

Корпоративна культура
 Цінності
 Глобалізація
 Банківський кредит
 Менеджмент
 Облік
 Емпатія
 Логотип
 Соціальні мережі
 Бізнес-янголі
 Мікрокредитування
 Дослідження ринку
 Діджиталізація
 Медіа
 Фірмовий стиль
 Маркетинг
 Конкуренція
 Власний капітал

Фінанси бізнесу
 Масштабування
 Емоційний інтелект
 Стратегування
 Коворкінг
 Бренд
 Екологія
 Стартап
 Побудова команди
 Соціальні мережі
 Бізнес-янголі
 Краудфандинг
 Продукт
 Регуляторна політика
 Бізнес-інкубатор
 Дослідження ринку
 Мотивація
 Бізнес-акселератор
 Правові аспекти
 Венчурне фінансування
 Розвиток
 Інфраструктура
 Фірмовий стиль
 Маркетинг
 Конкуренція
 Власний капітал

Релігія
 Інновації
 Ціна
 Підприємництво
 Цінності
 Глоб
 Малий бізнес
 Банківський кредит
 Менеджмент
 Облік
 Емпатія
 Фінансовий ринок
 Логотип
 Соціаль
 Науково-технічний прогрес
 Бізнес-я
 Працівник
 Мікрокредиту
 HR-технології
 Дослід
 Організація
 Прибуток
 Менторство
 Дід
 Соціально відповідальний
 інноваційно активний бізнес
 Бізнес-план
 Планування
 Реклама
 Добробут людини
 Інституції

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОГО
 БІЗНЕСУ

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ



Навчальний
 посібник



ISBN 978-966-423-764-9



Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК



ЧЕРНІВЦІ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2023

УДК 658:334.722](075.8)

О-641

*Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол № 1 від 30.01.2023 р.)*

До 140-річчя від дня народження Йозефа Шумпетера

Авторський колектив: *кафедра фінансів і кредиту:* Євген Ткач (розд. 1, 20, 28); Петро Нікіфоров (розд. 1); Роман Грешко (розд. 10); Віолетта Харабара (розд. 21); Ірина Ткачук (розд. 22); Наталія Бак (розд. 25); *кафедра бізнесу та управління персоналом:* Юрій Лопатинський (передмова); Ірина Кравчук (розд. 2); Вікторія Кифяк (розд. 5, 6, 17); Віталій Кіндзерський (розд. 6); Любов Водянка (розд. 7, 18); *кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування:* Зоя Галушка (розд. 3); Тетяна Заволічна (розд. 4); Галина Поченчук (розд. 9); Олена Лусте (розд. 15); *кафедра маркетингу, інновацій та регіонального розвитку:* Олег Бурдяк (розд. 11); Андрій Клипач (розд. 12); Євген Венгер (розд. 13); Вардан Вардеванян (розд. 14); *кафедра економіко-математичного моделювання:* Руслан Білоскурський (розд. 8); Ігор Вінничук (розд. 26); *кафедра міжнародної економіки:* Діана Михайлина (розд. 16); *кафедра обліку, аналізу і аудиту:* Тетяна Косташ (розд. 24); *кафедра публічного права:* Олена Білоскурська (розд. 23); *кафедра іноземних мов для гуманітарних факультетів:* Галина Івасюк (розд. 28); *кафедра філософії та культурології:* Ірина Грохолінська (розд. 19); *кафедра економічної географії та екологічного менеджменту:* Ганна Єремія (розд. 27); Марія Паламарюк (розд. 27).

Рецензенти:

Подольчак Н. Ю. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», керівник БЩ «Тех стартап скул» Національного університету «Львівська політехніка».

Заїкін А. М. – засновник і CEO Громадської організації «Платформа інноваційного підприємництва» (УЕР™), керівник Стартап-інкубатора УЕР.

О-641 **Організація власного бізнесу:** навч. посіб.: за ред. к.е.н., доц. Є.В. Ткача. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю.Федьковича. 2023. 264 с.

ISBN 978-966-423-764-9

Навчально-інкубаційна програма «Як організувати власний бізнес»

Видання присвячене питанням пов'язаним з визначенням ролі соціально відповідального та інноваційно активного власного мікро-, малого та середнього бізнесу в економіці держави; пояснює інституційне середовище, елементи ринкової інфраструктури та чинники, які впливають на розвиток підприємництва; аналізує алгоритми започаткування власного бізнесу, методики пошуку і вибору бізнес-ідей; поняття стратегування, лідерства, менеджменту, тимбілдингу, HR-технологій, бізнес-моделі і бізнес-планування, маркетингу та брендинга у світі стартапів; особливості оцінки ризиків, правові аспекти та оподаткування малого бізнесу, показує джерела фінансування малих підприємств, особливості і принципи презентацій бізнес ідей та стартапів.

Для студентів, аспірантів, викладачів економічного та фінансового напрямку та всіх тих, хто цікавиться проблематикою організації власного бізнесу в сучасних умовах.

УДК 658:334.722](075.8)

ISBN 978-966-423-764-9

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2023

Зміст

Юрій Лопатинський (д.е.н., професор завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом)

Передмова.....3

Євген Ткач (к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту, керівник центру співпраці з підприємствами ЧНУ ім. Ю. Федьковича),

Петро Нікіфоров (д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів і кредиту).

I. Інноваційно активний та соціально відповідальний власний мікро-, малий та середній бізнес, як основа економічного розвитку. Екосистема стартапів..... 11

1.1. Роль мікро-, малого, середнього та великого бізнесу в розвитку економіки держави та громадянського суспільства.11

1.2. Фактори, що впливають на розвиток підприємництва. Інституційне середовище та інфраструктура малого бізнесу.15

1.3. Суть інноваційно активного та соціально відповідального бізнесу.18

1.4. Екосистема стартапів та її складові.21

Ірина Кравчук (к.е.н., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом).

II. Дизайн мислення. Визначення проблем, емпатія. Пошук і вибір ідей.....26

2.1. Дизайн-мислення – найуспішніша світова методика для створення інновацій.26

2.2. Історія виникнення дизайн-мислення.29

2.3. Стадії емпатії та визначення проблеми. Методи побудови емпатії. Карта емпатії.31

2.4. Основні інструменти пошуку ідей. Брейнстормінг, майндмешпінг, скетчінг, фрйрайтінг, філософія «ікігай». Розбір кейсів.34

Зоя Галушка (д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування).

III. Стратегування стартапів.....38

3.1. Чому потрібна стратегія розвитку стартапу.38

3.2. Стратегічний аналіз та етапи стратегування стартапів.40

Тетяна Заволічна (к.е.н., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування).

IV. Лідерство в бізнесі: від стартапу до масштабування47

4.1. Феномен понять «лідерство» та «підприємництво».47

4.2. Роль лідера та команди на етапах переходу від стартапу до масштабування.50

Вікторія Кифяк (к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом).

V. Канвас бізнес-модель.....	55
5.1. Методика побудови бізнес-моделі Канвас.....	55
5.2. Структура бізнес-моделі.	56
5.3. Механізм реалізації бізнес-моделі та кейси.....	59

Вікторія Кифяк (к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом),

Віталій Кіндзерський (к.е.н., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом).

VI. Бізнес-план – запорука успішного бізнесу.....	65
6.1. Суть, мета та види бізнес-планів.....	65
6.2. Основні завдання бізнес-плану та механізм його формування.	68
6.3. Структура бізнес-плану.....	72
6.4. Найпоширеніші помилки при складанні бізнес-плану.....	76

Любов Водянка (к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом).

VII. Бізнес-планування стартапу: від ідеї до провайдингу та комерціалізації.....	79
7.1. Бізнес-план для стартапу: особливості складання.....	79
7.2. Провайдинг інновацій: становлення та сучасні тенденції розвитку...81	
7.3. Комерціалізація та трансфер інновацій в умовах діджиталізації....83	

Руслан Білоскурський (д.е.н., декан економічного факультету, професор кафедри економіко-математичного моделювання).

VIII. Управління бізнес-проектами.....	87
8.1. Базові поняття проектного управління.....	87
8.2. Області знань та принципи управління проектами.....	88

Галина Поченчук (д.е.н., доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування).

IX. Менеджмент у малому бізнесі.....	91
9.1. Особливості малого бізнесу як об'єкта управління.....	91
9.2. Менеджер і власник бізнесу: розподіл управлінських ролей.....	94
9.3. Організація управління малим підприємством.....	96

Роман Грешко (к.е.н., заступник декана економічного факультету, доцент кафедри фінансів і кредиту).

X. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі.....	103
10.1. Завдання та функції фінансового менеджменту малих підприємств.....	103
10.2. Механізм фінансового менеджменту у малому бізнесі.....	107
10.3. Критерії прийняття фінансових рішень у малому бізнесі.....	110

Олег Бурдяк (к.е.н., доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку).

XI. Маркетинг у діяльності сучасного комерційного підприємства114

- 11.1. Поняття маркетингу, розвиток концепції та роль у діяльності комерційного підприємства.....114
- 11.2. Функції та інструменти маркетингу у комерційній сфері.....117
- 11.3. Особливості сучасного маркетингу.120
- 11.4. Основні тенденції розвитку маркетингу.123

Андрій Клинач (асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку).

XII. Дослідження та тестування ринку (ринкове тестування).....127

Євген Венгер (к.е.н., асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку).

XIII. Digital-маркетинг: канали та інструменти просування бізнесу....130

- 13.1. Роль цифрового маркетингу у діяльності сучасних компаній.....130
- 13.2. Основні види digital-маркетингу для просування бізнесу.....131
- 13.3. Ключові метрики digital-маркетингу.136

Вардан Вардеванян (к.е.н., асистент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку).

XIV. Дизайн та реклама.....140

- 14.1. Застосування дизайну в рекламі.140
- 14.2. Фірмовий стиль як основний елемент комунікації підприємства. ..143
- 14.3. Реклама та рекламні кампанії.....148

Олена Лусте (к.е.н., асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування).

XV. Формування бранда як складової конкурентоспроможності сучасної організації. Сучасні тенденції управління брендом компанії.....152

- 15.1. Поняття бранда у новій економіці, або як бути «інакшим» брендом. .152
- 15.2. Створення портрета клієнта як головного героя історії бранда. ...153
- 15.3. Комунікації, архетипи та голос бранда.155

Діана Михайлина (к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки).

XVI. Основи розробки міжнародної бізнес-стратегії160

- 16.1. Основи формування міжнародної бізнес-стратегії.160
- 16.2. Типи стратегій міжнародного бізнесу.162
- 16.3. Міжнародна маркетингова стратегія.165
- 16.4. Принципи розробки ефективного логотипу.167

Вікторія Кифяк (к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом).

XVII. Командоутворення (тимбілдинг) як інструмент досягнення успіху в бізнесі.....	171
17.1. Сутність командоутворення та рольова структура команди.	171
17.2. Моделі командної роботи.	173
17.3. Технології побудови команди.	176
17.4. Командоутворення як бізнес-модель.....	179

Любов Водянка (к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом).

XVIII. Сучасні HR-технології.....	182
18.1. Інноваційні HR-технології в умовах діджиталізації.	182
18.2. Емоційний інтелект в системі HR.....	185

Ірина Грохолінська (д.філос.н., доцент кафедра філософії та культурології)

XIX. Етика бізнесу та корпоративна культура	188
19.1. Значущість моральних цінностей в підприємницькій діяльності....	188
19.2. Корпоративна культура та визначальні принципи ділової етики. ...	189
19.3. Етичні основи порозуміння у бізнесових взаєминах.....	190

Євген Ткач (к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту).

XX. Фінансування малого бізнесу та стартапів.....	192
20.1. Взаємодія малого бізнесу та фінансово-кредитного сектору.	192
20.2. Джерела фінансування малого бізнесу в т. ч. стартапів: власний капітал, «ЗД – фінансова підтримка», венчурне фінансування, підтримка «бізнес-янголів», фандрейзинг, краудфандинг, краудінвестинг, краудлендинг, краудсорсинг, гранти, програми мікрокредитування, фонди підтримки стартапів та ін.	193

Віолетта Харабара (к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту).

XXI. Фінансово-кредитна підтримка малого бізнесу	197
21.1. Традиційні джерела фінансування бізнесу.	197
21.2. Банківське та небанківське кредитування малого бізнесу.	200
21.3. Залучення ресурсів шляхом використання різних форм державної та міжнародної фінансової підтримки малого бізнесу.....	203

Ірина Ткачук (д.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту, начальник управління освіти Чернівецької міської ради).

XXII. Краудфандингове фінансування проектів.....	208
22.1. Суть краудфандингу та його особливості як форми залучення коштів для фінансування проектів.....	208
22.2. Характеристика етапів процесу краудфандингу.	209

Олена Білоскурська (к.е.н., доцент кафедри публічного права).

XXIII. Правові аспекти створення власного бізнесу	212
23.1. Поняття та форми організації бізнесу.	212
23.2. Порядок державної реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП).....	215
23.3. Умови та способи отримання ліцензії.	218

Тетяна Косташ (к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту).

XXIV. Створення підприємства: алгоритм дій та облікові наслідки....	223
24.1. Створення юридичної особи: правові аспекти.	223
24.2. Формування статутного капіталу.....	229
24.3. Організація бухгалтерського обліку на новоствореному підприємстві.	229

Наталія Бак (к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту).

XXV. Оподаткування малого бізнесу.....	234
25.1. Суб'єкт малого бізнесу як учасник податкових відносин.....	234
25.2. Взаємодія суб'єктів малого бізнесу з Державною податковою службою України в процесі адміністрування податків.	236
25.3. Оподаткування доходів суб'єктів малого бізнесу.....	239
25.4. Зобов'язання СМБ за іншими об'єктами оподаткування.....	242

Ігор Вінничук (к.е.н., доцент кафедри економіко-математичного моделювання).

XXVI. Ризик-менеджмент.....	245
26.1. Основні поняття ризик-менеджменту.	245
26.2. Виявлення ризиків.	246
26.3. Якісний аналіз ризиків.	248
26.4. Кількісний аналіз ризиків.	249
26.5. Планування реагування на ризики.....	250
26.6. Моніторинг ризиків.	250

Ганна Єремія (К.г.н, асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту),

Марія Паламарюк (К.г.н, асистент кафедри економічної географії та екологічного менеджменту)

XXVII. Екологічний менеджмент як запорука успішного бізнесу	252
--	------------

Євген Ткач (к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту),

Галина Івасюк (к.політ.н., асистент кафедри іноземних мов для гуманітарних факультетів, психолог).

XXVIII. Презентація бізнес-ідей та стартапів.....	255
28.1. Основні принципи презентації бізнес ідей та стартапів.....	255
28.2. Техніка публічних виступів.....	258
28.3. Економіко-психологічні аспекти організації власного бізнесу.	261

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку суспільства підтверджує визначальну роль бізнесу в економічній системі будь-якого рівня: секторального чи регіонального, національного, глобального. Разом із тим, ефективна бізнес-діяльність реалізує як економічну, так і соціальну функцію. Розвиток бізнесу як форми економічної, підприємницької діяльності має вирішальне значення на мікрорівні для територіальної громади, власника / засновника бізнесу, найманих працівників та ін.

На перспективи та тенденції розвитку бізнесу безпосередньо впливає сприятливість (несприятливість) інституційного середовища функціонування бізнесу, зокрема нормативно-правової бази та політичної системи країни. Як відомо, щодо України певний період часу можна було почути про несприятливість ситуації для розвитку бізнесу, приміром щодо корупції, адміністративного впливу, податкової системи, рівня монополізації економіки тощо. Проте навіть і у таких умовах є безліч прикладів успішної підприємницької ініціативи та формування суб'єктів бізнесу з відомими марками та додатними економічними результатами. Позитивний вплив мають інституції та інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу.

Становлення бізнесу як власної справи залежить від особистості бізнесмена, підприємця, його ділових, ментальних, психологічних якостей, підприємницького способу мислення, наявності та дієвого пошуку ідей. На початковому етапі треба враховувати правові аспекти створення власного бізнесу, обрати організаційно-правову форму (юридична особа, ФОП – фізична особа-підприємець), пройти державну реєстрацію, отримати ліцензію на провадження господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, та ін.

Отже, організація власного бізнесу – непроста та відповідальна справа. Таке започаткування часто відбувається у формі стартапів, що ґрунтуються на інноваціях. Становлення стартапу потребує яскраво вираженого лідерства, набору «hard skills» та «soft skills». Натомість подальший розвиток і масштабування бізнесу вимагає формування команди. Найкраще цьому сприяє наявність стратегії (стратегування стартапів).

Забезпечення дієвості та ефективності бізнесу, реалізація поставлених завдань можливі завдяки застосуванню різних бізнес-моделей як архітектури створення цінностей бізнесу. Цьому також має сприяти бізнес-планування, необхідне як стартапам, так і зрілим компаніям. Бізнес-план сприяє комерціалізації та трансферу інновацій бізнес-ідей. Синтез бізнес-ідей реалізується у формі бізнес-проектів.

Наявність команди, постійний і тривалий (за стадіями життєвого циклу бізнесу) організаційно оформлений бізнес зумовлюють необхідність

менеджменту як мистецтва і науки управління ресурсами (людськими, природними, технологічними, фінансовими тощо). Реалізується менеджмент через функції управління, такі як планування, організація, координація, мотивація, контроль та ін. Разом із тим, організація управління породжує питання взаємодії між власником бізнесу і менеджерами, розподілу управлінських ролей.

Управління діяльністю сучасного підприємства передбачає застосування концепції і практики маркетингу та маркетингових підходів до організації бізнесової діяльності, що охоплює тестування й оцінювання ринку, потреб споживачів і покупців тощо. Результатом застосування маркетингових технологій та інструментів мають бути успіхи в конкурентній боротьбі конкретного суб'єкта бізнесу. Цьому сприяє дизайн «виробів» (як з погляду споживача, так і з погляду виробника щодо товарів, робіт, послуг), фірмовий стиль, реклама як багатогранний інструмент і рекламні компанії. Елементом конкурентоспроможності сучасного бізнесу є формування бренду (марки) як продукту, так і самого суб'єкта бізнесу. Залучення клієнтів здійснюється на засадах цифрового маркетингу (digital-маркетингу) як зовнішньої сфери бізнесу.

Ефективний розвиток бізнесу пов'язаний із наявністю та дієвістю бізнес-стратегії. Залежно від масштабів і цільової спрямованості бізнесу, така стратегія може охоплювати як внутрішній, так і зовнішній ринок. У другому випадку суб'єкт стає учасником міжнародного бізнесу з його правилами та порядками, що у випадку ефективної діяльності забезпечує прибутковість у довгостроковій перспективі.

Внутрішня сфера розвитку бізнесу стосується формування групової ідентичності, командоутворення (teambuilding), яке передбачає побудову ефективної команди, злагоджена робота якої спрямована на досягнення єдиного результату, продукування командного духу та відповідальності, ґрунтується на технологіях комунікацій і згуртованості, що дозволяє реалізовувати потенціал і досягати синергетичного ефекту організаційної взаємодії.

Водночас у теперішньому світі трансформуються традиційні функції управління, зокрема у сфері управління персоналом (HR – *Human Resources* – людські ресурси). Основними напрямками сучасних HR-технологій виступають рекрутмент персоналу, коучинг, аутсорсинг, лізинг кадрів, аутстафінг, оцінювання персоналу тощо. Вагому роль відіграє автоматизація та діджиталізація HR. Разом із тим, зростає значущість моральних цінностей у бізнесовій діяльності, етики бізнесу, становлення корпоративної культури, загалом спрямованої на формування місії підприємства та ціннісних стратегій її реалізації на визначальних засадах ділової етики.

Традиційно бізнес на етапі становлення та функціонування відчуває потребу в ресурсах, тож важливим є фінансування та фінансово-кредитна підтримка малого бізнесу, управління якими можливе на принципах

фінансового менеджменту. Новітнім методом залучення коштів для бізнесу є краудфандингове фінансування проєктів (фінансування громадою).

Невід'ємними є питання організації та ведення бухгалтерського обліку, обрання облікової політики суб'єкту бізнесу. Необхідно враховувати, що бізнес є учасником податкових відносин і об'єктом оподаткування.

У будь-якому випадку бізнесова діяльність пов'язана із ризиками, що вимагає управління ними (ризик-менеджмент) з метою пом'якшення, прийняття, уникнення, трансферу ризиків.

Функціонування бізнес-систем може зумовлювати забруднення довкілля у тій чи іншій формі, натомість для сучасного світу характерний тренд, спрямований на екологічний спосіб життя та існування суспільства. Це породжує так звані «зелені» бізнес-ініціативи, екологічний менеджмент, спрямований на екологічну безпеку та моніторинг впливу на довкілля. Загалом, крім державного контролю, це персональна відповідальність бізнесу.

Сприйняття складних бізнес-процесів крім іншого також залежить від психологічних компетенцій підприємця та бізнесмена. Адже для організації власного бізнесу потрібні впевненість у собі, віра в себе та свій проєкт, особиста стійкість, гнучкість і самостійність та ін. Поліпшення цих якостей вимагає психологічного саморозвитку.

Цим та іншим питанням присвячений даний навчальний посібник.

I. ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИЙ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ВЛАСНИЙ МІКРО-, МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС, ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ. ЕКОСИСТЕМА СТАРТАПІВ

1.1. Роль мікро-, малого, середнього та великого бізнесу в розвитку економіки держави та громадянського суспільства.

1.2. Фактори, що впливають на розвиток підприємництва. Інституційне середовище та інфраструктура малого бізнесу.

1.3. Суть інноваційно активного та соціально відповідального бізнесу.

1.4. Екосистема стартапів та її складові.

1.1. Роль мікро-, малого, середнього та великого бізнесу в розвитку економіки держави та громадянського суспільства

1.1.1. Правовий статус та класифікація підприємств.

1.1.2. Питома вага МБ у структурі ВВП, зайнятості та бюджетних надходженнях: порівняльний аналіз у різних країнах.

1.1.3. Розвиток інституту підприємництва крізь призму генезису економічної науки.

У сучасному світі став закономірним розвиток економіки тільки за умови, що вона є інноваційною та соціально орієнтованою. Основу становлення і розвитку будь-якої економіки й громадянського суспільства загалом формує **соціально відповідальний та інноваційно активний мікро-, малий і середній бізнес**.

Як відомо, ВВП держави створює підприємницький сектор. Узагалі, підприємницький сектор країни – це сукупність усіх великих, середніх і малих (у т. ч. мікро-) підприємств різних форм власності, галузевої належності й способів утворення. У країнах з розвинутою економікою малий бізнес (до 50 зайнятих осіб) становить 90–95% від загальної кількості всіх підприємств, з яких мікробізнес (до 10 зайнятих осіб) займає близько 70-80%, середній же бізнес (до 250 зайнятих осіб) – близько 5-8%.

Важливе значення має також розвиток великого бізнесу (понад 250 зайнятих осіб), але на принципах конкуренції, демонополізації та розвитку акціонерних форм господарювання. Розвиток великого бізнесу (великих компаній) не варто розглядати з позиції альтернативи розвитку малому бізнесу (малих компаній), оскільки вони виконують різні по-своєму важливі функції в економіці й системі соціально-економічних відносин. Більш того, через різні форми кооперації на взаємовигідній основі можлива співпраця між цими компаніями, у результаті якої вони взаємодоповнюють один одного.

Загалом, згідно з господарським законодавством, класифікація підприємств проводиться за трьома критеріями: за формою власності, за способом утворення і за розміром (за кількістю працівників та за обсягом валового доходу від реалізації продукції за рік).

Залежно від форми власності можуть діяти підприємства таких видів: приватні підприємства, підприємства колективної власності, комунальні підприємства, державні підприємства, підприємства змішаної форми власності.

За способом утворення (заснування) і формуванням статутного фонду можуть діяти такі підприємства: унітарні – їх створює один засновник та корпоративні – їх утворюють два і більше засновників за їхнім спільним рішенням (товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства, акціонерні товариства, кооперативи й ін.).

В Україні спостерігається дефіцит такого надважливого ресурсу для економіки як підприємницькі здібності (підприємницький хист). Так, у нашій країні значно менша кількість підприємств на 1000 осіб, через що існує значно менша кількість громадських (неурядових) організацій на 10 000 осіб. Очевидно, що розвиток підприємницького сектору в державі – це *передумова розвитку громадянського суспільства* і, навпаки, розвиток сектору громадських неурядових організацій є передумовою розвитку підприємницького сектору. В європейських та інших країнах із розвиненою економікою простежується доволі висока кореспонденція між показниками кількості підприємств малого та середнього бізнесу на 1000 осіб із показниками кількості громадських (неурядових) організацій на 10 000 осіб, які також захищають інтереси підприємств малого бізнесу і виконують інші важливі соціальні функції. У сукупності сектор малого бізнесу створює понад 50% ВВП держави та забезпечує понад 70% зайнятості трудових ресурсів.

Таблиця 1.1.

Показники, що характеризують стан розвитку підприємств малого та середнього бізнесу і громадських (неурядових) організацій у різних країнах у 2020 р.

Країни	Кількість підприємств в малого і середнього бізнесу на 1000 осіб	Частка малих підприємств в у ВВП, %	Частка малих підприємств у загальній кількості зайнятих, %	Кількість громадських організацій на 10 000 осіб	Залученість громадян до діяльності громадських організацій, %
Україна	40	16	30	12	7,5
Країни члени ЄС (загалом)	74	58	67	32	14,5
США	89	47	54	28	13,0
Японія	136	53	70	32	12,5
Канада	115	70	63	36	16,0

До того ж малий бізнес – це: каталізатор і носій інновацій; основа для стабільного функціонування фінансової системи, банківського сектору й національної економіки загалом; джерело розширення бази оподаткування, збільшення бюджетних надходжень та інвестицій; важлива умова забезпечення стабільного рівня цін і стабільності валютного курсу; джерело створення нових робочих місць та формування доходів громадян; основа для створення ринкового середовища, конкуренції, громадянського суспільства і середнього класу в країні; школа підприємництва в країні та передумова для виникнення великих корпорацій; сфера самореалізації людини і можливість вирішення різних соціальних проблем.

Якщо апелювати до *економічної науки*, то представники економічних шкіл, які виникли на різних етапах історичної еволюції, висувають різні концепції та теорії, роблячи акцент на тих факторах, які, на їхню думку, більше чи менше впливають на *розвиток підприємництва в економіці держави*.

