегічних підходів, ефективного управління фінансами, маркетингових інструментів, інклюзії та розвинутого фандрейзингу, гнучкість та адаптація — все це створює міцний фундамент для стійкого розвитку бізнесу та економіки України загалом. Такі підходи забезпечують конкурентоспроможність та репутацію підприємств, що є критично важливим у довгостроковій перспективі відбудови країни.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Austin J. E., Stevenson H. Wei-Skillern. Social and commercial entrepreneurship: The same, different or both? Entrepreneurship Theory and Practice. 2006. Vol. 30(1). P. 1–22. DOI:10.1590/S0080-21072012000300003
2. Canva. URL: https://www.canva.com/graphs/swot-analysis
3. Clifton R., Maughan E. The Future of Brands: Twenty-five Visions. London: Macmillan Press Ltd, 2000. 208 p.
4. Creately. URL: https://creately.com/diagram/example/jtr4iyfl/swot-analysis-template
5. Danish Refugee Council. URL: https://drc.ngo
6. EU4Business. URL: https://eu4business.eu
7. Freshsales. URL: https://www.freshworks.com
8. GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. URL: https://www.giz.de
9. GrantMarket. URL: https://grant.market
10. HubSpot CRM. URL: https://www.hubspot.com/products/crm
11. Microsoft Dynamics 365. URL: https://www.microsoft.com/en-us/dynamics-365/resources/what-is-crm
12. PEST-аналіз. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз
13. Salesforce. URL: https://www.salesforce.com
14. Smartsheet. URL: https://www.smartsheet.com/template-gallery/swot-analysis
15. SWOT-аналіз. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз
16. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1. URL: https://www.w3.org/Translations/WCAG21-ua
17. Бабій О. Я. Посібник з фандрейзингу для бізнес-об'єднань: посібник. Київ, 2017. 168 с.
18. Бланк І. А. Основи фінансового менеджменту. Київ. Ельга, Ніка-Центр. 2004. 624 с.
19. Бортніков Д., Точиліна О., Кравцов Г. Краудфандинг: Посібник зі сталості. Соціальним підприємцям та громадським діячам. School of ME, 2022. 54 с. URL: https://schoolofme.me/staliguide
20. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі: навчальний посібник / упорядник О. М. Марченко. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с. URL: https://surl.lu/uhoaqe
21. Бутенко Н. В. Маркетинг: підруч. Київ: Атіка, 2008. 300 с.
22. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз: Підручник. Київ: КНЕУ. 2008. 322 с.
23. Верховна Рада України прийняла Закон щодо створення сприятливих умов для започаткування та розвитку ветеранського підприємництва. 01.08.2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/264625.html
24. Головне про ліквідність компанії. Школа бізнесу Нова Пошта. 20.03.2025. URL: https://online.novaposhta.education/blog/golovne-pro-likvidnist-kompanii
25. Горіховий дім. 18.12.2020. URL: https://bakery.walnut.house/bez-rubryky/stories-nut-house
26. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-1#Text
27. Грант на власну справу. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu
28. Громадський простір. URL: https://www.prostir.ua
29. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58-64
30. ГУРТ. URL: https://www.gurt.org.ua
31. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua
32. Державна служба зайнятості. URL: https://dcz.gov.ua
33. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
34. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua
35. Дружина загиблого воїна заснувала бізнес у сфері вантажних перевезень. 24.03.2025. URL: https://veteranfund.com.ua/stories-of-winner/druzhyna-zahybloho-voina-zasnuvala-biznes-u-sferi-vantazhnykh-perevezen
36. ЄРобота: Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу. URL: https://erobota.diia.gov.ua
37. Жінки-інкасаторки: гендерно інклюзивні рішення ПриватБанку. 21.05.2025. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/zhinky-inkasatorky-henderno-inkliuzyvni-rishennia-pryvatbanku

38. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
39. Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» від 03.02.2015 р. № 141-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text
40. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин» від 01.07.2022 р. № 2352-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text
41. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення стабільного функціонування ринків електричної енергії та природного газу в умовах воєнного стану» від 14.01.2025 р. № 4213-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4213-20#Text
42. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України» від 31.07.2014 р. № 1621-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-18#Text
43. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану» від 01.04.2022 р. № 2173-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2173-20#Text
44. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» від 24.03.2022 р. № 2142-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text
45. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text
46. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» від 03.03.2022 р. № 2118-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text
47. Закон України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text
48. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» від 03.03.2022 р. № 2115-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text
49. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text
50. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text
51. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text
52. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text
53. Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 р. № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text
54. Законодавче регулювання цифрової безбар'єрності: найкращі європейські практики. Київ, 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/undp_ukraine_-_digital_accessibility_legislation._european_best_practices.pdf
55. Заріцька Н., Ірисова М., Гаращенко С., Соколова М., Гацко В., Ієрусалімов В. Потреби та проблеми українських підприємиць в умовах повномасштабної війни. 01.2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/01/Problemi_ta_viklivi_zhinok_pidpriyemits_310124.pdf
56. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text
57. Компонент гендерної рівності та соціальної інклюзії. Чек-лист для координаторів проєктів. URL: https://fsr.org.ua/sites/default/files/2024-12/hendernyy-komponent-proyektiv.pdf
58. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text
59. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Їван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-БУКС. 2019. 224 с.
60. Куклишин О., Хижняк А., Як досягти кар'єрного успіху після військової служби — Практичні рекомендації. 2024. URL: https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/ПОСІБНИК.pdf
61. Міжнародна організація з міграції (МОМ) в Україні. URL: https://ukraine.iom.int/uk/mom-zaproshuye-ukrayinskyy-mikro-ta-malyy-biznes-vzyaty-uchast-u-hrantoviy-prohrami
62. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua
63. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: https://www.msp.gov.ua

64. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua

65. МКФ. URL: https://moz.gov.ua/uk/mkf

66. Некомерційна організація Good Bread from Good People. URL: https://goodbread.com.ua/

67. Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси / Пер. з англ.. В. Ф. Овсієнка та В. Я. Мусієнка. Київ: Основи, 1993. 383 с.

68. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris: OECD Publishing, 22.05.2024. URL: https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk

69. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

70. Порадник щодо створення доступного середовища для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2018/poradnuk.pdf

71. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі» від 21.07.2023 р. № 757. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757-2023-%D0%BF#Text

72. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» від 13.03.2022 р. № 303. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text

73. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць/місць провадження господарської діяльності/незалежної професійної діяльності для осіб з інвалідністю» від 22.08.2023 р. № 893. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF#Text

74. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання реалізації положень Закону України “Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час”» від 27.01.2023 р. № 76. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text

75. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцям компенсацій за працевлаштування зареєстрованих безробітних» від 10.02.2023 р. № 124. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2023-%D0%BF#Text

76. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання соціального захисту осіб з інвалідністю» від 04.02.2023 р. № 120. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/120-2023-%D0%BF#Text

77. Про проєкт «Створено Захисниками». URL: https://mva.gov.ua/veteranam/pro-proekt

78. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024-2026 роки» від 7.06.2024 р. № 527-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-%D1%80#Text

79. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках» від 29.11.2024 р. № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text

80. Смаль В., Кокоть В. Що слід знати про соціальне підприємництво: посібник. 2017. 58 с. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/social_entrepreneurship_-guide-web-1.pdf

81. Смерічевський С. Ф., Клімова О. І. Business model canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 9. С. 11–14.

82. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3) — Лютий 2022–Грудень 2023. 31.12.2023. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052424093538084

83. Український ветеранський фонд. URL: https://veteranfund.com.ua

84. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua

85. «Хлопці зі сходу просять мою каву». Історія ветерана, який розпочав власну справу. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/hloptsi-zi-shodu-prosyat-mou-kavu-istoriya-veterana-yakiy-rozpochav-vlasnu-spravu-1

86. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

87. Що таке собівартість продукції та як її розрахувати? 24.04.2025. URL: https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-sobivartist-produkcii-ta-yak-ii-rozrahuvati#630

ДОДАТОК 1.

ПЕРЕЛІК НЕДЕРЖАВНИХ ДОНОРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПЛАТФОРМ ДЛЯ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

Назва донорської установи, посилання	**Підтримка**
Danish Refugee Council [5] https://drc.ngo	DRC є одним із ключових партнерів національних органів влади у вирішенні питань, пов'язаних з освітою в галузі ризиків, розмінуванням та видаленням вибухонебезпечних залишків війни.
EU4Business [6] https://eu4business.eu	EU4Business — це комплексна ініціатива Європейського Союзу, яка охоплює всю підтримку ЄС для малих і середніх підприємств у Вірменії, Азербайджані, Грузії, Молдові та Україні.
GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Німецьке товариство міжнародного співробітництва) [8] https://www.giz.de	На замовлення уряду Німеччини, ЄС та інших донорів GIZ надає всебічну підтримку для ефективної та довготривалої відбудови. Фінансує проєкти: • гідні умови життя та належне врядування; • надійне енергозабезпечення та захист клімату; • конкурентоспроможна економіка.
GrantMarket [9] https://grant.market	Платформа про гранти, навчання, соціальні ініціативи, закупівлі.
UNDP (ПРООН в Україні) https://www.undp.org/uk/ukraine	ПРООН в Україні підтримує програми та гранти, що спрямовані на інклюзивний розвиток, відновлення та розбудову миру; демократичне врядування; підтримку бізнесу; підтримку сталої енергетики і довкілля; гендерну рівність.
Громадський простір [28] https://www.prostir.ua	Платформа про гранти, навчання, соціальні ініціативи, закупівлі.
Міжнародна організація з міграції (МОМ) в Україні [61] https://ukraine.iom.int/uk/mom-v-ukrayini	Запрошує український мікро- та малий бізнес взяти участь у грантовій програмі відновлення робочих місць та виробництва.
Портал ГУРТ — платформа українських змінотворців [30].	Платформа про гранти, навчання, соціальні ініціативи, закупівлі.