Так, класики часів А. Сміта, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сея і Д. С. Мілля та їхні послідовники (представники школи маржиналізму) вважають, що умова розвитку підприємництва – це насамперед захист права приватної власності й вільної конкуренції, а ринковий механізм саморегулювання здатний автоматично забезпечити високий рівень ефективності економічної системи. До ідеї забезпечення високого рівня ефективності саморегулювання критично ставляться розробники марксистської теорії та менше їх ставлять під сумнів представники історичної школи політекономії, наголошуючи на важливій ролі інституту держави. Д. Кейнс і представники кейнсіанської школи стверджують, що ключовим фактором розвитку підприємництва є ефективне державне регулювання шляхом постійного стимулювання сукупного попиту, який спонукає бізнес збільшувати виробництво. Представники ж теорії економіки пропозиції більше звертають увагу на необхідність стимулювання сукупної пропозиції (пропозиції факторів виробництва) шляхом зменшення ставок оподаткування, оскільки стимулювання тільки попиту може провокувати інфляційні та інші негативні процеси. На важливості одночасного стимулювання як попиту, так і пропозиції з урахуванням стану економіки, зайнятості ресурсів і часових періодів акцентують представники школи неокласичного синтезу. Як ключовий фактор розвитку підприємницького сектору й ефективності економічної системи загалом Й. Шумпетер і представники школи шумпетеріанства розглядають створення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу і впровадження ним інновацій у практичну діяльність. При цьому представники школи ордолібералізму (конкурентного порядку) як основний фактор, що впливає на розвиток підприємництва, визначають демонополізацію економіки з створенням конкурентного середовища у країні. На важливість ефективного індикативного планування в економіці, у тому числі щодо підприємництва, вказують представники школи дирижизму. Представники школи монетаризму як ключовий фактор розвитку бізнес-

середовища розглядають необхідність забезпечення монетарної стабільності. Важливість зменшення трансакційних витрат для підприємницького сектору як плати за користування ринком доводять представники школи неоінституціоналізму. Розробники теорії економічного зростання розглядають необхідність постійного стимулювання науково-технічного прогресу, що впливає на рівень капіталоозброєності і продуктивність праці в підприємницькому секторі. Необхідність якомога меншого втручання держави в економіку та діяльність бізнесу обґрунтовують Ф. Хайек у теорії економічного лібералізму і розробники теорії раціональних очікувань. Водночас представники школи інституціоналізму наголошують на необхідності дослідження впливу інституційного середовища (правової системи, науково-технічного прогресу, освіти, науки тощо) та його еволюції на підприємницький сектор і дію ринкового механізму. При цьому автори нової інституціональної економічної теорії вказують, що визначальний вплив на підприємницький сектор та економіку мають різні формальні й неформальні інститути, а саме: культура, звичаї, традиції, ментальність, історична пам'ять тощо (на думку Д. Норта, історія показує, що культура, ідеї та ідеології мають значення). Розробники ж теорії поведінкової економіки (біхевіоризму) стверджують, що психологічні й емоційні фактори (ірраціональне мислення) впливають на прийняття рішень у сфері бізнесу і розвиток підприємництва та зміну економічної ситуації в державі загалом.

Інтерпретуючи останні здобутки і тренди в економічній науці, можна константувати, що для створення власного бізнесу потрібно бути готовим на ментальному, культурному, світоглядному й психологічному рівнях.

Надважливий ресурс для економіки – це **підприємницькі здібності (підприємницький хист) людей**. За даними статистики, у світі тільки приблизно 5% населення займається підприємницькою діяльністю, причому простежується значна регіональна диференціація між країнами. Наша держава за всіма показниками розвитку підприємництва та показниками кількості підприємств поступається країнам із розвиненою економікою. Однак, якщо Україна ставить за мету наблизитись за рівнем соціально-економічного розвитку до провідних країн світу, насамперед до країн-членів ЄС, то дуже важливо забезпечити збільшення кількості людей, які займаються підприємницькою діяльністю. Зокрема, міжнародна статистика показує, що середній вік людини у світі, яка створює новий бізнес, становить приблизно 25-26 років. При цьому виникає запитання: де шукати стартаперів (інноваційні новостворені компанії), бізнес-стартерів (новостворені компанії) й осіб з підприємницьким хистом (здібностями)? [6].

Можна однозначно стверджувати, що для залучення якомога більшої кількості людей до створення власного бізнесу, необхідно проводити:

- а) їхню підготовку до цього на ментальному (в перекладі з латинської мови «mentos» означає «мислення»), культурному і світоглядному рівнях;
- б) їхнє навчання за цим напрямком.

У нашій державі ще недостатньо розвинена система освітніх, інкубаційних, акселераційних та інших програм, спрямованих на підтримку та популяризацію підприємницької культури. Весь вітчизняний бізнес який виник після здобуття незалежності нашої держави у 90-х роках – це: а) умова виживання (торгівля на ринку й ін.); б) результат діяльності людей з підприємницькими здібностями (підприємці-самородки); в) наслідок порушення законодавства держави у т. ч. кримінального чи корупційного характеру. Проте у сучасних умовах в Україні потрібно створити умови для формування соціально відповідального та інноваційно активного власного мікро-, малого і середнього бізнесу, що має стати однією з основних стратегічних цілей нашої держави.

1.2. Фактори, що впливають на розвиток підприємництва. Інституційне середовище та інфраструктура малого бізнесу

1.2.1. Інституційне середовище та інфраструктура малого бізнесу

1.2.2. Застосування фінансово-кредитних важелів стимулювання розвитку підприємницького сектору

Розвиток підприємницького сектору в державі залежить від багатьох факторів, серед яких:

- політична ситуація;
- макроекономічне середовище;
- кон'юнктура на світових зовнішніх ринках;
- демографічна ситуація;
- стан навколишнього середовища (екологічна ситуація) ;
- правова система й законодавство країни;
- рівень корупції;
- рівень монополізму в економіці;
- система оподаткування;
- адміністративно-дозвільна система;
- фінансово-кредитний сектор та банківська система;
- інфраструктура підприємництва;
- регуляторна політика та програми державної підтримки малого та середнього бізнесу;
- науково-технічний прогрес;
- розвиток громадянського суспільства;
- розвиток культури, освіти, науки та соціальної сфери ;
- ментальність, світогляд, історична пам'ять, звичаї, традиції, релігія, історичні й соціальні умови, морально-психологічний і емоційний стан суспільства та ін.

Інституційне (інституціональне) середовище – це сукупність усіх формальних і неформальних інституцій, які впливають на світогляд, цінності, мислення, поведінку та діяльність економічних суб'єктів.

Основними елементами інституційного середовища є: правова система держави, науково-технічний прогрес, міжнародне середовище, політичне середовище, економічне середовище, демографічна ситуація,

система соціального захисту населення, підприємницький сектор, фінансово-кредитний сектор та банківська система, сектор неурядових організацій, інфраструктурні елементи (система транспортних, логістичних, інформаційних й інших соціальних комунікацій, торгові дома, біржі, підприємницькі хаби, технопарки, коворкінги, бізнес-інкубатори, кластери, тощо), стан навколишнього середовища та екологічна ситуація, культура, освіта, наука, ментальність, історична пам'ять, релігія, звичаї й ін.

Так, до формальних інституцій зараховують: інститут права, а саме: законодавство держави (Конституція, кодекси, закони та інші нормативно-правові акти) і створені:

- державні (публічні, суспільні) інституції (органи центральної влади, місцева влада, правоохоронні та судові інституції, збройні сили держави, різні бюджетні соціальні, освітні, наукові, медичні, культурні й інші організації та установи);
- приватні (підприємницькі структури, фінансові корпорації, сектор соціального підприємництва й ін.);
- громадські неурядові установи (громадські організації, профспілки, релігійні організації, спортивні товариства, благодійні організації тощо).

Відповідно до неформальних інституцій належать: культура, освіта, наука, особливості виховання, релігія, звичаї, традиції, міфи, догми, упередження, стереотипи, ідеї, ідеології, цінності, мораль, історична пам'ять, світогляд, ментальність, психологічний і емоційний стан, особливості поведінки, соціальні та історичні умови, довіра і рівень свободи у суспільстві й ін.

Важливою умовою ефективного функціонування підприємницького сектору є розвиток інфраструктури. **Інфраструктура підприємництва** – це сукупність державних, приватних та громадських інститутів (організацій, установ і об'єднань), які обслуговують інтереси суб'єктів підприємницької діяльності, забезпечують їхню господарську діяльність та сприяють підвищенню її ефективності.

Розвиток інфраструктури національної економіки насамперед дає змогу збільшити мобільність і покращити комунікації та співробітництво між усіма економічними суб'єктами.

До основних складових (елементів) інфраструктури належать:

- система транспортних комунікацій (організації авіаційного, залізничного, автомобільного і водного транспорту);
- система організаційних структур інформаційних (цифрових, діджитал) комунікацій та зв'язку (в т. ч. інтернет-зв'язку);
- логістичні мережі (логістичні центри, термінали, хаби, складські приміщення й ін.);
- соціальна сфера (освітні, наукові, медичні, культурні, спортивні та інші заклади, а також установи системи соціального захисту населення, центри зайнятості, соціальні фонди тощо);

- державні урядові інституції й органи місцевої влади та їхні структурні підрозділи (департаменти, управління, відділи та ін.);
- фінансово-кредитний сектор (банківська система і сектор спеціалізованих небанківських фінансово-кредитних установ);
- сектор підприємництва (фізичні особи як суб'єкти підприємницької діяльності та юридичні особи);
- інвестиційні, аудиторські, рекламні, юридичні, рекрутингові й інші компанії;
- біржові системи (фондові, валютні, товарні біржі та ін.),
- торгові дома, торговельні центри, виставково-ярмаркові комплекси й ін.;
- інформаційні та консалтингові центри;
- ЦНАПи, дозвільні офіси і сервіси, центри підтримки підприємництва та ін.;
- підприємницькі хаби, кластери, коворкінги, інкубатори, акселератори, бізнес-центри й ін.;
- технопарки, інноваційні фонди та центри трансферту інновацій;
- сектор неурядових громадських організацій;
- профспілки й ін.

Застосування фінансово-кредитних важелів стимулювання розвитку підприємницького сектору.

Якщо наша держава прагне досягти рівня соціально-економічного розвитку провідних країн світу, передусім країн-членів ЄС, то актуальним завданням стає забезпечення збільшення кількості осіб, які здатні займатися веденням бізнесу. Потрібно сприяти створенню *бізнес-стартерів (новостворені компанії)* й *стартаперів (інноваційні новостворені компанії)* та появи осіб з підприємницькими здібностями. Важливе значення для стартап-індустрії має розвиток *екосистеми стартапів*.

З огляду на те, що основу економічного розвитку будь-якої країни становить соціально відповідальний та інноваційно активний мікро-, малий і середній бізнес, для нашої держави особливої актуальності набуває проблема активізації появи якомога більшої кількості таких суб'єктів господарювання незалежно від галузевої належності (сфери наукомістких послуг, ІТ-технологій, промислового та аграрного секторів, будівництва, туризму, торгівлі й ін.).

Це зумовлює необхідність використання *комплексу певних заходів*, серед яких:

1. Ініціювання впровадження у всі освітні заклади II–IV рівнів акредитації (у т. ч. шкільної освіти) обов'язкового курсу (дисципліни) «Організація власного бізнесу» («Фінансування та організація власного бізнесу») за участю фахівців-практиків і науковців. Метою такого курсу є: популяризація підприємницької культури серед молоді, підготовка студентів до реалізації власних бізнес-ідей, формування дієвих фахівців, готових до

практичної діяльності, підвищення ефективності зв'язку в системі освіта-наука-бізнес, позиціонування країни та її регіонів як лідерів у розвитку малого й середнього бізнесу в перспективі. Так, міжнародна статистика показує, що 70% від загальної кількості бізнес-ідей не реалізуються, але важливо створити умови для виникнення таких ідей і зростання їхньої кількості. Появі ефективно функціонуючого бізнесу передують виникнення новостворених компаній (бізнес-стартерів та стартапів), а відповідно їхньому формуванню – народження бізнес-ідей, насамперед у молодіжному середовищі. Для молоді має стати цінністю створення власного бізнесу, тому саме в цьому напрямку потрібно спрямувати їхнє мислення.

2. Ініціювання створення мереж бізнес-інкубації, бізнес-акселерації, бізнес-центрів, коворкінгів, кластерів та інших елементів інфраструктури підприємництва з ініціативи навчальних закладів, органів влади та громадського сектору. Водночас для народжених бізнес-ідей необхідно сформувати комфортні умови і забезпечити відповідний сервіс (проведення тренінгів, семінарів та постійних зустрічей з менторами, фахівцями-практиками й успішними підприємцями, надання консультацій з питань бізнес-планування, маркетингу, обліку й оподаткування, правового забезпечення діяльності бізнесу, налагодження комунікацій із грантрайтерами, інвесторами, «бізнес-ангелами» і фінансово-кредитними установами, створення атмосфери співробітництва та партнерства, яка сприятиме підготовці до здійснення бізнес-проекту, й ін.), з метою їхньої реалізації в майбутньому.

3. Сприяння розробці та впровадженню програми ефективною фінансовою підтримки сектору малого бізнесу, зокрема мікрокредитування бізнес-стартерів і стартапів, та розвиток системи альтернативних джерел фінансування (одержання грантів, проведення інвестиційних форумів щодо стартапів, краудфандинг, венчурне фінансування й ін.).

1.3. Суть інноваційно активного та соціально відповідального бізнесу

1.3.1. Інновації, інноваційна діяльність, інвестиції, інноваційно активний бізнес й інноваційне підприємництво.

1.3.2. Відношення сектору малого бізнесу до інноваційної діяльності: традиційні, науково-дослідні та інноваційно орієнтовані малі фірми.

1.3.3. Суть соціальної відповідальності малого бізнесу.

Як відомо, основу становлення та розвитку будь-якої економіки і громадянського суспільства загалом формує *інститут підприємництва*, а саме: **соціально відповідальний та інноваційно активний мікро-, малий, середній і великий бізнес**.

У сучасному світі закономірність виявляється у тому, що національний бізнес може бути доволі ефективним, а економічний розвиток держави – сталим тільки за умови, якщо підприємницький сектор є:

- а) *інноваційно активним;*
- б) *соціально відповідальним.*

У країнах із розвинутою економікою *близько 70% від усіх підприємств, насамперед малого (у т. ч. мікро-) та середнього бізнесу, належить до інноваційно активних.* До 50% нововведень створюються і реалізуються саме у цьому секторі. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», *інноваційне підприємство* визначається як підприємство (об'єднання підприємств), яке розробляє, виробляє та реалізує інноваційні продукти і/або продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % від загального обсягу продукції і/або послуг. Відповідно до Наказу Державного комітету статистики України «Про затвердження форм державних статистичних спостережень з статистики науково-технічного прогресу», *інноваційно активними* є ті підприємства, які здійснювали інновації протягом останніх трьох років [6].

Загалом з погляду відношення до інноваційної діяльності сектор малого підприємництва (інноваційно активний малий бізнес) не характеризується повною однорідністю та складається з трьох різних груп малих фірм, які суттєво відрізняються за регулярністю і метою ведення інноваційної діяльності.

Першу групу формують *традиційні малі фірми*, що працюють у різних галузях та під тиском ринкової конкуренції змушені ситуативно чи періодично впроваджувати інновації. Роль цієї групи малих фірм в інноваційному процесі обмежується участю у дифузії інновацій або ситуативним, нецілеспрямованим винайденням і поширенням удосконалювальних інновацій.

До другої групи входять *науково-дослідні малі фірми*, які професійно займаються діяльністю у сфері досліджень і розробок переважно на замовлення ринкових агентів, великого бізнесу або державних установ. До таких структур належать: приватні науково-дослідні фірми, інститути, лабораторії, які діють на комерційній основі й відповідають законодавчо встановленим критеріям належності до сектору малого підприємництва. Малі фірми цієї групи є головними постачальниками новаторських ідей.

До третьої групи зараховують *інноваційно орієнтовані малі фірми*, тобто ті, діяльність яких зосереджена на реалізації здебільшого власної новаторської ідеї. Така діяльність цієї групи малих фірм полягає у самостійній розробці, комерціалізації та використанні новацій. Інноваційна діяльність має стратегічне значення для інноваційно орієнтованих малих фірм, і від успішності її ведення повністю залежать їхня прибутковість та перспективи зростання [6].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», *інновації* належить розуміти як новостворені (застосовані) і/або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери.

Так, необхідність запровадження підприємствами постійних радикальних інновацій уперше обґрунтував Й. Шумпетер, що стало основою ідеології та практики становлення та побудови інноваційної економіки й інноваційного типу розвитку. Цей учений у своїй теорії звів усі потужні економічні зміни до інновацій, або перекомбінацій, як він їх спочатку називав. На думку Й. Шумпетера, підприємець-новатор використовує інновацію як засіб отримання більш високого прибутку. Після первинного втілення нововведення на ринку з певним часовим лагом з'являються імітатори, за допомогою яких воно поширюється, проникаючи в усі галузі господарства і стимулюючи збільшення інвестицій та загальне економічне зростання. Подальша поява на ринку великої кількості послідовників призводить до зменшення норми прибутку, і це знову змушує підприємця ризикувати з метою освоєння інновацій [6].

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» наведено таке визначення *інвестицій*: «Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект».

За видами матеріальних та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти інвестиційної діяльності, розрізняють інвестиції у вигляді:

- грошових коштів у національній або іноземній валюті, що визнається конвертованою НБУ;
- корпоративних прав (прав власності на частку (пай) у статутному фонді господарських товариств та інших господарських організацій корпоративного типу);
- цільових банківських вкладів;
- акцій, облігацій та інших цінних паперів;
- грошових вимог і права на вимоги виконання договірних зобов'язань;
- рухомого та нерухомого майна (споруди, будинки, устаткування й інші матеріальні цінності) та пов'язаних з ним майнових прав;
- сукупності технічних, технологічних й інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок і виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»);
- майнових прав, інтелектуальної власності;
- прав на здійснення господарської діяльності, у т. ч. прав на користування надрами та використання природних ресурсів;
- інших цінностей відповідно до законодавства України.

Залежно від стадії розвитку стартапу (бізнес-стартера) розрізняють різні категорії інвесторів і раундів здійснення інвестицій (етапи залучення коштів для розвитку бізнесу).

Ранні стадії здійснення інвестицій вирізняються більш ризикованим ступенем, у цей період не виживає більшість стартапів (90%). Проте в разі

успішної реалізації бізнес-ідеї мультиплікатор повернення інвестицій за такими угодами максимальний.

Пізні стадії здійснення інвестицій характеризуються меншим ступенем ризикованості, але мультиплікатори їхнього повернення для інвесторів також значно нижчі.

Не менш важливе значення для економіки має наявність великої кількості **соціально відповідальних підприємств**. Зокрема, в європейських та інших країнах із розвиненою соціально орієнтованою ринковою економікою *кількість соціально відповідальних підприємств, у т. ч. підприємств мікро-, малого і середнього бізнесу, становить близько 80% від їхньої загальної чисельності*. Згідно з прийнятими міжнародними стандартами, **соціальна відповідальність бізнесу** – це відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, споживачів, найманих працівників, партнерів та конкурентів, активна соціальна позиція через участь у розв’язанні різних соціальних проблем, відповідність діяльності компанії законам і міжнародним правилам поведінки та т. ін. Відповідно до визначення Європейської Комісії, за суттю соціальна відповідальність бізнесу – це інтеграція компанією гуманітарних, соціальних, культурних і екологічних проблем у свою комерційну діяльність на добровільній основі [6].

На цьому етапі розвитку суспільних відносин бути соціально відповідальним означає мати додаткові конкурентні переваги. Поліпшення іміджу та репутації компанії становить важливий елемент її маркетингової політики і буде інвестицією у формування власного бренда. Очевидно, що для суспільства вигідно, коли бізнес законослухняний (тоді він діє в межах правового поля), сплачує податки, створює робочі місця (у т. ч. для осіб з особливими потребами), здійснює благодійну діяльність, бере активну участь у розвитку громад і територій, підтримці різних суспільних, гуманітарних, культурних, освітніх, наукових, медичних, спортивних, екологічних, інфраструктурних, логістичних та інших проектів. Від здійснення соціальних інвестицій (імпаکت-інвестування) одержує переваги як економіка держави, так і підприємницький сектор. Якщо ж розглянути цю проблему з позицій стратегії ведення бізнесу, то можна стверджувати, що у довгостроковому періоді компанія не стане успішною, не будучи соціально відповідальною.

1.4. Екосистема стартапів та її складові

1.4.1. Логістика започаткування власного бізнесу, характерні ознаки стартапів та етапи їхнього розвитку: зародження, становлення, ранній розвиток, розширення, зрілість.

1.4.2. Основні фактори успіху і причини занепаду стартапів.

1.4.3. Суть і функції бізнес-інкубаторів, бізнес-акселераторів, коворкінг-центрів, технопарків, кластерів, підприємницьких хабів, бізнес-центрів й ін.

Звичайно кожний бізнес розпочинається з *бізнес-ідеї*. Взагалі кажуть бізнес-ідея - це ідея, яка може бути використана для створення нової

компанії або напрямку діяльності у вже існуючій компанії. Відповідно до даних статистики, 70% нових ідей не втілюються у життя, 20% - тільки компенсують кошти, витрачені на їхню реалізацію. Проте реалізація 10% нових ідей дає такий ефект, який не лише значно перекриває всі витрати на їхню розробку та впровадження, а й надає можливості для здійснення інших нововведень.

До джерел одержання бізнес-ідей належать:

- отримані знання в навчальних закладах;
- досвід у сфері підприємницької діяльності батьків, родичів і знайомих;
- ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження;
- інформація, отримана з інтернет-ресурсів, соціальних мереж, ЗМІ й ін.;
- думки споживачів, персоналу компаній і потенційних конкурентів;
- інформація, одержана при відвідуванні різних ярмарків та виставок;
- ідеї, підказані зовні (інвесторами, консультантами й ін.);
- випадкове генерування ідеї при здійсненні поточної роботи чи за інших обставин.

Як правило, бізнес-ідея, реалізується шляхом створення нової компанії (стартапу або бізнес-стартера).

Стартап (від англ. start up - «запускати», «починати») – це новостворена (молода) компанія (або компанія що перебуває ще в процесі створення), яка знаходиться в пошуку прибуткової та швидко масштабованої бізнес-моделі.

Уперше цей термін у 1939 р. ввели в науковий обіг випускники Стенфордського університету США Девід Паккард і Вільям Хьюлетт, назвавши свій бізнес-проект стартапом. Основна відмінність *стартапу від бізнес-стартера* полягає в тому, що стартап будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, а бізнес-стартери є новоствореними компаніями у традиційних сферах бізнесу.

Варто зазначити, що стартап суттєво відрізняється від бізнес-стартера. Адже для ведення свого бізнесу передбачає застосування інновацій інноваційних технологій, тоді як бізнес-стартери – створення нових компаній у вже існуючих сферах бізнесу.

До характерних ознак стартапів зараховують:

- створення нового продукту. Найчастіше стартапи – це абсолютно новаторські бізнес-ідеї або істотно вдосконалені існуючі бізнес-ідеї. Головним фактор створення стартапу є унікальна бізнес-ідея;
- наявність прибуткової та швидко масштабованої бізнес-моделі;
- молодий вік творця стартапу дуже часто це студент. Статистика показує, що середній вік творця стартапу (стартапера) становить 25 років;
- високий ступінь ризику діяльності (можна одержати все або нічого). Творець стартапу завжди надмірно захоплений своєю бізнес-ідеєю та готовий зазнавати впливу будь-яких ризиків для її реалізації;

- збір команди, яка працює для реалізації бізнес-ідеї. Часто стартапи створюють групи молодих людей, об'єднаних спільною бізнес-ідеєю;
- Брак фінансування, часто у творців стартапу нема достатнього капіталу для реалізації своєї бізнес-ідеї.

Відповідно до ключових етапів розвитку стартап-проектів входять:

- етап 1: зародження стартапу (сформульована ідея, розробники, команда однодумців);
- етап 2: становлення стартапу (робоча версія (прототип) продукту, діюча команда, детальний маркетинговий план розвитку);
- етап 3: ранній розвиток стартапу (діюча компанія, прибуток, помітне місце на ринку, популярність серед користувачів);
- етап 4: розширення стартапу (закінчений функціональний продукт, стабільний прибуток, серйозний менеджмент, реклама);
- етап 5: зрілість стартапу (лідуюче місце на ринку, налагоджена робота, висока рентабельність).

Згідно із соціологічними дослідженнями, основними факторами успіху стартапів є:

- часові межі;
- команда;
- реалістичність ідеї;
- бізнес-модель;
- фінансування.

До основних причин занепаду стартапів належать:

- неврахування потреб ринку (продукт не має цінності для споживачів);
- недостатнє фінансування;
- неправильний підбір команди;
- неконкурентоспроможність;
- відсутність чіткої бізнес-моделі;
- неефективний маркетинг та ін.

Важливе значення для розвитку стартап-індустрії має формування сприятливої екосистеми стартапів. **Екосистема стартапів** – це середовище, в якому взаємодіють всі гравці (люди та організації), так чи інакше пов'язані з індустрією стартапів.

Основними елементами екосистеми стартапів є:

1. Підприємець (особа, яка має підприємницькі здібності й здійснює підприємницьку діяльність).

2. Фінансові інституції і інвестори (вони надають перший капітал і сприяють зростанню стартапів та їхньому виходу на ринок шляхом надання фінансових ресурсів).

3. Корпорації / приватний сектор (вони є першими клієнтами для стартапів і допомагають у перевірці ідей та гіпотез і тестуванні, а менеджери з різних компаній стають добрими менторами для засновників стартапів з огляду на володіння стають досвідом).

4. Влада / Держава (вона відіграє важливу роль у будівництві екосистеми, особливо щодо інфраструктури й культури, та має підтримувати підприємців і впроваджувати відповідні законодавчі ініціативи).

5. Інноваційна інфраструктура (до неї входять організації, що сприяють розвитку стартапів, – це інкубатори, коворкінги, акселератори, лабораторії тощо, телекомунікаційна інфраструктура і додаткові сервіси для стартапів).

6. Університети (ці навчальні заклади створюють умови для розвитку підприємницької освіти й культури та зрощування студентських стартапів, а їхня наукова інфраструктура має сприяти виникненню наукомістких і технологічних стартапів).

Бізнес-інкубатор – це організація, яка займається підтримкою проектів підприємців-початківців (компаній які розпочинають свою діяльність) на етапах їх становлення та розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації (в т. ч. надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інше майно).

Існують три типи бізнес-інкубаторів:

- Безприбуткові бізнес-інкубатори (громадські організації). За кордоном цей тип бізнес-інкубаторів набув найбільшого поширення. Безприбуткові бізнес-інкубатори субсидують місцеві організації, зацікавлені у створенні робочих місць і в економічному розвитку регіону;

- Прибуткові бізнес-інкубатори. Це приватні організації, які не пропонують пільгові тарифи за послуги, але надають початківцям широкий спектр платних висококваліфікованих послуг, що безпосередньо можуть використовуватися у практичній роботі;

- Бізнес-інкубатори, що формуються як філії (структурні підрозділи) вищих навчальних закладів. Вони надають найбільш ефективну допомогу фірмам, які виконують роботи у галузі високих технологій. Ці бізнес-інкубатори мають змогу користуватися університетськими лабораторіями, технологічним обладнанням, комп'ютерними технологіями та бібліотекою й отримувати консультації провідних спеціалістів вищого навчального закладу.

Бізнес-акселератор (англ. business accelerator, startup accelerator або seed accelerator – «прискорювач») – соціальний інститут підтримки стартапів через менторство, навчання, надання фінансової та експертної підтримки і розроблення різних програм інтенсивного розвитку компаній.

Коворкінг (англ. co-working – «спільно працювати») у широкому значенні – це модель організації роботи людей, найчастіше фрилансерів, з різним типом зайнятості в єдиному робочому просторі; у вузькому значенні – це колективний офіс.

Бізнес-центр – це організація, яка надає інформаційні, консалтингові, маркетингові та інші послуги суб'єктам малого і середнього підприємництва й особам, які мають намір провадити підприємницьку діяльність.

Технопарк – це науково-інноваційний центр, територіально виділений комплекс, який об'єднує в собі організації, фірми й об'єднання, які охоплюють весь цикл здійснення інноваційної діяльності від генерації нових ідей до випуску та реалізації наукомісткої продукції. Технопарк, як правило,

засновується на базі провідних університетів й інших наукових організацій і містить сервісні та виставкові комплекси і фірми. У межах технопарків можуть створюватися венчурні фірми та венчурні фонди.

Кластер – це група розташованих на території поселення або поблизу нього взаємозалежних організацій і підприємств, які доповнюють та посилюють конкурентні переваги один одного.

Підприємницький хаб – це сучасний багатофункціональний простір для ведення індивідуальної роботи підприємцями, зокрема підприємцями-початківцями, самозайнятими особами і тими, хто тільки збирається відкрити власну справу.

Література:

1. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. К.: Наш формат, 2019. 512 с. <https://www.youtube.com/watch?v=bxBBPejUmWI>
2. Вассерман Н. Дилеми засновника бізнесу. Як попередити помилки й уникнути їх під час створення стартапу. К.: Vivat, 2017. 480с.
3. Від ідеї до власної справи: Навч. посібник. /А.С.Коноваленко, Болтянська Л. О., Трачова Д.М. та ін. - Мелітополь.: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2017 – 278 с.
4. Ворона Т.В. Стартап на мільйон. Як українці заробляють статки на технологіях. Х.: Віват, 2017. 224 с.
5. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О. Управління стартапами : підручник для для здобувачів вищої освіти за економічними спеціальностями. за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
6. Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами : методичні рекомендації. Київ. курс УЕР інкубатор. 2021. URL: <http://bit.ly/EntUniFilesFolder>
7. Ткач Є. В., Ткач С. В., Соціально відповідальний та інноваційно активний власний мікро-, малий та середній бізнес як основа економічного розвитку. Науковий вісник Чернівецького університету : Економіка: зб. наук. праць. Вип. 830. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2021. С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2021-830-1>
8. Остервальдер А., Пінье І., Бернарда Г. Розробляємо ціннісні пропозиції. К.: Наш формат, 2018. 324 с.
9. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Левицька Я. В. Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 8. – С. 82–87.
10. Райс Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Х.: Віват, 2018. 368 с.

II. ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ, ЕМПАТІЯ. ПОШУК І ВИБІР ІДЕЙ

2.1. Дизайн-мислення – найуспішніша світова методика для створення інновацій.

2.2. Історія виникнення дизайн мислення.

2.3. Стадії емпатії та визначення проблеми. Методи побудови емпатії. Карта емпатії.

2.4. Основні інструменти пошуку ідей. Брейнстормінг, майндмеппінг, скетчінг, фрірайтинг, філософія «ікігай». Розбір кейсів.

2.1. Дизайн-мислення – найуспішніша світова методика для створення інновацій

Біля входу до студії дизайну в Стенфорді розміщено знак, на якому написано: «Ти тут». Суть якого полягає в тому, що незалежно від того, звідки ти приїхав, куди збираєшся, яка робота чи кар'єра у тебе була або якою, на твою думку, має бути. Ще не запізно і не зарано побудувати шлях вперед із того місця, де ти є зараз, незважаючи на твої проблеми [1, с.30].

Ідея дизайн-мислення належить Герберту Саймону, який в 1969 році написав книгу «Науки про штучне» (The Sciences of the Artificial). Згодом її досліджували вчені Стенфордського університету і заснували Стенфордський інститут дизайну (d.school), де вивчають методику дизайн-мислення.

Найбільш ґрунтовно дане явище описали в Interaction Design Foundation. Там його визначають так:

Дизайн-мислення – методика, використовуючи яку ми прагнемо зрозуміти користувача, спростувати наші припущення та переосмислити проблему, щоб знайти неочевидні альтернативні рішення.

Ті, хто застосовує методику дизайн-мислення, підпорядковує своє дослідження і роботу саме інтересам людини, а не окремим компаніям, директорам, менеджера проекту або бюрократії.

Головна мета дизайн-мислення - вийти за межі встановлених стереотипів і традиційних способів виконання завдання. В оригіналі це визначають як «thinking outside the box» – нестандартно мислити, дослівно «думати поза коробкою».

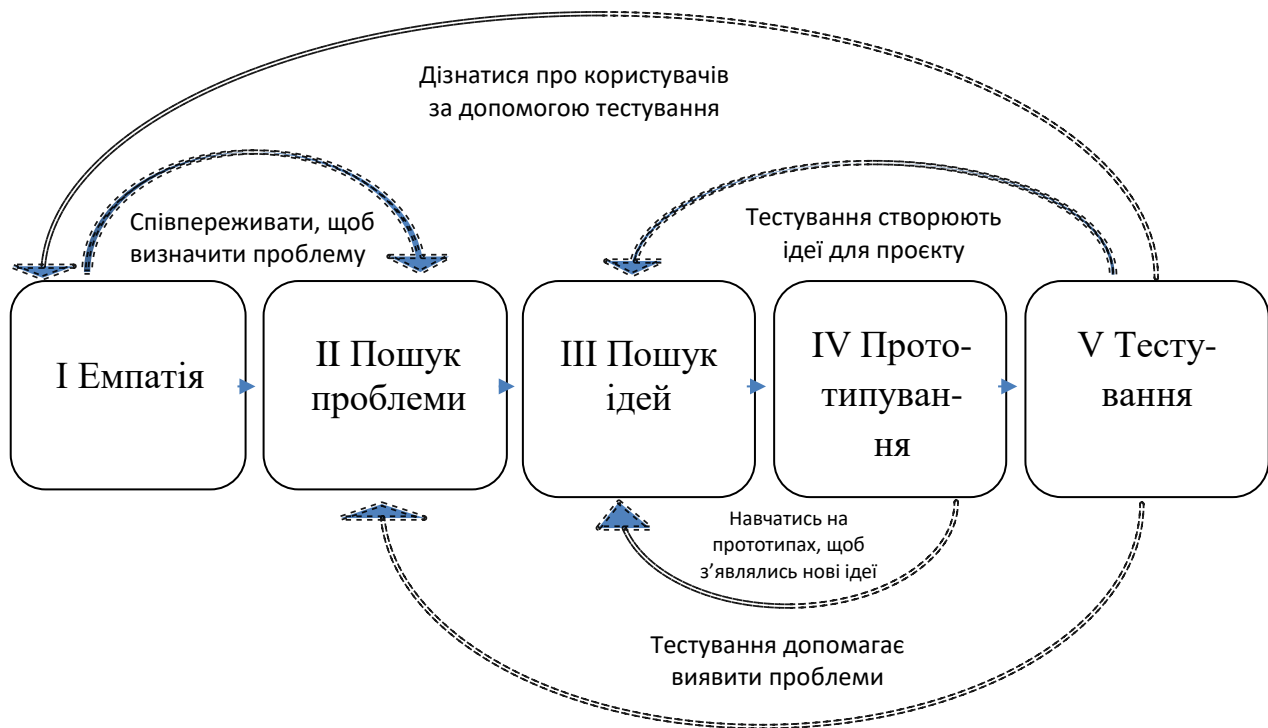


Рис. 2.1. Етапи дизайн-мислення Стенфордського школи дизайну d.school

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Етапи дизайн-мислення не завжди послідовні – вони не повинні слідувати певному порядку, і ви виявите, що вони часто можуть відбуватися паралельно, можете повторювати їх ітеративно. Отже, етапи належить розуміти як різні режими, які роблять внесок у проєкт, а не як послідовні кроки. Проте більшість проєктів розпочинаються з фази «співпереживання».

Як працює дизайн-мислення

Процес розв'язання проблеми проходить у п'ять етапів: емпатія, пошук проблеми, пошук ідей, прототипування, тестування.

Перший етап процесу дизайн-мислення «Емпатія» - включає розвиток почуття співпереживання по відношенню до людей, для яких ви створюєте дизайн, щоб отримати уявлення про те, що їм потрібно, чого вони хочуть, як вони поведуться, відчують і думають, і чому вони демонструють таку поведінку, почуття та думки при взаємодії з продуктами в реальних умовах.

Емпатія - вміння занурюватися в переживання та досвід інших людей, розуміти, що насправді їх тривожить. Це головна властивість дизайн-мислення, оскільки саме дає змогу відокремити свої припущення і переконання, сприймаючи проблему поглядом користувача.

Справжній дизайнер - це емпат. Він завжди у пошуку найкомфортнішого розв'язання проблеми. Створювати проєкти, в яких ви маєте досвід та розумієтеся, - легко. Допустимо, вас захоплює реп, тому

зробити Лендінгем для репера вам буде просто. Але якщо ваш замовник займається продажем на фінансовій біржі, доведеться зануритись в його специфіку бізнесу, вивчити всі процеси і зрозуміти, що справді він відчуває, коли виконує поточні завдання, комунікує з людьми.

Розглянемо, як емпатія працює на прикладі.

Уявімо, вам необхідно дослідити сервіс з ремонту телефонів. Для цього потрібно зрозуміти, що відіграє важливу роль для клієнтів сервісу з ремонту телефонів, далі зануритись в атмосферу замовника. Взяти інтерв'ю у власника бізнесу і провести з командою робочий день. Спостерігати, вивчати, які зазвичай запитання задають клієнти, що найбільше їх хвилює, віддаючи свої смартфони в сервіс на ремонт.

Дизайн-мислення застосовують в різних сферах, наприклад: спланувати тур по Європі, запланувати ремонт будинку чи квартири, запустити нове медіа або бізнес, розробити логотип і айдентіку.

Другий етап «Пошук проблеми» - акумулюючи інформацію, яку ви отримали за допомогою використання методу емпатії, проаналізуйте спостереження і відокремте основні проблеми користувача. Мета даного етапу - сформулювати питання, відповіді на які ви будете шукати на наступному етапі.

Працюючи з командою над отриманою інформацією, ви зрозуміли, що значну частину часу працівники витрачають, щоб дати відповідь на одні і ті ж запитання: який гарантійний термін і які випадки є гарантійними, коли потрібно сплачувати передоплату? Як підсумок, ви сформулювали запитання: як заощадити час клієнта і команди?

Третій етап «Пошук ідей». Визначивши проблему користувача, необхідно знайти і опрацювати нестандартні рішення. Потрібно відмовитись від критичного мислення, до якого більшість звикли. Оскільки критика може зашкодити реалізації гарної ідеї. Нотуйте все, навіть нереальні, здавалось, думки. Переглянувши всі креативні ідеї, відберіть найжиттєздатніші з них і переходьте до наступного етапу.

Можна запропонувати декілька шляхів розв'язання проблеми:

- зняти відео з директором сервісу, де він відповідає на найрозповсюдженіші рппитання користувачів;
- написати серію повідомлень-постів у соціальних мережах.

Четвертий етап «Прототипування». Тут головне завдання - перевірити можливість реалізації ідей на практиці. Достатньо зробити ощадливу версію продукту з основними функціями, які допоможуть вирішити основні проблеми та поставлені задачі.

Прототипування допоможе:

- в разі досягнення успіху - знайти правильне рішення, зрозуміти недоліки, удосконалити і створити продукт;
- в разі промаху - спростувати гіпотезу, зекономити кошти і час.

Якщо прототип виявився вдалий, можна переходити до наступного етапу. Якщо ні - намагайтесь визначити проблему заново.

П'ятий етап «Тестування». Тестування готового продукту та отримані найкращі рішення - це фінальний етап дизайн-мислення, який є повторюваним процесом: застосовуйте результати тестування для оцінки і вирішення інших проблем. Найкраще це робити використовуючи зворотній зв'язок з клієнтом.

Як можна застосовувати дизайн-мислення.

Припустимо, що продуктивний дизайнер має завдання розробити прототип нової мікрохвильовки. Він може використовувати стандартні методи: провести опитування людей, які мають мікрохвильовки, отримати зворотний зв'язок, визначити переваги і недоліки окремих моделей - і на основі отриманих даних запропонувати певне рішення.

Або діяти креативно і нестандартно: поспілкуватися зі споживачами і поцікавитися, які в них звички і зрозуміти модель поведінки в певних життєвих ситуаціях. Так дизайнер дізнається, що всі мікрохвильовки нагріють їжу по-різному: одна за хвилину трішки нагріває їжу, а інша навпаки перегріває.

Таким чином, користувачам потрібна не більш потужна мікрохвильовка, а простий і зрозумілий інтерфейс, який покаже, на скільки сильно нагріється їжа.

Інсайт! Це момент осяяння, коли ви зрозумієте справжню проблему користувача. Це шлях до проривних продуктів.

Висновок. Дизайн-мислення допомагає знайти інноваційні рішення, які допомагають економити час та кошти. Емпатія формують інтуїцію дизайнера, вміння мислити, відчувати ситуацію.

2.2. Історія виникнення дизайн-мислення

Історично склалась думка про те, що дизайнери беруть участь у створенні продукту лише на фінальному етапі і тільки з метою надати йому естетично привабливого вигляду. Однак, за останні роки дизайн перетворився зі способу підвищення рівня споживання в інструмент, що створює нові цінності та є основою в створенні інноваційних розробок.

Розглянемо історію теорії дизайну, а саме основні етапи її розвитку, які широко розкриті в праці Коллера А. «A Brief History of Design Thinking: How Design Thinking Came to Be»[10].

Перша хвиля (1960–1980-ті рр.)

Рух за методи дизайну 1960-х років ознаменував початок дебатів про процес і методологію дизайну. Серед вчених даного періоду, які поклали початок наукових дебатів про процес та методи дизайну є Хорст Ріттель, Герберт Саймон та Віктор Папанек.

Герберт Саймон: американський вчений у галузі соціальних, політичних і економічних наук, один із розробників гіпотези Ньюелла — Саймона. Вчений вивчав принципи і процеси прийняття рішень у різних сферах діяльності й отримав фундаментальні результати в багатьох точних і гуманітарних науках – від математики і економіки, де його вклад в 1978 році був оцінений Нобелівською премією, до психології і штучного інтелекту.

Якщо ви коли-небудь чули про дизайн, що описується як процес, спрямований на поліпшення існуючого середовища, то обов'язково пам'ятайте, що саме Саймону належить дана думка. Він вважав, що наш світ складається з «мистецтв», об'єктів, що створені людиною. Його найвідоміша книга під назвою «Науки про штучне» (1968), де автор дуже глибоко аналізує (від економіки до психології) штучний світ, у якому ми існуємо.

У результаті Саймон робить висновок, що найбільшим винаходом, відомим людині, насправді є людський мозок. Психологічному обґрунтуванню цієї концепції присвячено цілий розділ; наводяться порівняння між комп'ютером і людським мозком. Основною метою цього порівняння був аргумент Саймона у тому, що наш мозок (як і комп'ютери, створені нашим мозком) має межі. Тож, найліпше, що ми, люди, можемо зробити при проектуванні, — це прагнути «задоволення», тому що ні комп'ютер, ні наш мозок не можуть зрозуміти складнощі та змінні нашого зовнішнього середовища.

На теперішній час швидке протитипування часто називають «інноваційним» методом, але насправді Саймон запропонував цю концепцію моделювання (протитипування) як остаточний спосіб гарантування, що ми отримаємо найбільше «задовільне» рішення. Цей коментар Саймона опублікований ще в 1970-х роках: «Щоб зрозуміти їх, потрібно було сконструювати системи та спостерігати за їхньою поведінкою».

У світлі сьогоднішніх великомасштабних, складних екологічних та соціальних проблем, Саймон наголосив, що найважливішим фактором для успішного розв'язання проблеми є розуміння серед усіх зацікавлених сторін – спільна проблема, яку розуміють усі. Зіткнувшись з великомасштабними соціальними чи екологічними проблемами, Саймон знав, що результат має бути відкритим і таким, що розвивається, без остаточних цілей.

Хорст Ріттель: той, хто вигадав «злі проблеми» у дизайні.

Усі люблять називати складні дизайнерські перешкоди «злими» проблемами. Але багато хто не розуміє, що людина, яка придумала цю фразу, - Хорст Ріттель. Він також пояснює, що розв'язання однієї проблеми відкриває новий набір проблем, які ніколи не можуть дати кінцевого рішення «істинно або хибно».

На відміну від Саймона, Ріттель вважав, що наука не може розв'язати відкриті, неоднозначні проблеми, що розвиваються. Це потребує більш творчого підходу.

Ріттель припускає, що кожна проблема абсолютно унікальна, як і сам процес. Можливо, найліпша порада, яку ми можемо отримати з знань Ріттеля про підступні проблеми, така:

«Частина мистецтва розв'язання підступних проблем полягає в тому, щоб не знати завчасно, який тип розв'язання застосувати».

Звучить дещо неоднозначно, але сьогодні це те, що ми називаємо дизайн-мисленням.

Віктор Папанек: поняття сталого дизайну. Віктор Папанек, його книга «Дизайн для реального світу: екологія людини та соціальні зміни» вийшла в 1972 році і досі залишається важливою віхою в галузі сталого дизайну.

Книга Папанека насамперед стосується суперечок щодо моральних зобов'язань та відповідальності дизайну. Задоволення основних соціальних потреб є ключовим, як стверджує сам Папанек:

«Сучасний дизайн задовольняв лише швидкоплинні потреби та бажання, тоді як справжні потреби людини часто ігнорувалися».

Друга хвиля (1980-1990-і рр.)

Після першої хвилі теорія дизайну перейшла у свого роду фазу самоаналізу, коли багато вчених розмірковували про когнітивні аспекти дизайну; що означає бути творчим, наскільки це залежить від інтуїції та наскільки індивідуальний цей процес.

Найджел Крос

Робота Найджела пов'язана з дослідженням інтуїції у дизайні. Найджел вважав, що процес проектування був особливим завдяки неявним знанням та інстинктивному процесу, ствержуючи, що дизайн може стояти окремо як ремесло, не залежне від інших дисциплін, особливо науки.

Третя хвиля (1990-і рр. до тепер. часу)

Річард Бьюкенен: Той, хто популяризував «злі проблеми»

Практично кожен, хто знайомий з дизайном або, ще ліпше, з теорією дизайну, чув про термін «дикі проблеми». Широко впливова стаття Бьюкенена, опублікована в 1992 році під назвою «Злі проблеми в дизайн-мисленні», витіснила «зле» та «дизайнерське мислення» у панівну культуру дизайну. Він описує дизайн-мислення як «вільне мистецтво», що відображає сучасну культуру і використовуване професіоналами як «розуміння» розв'язку (Ріттеля) підступних проблем.

Дизайн для інновацій

Однією з перших, хто пішов по даному шляху, була компанія Apple. «Дизайн – це не тільки те, як продукт виглядає або як він відчувається. Це ще й те, як він працює» – стверджував Стів Джобс, засновник компанії, яка із самого заснування в основу розробки продукту поклала, саме метод дизайн-мислення.

Використовуючи даний підхід, персональний комп'ютер, який складно було уявити в 70-х роках, за 30 років став повсякденним предметом використання. Його зовнішній вигляд, простота та функціональність були результатом дослідження і вивчення клієнтських побажань, що призвело до світової популярності[8].

2.3. Стадії емпатії та визначення проблеми. Методи побудови емпатії. Карта емпатії

На етапі емпатії продовжується збір даних. Дослідника насамперед цікавлять первинні дані - дані про досвід користувача. Якість проведення етапу залежить від навичок команди. Інколи складно налагодити емоційний

контакт, «розговорити» незнайому людину. Важливо вміти коректно, безконфліктно обговорювати проблемні теми. Після закінчення етапу проектна команда коригує набір початкових гіпотез: відкидає ті, які були підтверджені користувачами, і уточнює інші.

Методи та інструменти побудови емпатії:

1. Глибинне інтерв'ю.
2. Спостереження (тенденції).
3. Створення фокус-групи.
4. Інструменти «П'ять чому».
5. «Мокасини».

Інтерв'ю – невимушена бесіда, до якої варто ретельно підготуватися. Список запитань бажано знати напам'ять і намагатися не заглядати в аркуш, щоб респондент не почувався зобов'язаним відповісти на всі запитання.

Головне правило глибинного інтерв'ю: під час бесіди 20% часу інтерв'юер каже, а 80% – слухає. Варто пам'ятати, що розмова може відійти від заданої теми, не варто жорстко обмежувати респондента. Важливо зібрати позитивні та негативні історії з минулого досвіду користувача[6].

Фокус-група — модерується групова дискусія, з метою виявити ставлення учасників до продукту, сервісу або послуги і т.д.

Фокус-група дозволяє зібрати представників користувачів та різних категорій зацікавлених осіб в одному місці та дати їм можливість обмінятися думками. Можливо, буде знайдено рішення, яке влаштовує всіх, яке інакше довелося б шукати в ході численних індивідуальних інтерв'ю.

Спостереження (тенденції). Спостереження за користувачами дає вам підказки щодо того, як приймаються споживачами рішення, які оцінки при цьому висловлюються. Нотуйте, виділяйте інсайти, досліджуйте наскільки користувач задоволений асортиментом, обслуговуванням, цінами тощо.

«Якщо емпатія - це співпереживання поточному емоційному стану іншої людини, то карта емпатії - це спосіб структурувати процес побудови емпатії, зробити його наочнішим і зрозумілішим»[4].

Методика «П'ять чому» складається з п'яти запитань «Чому?». Інструмент розроблено у 1940-х роках засновником компанії Toyota Сакіті Тойода. Його можна використовувати у процесі глибинного інтерв'ю. Практики сервісного дизайну вважають, що п'ятьох питань достатньо для виявлення глибинних потреб людини. У конкретній ситуації дослідник може змінити кількість питань.

Приклад. Уявімо ситуацію, коли ваш потенційний клієнт заповнює форму онлайн-заявки на сайті, але на якомусь етапі зупиняється і не відправляє її. Запитайте його послідовно 5 разів, чому він так зробив. Це дасть зрозуміти, як підвищити конверсію вашого сайту.



Рис. 2.2. Методика «П'ять чому»

«Мокасини» - інструмент, який дозволяє досліднику максимально наблизитися до досвіду користувача, буквально «опинитись на його місці».

Даний інструмент допомагає виявити проблеми, що важко вербалізовані, про які користувач не бажає говорити, можливо, не усвідомлює або йому важко їх виділити через різні причини.

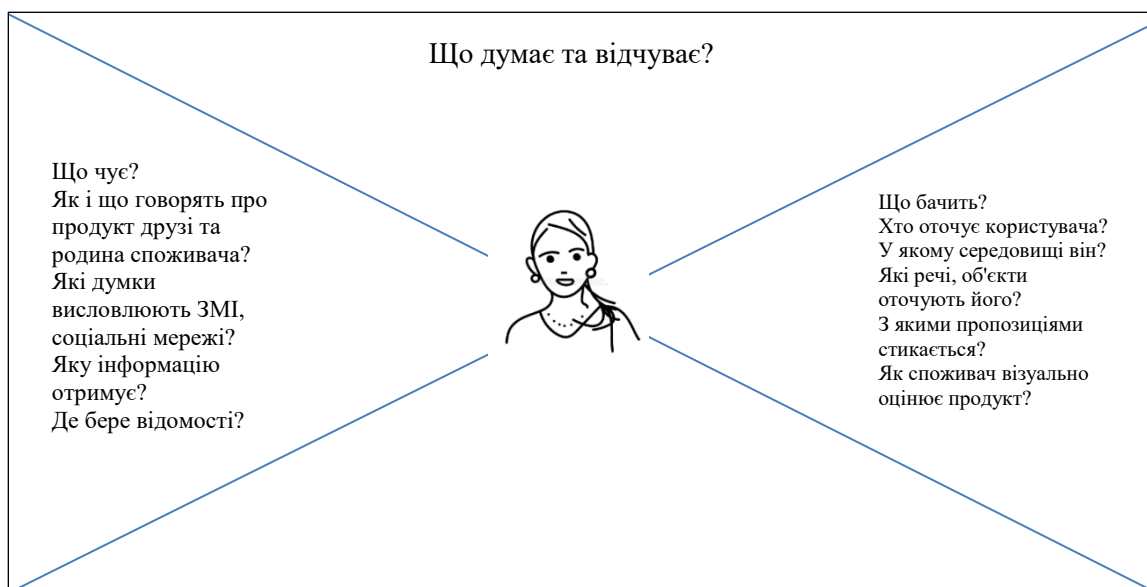


Рис. 2.3. Карта емпатії як спосіб детального опису цільової аудиторії

Карта емпатії створена Дейвом Гресем, який є засновником компанії XPLANE, автором методики мозкових штурмів «Геймштурмінг», творцем книг з візуальних практик мислення. Шаблон карти складається із 7 блоків, нумерація яких відповідає порядку заповнення.

Бізнес-консультант Олександр Остервальдер розглядає карту емпатії у книзі «Побудова бізнес-моделей» як інструмент для розуміння клієнта: «Вона допоможе вам вийти за межі суто демографічних характеристик споживача та ліпше зрозуміти його середовище, поведінку, проблеми та радощі. В результаті ви отримаєте більш успішну бізнес-модель, оскільки профіль споживача допоможе створити ліпшу ціннісну пропозицію, зручніші

та найбільш підходящі для клієнтів шляхи взаємодії. У результаті ви зможете краще зрозуміти, за що споживач справді готовий платити»[7].

2.4. Основні інструменти пошуку ідей. Брейнстормінг, майндмеппінг, скетчінг, фрірайтинг, філософія «ікігай»

Брейнстормінг (походить від англ. brainstorming: brain – мозок + storm – буря, шторм) – психологічний метод, який застосовується в соціальній інженерії та ігротехніці (ділових та інноваційних іграх)[2].

Брейнстормінг спрямований на стимулювання творчої активності, розкріпачення розумового заряду в учасників обговорення проблеми шляхом шокуючих «вступних», що різко підвищують результативність наукового пошуку; мозкова атака. Термін запроваджено американським психологом А. Осборном.

Майндмеппінг (англ. «Mind maps»), або Інтелектуальні карти. Автор Тоні Бьюзен (Tony Buzan) (1942 - 2019) - британський психолог, автор методики творчості, організації мислення та запам'ятовування «карти розуму» (англ. mind maps).

Майндмеппінг – це зручна й ефективна технологія зображення, структурування та аналізу складної інформації, подання її у візуальній формі, яка легко сприймається, та генерування на цій основі нових творчих ідей[5].

Застосовується для структурування та візуалізації інформації, а також стимулювання висування великої кількості різноманітних нових ідей.

Існуюча і нова інформація, за певним алгоритмом, зображається у графічному вигляді, який відображає смислові, асоціативні та причинно-наслідкові зв'язки між поняттями, частинами досліджуваної проблеми чи предметної галузі.

Метод є ефективною технікою творчого мислення, процесом та способом отримання нового знання.

Основні характеристики методу:

1. Об'єкт уваги та вивчення зосереджений у центральному образі.
2. Розгалуження основних тем від центрального образу як гілок.
3. Гілки, що набувають форми плавних ліній, позначаються та пояснюються ключовими словами або образами. Вторинні, третинні та наступні ідеї також зображаються у вигляді підгілок, що відходять від гілок вищого порядку.
4. Гілки утворюють пов'язану вузлову структуру.

Скетчінг (походить від англійського слова «скетч» («sketch») або «швидкий малюнок») - унікальний інструмент для реалізації ваших задумів. Навичка, що допомагає швидко, ефективно, красиво відобразити головну ідею, задум дизайнера з голови на папір[9].