ДОДАТОК 2.

ВИДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ММСП В УКРАЇНІ

Види фінансових ресурсів	**Власні кошти —** це найдоступніше та найбезпечніше джерело фінансування для ММСП. Формуються за рахунок внутрішніх резервів та особистих накопичень власника.	**Позикові кошти** — це грошові ресурси, залучені на умовах повернення, строковості та платності. Вони дозволяють швидко отримати значні суми, але вимагають чіткого планування повернення.	**Гранти** — це безповоротна фінансова допомога, що надається для реалізації конкретних проєктів, які відповідають цілям грантодавця.	**Інвестиційні кошти** — це вкладення в бізнес в обмін на частку в капіталі компанії або на інші форми участі в прибутку.
Джерела	**Нерозподілений прибуток:** частина прибутку, яка залишається в розпорядженні ММСП після сплати податків та інших обов'язкових платежів. **Амортизаційні відрахування:** грошові кошти, що накопичуються в результаті зносу основних засобів. **Власний капітал власника:** особисті заощадження підприємця, які він вкладає у свій бізнес (наприклад, статутний капітал). **Доходи від продажу частини активів:** продаж невикористовуваних або непрофільних активів підприємства.	**Банківські кредити:** позикове фінансування (кредити). В Україні діють державні програми підтримки, наприклад, «Доступні кредити 5-7-9 %». **Кредитні спілки:** можуть надавати кредити членам спілки на більш гнучких умовах, ніж банки. **Мікрофінансові організації (МФО):** пропонують швидкі, але часто дорогі позики, що підходять для покриття короткострокових потреб. **Приватні позики:** кошти, отримані від приватних осіб (родичів, друзів,) на індивідуальних умовах. **Фінансовий лізинг:** користування основними засобами без їх придбання, сплачуючи орендні платежі.	**Міжнародні донорські організації:** GIZ, UNDP, UNIDO, та багато інших. **Іноземні уряди:** Через свої посольства, спеціалізовані агенції. **Благодійні фонди:** Українські та міжнародні фонди, які підтримують підприємництво, відновлення. **Державні програми:** Хоча і рідше, але можуть існувати державні грантові програми для окремих категорій бізнесу (наприклад, для ветеранів, жінок-підприємиць, релокованих бізнесів).	**Венчурні фонди:** інвестують у високопотенційні стартапи з високим ризиком, але й високим потенціалом доходу. **Бізнес-ангели:** приватні інвестори, які надають фінанси стартапам на ранніх стадіях розвитку в обмін на частку в компанії. **Приватні інвестиції:** вкладення від інших юр-, фізичних осіб, які зацікавлені у частці в бізнесі. **Фондові ринки:** публічне розміщення акцій для залучення капіталу.

	Власні кошти	Позикові кошти	Гранти	Інвестиційні кошти
Переваги	**Відсутність боргу:** не потрібно сплачувати відсотки та повертати кошти. **Незалежність:** власник зберігає повний контроль над бізнесом, не маючи зобов'язань перед зовнішніми інвесторами або кредиторами. **Гнучкість:** можна вільно розпоряджатися коштами без обмежень.	**Швидкий доступ:** можливість швидко отримати значну суму коштів. **Збереження контролю:** власник зберігає повний контроль над бізнесом (на відміну від інвестиційного капіталу). **Податкові переваги:** % за кредитами можна віднести на витрати.	**Безповоротність:** кошти не потрібно повертати. **Репутація:** успішне отримання гранту підвищує репутацію бізнесу. **Додаткова підтримка:** супровід, менторська, консультаційна або освітня підтримка.	**Значний капітал:** можливість залучити великі суми для масштабування. **Експертиза:** інвестори часто надають ще й менторство, доступ до мережі контактів. **Відсутність боргу:** немає необхідності повертати кошти та сплачувати %.
Недоліки	**Обмежений обсяг:** недостатньо для значного масштабування або великих інвестиційних проєктів. **Низька швидкість накопичення:** формування значних власних коштів може зайняти багато часу.	**Вартість:** необхідність сплачувати відсотки та комісії. **Ризик:** зобов'язання повертати кошти, незалежно від фінансового стану бізнесу. Ризик втрати застави. **Вимоги до застави:** банки часто вимагають ліквідну заставу, що може бути проблемою для ММСП.	**Висока конкуренція:** велика кількість заявок. **Складний процес подачі:** написання проєктних заявок, БП, звітності. **Обмежене використання коштів:** використовуються на цілі, визначені грантом. **Тривалий час очікування:** процес розгляду заявок та отримання коштів може зайняти значний час.	