Види скетчінгу:

- Interior sketching (інтер'єрний скетчінг);
- Industrial sketching (промисловий скетчінг);

- Fashion sketching (скетчинг у дизайні одягу);
- Food sketching (скетчинг їжі).

Спочатку, скетчами називали віртуозні та швидкі замальовки міста (travel sketching), архітектури, людей та модних образів (fashion sketching), предметів (industrial sketching), автомобілів (також industrial sketching), - у цілому все, що за технікою виконання передбачає швидкість, стилізацію, впевненість, свободу та навіть частку хуліганства.

Фрірайтинг – це техніка психологічної роботи над собою, допомагає увійти у творчий стан, подолати внутрішнього критика, цензора і прислухатись до свого внутрішнього голосу. Суть методу полягає в тому, що всі виникаючі думки потрібно записувати, «техніка письма», яка з успіхом використовується при вирішенні різних проблем та задач.

Філософія «ікігай» перекладається як «сене життя» - робити те, що любите найбільше, і це обов'язково забезпечить вам успіх. Письменник Ден Бюттнер в книзі «Блакитні зони: Як жити довше - поради довгожителів» («Blue Zones: Lessons on Living Longer from the People Who've Lived the Longest») запропонував відповісти на такі три важливі питання: які ваші цінності; які речі ви робите із задоволенням; які речі вам найбільше вдаються. Те, що опинилось на перетині трьох кіл, автор вважає, і є вашим істинним ікігаї.



Рис. 2.4. Методика «Ікігай»

Розбір кейсів. Netflix, AirBnb, ІКЕА family.

Кейс 1. Netflix

Netflix базується на базових принципах дизайн-мислення. У 1997 Рід Хастінгс і Марк Рендольф створили сервіс доставки «DVD поштою». Ідея спала на думку Ріду, коли він сплатив черговий штраф за те, що не повернув фільм вчасно. Друзі звернули увагу, що модель прокату фільмів дуже незручна, і вирішили, що це вільна ніша.

Вони запитали:

Як спростити процес оренди?

Як уникнути паперової тяганини та нескінченних штрафів?

Як дивитись улюблені фільми, не виходячи з дому?

Відповідь була простою: доставка фільмів додому, яку легко оформити за допомогою пошти та банківських платежів. В інших прокатах DVD видавали на тиждень, тому ніхто не встигав їх повернути, а Netflix зробив місячну передплату на 4 диски. Охочих було хоч греблю гати — вже 1999 року компанія отримувала 100 тисяч замовлень на день.

У 2007-му Netflix почав розповсюджувати потокове відео. Хастінгс розумів, що ера DVD добігає кінця, адже з'явилися хмарні сервіси і люди остаточно перейшли в інтернет. Виникла нова ніша, і Netflix швидко її зайняв, відійшовши від надуспішної моделі, яка незабаром стала б неактуальною.

Netflix – майже хрестоматійний приклад гнучкості та постійного покращення point-of-view. Їхній головний секрет забезпечує їм оборот в 11 млрд доларів. Цей секрет простий: вони уважно слухають аудиторію, швидко реагують на виклики сучасності та не бояться змінюватися.

Кейс 2. AirBnb

Творці проекту, дизайнери Брайан Ческі та Джо Геббіа познайомилися в університеті, разом переїхали до Сан-Франциско та зняли там на двох просторий лофт. 2007 року в місті проходила дизайнерська конференція — ціни на готелі злетіли вдсятеро. У хлопців виникла проста бізнес-ідея: купити кілька надувних матраців та приймати колег у себе. Щоб знайти відвідувачів, вони створили сайт airbedandbreakfast.com.

Друзі зрозуміли, що ідея має великий потенціал, адже конференції, футбольні матчі та концерти проходять по всьому світу, а отже, скрізь є тимчасовий дефіцит доступного житла.

Джо та Брайан скористалися методом емпатії, який вивчали у школі дизайну, і запитали себе:

Що люди роблять, коли мандрують?

Як можна підказати дорогу з аеропорту до будинку?

Як порадити своє улюблене місце для вечері на сусідній вулиці?

Вони оновили сайт і тепер пропонували оренду житла, сніданок, а ще нетворкінг: господар перетворився з простого орендодавця на товариша. За допомогою дизайн-мислення вони вирішили проблему недовіри до «чужинців»: відгуки з обох боків зруйнували цей бар'єр.

Тепер капіталізація Airbnb - 31 млрд доларів, а сервісом користується 200 млн осіб[3].

Кейс 3. ІКЕА

Завдяки унікальній ідеї та концепції дизайн мислення **ІКЕА залишається світовим брендом, що вийшов за межі маленького шведського містечка.**

ІКЕА є глобальною роздрібною мережею, що займається продажем меблів та товарів для дому. Головна особливість даної компанії - це

простота й доступність товарів, що перетворили її на міжнародного гіганта. Тепер ІКЕА – це не просто зручне крісло чи затишні штори для кухні, а стиль життя та філософія.

Компанія провела цікавий експеримент.

У 2020 році ІКЕА випустила колекцію м'яких іграшок «SAGOSKATT», які придумали та намалювали самі діти. Щоб створити ідеальну м'яку іграшку, компанія запропонувала дітям з усього світу намалювати свою ідеальну іграшку. Ескізи для пошиву іграшок дизайнери обрали з більш як 71 тисячі конкурсних малюнків. Пошили іграшки, які стали дуже популярними. Це відбулося завдяки проведенню емпатії з дітьми, залученню кінцевого користувача до процесу створення продукту. Виручені від продажу колекції кошти ІКЕА передала дитячим благодійним організаціям у кожній країні.

Література:

1. Білл Барнет, Дейв Еванз. Дизайн-мислення. Спроектуй своє життя. К.: Наш формат, 2018. С.224.
2. Брейнстормінг. URL:https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwwords (дата звернення: 11.06.2022).
3. Дизайн-мислення. Три кейси дизайн-мислення: Airbnb, Netflix, Oral-B. URL: <https://1-a-b-a.com/blog/show/232> (дата звернення: 11.06.2022).
4. Карти емпатії: від аналітики до впровадження. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/karty-empatii-ot-analitiki-do-vnedreniya/> (дата звернення: 11.06.2022).
5. Майнд-меппінг (Інтелект-карти) – сутність, правила та етапи. URL: <https://geniusrevive.com/majnd-mepping-intellekt-karty-sushhnost-pravila-i-etapy/> (дата звернення: 11.06.2022).
6. Обруч Г. В., Бережний І. О., Гавадзюк Є. Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021, № 75. С.119-129.
7. Остервальдер А., Пінье І., Бернарда Г. Розробляємо ціннісні пропозиції. К.: Наш формат, 2018. 324 с.
8. Уроки історії: як виникло і розвивалось дизайн-мислення. URL: <https://platfor.ma/specials/uroky-istoriyi-yak-vynyklo-ta-rozvyvalos-dyzajn-myslennya/> (дата звернення: 11.06.2022).
9. Що таке скетчинг і 5 найзатребуваніших напрямків у скетчингу маркерами. URL: <https://schoolofsketching.com/blog/5ottenkov> (дата звернення: 11.06.2022).
10. A Brief History of Design Thinking: How Design Thinking Came to 'Be'. URL: <https://ithinkidesign.wordpress.com/2012/06/08/a-brief-history-of-design-thinking-how-design-thinking-came-to-be/> (дата звернення: 11.06.2022).
11. Stage 1 in the Design Thinking Process: Empathise with Your Users. URL: <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathise-with-your-users> (дата звернення: 11.06.2022)

III. СТРАТЕГУВАННЯ СТАРТАПІВ

3.1. Чому потрібна стратегія розвитку стартапу.

3.2. Стратегічний аналіз та етапи стратегування стартапів.

3.1. Чому потрібна стратегія стартапу

Ідея стартапу не виникає на пустому місці. Вона, звичайно, орієнтована на отримання швидкого доходу. Отже, вам необхідно запропонувати певний продукт, який може зацікавити потенційного споживача. Напевне, необхідно чесно відповісти для себе, чи розв'яже ваш стартап справжню проблему, чи зможете ви запропонувати ринку те, чого не можуть запропонувати інші.

Для реалізації стартапу необхідна команда однодумців – людей, які мають певний досвід, знання, компетенції, готові ризикувати заради спільної мети.

Також потрібні інвестиції. Їх необхідно обґрунтувати (пояснити інвестиційну привабливість) та знайти реальні джерела. Треба також розуміти, що інвестор стає партнером, тому в майбутньому ви можете втратити частину контролю над справою. Однак інвестор має своїх партнерів, клієнтів, налагоджені зв'язки, і це може стати додатковою перевагою для встановлення взаємовигідних взаємовідносин з інвестором.

Для себе і для потенційного інвестора необхідно мати відповідь на низку запитань щодо масштабів виробництва, суми фінансування, типу інвестування та ін. Потрібно заслужити довіру інвестора.

Але не тільки інвестора. Ваша справа може викликати інтерес у багатьох стейкхолдерів - потенційних споживачів вашого продукту, конкурентів, представників влади, постачальників ресурсів, громадськості. З ними необхідно вибудовувати вигідні взаємовідносини – стратегії впливу або узгодження інтересів.

Важливо знайти потенційного споживача вашого продукту та налагодити з ним довгострокові відносини. Цьому слугує маркетингова стратегія.

Необхідно враховувати той факт, що на ваші рішення щодо створення і розвитку стартапу будуть здійснювати вплив внутрішні і зовнішні чинники, що дуже швидко змінюються і можуть означати як майбутні можливості, так і загрози. Особливо вразливим є зовнішнє середовище у бізнесі, яке постійно змінюється та набуває нових, невідомих раніше характеристик. У XXI ст. характеристикою цих змін стає поняття VUCA-світу (за визначенням С. Гарроса), характеристиками якого є: « V - Volatility - непередбачуваність; U - Uncertainty – невизначеність; C - Complexity - заплутаність, складність; A - Ambiguity - двозначність основних умов та ситуацій» [9; 10]. Необхідно мати відповідь на реалії VUCA-світу. Ваші дії мають ґрунтуватися на вірі у

правильність вибору. Ваші комунікації мають бути такими, щоб команда чітко розуміла напрямок розвитку. У системі управління важливо сформулювати стратегію управління змінами через спільне розуміння командою цінностей та пріоритетів у бізнесі. Більше того, на зміну VUCA-світу, як доводять науковці, вже приходить BANI-світ, що несе нові загрози й можливості та необхідність адаптації. Термін BANI запропонував учений-футурист Ж.Кассіо, визначивши такі його характеристики: «**B** - Brittle – крихкий; **A** - Anxious - неспокійний; **N** - Nonlinear – нелінійний; **I** - Incomprehensible – незбагнений» [2]. Підтвердженням цих характеристик сучасного світу на даний час виступають глобальні проблеми, пов'язані з пандемією COVID-19, війною з Росією. Наведені характеристики BANI-світу є також ознакою процесів, що відбуваються у технологіях, нових засобах комунікації, передачі інформації і багатьох інших процесах і сферах.

Отже, світ стає швидшим і складнішим. Його тенденціям необхідно протиставити потенціал стійкості, інтуїцію, адаптивність, гнучкість, емпатію у відносинах та емоційний інтелект. Менеджери не можуть відмовитися від стратегій, систем і процедур як складових системи управління.

Особливо на початку стартапу не можна допустити провалу хорошої справи через невпевненість, страх помилитися, втрату цінності продукту для споживача, невміння пристосуватися до змін чи інших проблем.

Для успіху у справі необхідно застосовувати напрацьовані у світовому менеджменті підходи до управління, одним з яких є стратегічне управління, або стратегування, – коли мова йде не лише про розробку стратегії, а й про її просування на всіх етапах розвитку бізнесу. Стратегування – це процес створення стратегії та регулярної роботи щодо її успішного використання.

Стратегія характеризує загальний напрям дій, що визначає перспективний розвиток суб'єкта господарювання щодо досягнення успіху та конкурентних переваг у його діяльності. Суть економічної стратегії полягає у:

- виборі цілей, які б забезпечили підвищення ефективності використання ресурсів;
- забезпеченні високого рівня конкурентного статусу організації;
- підвищенні прибутковості виробництва (отриманні максимуму прибутку, можливого за даних умов).

Створення стратегії передбачає формулювання місії, визначення системи цілей та встановлення пріоритетів розвитку. Це вимагає стратегічного мислення, що обов'язково має бути присутнім у будь-якій сфері прийняття рішень.

Стратегічне управління – це сучасна управлінська філософія, що полягає у використанні «..таких підходів до управління:

- організація розглядається як відкрита система, що піддається впливу економічних, політичних, соціальних, демографічних, технологічних, конкурентних та інших чинників;

- головні передумови успіху знаходяться не ввсередині, а поза організацією;
- застосовується ситуаційний підхід до управління;
- відбувається децентралізація управління;
- підприємство розглядається не тільки як економічна, а й як соціальна система;
- пріоритетне значення має організаційна культура» [1].

Так створюється цілісна інтегрована система цільового управління, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку організації.

Стратегія - це динамічна модель з планом дій, який передбачає стратегічні ініціативи, оформлені в проекти, має конкретну мету, часові рамки, визначені засоби досягнення мети і відповідальних за її реалізацію. Стратегічне управління – невід’ємна складова системи управління в сучасних умовах.

Відповідь на питання про доцільність стратегії розвитку стартапу така:

1 – неможливо починати та розвивати бізнес, не визначивши його бачення, місію, цілі, пріоритети;

2 – не варто розпочинати бізнес, не визначивши специфіку та тенденції розвитку усіх процесів як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, а також їх вплив на ваш бізнес;

3 – немає шансів розпочати успішний бізнес, якщо не передбачено довгострокові взаємовідносини із зацікавленими сторонами;

4 – стратегія стартапу передбачає наявність низки функціональних стратегій (інвестиційної, виробничої, маркетингової, стратегії змін та ін.).

У започаткуванні бізнесу із чітко сформульованою стратегією ви маєте більше шансів не просто вижити, а забезпечити собі довге, прибуткове життя. Розуміючи наперед «Куди?», «З ким?» і «Яким чином?» ви будете рухатися, ви зможете створити власну унікальну траєкторію розвитку.

3.2. Стратегічний аналіз та етапи стратегування стартапів

Перш ніж вибрати ідею стартапу, необхідно досконально дослідити умови, в яких ви будете діяти. Насамперед, це умови зовнішнього середовища, що забезпечують можливості чи загрози для розвитку вашого бізнесу. З такого погляду необхідно проаналізувати загальну економічну, політичну, соціальну ситуацію; виявити актуальну та можливу для вашого «втручання», яку можливо розв’язати шляхом започаткування бізнесу; проаналізувати наближене середовище – тих суб’єктів, які можуть бути зацікавлені у цьому бізнесі як споживачі або як постачальники ресурсів, або в певний інший спосіб.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища надасть вам інформацію, важливу для визначення стратегії стартапу.

У практиці стратегічного менеджменту найвідомішим підходом до аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз – це аналіз соціальних (S -

social), технологічних (Т - technological), економічних (Е - economic) і політичних (Р - political) факторів зовнішнього середовища (Табл.3.1).

Існують ще такі різновиди PEST-аналізу як: PESTLE-аналіз є розширений двома факторами (Legal, Environmental – законний, екологічний) SLEPT-аналіз (плюс правовий фактор) або STEEPLE-аналіз (соціально-демографічний, технологічний, економічний, довкілля (природний), політичний, правовий та етнічні фактори). Перелік факторів залежить від специфіки тієї сфери чи галузі, у якій планується стартап.

Таблиця 3.1.

PEST – аналіз тенденцій, що мають суттєве значення для розробки стратегії стартапу _____ на перспективу до 2025 року
назва проекту

Політика		Р	Економіка		Е
1	Зміни в законодавстві	1	1		Економічна кон'юнктура
2	Політичні процеси (вибори тощо)	2	2		Попит і пропозиція на ринку
3	Державне регулювання галузі	3	3		Рівень цін
...			
p	Сценарій №1	m	m		Сценарій №1
p+1	Сценарій №2	m +1	m +1		Сценарій №2
Суспільство		S	Технології		Т
1	Воєнні дії	1	1		Головні тенденції в розвитку технологій
2	Рівень і стиль життя, базові цінності	2	2		Рівень діджиталізації
3	Демографічна ситуація	3	3		Нові продукти
...			
s	Сценарій №1	t	t		Сценарій №1
s +1	Сценарій №2	t+1	t+1		Сценарій №2

PEST-аналіз має відповісти вам на три основні запитання:

1. Які зовнішні фактори мають суттєвий вплив на підприємство?
2. Якими можуть бути прояви впливу цих факторів?
3. Які з них у найближчому майбутньому стануть найсуттєвішими?

Для оцінки як зовнішнього, так і внутрішнього середовища вам також допоможе SWOT- аналіз (S –Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози) (Таблиця 3.2).

Він базується на визначенні стану, в якому перебуває організація, та розробці рекомендацій з опрацювання тактики і стратегії підприємництва. SWOT-аналіз є важливим і практично перевіреним прийомом бізнес-планування. При SWOT-аналізі «необхідно показати:

а) сильні сторони – позитивні характеристики суб’єкта, об’єкта підприємництва (кваліфікація, досвід, традиції, вигідні партнери, ефективна технологія, інвестор, “ноу-хау”, винахід, патент, ліцензія і т.д.), які можуть створити перспективні умови для успіху;

б) слабкі сторони – характеристики, які за певних умов можуть ускладнити підприємницьку діяльність, створити загрозу успіхові, підвищити ризикованість. Серед них – низька кваліфікація, непостійність, відсутність досвіду, традицій, дисципліни, технологи, недостатня технічна оснащеність, нестача фінансів, капіталу, некритична оцінка реальних можливостей, нерегульованість юридичних питань. Завжди, як правило, важко їх ідентифікувати без сторонньої допомоги;

в) можливості – спеціальні, властиві даному підприємству характеристики, які можуть забезпечити гарантований успіх;

Таблиця 3.2.

SWOT – аналіз – первинний стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища _____ на перспективу до 2025 року

Назва проєкту

Можливості		О	Сильні сторони		S
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		
n			n		
Загрози		T	Слабкі сторони		W
1			1		
2			2		
3			3		
...			...		
m			m		

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище

г) загрозливі чинники – чинники, які за певних умов можуть повністю унеможливити підприємницьку діяльність. Наприклад, поширення хвороб, проти яких немає ефективного засобу, нерегульованість юридичних питань,

ненадійні партнери, входження в ринок потужного конкурента, орієнтація на товар, що має тимчасовий попит, тощо» [1].

SWOT-аналіз дозволить вам правильно зорієнтувати ваш бізнес, вибрати стратегію і тактику.

Створення стратегії передбачає формулювання місії, визначення системи цілей та встановлення пріоритетів розвитку.

Місію стартапу належить розглядати як із позиції майбутньої стратегії бізнесу, так і з позиції філософії, етики бізнесу. Це стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок вашої діяльності.

Місія – це коротке, чітке і зрозуміле визначення основних напрямків діяльності організації. Це основна концепція, або призначення організації, - те, що вирізняє її з-поміж інших фірм. Визначення місії повинно містити:

- проголошення цінностей та переконань;
- продукти, які ви будете виробляти, або потреби, які збираєтеся задовольняти;
- ринок, на якому відбуватиметься позиціонування;
- способи виходу на ринок;
- головні технології, що будуть використовуватись;
- стратегічні принципи розвитку.

Приклади місії відомих вам компаній:

Місія Apple Computer, Inc. – *«Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі».*

Місія McDonald's – *«Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».*

На початку стартапу важливо знайти цільову аудиторію та розробити маркетингову стратегію. Для цього у світовій практиці застосовують такі підходи як Lean Startup и Customer Development. Lean Startup – це так званий метод бережливий (немарнотратний) стартап, що передбачає оцінку цінності продукту для споживача та можливості отримати економічну вигоду. Засновники стартапу мають відповісти на такі запитання:

Чи відповідає продукт потребам цільової аудиторії?

Як цільова аудиторія задовольняла цю потребу раніше?

Які витрати здійснюють споживачі для задоволення цієї потреби?

Чи потрібно змінювати продукт?

Чи можливо (доцільно) збільшувати масштаби виробництва продукту?

Customer Development - це спосіб розробки стартапних продуктів на основі результатів аналізу потреб клієнтів (більш конкретно ці підходи пояснюються у 4 розділі підручника). Для реалізації маркетингової стратегії знадобляться реклама, просування у соціальних мережах, крауд-маркетинг, публікації у ЗМІ, платформи на зразок ProductHunt.com, каталоги тощо.

На цьому етапі важливо сформулювати також digital-стратегію – стратегію цифрового маркетингу, що являє собою план просування бренда і продукту

через онлайн-канали за допомогою таких інструментів як брендинг і PR, Performance, CRM-інструменти.

Вважається, що завдяки саме хорошій маркетинговій стратегії дуже успішними стали такі стартапи:

- The Honest Company – вартість \$1 млрд.
- Airbnb - вартість більше \$10 млрд.
- Uber - вартість більше \$40 млрд.

Знаючи ринок, попит на ваш продукт, ціну, яку готовий платити покупець, необхідно розробити виробничу стратегію. Ця стратегія ґрунтується на аналізі усіх видів наявних у вас ресурсів – просторових, технологічних, фінансових, людських. Необхідно знайти варіанти їх найефективнішого використання для забезпечення максимізації виробництва та мінімізації витрат.

Необхідно зауважити, що стратегічне управління не звільняє бізнес від ризику невдач. У здійсненні стратегування існують такі проблеми як:

- наявність багатьох обмежень під час розробки стратегії (фінансові, ринкові, матеріальні, виробничі, людські, часові, управлінські - обмеження політики ведення бізнесу);
- розробка та реалізація стратегії майже завжди відбувається в умовах невизначеності (відсутність однозначних уявлень про фактори впливу; зміни в господарському законодавстві; форс-мажорні обставини; відсутність достатньої інформації; конфліктність в прийнятті рішень тощо);
- реалізація стратегії в умовах, що важко передбачити (зростання напруженості, техно-катастрофи, нові концепції в розвитку бізнесу тощо).

Варто також пам'ятати, що стартапи – це початок для масштабного бізнесу. Однак не всі стартапи досягають своєї мети. Цикл розвитку стартапу має свої стадії від початкової, яку ще називають «долиною смерті» (бо саме на цій стадії найбільше стартапів не реалізуються або через брак фінансування, або через неактуальність самої ідеї, або нестачу досвіду стартапера) до завершальної, коли ваш бізнес набуде масштабування й стане привабливим для нових інвесторів.

Провали стартапів виникають з різних причин. Типовими помилками бізнес-стартапів, на думку дослідників, виступають:

- неправильний підбір кадрів;
- відсутність активної реакції на відгуки клієнтів;
- націленість на виконання цікавих засновнику завдань, а не завдань, які висувають ринок і клієнти;
- непрофесійне просування;
- нераціональний розподіл ресурсів;
- випуск продукту / послуги в невідповідний час;
- недолік мотивації і специфічних знань;

- запізніла відмова від збиткового рішення;
- неефективне ціноутворення;
- розбіжності з інвесторами;
- «розпилення» грошового ресурсу і сил;
- високий рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок;
- неповний робочий день, вільний графік роботи, дистанційна робота тощо.

Відсутність стратегічних рішень не дає можливості передбачити багато проблем.

У стартапах часто змішуються поняття стратегії і тактики. Треба пам'ятати, що стратегія розробляється на тривалий період, а тактичні розв'язки потрібні для її реалізації у даний конкретний період залежно від поточних завдань. Тактичні розв'язки не повинні суперечити стратегічним цілям.

Кажуть, що відсутність стратегії - це також стратегія, небажання засновника думати наперед, сподівання на успіх, що досягається дякуючи енергії та комунікаційним здібностям засновника. Та коли бізнес починає зростати, необхідно сформулювати розуміння стратегічної мети, місії, пріоритетів та стратегічних планів.

Бізнес, навіть якщо він дуже успішний, не може залишатися на місці. Тому необхідно уявляти і розробляти стратегію змін. Необхідно передбачати кожен етап зростання, кожен перешкоду, що може виникнути на будь-якому з етапів. Розробка сильної стратегії змін, що відповідає конкретним потребам розвитку бізнесу, зумовлюється багатьма факторами. До них належать характеристики змін (перехідні, трансформаційні, директивні, зумовлені інтересами стейкхолдерів, планові, прості чи складні, передбачені чи неочікувані). У будь-якому випадку вони мають бути спрямовані на досягнення ліпших результатів щодо зростання та прибутковості бізнесу.

Нарешті, важливо пам'ятати, що необхідно застосовувати «м'які» підходи до управління, до яких належить: управління проблемами, відповідальність, емоційний інтелект, твердість характеру, сміливість помилятися, адаптивність, швидкість, гнучкість, креативність, критичне мислення, комунікації, співробітництво. Використання таких підходів обов'язково дасть майбутні переваги, що забезпечують успіх реалізації стратегії в умовах постійних змін.

Література:

1. Галушка З. І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/70/submit/751829726155031c3f3c6c782a715d04347e5a32.continue>

2. Галушка З.І. Зовнішнє середовище організації: нова реальність та необхідність адаптації. Мат. міжн. наук.-практ. конф. «Потенціал сталого розвитку в умовах регіональних та глобальних викликів» (м. Чернівці (Україна) – м. Сучава (Румунія), 11-13 травня 2022 року). С.42-43.<http://mmix.cv.ua/novyny/zbirnyk-tez-potentsial-stalogo-rozvytku-v-umovah-regionalnyh-ta-globalnyh-vyklykiv>

3. Дев'ять нарисів з управління змінами: навчальний посібник /Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясінська Й. / за заг. ред. проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2018. 164 с.

4. Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса. Харків: Книжковий клуб «Клуб сі- мейного дозвілля», 2018. 256 с.

5. Рудика В. І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021, № 2. С.15-20.

6. Стратегічний аналіз в умовах невизначеності. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4127-strategichnij-analiz-v-umovakh-neviznachenosti.html>.

7. Філіпова К. В. Методи прогнозування інноваційного розвитку підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34162/1/127_609-613.pdf

8. Чазов Є. Стартап як нова форма ведення бізнесу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2013. № 52. С. 122-128.

9. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

10. Bennett N. Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You? Harvard Business Review. 2014. Vol. 92. № 1/2. P. 27-35.

11. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg: Roland Berger, 2013. 365 p.

12. Drucker P. F. The Theory of the Business. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.

13. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. 1998. May-June. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organiza-tions-grow>.

14. Hwang V. The Startup Movement Is Not About Startups, Actually. Forbes: Business and Financial Magazine. 2014. January 3. URL: <https://www.forbes.com/sites/victorhwang/2014/01/03>.

IV. ЛІДЕРСТВО В БІЗНЕСІ: ВІД СТАРТАПУ ДО МАСШТАБУВАННЯ

4.1. Феномен понять «лідерство» та «підприємництво».

4.2. Роль лідера та команди на етапах переходу від стартапу до масштабування.

4.1. Феномен «лідерства» та «підприємництва»

«Лідерство» та «підприємництво» - це універсальні за своєю природою феномени суспільного життя. За своєю суттю контекст «підприємництво» насамперед передбачає «лідерство». Адже, підприємництво – це цілеспрямована ризикова діяльність фізичної чи юридичної особи з метою максимізації прибутку від пропонування товарів чи послуг, які мають певну новизну на конкретному ринку. Прибуток підприємця – це плата за ризик. Схильність до ризику та інноваційності, націленість на успіх – це риси, що притаманні лідерам. Класики менеджерської науки зазначають, що лідер – це той, за ким ідуть люди. Підприємці повинні вміти «зарядити» своєю бізнес-ідеєю та повести за собою стейкхолдерів: партнерів, клієнтів, працівників. Тож зважитися на відкриття власної справи, запропонувати новинку для споживачів на конкурентному ринку, взяти на себе відповідальність – це маркери феномену як підприємця, так і лідера. Очевидно, що наодинці навіть «супер-людина» не зможе досягати істотної результативності в бізнесі – для бізнес-успіху лідеру потрібна команда, в якій чітко всі знають свої ролі, повноваження та міру відповідальності за ступінь досягнення поставленої мети. Підприємця та лідера поєднує те, що вони мають власну життєву місію та повсякчас впроваджують її у життя через підприємницьку діяльність та функціонування своєї команди. Вивести універсальну «формулу успіху бізнес-лідера» неможливо, проте перспективним є відстеження динаміки цього процесу.

Життєвий цикл розвитку малого та середнього бізнесу проходить за такими віхами: «Стартап → Ручне управління → Часткова система → Короткострокова успішна система → Довгострокова успішна система» [1]. На всіх цих етапах вузлом перетину феноменів «лідерства» та «підприємництва» є вплив на певну групу людей з метою мотивації їх дій на оптимальне досягнення мети. Виокремимо основні лайфхаки сучасного лідерства в бізнесі [2]:

1. Лідер на всіх етапах розвитку бізнесу має пам'ятати, що люди мають як розум (mind), так і душу (soul), тому він має балансувати у цих двох життєвих контекстах своєї команди. Сьогодні портфоліо керівників бізнесу має гармонійно містити набір «hard skills» та «soft skills». Досвід

свідчить, що лідером в бізнесі стає той, хто володіє: «IQ + EQ». Тобто, окрім фахових компетентностей лідер, уміє чути інших, розуміє їх емоції (пов'язані з робочими процесами чи приватним життям) та здатний управляти своїми емоціями.

2. Лідер – це той, хто адекватно рівню відповідальності дає своїм наслідувачам повноваження. З перших днів запуску бізнесу та в процесі прийняття на роботу нових підлеглих, узгоджує критерії оцінки їх результативності. Фактично встановлює на свій страх та ризик «правила гри», яких мають дотримуватися як власник/керівник, так і підлеглі.

3. Лідер правильно делегує виконання завдань в розрізі бізнес-процесів своїм підлеглим, чим підвищує їх рівень знань та навички управлінської майстерності.

4. Лідер, повинен навколо себе системно вирощувати лідерів та одночасно з ними має сам зростати.

Яким уявляють лідера в бізнесі зазвичай? Це «надлюдина» чи «видатна особистість», що авторитарно ухвалює рішення, тягне все на собі в компанії, є першим у бізнес-рейтингах? А може, це простий мешканець, який вирішив сортувати сміття у дворі, чи студентка, яка продає домашню випічку, щоб підтримати сімейний бюджет та зібрати гроші для ЗСУ? Українська академія лідерства зазначає, що лідерство в широкому сенсі – це відповідальність за себе та свою команду, бажання змінювати світ, шукати сенс у кожній дії та повсякденний розвиток. Лідерство в бізнесі – це в основному відповідальність підприємця за самого себе, яка трансформується у відповідальність перед тими, хто йому повірив, хто поділяє цінності та усвідомлює мету бізнес-проєкту. Лідер-підприємець має бути здатним використати по-максимуму професіоналізм та інтелект членів команди у реалізації цієї мети. Успіх бізнесу залежить від майстерності лідера обирати правильний шлях руху до окресленої мети, від його вміння забезпечувати прогнозований результат, появляти довіру та повагу до тих, хто «сів в один човен з лідером». Тому, бізнес-лідерство сьогодні – не просто влада, великі масштаби чи слава, це – сміливість і впертість у відточенні чотирьох проявів людини, які іменують «ідентичністю лідера»:

1) Служитель – лідер, що керується інтересами своїх прихильників. Тут окремо виділяють два різновиди лідера: «торговець», який забезпечує інтереси команди, та «пожежник», який бере на себе управління в ситуації форс-мажору.

2) Воїн – людина, віддана поставленій меті, перемозі та підтримці своєї команди. Тут ще виокремлюють роль «прапорonoсця», який визначає для своїх прихильників як цілі, так і маршрути їх досягнення.

3) Дослідник – відкриває щось нове для себе у світі та себе цьому світу.

4) Мандрівник, той що вперто йде до мети, відкритий до змін, готовий до жертв та здатний мобілізувати всі сили в будь-яких обставинах.

В наукових джерелах існує понад 300 тлумачень змісту «лідерство». Досі немає однозначної відповіді на запитання: Лідерами народжуються чи ними стають? Які риси роблять лідера лідером? Успішні підприємці – це лідери з особливими якостями, що здатні повести за собою зацікавлених гравців ринку, чи ті, хто вміє «з'являтися в потрібний час у потрібному місці»? Феномен лідерства досліджують у філософській, психологічній, економічній та соціально-політичній площинах. Зокрема, у філософському аспекті популярним є трактування Ф. Ніцше – теорія «надлюдини», абсолютного лідера з залізною волею, проте без моральних чи культурних обмежень. В економічній та соціально-політичній площинах під лідерством розуміють здатність змінити чи встановити нові правила гри. Тут розмежовуються поняття лідера-реформатора/ «трансформаційного» (змінює правила гри) та менеджера/«транзакційного лідера» (їх підтримує). Науковці спільні в думці, що феномен лідерства в тому, що воно існує всюди де з'являється людська група, зокрема: у малому чи великому бізнесі; волонтерському русі; ОТГ, духовних чи культурних об'єднаннях. Управлінський досвід свідчить, що власне лідерський стиль сприяє конкурентоспроможності бізнесу, дозволяє мінімізувати витрати людських і часових ресурсів, запобігати конфліктам інтересів між стейкхолдерами та уможлиблює формування ефективної команди для досягнення довгострокових цілей фірми.

В управлінських теоріях лідерство визначають як [5]:

- вид вертикальної влади, носієм якої є певна людина чи група осіб;
- керівна посада (соціальна позиція/управлінський статус) щодо процесу прийняття рішень;
- вплив на інших людей (домінування/підпорядкування) за допомогою магнетизму лідера притягувати/несвідомо викликати захоплення до себе людей;
- влада, яка проявляється в здатності окремих людей, що знаходяться «на піку піраміди організації», змушувати інших робити те, що їм вигідно.

Отже, влада є неодмінним атрибутом успіху бізнес-команди. Розрізняють 7 конфігурацій влади:

1. Влада примусу – ґрунтується на системі покарань/стимулів.
2. Влада винагороди – уможлиблює отримання чогось цінного.
3. Експертна – заснована на офіційно підтверджених/ безапеляційних знаннях.
4. Харизматична/еталонна – вплив лідера за допомогою його виняткових якостей на команду, часто ці характеристики лідера інші члени групи стараються копіювати.
5. Легітимна влада – визначена законодавчими нормами.
6. Інформаційна – монопольне володіння лідером реальної інформації щодо певного явища.
7. Влада участі – залучення лідером до прийняття рішень членів команди, що передбачає делегування їм частини повноважень.

Ідентифікувати лідера в певній бізнес-групі можна за такими рисами:

- 1) природні (сила характеру, магнетизм особистості, рішучість, інтуїція);
- 2) етичні (відповідальність, відстоювання цінностей, чесність, людяність);
- 3) професійні (фахова компетентність, адаптивність, аналітичність мислення, критичне сприйняття інформації, готовність до компромісів).

Феноменом лідерства є те, що процес досягнення успіху в лідерстві носить циклічний характер (рис.4.1).



Рис. 4.1. Життєвий цикл лідера

Джерело: [1].

З цієї моделі видно, що стадії життєвого циклу лідера зазвичай віддзеркалюють фази розвитку компанії, на яких лідер проявляє себе та реалізовує особисті лідерські здібності. Лідер у бізнесі – особистість, яка оптимально пов'язує управлінські та лідерські skills, яка спроможна в процесі реалізації ідеї адекватно реагувати на зміни та помітити навіть дрібниці. Р.Такер влучно визначив лідерство як «вплив на енергію та розум людей». Узагальнимо, що в малому та середньому бізнесі лідерство є каркасом синергії ресурсів та зусиль всіх зацікавлених сторін, спрямованих на досягнення цілей.

4.2. Роль лідера та команди на етапах переходу від стартапу до масштабування

Меседжем важливості створення дієвої команди в розвитку МСБ може бути цитата М. Джордана: «Талант (лідер) виграє ігри, проте команда – чемпіонати». Основна місія лідера – формувати та розвивати команду, спрямовувати її на виконання бізнес-завдань, стимулювати її до позитивних змін. При розв'язанні конкретної бізнес-задачі лідер показує вищий від інших гравців команди ступінь активності, зацікавленості в результаті. Лідер повинен посилювати вплив на поведінку всіх членів команди на різних етапах розвитку бізнесу. Сьогодні «Team building» стає питанням номер один

в менеджменті бізнесу. Під поняттям «командотворення» розуміємо низку управлінських заходів щодо створення згуртованої команди, члени якої гармонійно взаємодіють та доповнюють один одного в русі до єдиної мети.

Процес командотворення ґрунтується на трьох китах [3]:

1. Формування та еволюція навичок «team skills»/командного менеджменту: гармонізація в єдину траєкторію командної мети з приватними цілями її членів; адаптація стилю управління керівника бізнесу та інструментарію ситуаційного лідерства відповідно до особливостей бізнес-завдання; усвідомлення особистої відповідальності за командну результативність кожним її членом; створення власного алгоритму самоврядування та взаємодії; формування конструкції процесів щодо прийняття та узгодження рішення команди.

2. Створення та підтримка «team spirit»/духу команди: створення та утвердження неформального кодексу спілкування в команді; формування справедливого механізму мотивації; інтеграція прийомів з зміцнення командної єдності; посилення довіри та сприйняття індивідуальних темпераментів гравців команди; посилення неформального авторитету власника/керівника; формування бази лояльності стейкхолдерів; впровадження лайфхаків ефективної взаємодії.

3. Формування самої команди: відбір гравців команди; розподіл їх за функціональними ролями; оптимізація структури; здатність до реформатування команди в разі реструктуризації/поглинання/злиття бізнесу; виявлення потенціалу кожного члена команди та забезпечення умов його реалізації в межах виконання бізнес-завдань; продукування сприятливої атмосфери; налагодження фідбеку з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами даного бізнесу.

Адаптацію теорій лідерства до процесу командотворення в МСБ зображено в таблиці (табл.4.1).

Таблиця 4.1.

Типологія лідерів за впливом на команду

1. Лідер-організатор	Людина, яка вміє формувати потрібну для певного бізнес-проекту команду, розуміти її потреби та активно діяти, зберігаючи віру в успіх. Вміє вмотивувати кожного послідовника, без образ вказати на помилки. Під егідою такого лідера бізнес розквітає, а команда працює з бажанням та ефективно.
2. Лідер-дипломат	Людина, яка вміє домовитися з будь-ким. Ідеально знає поточну ситуацію в деталях та володіє важелями впливу на всіх стейкхолдерів. Справжні плани не афішує, маніпулює відомими речами.
3. Лідер-борець	Смілива, сильна та самовпевнена людина. Зазвичай такий лідер не має часу на педантичний аналіз ситуацій та наслідків – діє відразу та бореться до кінця за ідею. Круто мотивує команду відстоювати «своє» при будь-яких розкладах.

4. Лідер-творець	Людина, яка здатна придумати «божевільний» стартап, який через свою креативність принесе угоду про співпрацю зі світовою компанією. Залучає своїх послідовників сміливістю, чуйністю та вмінням бачити те, що конкуренти не помічають. З командою працює на рівних, обговорює варіанти виконання бізнес-завдань.
5. Лідер-розрадник	Володіє природною харизмою, викликає довіру. Вміє підтримати в скрутні та знаходити мотивацію для відновлення сил після кризи. Надзвичайно ввічливий та шанобливий до всіх стейкхолдерів бізнесу. Орієнтується на ефективний фідбек.

*Сформовано автором на підставі [2, 4]

Цифрова економіка докорінно змінила засади підприємництва. Сьогодні вагомим стає системне лідерство в процесі командотворення. Керівники розглядають бізнес як постійний ланцюг реалізації низки бізнес-ідей в фокусі бізнес-процесів чи проектів. Бізнес-ідея, зазвичай, розвивається від стартапу до певного масштабування. Досвід відомих підприємців свідчить, що шлях до успіху – правильно розвивати не лише себе (лідера), а й бізнес. Від якості організації бізнесу лідером напряду залежать ріст компанії та її конкурентоздатність. Саме через «факапи» лідерів майже половина проектів закриваються на перших стадіях стартапу та зазнають краху на стадії масштабування через їх бажання заробляти гроші занадто швидко. Сьогодні схема реалізації бізнес-ідеї є складною структурою – екосистемою, в якій кожний елемент підтримує один одного. Частиною цього ланцюга є корпорації, венчурні фонди, фінансові компанії, академічні центри. Лідер команди повинен розвивати цю взаємодію, яка дає шанс стартапу стати успішним. Зокрема, академії вирощують лідерів/таланти, які пізніше розпочинають власні стартапи або ж йдуть працювати у корпорації. А венчурні фонди чи інші інвестори вкладають кошти у певний стартап. Отримавши фінансування, стартап зростає і в певний момент продається тим же великим компаніям, які мають свій зиск, – насичуються новими ідеями та прискорюються в своєму зростанні. Загалом стартап лідер розглядає в розрізі 4-х етапів [6]:

- на першому етапі лідер мусить чітко усвідомити, яку проблему стартап розв'язує;
- на другому – перевіряє, чи насправді стартап розв'язує вказану проблему та чи насправді клієнти реагують позитивно на пропоновані рішення;
- на третьому етапі, що зветься стадією ефективності, апробується бізнес-модель та відпрацьовуються прийоми комунікації з клієнтами;
- на четвертому – ймовірне масштабування.

Перші три етапи проходять «на одній хвили», проблеми загострюються на останньому. Масштабування – це різке зростання компанії, що передбачає оптимізацію всіх процесів та створення нової чіткої бізнес-моделі. При масштабуванні на перший план виходить, власне, роль

ефективної команди. В момент переходу фірми «з кухні засновників» у масштабний бізнес команда має здійснити вагому трансформацію. Завданням лідера є:

- на стадії «життєздатності» /«product market-fit» лідер повинен будь-який спосіб донести зацікавленим сторонам «цінність свого продукту»;

- на критичному етапі переходу з «прототипу» до «масштабованого бізнесу» лідер повинен виробити ефективну систему комунікацій в логічному ланцюгу: «продукт → клієнт» та «лідер → внутрішня взаємодія команди»;

- на стадії нарощування темпів «масштабування»/«scaling» лідер з командою мають постійно збільшувати цю цінність.

Узагальнимо лайфхаки, які допоможуть лідеру-керівнику прийняти рішення щодо масштабування бізнес-проекту:

1. Масштабуйте лише тоді, коли ваш продукт ідеальний (попит на нього суттєво перевищує вашу пропозицію).

2. Приваблива маржа (її вистачить на всіх стейкхолдерів ланцюга продажів).

3. Дієва бізнес-модель та правильна структура. Масштабуватися доречно лише тоді, коли ваші бізнес-процеси настільки ефективні, що далі вже їх оптимізувати немає куди.

4. Відмінний системний аналіз.

5. Надійні партнери. Щоб мінімізувати ризики варто скористатися перевагами екосистем. Там є компанії, що мають досвід масштабування та виведення стартапів у другі екосистеми.

6. Присутність джерел фінансування.

7. Раціональне маркетингове просування.

Тож якщо в певному стартапі лідер помітив перші маркери зростання, то він повинен прийняти рішення щодо переходу від «ручного (інтуїтивно-ситуаційного) управління при якому «всі відповідають безпосередньо за все» до впровадження контрольованих системних інструментів (аналітики, ВІ-інструментів та таск-менеджерів). В цьому контексті дискусійним є питання розмежування понять «керувати та управляти», «лідер та менеджер». Обов'язком лідера є функція управління (визначення візії, стратегії та інших світоглядних цінностей компанії. Для менеджера прерогативою є функція керівництва – забезпечення ефективного досягнення цілей. Науковці розмежовують ці ролі в таких площинах [2]:

- Лідер дивиться за горизонт, менеджер – на кінцевий результат.

- Лідер запитує : «Що і Чому», менеджер – «Як і Коли».

- Лідер націлений на далеку перспективу, менеджер – на досягнення короткотермінових, здебільшого, цілей.

Задля успіху бізнесу в ідеалі варто поєднувати та чергувати ці змістовні поняття. Зокрема, підтримувати таку командну структуру, в якій керівники та співробітники в потрібний час могли б перебрати на себе

обов'язки лідера чи навпаки – знову стали ефективними менеджерами у потрібний час. В сьогоденному динамічному бізнес-середовищі одні виклики вимагають сильних лідерських компетенцій щоб зорієнтувати свою команду, інші – змушують сконцентруватися на менеджерському підході до виконання завдань. Якщо такий баланс не забезпечити, то «лідери» у верхній частині компанії визначатимуть вектори її розвитку, не знаючи всіх оперативних подробиць, а «менеджери» середніх ланок команди працюватимуть без натхнення та усвідомлення стратегічних цілей. Джеймс Паркер визначив лідерство так: «Визначення та комунікація місії; вказівки щодо того, як це можна зробити; надання людям відповідних інструментів (інформація, навчання тощо); мотивація та натхнення через ширину відданість та повагу до інших; зворотний зв'язок – як позитивний, так і негативний, включаючи визнання досягнень; і, нарешті, забратися з дороги і дати людям можливість й повноваження для виконання місії з повною впевненістю, що вони матимуть підтримку» [7]. Згодом це дозволяє створювати цінності компанії, які, власне, є порогом входу до масштабування та основою довготривалого успіху.

Література:

1. Карковська В.Я., Дорош І.М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2019 р. № 5 (110). С. 98-102.
2. Заволічна Т.Р., Зрибнева І.П. Синергія впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проектного менеджменту. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія Економіка*, № 830, 2021. Стор. 89-96. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/153>
3. Когут І. В., Лучко Г. Й. Стилі лідерства проектного менеджера в управлінні командою проекту. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7354>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.77
4. Кенджемі Дж.П. Використання лідером влади особистого авторитету чи влади законних повноважень. *Психологічний журнал*. 2019. № 7. С.49.
5. Командотворення (тимбілдинг). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
6. Zavolichna T.; Zrybnieva I. Trends in innovative management decisions: the role of media literacy in overcoming the challenges of the pandemic. *German Science Herald*, V. 2, 2021. P. 11-14. URL: <https://dwherold.de/onewebmedia/2021/2021-2/Zavolichna%2011-14.pdf>
7. Соболева К.І. Найкращі менеджери – це лідери. І навпаки. Платформа відкритих інновацій «supported by mind.ua». URL: <https://mind.ua/publications/20247621-najkrashchi>

V • КАНВАС БІЗНЕС-МОДЕЛЬ

- 5.1. Методика побудови бізнес-моделі Канвас.
- 5.2. Структура бізнес-моделі.
- 5.3. Механізм реалізації бізнес-моделі та кейси.

5.1. Методика побудови бізнес-моделі Канвас

Бізнес-модель показує архітектуру того, як фірма створює та засвідчує цінність бізнесу для клієнтів, і механізми, які вона використовує для отримання частки даної вартості. Вона є концепцією, що відображає елементи і відносини в бізнес-діяльності з такою метою як: планування, комунікації чи поліпшення. Завдяки концепції бізнес-моделі компанія може показати свій бізнес такими виразами, як «що вона робить», «що вона пропонує» і «як саме пропозиція зроблена».

Найпопулярнішим конструктором бізнес-моделі є Canvas. Авторами бізнес-моделі Канвас є Александер Остервальдер та Ів Пінье. *Канвас* (в перекладі означає з англійської «Canvas» – канва, полотно). Іншими словами, це базис (фундамент) для бізнесу. Якщо все сконструювати, описати бізнес-процеси та застосувати технічні принципи інжинірингу до бізнесу, то підприємець отримає ефективну бізнес-модель або фундамент для старту.

А. Остервальдер пропонує таке визначення *бізнес-моделі* (business model): це те, як підприємство обирає споживача, формує і класифікує пропозиції своїх товарів, розділяє ресурси, показує, які завдання воно зможе зробити своїми силами і для яких доведеться прилучати фахівців зі сторони, виходить на ринок, показує цінність для споживача й цим самим отримує від цього певний прибуток. Підприємства можуть пропонувати різноманітні продукти, послуги або технології, проте якщо підходи до їх розробки подібні, вони діють за одним типом бізнес-моделі. Принципи, закладені в основу побудови бізнес-моделі, повинні забезпечувати отримання надприбутку на потрібних ринках. Лише тоді можна сказати, що бізнес-модель успішна[1].

Бізнес-модель Канвас побудована за принципом балансу: права частина моделі відповідає за цінність бізнесу, ліва відображає його ефективність.

В умовах цифровізації бізнесу і бізнес-моделювання може бути реалізовано через онлайн-розробки та застосунки. В сучасних умовах, це дуже корисно, адже бізнес-модель постійно вдосконалюється, змінюється та трансформується відповідно до нових викликів та ризиків бізнес-середовища.

Візуальна бізнес-модель Канвас має такий вигляд (рис. 5.1):



Рис. 5.1. Структура Канвас бізнес-моделі

5.2. Структура бізнес-моделі Канвас

До бізнес-моделі Канвас входить дев'ять блоків.

1. Ціннісна пропозиція

Ціннісна пропозиція відображає цінність, яку пропонує компанія для споживачів в обмін на гроші та їхню увагу.

Ціннісна пропозиція – це властивість продукції вирішувати проблеми споживачів чи задовольняти певні потреби.

У квадранті «Ціннісна пропозиція» треба дати відповідь на такі запитання:

- Які проблеми допомагає вирішити продукція чи послуга?
- Які потреби задовольняє продукція чи послуга?
- Які існують альтернативи задоволення цих потреб та вирішення проблем?

2. Рішення

Відповіді на ці запитання сформулюють рішення проблем споживачів, які пропонує бізнес. У цьому квадранті необхідно описати ключові індикатори товарів та послуг як напрямів вирішення проблем споживачів. Зокрема, які емоції отримає споживач при купівлі пропозиції, як задовольняє потребу даний товар чи пропозиція, яке співвідношення вартість-ціна, описати чому споживачеві варто заплатити гроші за цю пропозицію тощо.

3. Унікальна торгова пропозиція

Описуванні вищезазначені аспекти дозволять сформувати унікальну торгову пропозицію (УТП) бізнесу, що визначить місію бізнесу та цінність бранда. УТП визначає унікальні характеристики продукції на ринку та властивості для клієнтів, корисність товару.

4. Ключові індикатори бізнесу

У цьому квадранті належить визначити основні критерії прийняття та реалізації бізнес-моделі, параметри ефективності бізнес-діяльності та індикатори, які засвідчують про необхідність її зміни.

5. Конкурентна перевага

При характеристиці цієї компоненти бізнес-моделі потрібно дати відповідь на запитання «У чому полягає цінність нашої пропозиції на відміну від альтернативних варіантів, які існують на ринку?».

Тут компанія має проаналізувати існуючі пропозиції рішень аналогічних проблем споживачів на ринку, а в бізнес-моделі вказати відмінні характеристики.

6. Сегменти споживачів

Для характеристики сегменту споживачів треба провести ефективну сегментацію споживачів та описати цільову аудиторію, скласти портрет клієнта.

Цей елемент бізнес-моделі відповідає на запитання:

- Для кого створена ціннісна пропозиція?
- Які споживачі є ключові?
- Визначити основні мотиви, які спонукають людей обрати саме цей товар та послугу.
- Описати механізм побудови відносин з клієнтами: залучення клієнта, утримання клієнта та формування з ними довгострокових комунікацій.

В описі взаємозв'язків «бізнес-клієнт» належить дати відповіді на такі запитання:

- Що цікаво клієнту?
- Яка частота покупки товару чи послуги?
- Яка демографічна характеристики клієнтів?

Варіанти взаємозв'язків з клієнтами:

- ✓ (особлива) персональна підтримка;
- ✓ самообслуговування;
- ✓ автоматизоване обслуговування;
- ✓ спільноти;
- ✓ спільне створення тощо [2].

6. Канали реалізації

Канали реалізації характеризують механізм доставки товарів до споживачів. Канали реалізації відображають комунікацію бізнесу та клієнтів.

У цьому квадраті необхідно відповісти на такі запитання:

- У який спосіб доставляється продукція до споживача?
- Як споживачі дізнаються про продукцію (радіо, таргетована реклама, офлайн магазин, шоурум, зв'язки з громадськістю тощо)?

Є *п'ять етапів просування товару до споживача:*

- ✓ інформаційний;

- ✓ оціночний;
- ✓ продажний;
- ✓ доставка;
- ✓ постпродажний.

Зазвичай у бізнесі не виникає проблем з такими етапами як інформаційний, продажний і доставка. Тобто бізнес розміщує інформацію, яка містить спосіб оплати і деталі, як споживач отримує про товар. А оціночний і постпродажний етапи бізнес зазвичай недооцінює.

Оціночний етап – коли потенційний клієнт вперше зустрів інформацію про пропозицію товарів чи послуг. Він повинен зрозуміти, що цей товар або послуга можуть задовольнити його потребу чи вирішити проблеми.

Зазвичай споживач бачить одну інформацію і думає: "О, так, наче цікаво, можливо, я повернуся до цього". Потім проходить кілька кроків і бачить іншу інформацію, яка має яскраву УТП, що співпадає з його цінностями, і купує там.

Тож УТП повинна бути чітко сформульована та ефективна з погляду споживача.

Постпродажний етап – це продовження комунікацій зі своїми клієнтами у довготерміновому періоді [2].

8. Потіки доходів

Потоки доходів потрібно структурувати у такого типу таблиці з урахуванням специфіки товару чи послуги (таблиця 5.1):

Таблиця 5.1

План продажів і доходів

Продукція	Одиниця виміру	Базова ціна	Обсяг продаж	Валовий дохід
1				
2				
3				
4				
Всього				

У цій частині варто описати всі можливі напрями доходів та можливості їх диверсифікації в майбутньому. Визначити, яку частину загального прибутку приносить кожний потік надходження доходів?

Частина можливих потоків:

- продаж активів;
- плата за користування;
- оплата підписки;
- оренда/рента/лізинг;
- брокерські проценти;
- реклама.

8. Структура витрат

Це усі постійні та змінні витрати, які необхідні для реалізації бізнес-моделі [3].

Приклад розрахунку постійних витрат для ФОП наведений на рисунку 5.2 [1].

Постійні витрати (на місяць):		Фізична особа-підприємець (3 група спрощеної системи)		
ЄСВ для ФОП-власника	0			
Заробітна плата і податки із заробітної плати		Мінімальна заробітна плата на 01/01/2022 грн.		
Оренда і комунальні послуги		Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) грн.		
Послуги бухгалтера і юриста		оцінка під час складання плану		
Підтримка сайту, іншого програмного забезпечення, соціальних мереж		оцінка під час складання плану		
Інші витрати		варто закласти резерв непередбачуваних витрат		
Разом постійних витрат		грн.		

Рис. 5.2. Постійні витрати для ФОП

Змінні витрати розраховуються на одиницю продукції та сумуються (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

План продажів і доходів

Стаття витрат	Одиниця виміру	Вартість за одиницю	Норма витрат на виріб	Прямі витрати
1				
2				
3				
4				
5				
Всього				

5.3. Механізм реалізації бізнес-моделі та кейси

Реалізацію бізнес-моделі Канвас у процесуальному підході відображають через опис таких компонент механізму реалізації бізнес-моделі :



Рис. 5.3. Компоненти механізму реалізації бізнес-моделі

Ключові дії відображають основні бізнес-процеси, спрямовані на створення ціннісної пропозиції та побудову організаційної структури відповідно до бізнес-моделі.

Ресурси характеризують необхідний потенціал (капітальний, трудовий, сировинний, матеріально-технічний та управлінський) для реалізації бізнес-моделі.

В описі партнерів необхідно визначити всіх постачальників, посередницькі організації та інших контрагентів, необхідних для реалізації бізнес-моделі.

Можливі такі форми партнерських відносин:

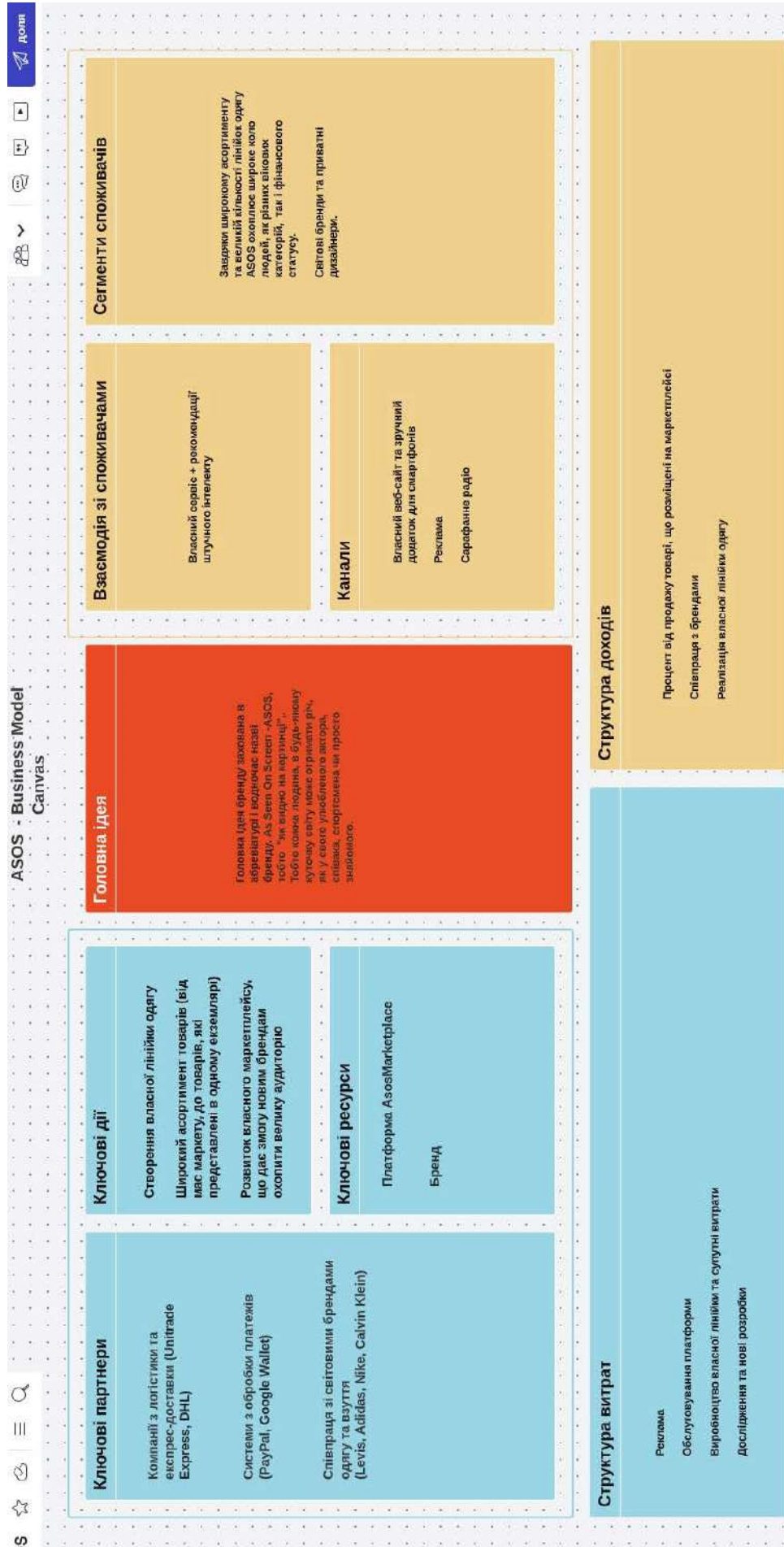
- ✓ стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями;
- ✓ кооперація і стратегічне партнерство між конкурентами;
- ✓ спільні дії для запуску нових бізнес-проектів;
- ✓ відносини виробника з постачальниками.

Ефективність бізнесу необхідно оцінити через зіставлення витрат і доходів відповідно до бізнес-моделі та розрахунку ряду фінансово-економічних показників, які відображають окупність бізнесу та перспективну вартість.

Бізнес-модель – це гнучкий інструмент, який повинен завжди вдосконалюватися, допрацьовуватися та трансформуватися відповідно до перманентних змін як усередині бізнесу, так і викликів зовнішнього середовища.

Практичні кейси бізнес-моделей

Бізнес-модель компанії Asos



Бізнес-модель салону краси

<p>Ключові партнери</p> <p>Партнери:</p> <p>Фітнес-центри - формування дисконтної групи ; спільні рекламні акції</p> <p>СПА-салони - формування дисконтної групи ; спільні рекламні акції</p> <p>Косметичні магазини - формування дисконтної групи ; спільні рекламні акції</p> <p>Центри пластичної хірургії - компанія-партнери радять послуги і товари один одного</p> <p>Бутіки - компанія-партнери радять послуги і товари один одного; надання знижок на свої товари для клієнтів-партнерів</p> <p>Весільні салони - послуга виступає в якості подарунка до товару чи послуги іншої компанії; компанія-партнери радять послуги і товари один одного</p> <p>Постачальники:</p> <p>Coifbi Майстер - все для перукарів , манікюрниць та салонів краси</p> <p>LeMi-prof - професійна косметика</p> <p>Make Up Me Cosmetics - професійна косметика</p> <p>Seven Heaven – обладнання</p> <p>ООО «Пластэк-Техник» - обладнання</p> <p>All-Lashes - матеріали для брів та вій</p> <p>ЧистоТел - органічна косметика, шампуні, бальзами, масла, скраби, креми</p>	<p>Ключові активності</p> <ul style="list-style-type: none"> - Надання послуг з нігтьового сервісу, - Надання перукарських послуг, - Надання послуг візажу, - Надання послуг що по'язані з бровами та війми - Вітзний сервіс <p>Ключові ресурси</p> <p>Матеріальні ресурси:</p> <p>Приміщення</p> <p>Меблі</p> <p>Обладнання</p> <p>Матеріали</p> <p>Відеоспостереження</p> <p>Інтелектуальні ресурси:</p> <p>Товарний знак, клієнтська база даних</p> <p>Персонал:</p> <p>кваліфіковані фахівці в сфері надання б'юті-послуг</p> <p>Фінанси</p>	<p>Ціннісні пропозиції</p> <p>1) Якісні послуги з манікюру, педикюру:</p> <ul style="list-style-type: none"> - покриття гель-лаком - нарощення <p>2) Сучасні види перукарських послуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Стрижка - Фарбування - Укладання і зачіска - Лікування волосся - Нарощення волосся - Кератин та ботокс для волосся <p>3) Професійний макіяж:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Денний - Вечірній - Весільний <p>4) Сучасні послуги пов'язані з бровами та війми:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Корекція брів/вій - Покраска брів/вій - Ламінування брів/вій - Нарощення вій - Ботокс вій <p>5) Вітзний сервіс</p>	<p>Взаємини зі споживачами</p> <p>Особлива персональна підтримка: мастер салону прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини</p> <p>Канали взаємодії</p> <p>SMM (Social Media Marketing), соціальні мережі;</p> <p>Реклама в соціальних мережах;</p> <p>Партнери;</p> <p>Сарафанне радіо (рекомендації);</p> <p>Сайт;</p> <p>Зовнішня реклама;</p> <p>Розміщення на порталах для пошуку салону краси.</p>	<p>Споживчі сегменти</p> <p>Жінки, 16-25 років, дохід середній</p> <p>Жінки, 26-50 років, дохід середній та вище середнього</p>
---	---	--	--	--

<p>Структура витрат</p> <p>Основні первинні витрати:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ресстрація Допоміжні послуги (юридичні та консультативні послуги) Оренда приміщення Ремонт та підготовка приміщення Каса та ПЗ Купівля меблів та їх оснащення Купівля обладнання та їх оснащення Купівля матеріалів на кожного майстра Відєоспостереження Уніформа Сайт та соцмережі Вивіска і первісна реклама Запас коштів (10%) <p>Операційні витрати:</p> <ul style="list-style-type: none"> Орендна плата Витрати на заробітну плату та податки на заробітну плату і відрахування в позабюджетні фонди Витрати на підтримку чистоти в салоні Комунальні платежі (рахунки за електрику, газ, гарячу і холодну воду) Відрахування банку за прийом безготівкових платежів Ремонт і технічне обслуговування косметологічної техніки, а також витрати на підтримку інструментів в робочому стані Витрати на рекламу Бухгалтерський супровід Податки <p>Інші можливі початкові поточні витрати:</p> <ul style="list-style-type: none"> Чай / кава та солодоші Непередбачені витрати (5-10%) 	<p>Джерела доходів</p> <p>Плата за надання послуг</p>
--	--

Література:

1. Canvases visualize complex business issues simply and collaboratively. Used by millions worldwide. URL: <https://www.strategyzer.com/canvas>.
2. Як побудувати канву бізнес-моделі. Б-24 – інформаційний портал. URL: <https://www.buh24.com.ua/yak-pobuduvati-kanvu-biznes-modeli/>.
3. Вікторія Кифяк. Бізнес-інжиніринг: інструкція для підприємців-початківців: методичні вказівки. Чернівці, Чернівецький нац. ун-т, 2021. 20 с.
4. Kyfyak V., Antokhov A., Todoriuk S. Business model as a value management tool. *Baltic Journal of Economic Studies. Web of Science*. 2021. Volume 7. Number 2. P. 110-117. ISSN 2256-0742. Journal is available: DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742>.
5. Діагностика бізнес-проектів та бізнес-інжиніринг : навч. посібник / С.В. Ксьондз, В.І. Кифяк, В.В. Кіндзерський. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

VI. БІЗНЕС-ПЛАН – ЗАПОРУКА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

- 6.1. Суть, мета і види бізнес-планів.
- 6.2. Основні завдання бізнес-плану та механізм його формування
- 6.3. Структура бізнес-плану.
- 6.4. Найпоширеніші помилки при складанні бізнес-плану.

6.1. Суть, мета і види бізнес-планів

В умовах ринкової економіки наявність ретельно продуманого плану є необхідністю забезпечення успішної діяльності підприємства. Досвід підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення у зв'язку з динамічністю середовища функціонування підприємства.

Впровадження підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів та реального плану господарювання [3].

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його розробляють у разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств та створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності [2].

Бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

- як інструмент стратегічного плану розвитку підприємства;
- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування;
- як інструмент планування взаємовідносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить загальний обсяг фінансування (за рахунок кредиторів, інвесторів) та ресурсне забезпечення;
- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

У бізнес-плані як результаті формулюються перспективи й поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні та слабкі сторони бізнесу, наводяться результати дослідження ринку, викладаються особливості функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги усіх необхідних ресурсів для реалізації наміченого проекту [3].

Бізнес-план – це документ, який детально описує всі аспекти реалізації бізнес-ідеї, виконує функцію залучення інвестиційних ресурсів, моделюючи

підприємницьку діяльність із чітко заданими параметрами, можливими ризиками та методами їх протидії.

Метою складання бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства на найближчий та віддалений періоди. Бізнес-план відповідає на багато запитань щодо майбутнього існування фірми, такі як:

- визначення виду діяльності фірми, цільових ринків і місця підприємства на цих ринках;
- формулювання стратегії та тактики підприємства;
- вибір конкретного виду послуг, які будуть надаватись фірмою;
- оцінка виробничих та невиробничих затрат;
- розробка маркетингових заходів по вивченню ринку, рекламні, стимулюванню попиту та ін.
- оцінка фінансових затрат фірми для передбачених завдань;
- підбір кадрів для підприємства;
- передбачення труднощів на шляху до виконання планів [4].

Бізнес-план є не лише важелем управління підприємством, а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для започаткування нового або поліпшення діючого бізнесу [5].

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує такі **функції**:

1. Представляє цілі та завдання бізнесу, етапи його створення та розвитку, можливі джерела фінансування, можливі ризики та інформацію для прийняття управлінських рішень.
2. Сприяє ефективному оперативному та стратегічному управлінню підприємством, дозволяє прогнозувати його розвиток.
3. Є обов'язковою умовою при отриманні кредитних коштів.
4. Відображає суть бізнес-ідеї, надає інформацію про партнерів, постачальників, контрагентів та ін.
5. Розкриває потенційні ризики та можливі труднощі у процесі реалізації бізнес-ідеї.

Відповідно до цільового призначення документа, виділяють дві класифікації видів бізнес-планів. Згідно з першою класифікацією розрізняють такі види бізнес-планів (рис. 6.1.).

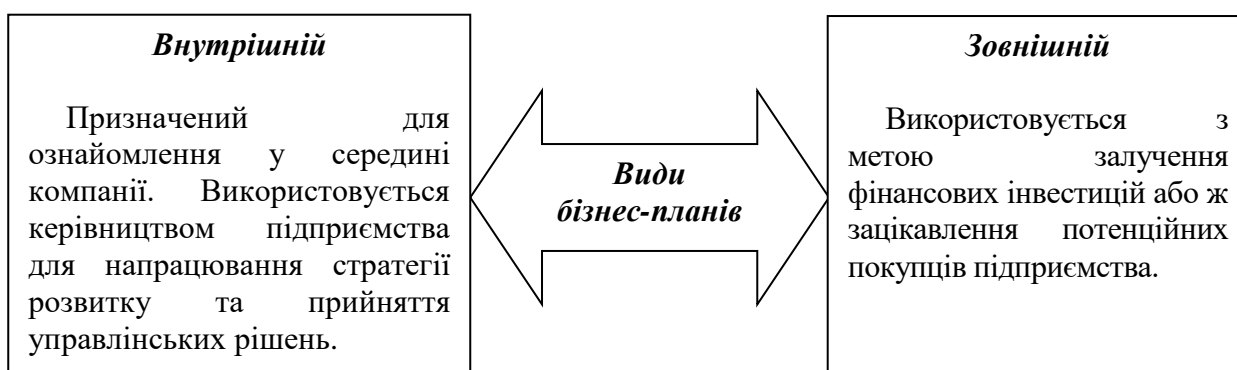


Рис. 6.1. Види бізнес-планів

Друга класифікація передбачає поділ бізнес-планів на такі 7 видів:

1. Повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту – виклад для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії освоєння ринку, передбачуваних фінансових результатів.

2. Бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту – основа для переговорів з потенційним інвестором чи партнером для з'ясування ступеня його зацікавленості або можливого залучення до проекту.

3. Бізнес-план компанії – виклад перспектив розвитку компанії на майбутній плановий період перед радою директорів або зборами акціонерів із зазначенням основних бюджетних позначок і господарських показників для обґрунтування обсягів інвестицій або інших ресурсів.

4. Бізнес-план структурного підрозділу – виклад перед вищим керівництвом підприємства плану розвитку господарської діяльності підрозділу для обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізовано виділених ресурсів або величини приросту.

5. Бізнес-план (заявка на кредит) для отримання на комерційній основі позикових коштів від кредитора.

6. Бізнес-план (заявка на грант) для отримання коштів з державного бюджету або благодійних фондів для вирішення гострих соціально-політичних проблем з обґрунтуванням прямих і непрямих вигод для регіону або суспільства в цілому від виділення коштів чи ресурсів під даний проект.

7. Бізнес-план розвитку регіону – обґрунтування перспектив соціально-економічного розвитку регіону та обсягів фінансування відповідних програм для органів із бюджетними повноваженнями.

Для досягнення успіху в реалізації бізнес-проекту найперше, необхідне грамотне планування об'єктивна оцінка можливих ринкових позицій, чітко сформована стратегія і план тактичних заходів для її реалізації.

Грамотне письмове оформлення бізнес-плану має дуже велике значення для організації робіт з його виконання. Актуальність написання бізнес-плану не зменшується навіть в умовах динамічної економічної ситуації на ринку. Процес підготовки бізнес-плану забезпечує **ряд переваг**:

- змушує керівників фундаментально вивчити перспективи підприємства;

- дозволяє здійснити більш чітку координацію зусиль з досягнення поставлених цілей;

- визначає показники діяльності підприємства, які необхідні для подальшого контролю;

- спонукує керівників конкретніше визначити свої цілі і шляхи їх досягнення;

- робить підприємство більш підготовленим до раптових змін ринкових ситуацій;

- чітко формалізує обов'язки і відповідальність усіх керівників підприємства.

Головна перевага бізнес-планування полягає в тому, що правильно складений план дає перспективу розвитку фірми, тобто у кінцевому підсумку відповідає на найважливіші для бізнесмена запитання: чи варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, чи окупляться усі витрати сил і засобів?

6.2. Основні завдання бізнес-плану та механізм його формування

Розробка бізнес-плану є специфічним процесом у кожному конкретному випадку, тому неможливо сформуванати універсальну схему його формування.

Сам процес бізнес-планування здійснюється в себе три етапи (рис. 6.2.).

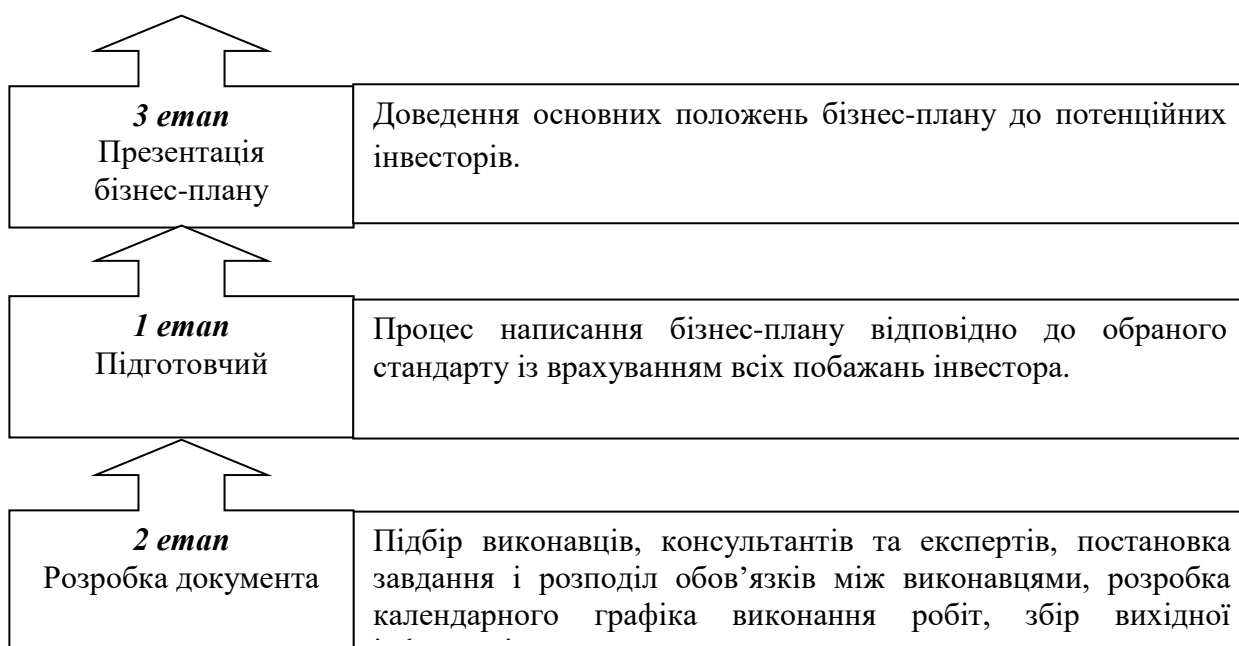


Рис. 6.2. Етапи бізнес-планування

Бізнес-план дозволяє виконати такі **основні завдання** підприємства:

- визначити конкретні напрями діяльності, цільові ринки та місце суб'єкта на цьому ринку;
- окреслити довгострокові й короткострокові цілі на перспективу;
- систематизувати і узагальнити пропозиції та висновки споживачів щодо товарів (послуг);
- виявити відповідність наявних кадрів та їх мотивування;
- визначити комплекс маркетингових заходів для освоєння ринку продажу та післяпродажного обслуговування;
- ретельно оцінити фінансовий стан та об'єктивно визначити джерела фінансування при реалізації бізнес-плану;
- підготувати план дії на випадок «позаштатних» ситуацій, які очікують на шляху реалізації бізнес-ідеї;
- сформуванати висновки щодо ефективності майбутньої діяльності підприємства.

Кожне завдання плану може бути виконане лише у взаємозв'язку з іншими.

Не існує загальноприйнятої, єдиної для усіх підприємств, регламентованої форми і структури бізнес-плану. Водночас різні потенційні можливості; вплив зовнішнього середовища та циклічність розвитку економіки потребують відповідного інструментарію (методів, засобів, прийомів тощо) щодо розробки, які співпадають і дозволяють використовувати типові підходи формування бізнес-плану як бази [3].

Для складання бізнес-плану здійснюється вибір оптимальної методики, зважаючи на розмір необхідних інвестицій, обсяг виробництва, цілі інвестора та змоги вкласти власні ресурси. Найпоширенішими методиками розробки бізнес-планів є:

- Методика розробки бізнес-планів Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (UNIDO).
- Методика бізнес-планування Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР).
- Методика розробки бізнес-планів компанії «Goldman, Sachs & Co».
- Методика бізнес-планування інвестиційних проектів інтернаціональної консультативно-аудиторської компанії «Ernst&Young».

Розглянемо дві з них детальніше у Табл. 6.1.

Таблиця 6.1.

Порівняльна таблиця методик формування бізнес-плану

Назва методики	UNIDO	ЄБРР
Ціль	Розробка та обґрунтування доцільності реалізації бізнес-ідеї, залучення інвесторів, партнерів, необхідних кредитних ресурсів.	
Структура	Резюме. Ключова ідея проекту. Маркетингова стратегія та аналіз ринку. План виробництва та місце реалізації проекту. Інженерне проектування. Організаційний план. Кадрове забезпечення. Виробничі витрати. Фінансовий аналіз. Оцінка прибутку і ризиків. Додатки.	Титульний лист. Конфіденційність. Резюме. Інформація про підприємство (історія заснування, керівний склад і т.д.). Інформація про проект (інвестиційний та фінансові плани, маркетинговий аналіз, опис процесу виробництва). Фінансування. Додатки.
Особливості	У бізнес-плані рекомендоване проведення мікро- та макро-економічного аналізів. Також, бажаними є розділи щодо виробничого аналізу та інженерного проектування. Окремо розглядається економічний аналіз прибутку та витрат.	Звертається увага на необхідність згоди на конфіденційність, наголошуючи на юридичному аспекті важливості бізнес-плану та охороні авторських прав. SWOT-аналіз.

Також при формуванні бізнес-планів в Україні використовують офіційні рекомендації, а саме: Положення «Про типовий бізнес-план згідно з наказом Фонду державного майна України» та Методичні рекомендації Міністерства економіки (2006 р.) з розроблення бізнес-плану підприємств).

Послідовність складання бізнес-плану полягає в дотриманні такого алгоритму дій:

1. Ухвалення рішення про створення нового підприємства чи впровадження заходів з удосконалення діючого підприємства.

2. Аналіз власних можливостей і здатності взятися за реалізацію бізнес-ідеї.

3. Вибір виробу чи послуги, виробництво яких будуть метою бізнес-ідеї.

4. Дослідження можливого ринку збуту.

5. Складання прогнозу обсягів збуту (для першого року – щомісячно, для другого – поквартально).

6. Вибір місця для здійснення комерційної чи виробничої діяльності.

7. Розробка плану виробництва.

8. Розробка плану маркетингу.

9. Розробка організаційного плану.

10. Розробка юридичної схеми майбутньої комерційної діяльності.

11. Вирішення питань організації бухгалтерського обліку.

12. Вирішення питань страхування.

13. Розробка фінансового плану.

14. Написання резюме до бізнес-плану.

У кінцевому підсумку документ має містити і розкривати розділи, важливі для комплексного розуміння майбутнього бізнесу, в яких проводиться аналіз конкретних напрямків проекту, вихідних і прогнозованих показників, що характеризують результати розвитку підприємства. При цьому він має відповідати принципам достовірності та обґрунтованості базових показників.

Зміст бізнес-планів визначається особливостями, які притаманні тому чи іншому бізнесу, що пов'язано насамперед з основними факторами взаємовпливу та взаємозалежності з бізнес-плануванням, а саме: стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; масштаб бізнесу (малий, середній, великий); характеристики продукції (споживчий або інвестиційний товар, традиційний або інноваційний продукт), надання послуги та її особливості (нової чи вдосконаленої), виконання робіт; джерела потенційного фінансування (власний, позиковий, пайовий (акціонерний) капітал, змішане фінансування); специфічні галузеві та регіональні чинники.

Опрацювання бізнес-плану для заснування нового підприємства починається з розробки тих принципових рішень, які закладаються в його основу, а саме: 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї; 2) обирається сфера діяльності; 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу; 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу [3].

Розробка бізнес-плану забезпечує досягнення певних цілей, наведених у таблиці 6.2.

Таблиця 6.2.

Основні цілі розробки бізнес-плану

№ п/п	Ціль	Характеристика
1.	Інструмент для залучення зовнішніх інвестицій чи кредиту.	У бізнес-плані передбачається аналіз фінансових показників, які є основою для формування ділових відносин між підприємцем та інвестором. Розрахунки, наведені у документі, дають змогу визначити необхідну суму кредитних коштів, приблизний термін окупності проекту та прогнозований розмір прибутку від діяльності підприємства.
2.	Основний інструмент комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками.	За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що запропонована бізнес-ідея справді є перспективною, а головне, що є обґрунтована реальна програма успішної її реалізації.
3.	Спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом.	Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори: - правильне розуміння реальної ситуації в даний момент; - чітка постановка цілей; - якісне планування процесів переходу з одного стану в інший. Бізнес-план має розв'язати всі ці проблеми з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення, що і забезпечує бізнесу успіх.
4.	Можливість передбачення потенційних ризиків та «форс-мажорних» ситуацій, що виникатимуть у процесі реалізації бізнес-ідеї.	Написання бізнес-плану передбачає необхідність: 1) моделювати ситуації; 2) розробляти різні сценарії; 3) з'ясувати проблеми, які можуть стати на заваді наміченого, і дає змогу передбачити проблеми; 4) уникнути ускладнень або належним чином до них підготуватися; 5) заздалегідь визначити способи подолання перешкод.
5.	Спосіб саморозвитку та вдосконалення особистих управлінських якостей автора бізнес-плану.	У процесі розробки бізнес-плану автор набуває досвіду щодо: 1) оцінки умов конкуренції; 2) засобів просування товарів на ринок; 3) використання переваг бізнесу; 4) фінансового планування тощо. Навіть коли ця інформація ґрунтується на самих

		тільки припущеннях, процес її усвідомлення дає корисний досвід та набуття компетенцій.
6.	Можливість перевірки реалістичності бізнес-плану ще до реалізації бізнес-ідеї.	Є ймовірність, що в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що за даних економічних умов здійснення проекту є нереальним або економічно недоцільним. Краще це з'ясувати, коли бізнес існує лише в проекті, а не тоді, коли на нього вже витрачені кошти, час тощо.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Пошук підприємницьких ідей може здійснюватись за допомогою таких методів індивідуального та колективного творчого пошуку: мозкового штурму, аналогії, ідеалізації, інверсії, конференції ідей, колективного блокнота та ін.

Найчастіше, джерелом бізнес-ідеї слугують:

1. Дослідження інтересів споживачів. В умовах ринкової економіки саме попит споживачів є рушієм заснування нового підприємства.

2. Дослідження діяльності домогосподарств та підприємств. Суть бізнес-ідеї може полягати не тільки у створенні нового продукту, але і в удосконаленні вже існуючого, який би більше задовольняв потреби споживачів.

3. Інституційна складова. Рішення та нормативно-правові акти уряду чи парламенту досить часто формують умови, коли виникає необхідність у задоволенні нових потреб споживачів. Реалізація цієї послуги і може стати успішною бізнес-ідеєю.

Бізнес-план допомагає реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, визначити ефективність, найбільш слабкі сторони проекту та управляти процесом його реалізації.

6.3. Структура бізнес-плану

Важливе значення має структура бізнес-плану, що являє собою досить складний документ, який містить: опис компанії, її потенціалу, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, конкретні дані про розвиток фірми. Хоча зовні бізнес-плани можуть різнитися, але склад їх розділів досить стандартний і залишається практично незмінним [3]. Відповідно, розробка бізнес-плану може здійснюватись одним із двох способів:

1. На основі стандартизованих таблиць з встановленою структурою розділів бізнес-плану чи відповіді на визначений перелік питань.

2. На основі індивідуального творчого підходу до розробки та написання бізнес-плану, який цілком відповідає вимогам його авторів або ж інвесторів.

Розглянемо детальніше структуру бізнес-плану. Як правило, у документі розкривається 8-10 розділів (залежно від ступеня деталізації), проте змістовна послідовність розділів залишається незмінною.

Перший розділ бізнес-плану, **«Резюме»**, являє собою розгорнуту анотацію бізнес-плану в цілому, що описує можливості підприємства, перспективи розвитку ринку, ключові особливості бізнес-ідеї і основні фінансові результати, що досягаються при реалізації проекту. Також у цьому розділі варто згадати про процедуру повернення інвестованих коштів та розмір необхідного капіталу. Залежно від цільової адресації бізнес-плану в резюме викладається суть звернення до інвестора або партнера, що включає опис вигод і переваг від участі в проекті, терміни і зміст майбутніх робіт і заходів, а також основні ризики проекту. Це найважливіший розділ бізнес-плану, від нього залежить, чи буде даний документ прочитаний до кінця або відкладений убік. Саме резюме формує уявлення про реалізоване інноваційному проекті, тому воно прописується якомога ретельніше. Водночас, оскільки для складання резюме необхідна повна інформація про проект і його бізнес-ідеї, даний розділ складається в останню чергу [6].

Другий розділ **«Загальні відомості про підприємство, характеристика його продукції чи послуг»** описує інформацію про спеціалізацію підприємства, його становище на ринку сьогодні і бажане в майбутньому; структуру управління підприємством; основні техніко-економічні показники підприємства; характеристику в найбільш стислій і зрозумілій формі основних параметрів продукції і послуг, запропонованих даною бізнес-ідеєю, які б відрізняли її від аналогічних продуктів і послуг на ринку – вищу якість, нижчу ціну, унікальні технології, додаткові послуги клієнтам, найвигідніше місце розташування тощо [4].

У третьому розділі **«Опис ринку»** проводиться аналіз ринку даної продукції чи послуги: стан справ у галузі, потенційні клієнти та місткість ринку, конкуренція, ефективність даної бізнес-ідеї; опис характерних рис даного продукту чи послуги, що забезпечить їм конкурентоздатність на даному ринку; перспективи розвитку [4]. Завдання даного розділу – представити результати аналізу потреби в новому продукті чи послугі для споживача.

У четвертому розділі **«Характеристика конкурентного середовища»** подається інформація не тільки про вже присутніх на ринку конкурентів (а для радикально нових продуктів чи послуг таких може і не виявитися зовсім), але і для тих, які здатні в короткі терміни подолати бар'єри виходу на ринок і зробити істотний вплив на ринкову ситуацію [6].

У п'ятому розділі **«Маркетинговий план і ціноутворення»** розглядається як комплекс методів та інструментів просування нового продукту чи послуги із зазначенням термінів і витрат на забезпечення маркетингових заходів, або маркетингового бюджету.

У цьому розділі бізнес-плану автору необхідно продумати і пояснити потенційним партнерам чи інвесторам основні елементи свого плану маркетингу, до якого належать:

1. Схема поширення товарів.

Її розробка - є один із найважливіших компонентів бізнес-плану, адже підприємство може самостійно зайнятися їх просуванням, встановити партнерські відносини з існуючими дилерськими мережами або створити власні збутові структури.

2. Ціноутворення.

Вибір стратегії ціноутворення здійснюється виходячи з оцінки еластичності попиту, специфіки поведінки споживачів, рівня конкуренції та інших факторів, які були представлені в попередніх розділах [6].

3. Реклама.

Необхідно вказати, що стане об'єктом реклами, на кого вона буде спрямована (цільові групи покупців, сегменти ринку, ринок в цілому та ін.). Які засоби масової комунікації і як використовуються в рекламній діяльності (розсилка рекламних пропозицій окремим покупцям, вивіски в магазині, теле- і радіореклама, рекламні оголошення в журналах і газетах, рекламні щити на вулицях, видання плакатів, реклама на дрібних товарах (календарях, ручках та ін.), видання буклетів і брошур, реклама в Інтернеті, контекстна реклама та ін.) [6].

4. Методи стимулювання продажів.

Типовими рішеннями в даній сфері є продаж в кредит, знижка при покупці, введення системи бонусів, гарантія виплат або повернення грошей, надання збільшеного терміну гарантійного ремонту та ін. По кожному подібного заходу оцінюються витрати, які також зараховуються до бюджету маркетингу [6].

5. Організація післяпродажного обслуговування клієнтів (для технічної продукції).

До плану маркетингу включається опис підходів до організації післяпродажного обслуговування клієнтів.

6. Формування суспільної думки про підприємство, його продукцію чи послугу.

Дуже часто плануються заходи для формування громадської думки про підприємство і пропоновані продукти чи послуги (Public Relations, PR). Нерідко тут же передбачаються заходи соціальної спрямованості (благодійність, додаткові заходи для покращення екології, рішення муніципальних проблем та ін.). Витрати на PR також включаються до маркетингового бюджету підприємства.

У шостому розділі «*План виробничої діяльності*» описується рух продукту, починаючи з отримання сировини від постачальників, яка проходить через виробничий цикл, і закінчуючи реалізацією споживачам.

Також у цьому розділі здійснюється опис необхідного устаткування із зазначеними параметрами його потужності; аналіз кадрового потенціалу; розглядаються стандарти контролю якості; враховуються всі законодавчі акти та обмеження.

Дані шостого розділу рекомендується обґрунтувати на перспективу в 2-3 роки, а для великих підприємств – на 4-5 років наперед. Дуже корисним елементом тут може стати схема виробничих потоків на підприємстві. На цій схемі має бути наочно показано, звідки і як будуть надходити до підприємця всі види сировини і комплектуючих виробів, у яких цехах і як вони будуть перероблятися в продукцію, яким способом і куди ця продукція буде поставлятися.

Основною метою сьомого розділу «*Організаційний план*» є подання інформації про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва. У ньому розкривається два аспекти формування бізнес-плану: організаційна структура та юридична форма підприємства.

До організаційної структури належить:

- перелік всіх служб та посадових осіб, їх функціональні обов'язки, посадові оклади, підпорядкування та організаційні зв'язки між працівниками, шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства;

- керівний склад підприємства, його обов'язки, оплата праці та умови преміювання;

- критерії відбору кадрів – вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, яка передбачається організаційною схемою;

- оцінку результатів роботи та форми заохочення – перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, методика оцінки результатів роботи, форми матеріального та морального заохочення;

- форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Розкриваючи юридичну складову, потрібно визначитись із організаційно-правовим статусом та формою власності, що є надзвичайно важливим.

У восьмому розділі «*Фінансовий план*» традиційно обґрунтовується сума необхідних фінансових ресурсів для реалізації бізнес-плану та розглядаються можливі джерела фінансування. Написання цього розділу має враховувати вплив інституційного середовища, коливання валютних курсів, інфляційні тенденції та ін.

До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи:

- прогноз обсягу продажу;
- план грошових надходжень і витрат;
- зведений баланс активів і пасивів;
- графік досягнення безбитковості;
- баланс прибутку та його розподіл.

У дев'ятому розділі «**Ризики та гарантії**» розглядають можливі невдачі, що можуть виникнути у результаті небажаних негативних змін.

Ризики можуть бути:

- політичні;
- господарські;
- форс-мажорні.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому. Мають бути прораховані різні сценарії роботи підприємства. За найгіршого сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами або партнерами.

Бізнес-план може містити також додатки, куди входить вся важлива інформація, яка не потрапила у його основну частину [6].

6.4. Найпоширеніші помилки при складанні бізнес-плану

Успішність реалізації бізнес-плану відповідно до його функціонального призначення залежить від якості написання документу.

Розглянемо найпоширеніші помилки при формуванні бізнес-плану:

1. **Шаблонний підхід до формування документа.** Для ліпшого розуміння власних цілей та завдань недоречним є використання шаблонів інших бізнес-планів. Працюючи на проектом із самого початку автор має змогу максимально свідомо і реалістично врахувати всі аспекти реалізації бізнес-ідеї.

2. **Нечітка бізнес-ціль.** Наявність чіткої бізнес-цілі є необхідною умовою початку роботи над бізнес-планом.

3. **Неякісне оформлення документа та стилістика викладу матеріалу.** Даний недолік є досить поширеним у авторів, які вперше готують свій бізнес-план. Це: орфографія, пунктуація, відсутній зміст, неправильно оформлені чи підписані таблиці, діаграми, рисунки, відсутність назв розділів та ін. Неприпустимими у тексті бізнес-плану є такі фрази: «простота реалізації», «величезний ринок», «продукт (послуга), який не має аналогів», «відсутність конкуренції». Подібні помилки можуть призвести до того, що інвестор візьме під сумнів можливість якісної організації бізнесу.

4. **Неповнота викладу інформації.** Бізнес-план обов'язково має містити інформацію з таких запитань, як клієнти компанії, продукт, маркетинг, фінанси, управлінська команда, конкуренти. Зокрема, в маркетинговому плані неодмінно повинна відображатися інформація про ринок, на якому має намір працювати компанія, тенденції його розвитку. Нарешті, обов'язковим є наявність фінансових прогнозів, показників грошового потоку, річних балансів та розроблений відповідно до цього фінансовий план підприємства.

5. **Невизначеність результатів.** Відсутність чітких результатів надзвичайно знижує можливість фінансування пропонованого проекту. У

цьому випадку інвестор не розуміє до кінця очікування підприємства, мету його проекту та кінцевий результат у вигляді свого прибутку. Проте подібні дії з боку підприємства можуть бути навмисними, у випадку, якщо його метою є збереження комерційної таємниці та захист авторських прав на власну бізнес-ідею. У такому випадку, відповідно до загальноприйнятої зарубіжної практики, інвестору можна запропонувати резюме як початкову інформацію, з коротким описом діяльності підприємства, аналіз ринку та основну суть бізнес-ідеї. У таких умовах резюме відіграє ключову роль, адже саме на його основі приймається рішення про детальніше ознайомлення із всім змістом документу.

6. Перенасичення інформацією. Головними принципами при написанні бізнес-плану має бути: чіткість, змістовність та лаконічність у викладенні суті бізнес-ідеї. Досить поширені випадки, коли автор надто багато уваги приділяє другорядним речам, наприклад, опису вже існуючої продукції чи послуги; особистим досягненням учасників команди, яка працювала над бізнес-планом; специфічній термінології, яка не завжди є зрозумілою для інвесторів; технічним складовим, які краще за все відображати у додатках, та ін.

Ці ж самі принципи покладені в основу невід'ємної складової успішного виконання своїх функцій бізнес-планом – його презентації. Вона не має бути перенасиченою дотичною до суті проекту інформацією. Це вважається показником непрофесійності підготовки документа.

7. Нехтування ризиками. Однією із критичних помилок є неврахування всіх можливих ризиків реалізації бізнес-ідеї. Безперечно, під час підприємницької діяльності завжди є ризики. Тому їх відображення у документі та наведення можливих способів нівелювання негативних наслідків цього явища обов'язкові у бізнес-плані.

8. Завищені фінансові показники. Формуючи бізнес-план, треба обов'язково подавати лише реальні фінансові, техніко-економічні та інші показники для об'єктивного відображення результатів роботи майбутнього бізнес-проекту. Саме це дозволить інвестору чітко оцінити перспективи вкладання своїх коштів та можливий рівень прибутковості навіть за найпесимістичнішим сценарієм розвитку бізнесу.

9. Недооцінка конкуренції. Навіть якщо ви пропонуєте унікальний продукт, який немає аналогів і, відповідно (у даний час на даному ринку), конкурентів, то невдовзі вони з'являться, адже поняття конкуренції є природнім явищем у ринковій економіці, і збереження монопольного становища на ринку можливе лише тимчасово зі штучних умов для цього. До того ж у більшості продуктів та послуг є непрямі конкуренти, які при формуванні бізнес-плану, на перший погляд, не становлять жодної загрози, а виявляють свою небезпеку вже під час реалізації підприємницької діяльності. Саме тому оцінці ризику необхідно приділити особливу увагу.

10. Поверхневий фінансовий прогноз діяльності підприємства. Фінансове прогнозування дає змогу інвестору визначити рівень

прибутковості та оцінити можливості повернення вкладених інвестицій. Для першого року реалізації проекту пропонується робити щомісячний фінансовий прогноз, наступні два-три роки – щоквартальний.

11. **Недостатній аналіз ринку.** Для кращого розуміння можливих тенденцій розвитку та позицій, які може посісти підприємство, треба провести ретельне комплексне дослідження постачальників, конкурентів, потенційних клієнтів та партнерів. Це дасть змогу спрогнозувати майбутні прибутки за результатами підприємницької діяльності.

Зазначені помилки є найчастішими при написанні бізнес-плану. Проте навіть урахування всіх зазначених моментів не гарантує успіху в реалізації бізнес-ідеї у сучасному динамічному підприємницькому середовищі.

Багато проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його відповідно до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

При вивченні фактичних результатів роботи, порівняно з бізнес-планом, виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Незважаючи на відсутність законодавчих актів, які прямо зобов'язують розробку бізнес-планів, сьогодні в Україні прийнята значна кількість указів, які формують ділове середовище підприємства. Функціонування в ньому передбачає необхідність розробки бізнес-плану для одержання фінансування проекту. Підвищення обізнаності підприємців і управлінців та переймання зарубіжного досвіду стосовно бізнес-планування приведе український бізнес на новий більш високий рівень розвитку [1].

Література:

1. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81-84.
2. Короткова О.В. Особливості розроблення та презентації бізнес-планів *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. Вип. 14. С. 34-37.
3. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнесінформ. Сер. Економіка*. 2015. Вип. 9. С. 394-402.
4. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: навч. посіб. Київ, 2012. 248 с.
5. Семенов А.Г., Ярошевська О.В., Семенова Г.А. Методи розробки бізнес-плану для акціонерного товариства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 1 (82). С. 118-125.
6. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. навч. посіб. Київ, 2003. 432 с.

VII. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ СТАРТАПУ: ВІД ІДЕЇ ДО ПРОВАЙДІНГУ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ

- 7.1. Бізнес-план для стартапу: особливості складання.
- 7.2. Провайдинг інновацій: становлення та сучасні тенденції розвитку.
- 7.3. Комерціалізація та трансфер інновацій в умовах діджиталізації.

7.1. Бізнес-план для стартапу: особливості складання

Бізнес-план - це програма дій, де описані цілі, яких прагне бізнес (зазвичай стартап), і докладні шляхи їх досягнення. Цю програму можна порівняти з розгалуженою картою метро, де є фінансові, маркетингові та операційні лінії. Бізнес-плани потрібні для залучення інвесторів та успішної самопрезентації компаній. Вони також допомагають їм дотримуватися поставленої мети і не відходити від наміченої траєкторії.

Бізнес-план точно необхідний стартапам, але також знадобиться і зрілим компаніям. В ідеалі він повинен періодично оновлюватись та підлаштовуватись під нові цілі. По ньому легко відстежити, які завдання було вирішено та в який бік варто рухатися. Бізнес-план стане в пригоді і компаніям, які вирішили відкрити нові напрямки або проекти. Відкривати їх без бізнес-плану все одно, що приїхати до незнайомого міста без підготовки. Поїздка може залишити приємні враження, а може провалитися: турист помилково може потрапити до небезпечного району, де з ним трапиться неприємна історія. Або витратить усі гроші, коли до кінця відпустки залишається ще тиждень. Із заздалегідь підготовленим планом вдала поїздка не гарантована, але її ймовірність стає вищою. Те саме стосується і якісного бізнес-плану: він має розписувати всі кроки, передбачати майбутні витрати та позначати можливі проблеми, а також містити опис самого бізнесу, його ідеї, перспективи та порівняння з конкурентами з галузі.

Бізнес-план може виглядати по-різному залежно від виду компанії та пріоритетів підприємця, який його складає. Немає чітко закріпленої моделі плану, але є приблизна структура, якої варто дотримуватися. Особливо, якщо не було попереднього досвіду складання таких стратегій.

Титульна сторінка. Повинна містити назву компанії, ім'я власника і контактну інформацію.

Зміст. Допоможе орієнтуватися та швидко переходити на потрібні сторінки.

Вступ. Короткий опис компанії, її історії, ресурсів, розміру команди, місії та унікальності. Інвестор повинен зрозуміти, звідки до нього прийшли і з ким належить будувати бізнес.

Опис бізнесу. У цьому пункті описується концепція та основна ідея бізнесу. Що продають/виробляють/пропонують, навіщо і для кого.

Опис галузі. Що вже є у сфері, які у неї перспективи та основні тренди. Які є основні гравці, яке зростання і чому вигідно пропонувати тут свій продукт.

Конкурентний аналіз. Чим конкуренти відрізняються від вашої пропозиції, які у них сильні та слабкі сторони, як ви зможете їх обійти і чим здивувати.

Аналіз ринку. Тут описується портрет клієнта. Хто він, скільки заробляє, які у нього звички та потреби і чому йому потрібний саме ваш продукт.

Опис команди. Люди з яким досвідом керуватимуть компанією. Що вони знають про сферу і чому на них можна покластися.

Операційний план. Як компанія функціонуватиме, які операції виконуватимуться щодня. Скільки коштують довгострокові операційні перспективи?

Маркетинговий план. Тут описується стратегія продажу продукту та методи її досягнення.

Фінансовий план. Опис поточних та наступних витрат компанії зі складанням різних прогнозів.

Додатки. Додаткова інформація, яка не підходить до жодного з попередніх пунктів, але допоможе переконати інвестора.

Як скласти бізнес-план?

Є кілька правил, яких варто дотримуватись при його складанні. Вони допоможуть привернути увагу інвестора та побудувати стійку компанію, яка приносить прибуток.

План має бути коротким та інформативним. Жоден інвестор не читатиме план на сто сторінок. Якщо проект має складну структуру, потрібне велике фінансування і план необхідно забезпечити супровідною документацією, її варто внести до додатка, до якого можна звернутися за бажанням інвестора.

План має бути зрозумілим. Потрібно усвідомлювати, до якого інвестора ви йдете. Люди, які вкладають гроші в дослідження, не завжди розуміються на науковій термінології. Також і інвестори, які допомагають молодіжним стартапам, можуть не розуміти сленгу та інтересів нового покоління. План має бути написаний простою мовою, яка наочно пояснює що, як і чому.

Елементи плану необхідно тестувати. Перш ніж йти до інвестора, перевірте свою ідею практично. Опитайте потенційну аудиторію та дізнайтеся її думку про продукт, протестуйте різні елементи бізнесу, попросіть експертів перевірити ваші дані та гіпотези. Чим краще опрацьовано план на початковому етапі, тим вища його життєздатність.

Потрібно визначити цілі та завдання. Припустимо, що у вас є ідея створити свій магазин прикрас. Визначтеся, якою буде ваша мета на найближчі 3-5 років. Один магазин у торговому центрі, мережа магазинів,

онлайн-магазин чи вихід на міжнародні ринки. Конкретизація цілей допоможе показати інвестору, на який прибуток він може розраховувати, а компанії побачити свої можливі перспективи і вибудовувати до них покрокові ходи.

Плану не варто боятися. Написання бізнес-плану може здаватися великою та складною роботою, яка доступна лише професіоналам. Спочатку рекомендуємо уявити свою ідею в голові і коротко розписати її на папері. Потім варто звернутися до кожної маленької мети та продумувати, як її можна досягти. Покроковий підхід до укладання плану зробить роботу простішою. Пам'ятайте, що ви не перша людина, котра сідає за план без необхідного досвіду.

До основних причин провалу стартапів можна віднести три:

1. Сліпа любов засновників до свого проєкту.
2. Нездатність сконцентруватися на проблемі, яку має вирішувати проєкт.
3. Неготовність ретельно опрацювати життєздатність ідей.

І якщо з любов'ю підприємця до свого дітища практично нічого не можна вдіяти, то з рештою причин (концентрація на проблемі та всебічне опрацювання життєздатності ідеї) не так уже й складно розібратися.

Традиційно бізнес використовує з метою оцінки життєздатності такі інструменти, як економічне моделювання та проєктування детальної «дорожньої карти» у формі бізнес-плану. Але для стартапів така форма оцінки не виправдана ні з погляду витрат, ні з погляду цінності. Та й сам по собі бізнес-план – це не так відображення реальності, як відображення «фантазій та очікувань» автора. Саме тому навіть ідеально збалансований на папері бізнес-план з чудовими показниками може залишатися нереалізованим.

7.2. Провайдинг інновацій: становлення та сучасні тенденції розвитку

Будь-яка діяльність, а тим більше інноваційна, неможлива без ресурсного забезпечення (кадри, гроші, час, інформація, обладнання тощо). У вітчизняній теорії та практиці як поняття забезпечення інноваційної діяльності широкого поширення набула така категорія як «провайдинг інновацій». Слово «провайдинг», яке з англійської буквально означає «забезпечення» або «той, що забезпечує». І хоча найбільше цей термін використовується у сфері Інтернет-доступу (інтернет-провайдинг, хост-провайдинг, контент провайдинг, провайдер тощо), проте останнім часом все більшого застосування набуває і в інноватиці.

У наукових публікаціях під «інноваційним провайдингом» розуміють комплексний цілісний процес формування, втілення в життя та подальшого супроводу системи заходів щодо створення та просування на ринок нових товарів чи послуг, чия конкурентоспроможність ґрунтується на використанні нових наукових знань та прикладних розробок - наукомістких продуктів та

послуг. Поняття інноваційного провайдингу ширше, ніж інноваційної діяльності, оскільки має на меті активне формування ринку інновацій та отримання прибутку при використанні інновацій як товару.

Інноваційний провайдер розглядається як суб'єкт підприємницької діяльності, здійснює апробацію та впровадження інноваційних проєктів із залученням інвестицій та виконує технічний супровід контрактів у системі взаємовідносин виробництва та реалізації інноваційної продукції. Провайдери фактично виступають посередниками між власником інтелектуальної розробки та виробником інноваційної продукції та на основі партнерства забезпечують інвестування та просування останньої на ринок, виплачуючи роялті оригінатора (авторам) та франчайзерам.

Основними функціями інноваційного провайдера є наступні:

- надання допомоги власнику наукової розробки для входження до підприємницького середовища;
- здійснення інвестування та підприємницького супроводу інновацій у реальну економіку держави;
- сприяння залученню у галузь фінансових ресурсів;
- здійснення апробації та впровадження інноваційних проєктів;
- технологічна контрактація виробництва та реалізації наукомісткої продукції;
- виконання посередницьких функцій.

Так, до прикладу, ключовим моментом розвитку інноваційної інфраструктури аграрного ринку є формування підприємницького сектору за участю інноваційних бізнес-провайдерів. Структуру аграрного ринку інноваційної продукції на основі інноваційного провайдингу можна подати як поєднання сфер державного регулювання, аграрного виробництва, науки й агробізнесу, які підтримують інноваційний процес на всіх стадіях науково-технічних досліджень та розробок, дослідно-експериментального випробування та інноваційно-венчурного супроводу до кінцевого споживача. Провідну роль у цій структурі повинні відігравати спеціалізовані малі та середні інноваційні підприємства, основна функція яких - доведення наукових досліджень та розробок, яких потребує ринок, до готового продукту (технології), а також його апробація з подальшою передачею у великомасштабне виробництво.

Основними перешкодами формування системи інноваційного провайдингу можна назвати:

- недосконалість законодавчої бази (нескоординованість законодавчих актів між собою та їх невідповідність економічної ситуації в країні);
- відсутність бюджетного фінансування інноваційних перетворень;
- неефективність стимулів для залучення підприємств до інноваційно-інвестиційного процесу;
- недосконалість правового захисту інтелектуальної власності.

7.3. Комерціалізація та трансфер інновацій в умовах діджиталізації

Трансфер технологій – це процес, через який ідея вченого або винахідника в будь-якій сфері діяльності перетворюється на успіх як для автора, так і всього суспільства, паралельно залучаючи і інноваційні центри, інші інфраструктурні суб'єкти та об'єкти, зокрема юристів, інвесторів, банки, і допоміжні виробництва. Поняття „трансфер” з'явилося в Україні з переорієнтацією на ринкові відносини у туристичній, банківській, інноваційно-економічній, спортивній, правовій, психологічній та інших сферах діяльності. Термін використовується у різних транскрипціях: у франкомовній (трансферт, с літерою „т” на кінці) – використовується у професійній лексиці банківських працівників; у англomовній (трансфер, без літери „т” на кінці) – використовується у науковій сфері та наукомісткому бізнесі (трансфер інновацій).

Під трансфером інновацій розуміють передачу інновацій, що оформляється шляхом укладення двостороннього або багатостороннього договору між фізичними та/або юридичними особами, яким устанавлюються, змінюються або припиняються майнові права і обов'язки щодо технології та/або її складових.

Комерціалізація технологій – це вид комерційного трансферу інновацій, в результаті якого відбувається реалізація інноваційної продукції та готових інноваційних технологій на ринку через пошук партнерів та потенційних покупців. Комерціалізацією інновацій мають займатися професіонали з інноваційного менеджменту (провайдери) – підприємці та інвестори інноваційного бізнесу.

Провайдинг інновацій – це посередницька діяльність у сфері трансферу інновацій, що передбачає залучення фахівців-провайдерів до комерціалізації інноваційних розробок через консалтинговий супровід, венчурне фінансування та інноваційне бізнес-проекткування з метою просування на ринок інноваційної продукції.

Система інноваційного провайдингу – це модель побудови національної інноваційної системи, що ґрунтується на механізмі реалізації трансферу технологій із залученням посередників-провайдерів, які здійснюють трансформацію наукових знань в інновації та основі ринкових товарногрошових відносин через застосування прогресивного інновінгу (забезпечує взаємодію з науковим середовищем); інноваційного консалтингу (гарантує зв'язок з підприємницькими структурами) та інноваційно-венчурного бізнесу (сприяє поширенню розробленої інноваційної продукції)

Одним із способів комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (інновацій) є передача прав на її використання за ліцензійним договором. З одного боку, продаж ліцензій приносить ліцензіару додатковий прибуток, а з іншого – покупка ліцензії ліцензіатом сприяє підвищенню

конкурентноздатності вироблених ним товарів або послуг, активізації експорту, зменшенню залежності від імпорту.

Так, за даними французької ліцензійної спілки, найбільш розповсюдженими причинами продажу ліцензії патентовласником є:

- відсутність у власника винаходу можливості фінансувати виробництво продукції, заснованої на винаході;
- створений на фірмі винахід не відповідає профілеві її основної діяльності;
- ціни продавця на продукцію, що випускається з використанням винаходу, не сприймають покупці;
- закордонний імпортер не може одержати у компетентних органів своєї країни ліцензію на закупівлю продукції, заснованої на використанні винаходу;
- урядові заборони або обмеження на імпорт визначених видів продукції, до яких належить продукція, заснована на винаході.

Крім того, при виборі варіанта постачання товарів або продажу ліцензії, підлягають обліку і такі фактори, як розмір мита на готові товари, віддаленість ринків збуту і транспортні витрати, витрати виробництва на рекламу, випуск і збут товарів, якість продукції, складності з забезпеченням технічного обслуговування товарів.

Продажу технологій сприяє затребуваність промисловістю. Можна очікувати, що попитом будуть користуватися такі перспективні технології, які необхідні людству:

- інформаційні і комунікаційні технології;
- біоінженерія;
- новітня фізика;
- медицина;
- екологія, особливо глобальна зміна клімату, екологічно чиста енергія;
- нові матеріали.

Торгівля ліцензіями пов'язана зі значними ризиками, оскільки виробляється на підставі маркетингу неіснуючого товару. Знизити ризики при торгівлі ліцензіями можна шляхом висновку опціонних угод, що укладаються обачно на період від шести до дванадцяти місяців, сторони підписують ліцензійні договори. Опціонні угоди, як правило, передбачають зобов'язання фірми не використовувати одержувану від партнера інформацію у випадку її відмови від висновку ліцензійного договору.

Поширені три підходи до комерціалізації інновацій шляхом їх використання у виробництві товарів:

- неринковий (аматорський);
- посередницький (сталкерський);
- підприємницький.

Аматорський підхід найбільш поширений в Україні. Як правило, група науковців, винахідників, розробників технологи, які давно працюють над ідеєю, продовжує просувати свою ідею на ринок. Учасники цієї групи мало обізнані у маркетингу, економіці і фінансах. Кінцева мета діяльності науковців - побачити тріумф своєї ідеї та, водночас, якщо вийде, заробити багато грошей. Цей підхід є найменш ефективним.

Посередницький підхід ґрунтується на діяльності “провідників технологій”, своєрідних сталкерів. Вони або володіють інформацією про те, якій фірмі потрібна та чи інша нова технологія (при цьому їм відомо, де знайти таку технологію), або можуть залучити гроші інвесторів до перспективного (піонерного) проекту. Сталкери рідко займаються власне виробництвом. Частіше їх інтерес полягає в тому, щоб звести одну сторону з іншою і отримати при цьому свою користь у вигляді оплати або частини у бізнесі. Роль сталкерів часто виконують бізнес-інкубатори, консалтингові компанії та бізнес-брокери, зайняті у сфері купівлі-продажу інноваційних і венчурних підприємств.

Підприємницький підхід полягає в тому, що автор ідеї - вже не розробник, а вільний підприємець, який знайшов технологію, за допомогою якої він може налагодити випуск товарів, що відповідають вимогам певного сегмента ринку для того, щоб випередити конкурента і отримати значний прибуток.

Власник патенту може отримати додатковий прибуток від використання інновацій за рахунок платежів за договором франшизи (в Україні - це договір комерційної концесії).

Франшиза - це договір, за яким одна особа (власник права - франчайзор (*franchisor*)), яка має розроблену систему здійснення певної діяльності, дозволяє іншій особі - франчайзі (*franchisee*) використовувати цю систему за винагороду, відповідно до вимог франчайзора. Система за умов франшизи (*franchise*) - це пакет договорів, що охоплює також права на промислові зразки, фірмові найменування, торговельні марки, технології, комерційні таємниці (ноу-хау) тощо.

За договором франшизи виключні права надаються однією стороною іншій стороні на пільговій, привілейованій основі. Головна вимога власника права до користувача - діючи під фірмовим найменуванням власника права, забезпечити якість товарів (на його обладнанні у відповідності до його інструкцій) не нижче фірмової. За договором франшизи користувач сплачує винагороду власнику права у формі фіксованих одноразових або періодичних платежів, відрахувань від виручки, націнки на оптову ціну товарів, що передаються власником права для продажу, або в іншій формі, яка передбачається договором.

Франшиза сприяє розширенню бізнесу. За умов використання франшизи фірма швидко зростає. Замість створення дочірніх підприємств вона укладає ліцензійні договори з уже існуючими юридичними або фізичними особами на використання технології або торговельної марки.

Франшиза надає право іншим відтворювати налагоджений бізнес у всіх його проявах.

Франчайзі (користувач) отримує право здійснювати свою діяльність під відомою торговельною маркою, (фірмовим найменуванням і знаком обслуговування, які вже мають популярність та користуються доброю ринковою репутацією і високим діловим авторитетом. Він отримує технологію, яка відпрацьована, перевірена серійно, користується попитом і приносить прибутки. Тому йому не потрібно відвойовувати місце на ринку в жорсткій боротьбі з конкурентами, а його ризики зводяться до мінімуму.

Процес трансферу інновацій досить складна система, що складається з безлічі різнотипних об'єктів (підсистем та елементів). Будь-який складовий його компонент при найближчому розгляді виявляється системою зі своїми власними елементами та зв'язками. Багато хто з них одночасно виступає елементами інших системних утворень.

Особливо важливим фактом є те, що при комерціалізації розробок велике, якщо не вирішальне значення має орієнтація на потреби та вимоги ринку (різноманітна маркетингова інформація, в тому числі про пріоритети розвитку науки і техніки, про розвиток галузей, сфери споживання, експорту) та імпорту товарів, вимоги інвесторів (інвестиційні пріоритети, вимоги та умови надання інвестицій потенційними інвесторами, у тому числі державними та недержавними комерційними, закордонними та міжнародними фондами та програмами), вимоги конкретних покупців нових розробок, технологій, товарів та послуг.

Отже, для того, щоб займати гідне місце у світовій економіці, країні потрібна стратегія, заснована на сучасному рівні розвитку науки та технологій. Ступінь їх розвитку та використання визначають нині вирішення проблем безпеки й економічного зростання.

Інновації та науково-технічна продукція перетворилися на фактор, що сприяє реалізації геополітичних і гео економічних інтересів держав.

Сьогодні традиційна схема трансферу інновацій працює не на повну силу: для її подальшого розвитку бізнесу від університетів потрібні не так результати НДДКР, як компетентні люди, залучені до конкретних завдань у сфері бізнесу.

Література:

1. Інтелектуальний бізнес: в схемах і таблицях: навч. посібник для підготовки магістрів / Ю. Лопатинський, Л. Водянка, Л. Сибирка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. – 192 с.

2. Водянка Л.Д., Підгірна В.С. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 77-82.

3. Водянка Л.Д., Підгірна В.С., Антохова І.М. Тенденції впровадження інновацій в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 8. С. 26-32.

4. Навч. пос - Інновації / Л. Водянка, В. Підгірна, Л. Сибирка, В. Кифяк – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2019.

VIII. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ

8.1. Базові поняття проєктного управління.

8.2. Області знань та принципи управління проєктами.

8.1. Базові поняття проєктного управління

Усі види діяльності, що здійснює людина, умовно можна розділити на дві категорії:

- **операційна діяльність** – звична та рутинна діяльність, яку людина здійснює постійно за певними зрозумілими стандартами та шаблонами;

- **проєктна діяльність** – це обмежена в часі діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату.

Створення нового стартапу, організація власної справи, розробка унікального продукту або сервісу, вихід компанії на новий ринок – це все приклади процесів, якими доцільно управляти за допомогою проєктного підходу.

Основними визначальними ознаками проєкту є:

- наявність визначеного часового початку та кінця проєкту. При цьому результат проєкту може існувати значно довше самого проєкту;

- отримання унікального продукту, послуги або результату;

- створення додаткової матеріальної чи нематеріальної бізнес-цінності (грошові кошти, основні засоби, ринкова ніша, стратегія, репутація);

- впровадження змін, що характеризується переходом стартапу чи компанії до якісно нового стану в результаті реалізації проєкту.

Управління проєктом – це застосування знань, навичок, інструментів та методів до робіт проєкту для задоволення вимог, що висуваються до проєкту. Управління проєктом дає можливість виконувати проєкти результативно та ефективно.

Результативне управління проєктом допомагає підприємцям [1]:

- досягати бізнес-цілей;
- задовольняти очікування зацікавлених сторін;
- бути більш передбачуваними;
- підвищувати ймовірність успіху;
- постачати необхідний товар у потрібний час;
- вирішувати проблеми та питання;
- своєчасно реагувати на ризики;
- оптимізувати використання ресурсів організації;
- виявляти, відновлювати чи припиняти невдалі проєкти;
- балансувати вплив обмежень на проєкт;
- краще керувати змінами.

Погане управління або відсутність управління проектом може призвести до [1]:

- порушення встановлених термінів;
- перевищення вартості;
- поганої якості;
- безконтрольного розширення проекту;
- репутаційним втратам організації;
- незадоволеності зацікавлених сторін;
- нездатності досягти цілей, заради яких проект було організовано.

Виконання проекту здійснюється через реалізацію низки етапів, які можуть здійснюватися як послідовно, так і циклічно залежно від обраної моделі життєвого циклу проекту:

• **ініціалізація проекту.** Дозволяє визначити зміст та межі проекту. Якщо зазначений етап виконується не в повній мірі, то здебільшого проект не буде відповідати вимогам бізнесу. Важливим завданням зазначеного етапу є розуміння бізнес середовища та визначення усіх стейкхолдерів проекту;

• **планування проекту** – формування рішень, що визначають порядок, в якому повинна відбуватися послідовність окремих заходів, дій та робіт проекту. Головними завданнями етапу є: запланувати зміст робіт, розклади, витрати, ресурси, ефективно управління ризиками;

• **виконання проекту** складається з процесів, необхідних для реалізації робіт, визначених в плані проекту, з метою успішного досягнення цілей проекту в умовах визначених обмежень;

• **моніторинг та контроль** майже завжди здійснюється одночасно з етапом виконання проекту та складається з процесів, що виконуються з метою огляду стану виконання, щоб потенційні проблеми були визначені вчасно і можливо було виконати коригуючі дії;

• **закриття проекту** включає формальне прийняття проекту та відповідно його завершення. Проводяться активності, пов'язані з документуванням здобутого досвіду.

8.2. Області знань та принципи управління проектами

Управління проектом розглядається в розрізі управління десятьма взаємопов'язаними областями знань [1]:

1. **Управління змістом** – забезпечення того, щоб проект містив усі і тільки ті роботи, які потрібні для успішного виконання проекту.

2. **Управління витратами** – планування, оцінка, розробка бюджету, залучення фінансування, фінансування, управління та контроль витрат, що забезпечують виконання проекту в рамках затвердженого бюджету.

3. **Управління розкладами** – управління процесами, які необхідні для своєчасного виконання проекту.

4. **Управління якістю** – планування та управління вимог до якості продукту із задоволенням очікувань зацікавлених сторін.

5. **Управління ресурсами** – придбання та управління ресурсами, необхідними для успішного виконання проєкту.

6. **Управління закупівлями** – придбання необхідних продуктів, послуг або результатів.

7. **Управління стейкхолдерами** – ідентифікація людей, груп або організацій, які можуть впливати на проєкт або піддаватися впливу проєкту; проведення аналізу очікувань зацікавлених сторін та їх впливу на проєкт, а також розробка відповідних стратегій управління з метою результативного залучення зацікавлених сторін у процес прийняття рішень та виконання проєкту.

8. **Управління комунікаціями** – своєчасне і належне планування, збір, створення, розповсюдження, зберігання, вилучення, управління, контроль, моніторинг, архівування/утилізація інформації проєкту.

9. **Управління ризиками** – ідентифікація, аналіз, планування реагування, здійсненням реагування, а також моніторинг ризиків у проєкті.

10. **Управління інтеграцією** – ідентифікація, визначення, комбінування, об'єднання та координація різних процесів і дій з управління проєктом.

Області знань визначають обмеження, які накладаються на проєкт: фінансові, часові, зміст та якість завдань. Зауважимо, що обмеження є взаємопов'язаними між собою. Так, зменшення бюджету проєкту неодмінно вплине на час виконання, зміст або якість завдань проєкту. І навпаки, вчасне виконання проєкту за умови відставання від графіку можливе або із залученням додаткового фінансування, або зменшенням кількості завдань, або ж погіршенням якості продукту, послуги або результату. При цьому доцільно враховувати, які саме обмеження є критичними для успішної реалізації проєкту.

Управління проєктом здійснює проєктний менеджер, який на початковому етапі проєкту уповноважений залучати необхідні ресурси організації для забезпечення виконання проєкту та несе персональну відповідальність за успішну реалізацію проєкту. Проєктний менеджер – це лідер, який не так добивається результатів, скільки створює середовище, в якому максимізується додана вартість і цінність для замовника.

Принципи управління проєктом, яких має дотримуватися проєктний менеджер для успішної реалізації проєктів [2]:

1. **Відповідальне керівництво:** бути турботливим, поважати та підтримувати свою проєктну команду.

2. **Командна робота:** створювати культуру поважної вимогливості до результатів.

3. **Залучення стейкхолдерів:** прагнути зрозуміти інтереси та очікування зацікавлених сторін і залучати їх до процесу створення цінності.

4. **Створення цінності:** бути сфокусованим на максимізацію цінності для замовника і організації.

5. **Системне сприйняття:** сприймати проєкт, як елемент більшої системи. Враховувати взаємозв'язки всередині системи при реалізації проєкту.

6. **Лідерство:** вчити, наставляти і надихати учасників проєктної команди.

7. **Підлаштування:** вибирати ту методологію управління проєктом, яка максимізує цінність для замовника і організації.

8. **Якість:** вбудовувати якість в процес створення результатів.

9. **Управління складністю:** знижувати складність проєкту, використовуючи навички, знання і досвід

10. **Загрози і можливості:** мінімізувати загрози і максимізувати можливості.

11. **Адаптивність і стійкість:** вміти діяти по ситуації, зберігаючи фокус на створенні цінності.

12. **Управління змінами:** бути готовим і управляти змінами, які допоможуть реалізувати задум проєкту.

Література:

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition and The Standard for Project Management. 2017. 756 p

2. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. 2021. 250 p.

IX. МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

- 9.1. Особливості малого бізнесу як об'єкта управління.
- 9.2. Менеджер і власник бізнесу: розподіл управлінських ролей.
- 9.3. Організація управління малим підприємством.

9.1. Особливості малого бізнесу як об'єкта управління

Малий бізнес у сучасному світі, безперечно, відіграє вагомий роль. Досвід розвитку успішних країн світу показує, що ефективність функціонування економічних систем залежить від оптимального розвитку малого, середнього та великого бізнесу. При цьому саме малий та середній бізнес становить основу соціально-економічного розвитку.

Суб'єкти малого підприємництва є генераторами інноваційних процесів, вони динамічно реагують на зміни структури попиту та споживання, виступаючи рушійною силою функціонування та розвитку ринкової економіки.

Малі та середні підприємства (МСП) становлять більшість підприємств у всьому світі, особливо значна їхня частка у країнах, які можна віднести до категорії тих, що розвиваються. За даними Світового банку, загальна кількість МСП сягає майже 90%, а працевлаштовано на них понад 50% працюючого населення. І це лише офіційні дані [1].

За прогнозами Світового банку, зростаюча глобальна робоча сила до 2030 р. потребуватиме створення додаткових 600 млн робочих місць, забезпечити якими зможуть хіба що діючі й новостворені малі та середні бізнеси. Отже, беззаперечно їх особлива роль в економіці та забезпеченні добробуту населення.

Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується клієнтоцентричністю у взаємодії із споживачами, що є перевагою саме для підприємств малого бізнесу. Саме підприємства малого бізнесу, наближені до споживачів, можуть враховувати їх індивідуальні вимоги. Також розширенню можливостей для підприємств малого бізнесу сприяє зростання сфери послуг, де вони є основними гравцями. Зростає як діапазон пропонованих послуг, так і зайнятість в даній сфері. Це зумовлюється розвитком нових технологій та, відповідно, зміною рівня життя. Споживачі в задоволенні своїх потреб стають більш вимогливими до якості послуг, що відкриває широке поле діяльності для підприємств малого бізнесу.

Так, ст. 62 Господарського кодексу України визначає, що «підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-

дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [2]. А Законом України від 05.10.2017 р. №2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (щодо удосконалення деяких положень) розширено класифікацію підприємств (крім бюджетних установ). Дана класифікація з відповідними кількісними параметрами критеріїв є керівництвом при віднесенні підприємств до певної групи. Згідно з класифікацією, поданою в законі, усі підприємства можуть належати до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств (табл.9.1).

Таблиця 9.1.

Класифікація підприємств за розміром [3].

Вид підприємства	Характеристика за класифікаційними ознаками
Мікропідприємства	Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають, щонайменше, двом з таких критеріїв: <ul style="list-style-type: none"> – балансова вартість активів – до 350 тисяч євро; – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро; – середня кількість працівників – до 10 осіб.
Малі підприємства	Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають, щонайменше, двом з таких критеріїв : <ul style="list-style-type: none"> – балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро; – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро; – середня кількість працівників – до 50 осіб.
Середні підприємства	Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають, щонайменше, двом з таких критеріїв: <ul style="list-style-type: none"> – балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро; – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро; – середня кількість працівників – до 250 осіб.
Великі підприємства	Великими є підприємства, які не відповідають критеріям для середніх підприємств та показники на

	<p>дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають, щонайменше, двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> – балансова вартість активів – понад 20 мільйонів євро; – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – понад 40 мільйонів євро; – середня кількість працівників – понад 250 осіб.
--	--

Роль малих підприємств, а особливо стартапів, як суб'єктів малого бізнесу є важливою для багатьох економічних процесів на всіх фазах суспільного відтворення, що зумовлює їх значення для повоєнного відновлення України (рис. 9.1).

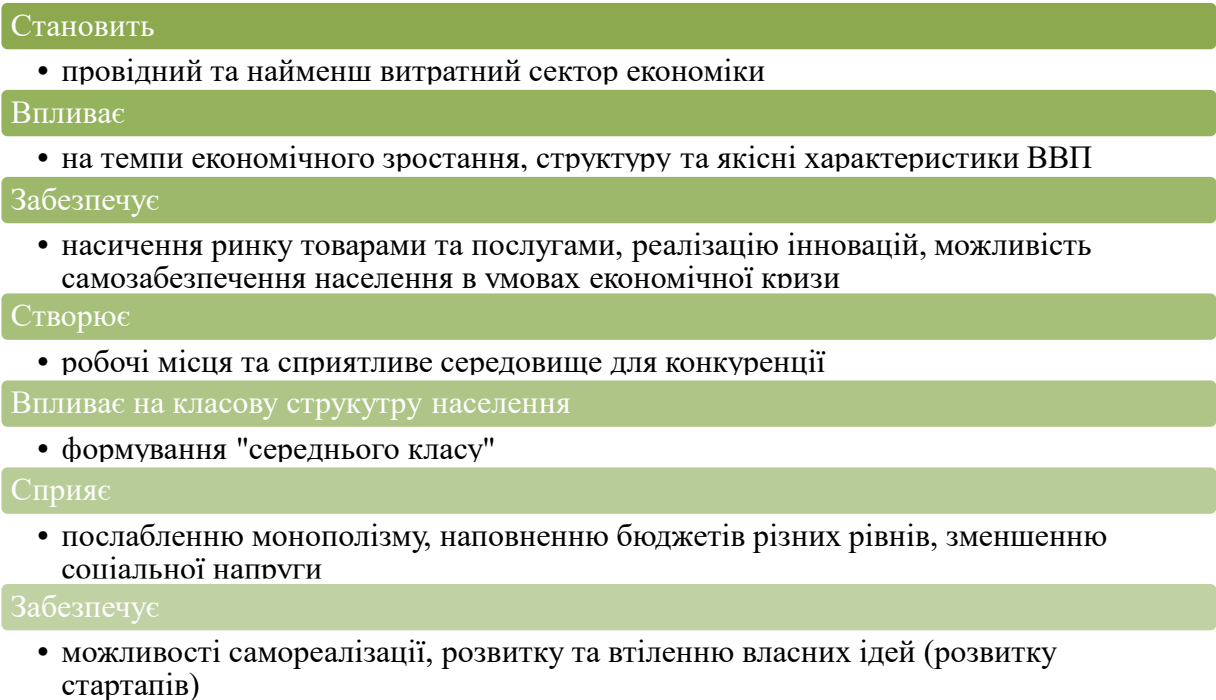


Рис.9.1. Економічне значення малого бізнесу.

Управління підприємствами малого бізнесу має ряд специфічних особливостей, що визначаються характерними для діяльності малих підприємств рисами (рис. 9.2.), які можна деталізувати в розрізі ресурсних характеристик малих підприємств: невелика кількість службовців і менеджерів, які володіють обмеженими навиками, досвідом та часом на прийняття управлінських рішень; обмеженість фінансових ресурсів, що вимагає постійного балансу в напрямках їх розподілу та використання; вузький географічний і промисловий сектор; інформаційна обмеженість (для прийняття управлінських рішень не завжди використовується достовірна інформація

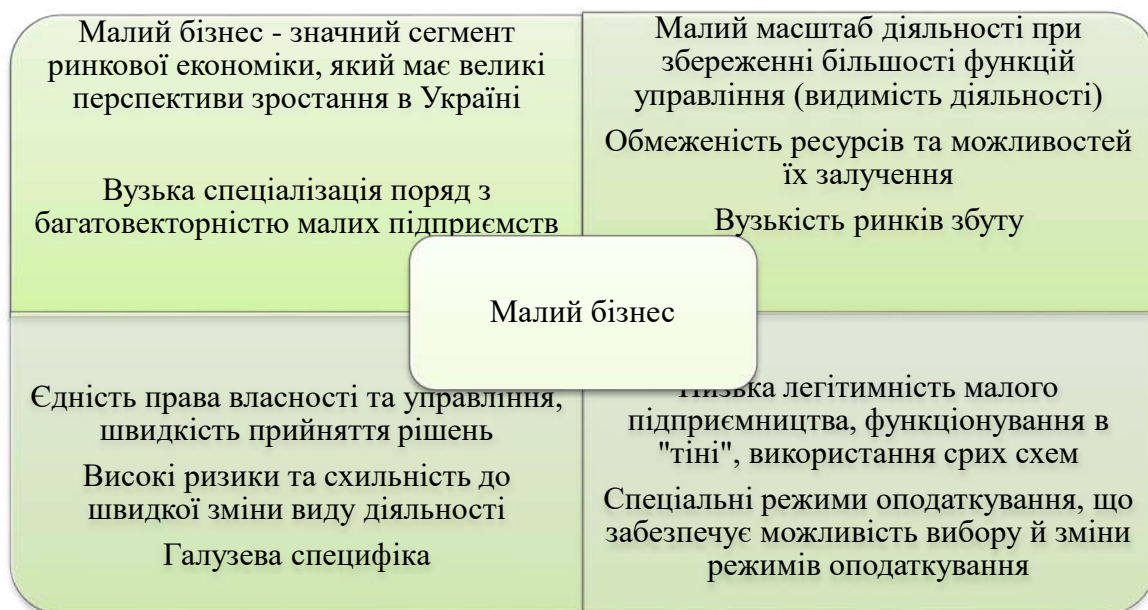


Рис. 9.2. Якісні характеристики малого бізнесу, які визначають управлінську специфіку.

Для малих підприємств характерна велика свобода в прийнятті управлінських рішень, що в нестабільного зовнішнього середовища дає змогу вносити корективи в діяльність простіше та дешевше. При цьому недостатність, досвіду, вмінь, навичок, часу, спеціалізації може спричиняти прийняття неправильних рішень, які призведуть до неправильних дій та негативно відобразяться на економічних показниках підприємства. Малий розмір дозволяє забезпечити більший контроль виробничого процесу, швидку адаптацію продукту чи послуг клієнтських запитів, що може надати конкурентну перевагу, однак керівництво фірми має правильно інтерпретувати сигнали і своєчасного реагувати на зміни споживчих вимог. Невеликий розмір фірми дозволяє легше й швидше забезпечити комунікації, оперативно здійснювати управління персоналом, обговорення та реалізацію рішень. Зворотнім боком тісних комунікаційних зв'язків є більший вплив суб'єктивного чинника та можливість виникнення конфліктів. Ігнорування певних формальностей в процесі управління спрощує взаємодію між працівниками, що може сприяти позитивним результатам та швидкій віддачі, але також послаблює відповідальність й можливість контролю за результатами.

9.2. Менеджер і власник бізнесу: розподіл управлінських ролей

Будь-які підприємства, і малі в тому числі, мають загальні характеристики, притаманні організації: ресурси, залежність від зовнішнього середовища, ієрархічність, горизонтальний і вертикальний розподіл праці, а також необхідність управління. З цих позицій управління організацією можна розглядати в контексті управлінських функцій як планування (визначення мети діяльності підприємства), організації (визначення і розподіл серед виконавців окремих завдань, повноважень і

відповідальності), мотивації (створення умов, за яких виконавці зможуть і бажатимуть виконувати пропоновану їм роботу якнайліпше) і контролю (вимірювання та порівняння результатів запланованої діяльності із запланованими показниками, та прийняття рішення щодо коригування діяльності в разі виявлених відхилень від плану), що забезпечують формулювання і досягнення цілей її діяльності. Управління виступає одночасно як складова спільної, комбінованої праці, так і як функція реалізації права власності. Ядром управлінського процесу і, відповідно, основою будь-якої організації, виступають люди (кадри, фахівців). При цьому управління як процес передбачає досягнення мети через забезпечення оптимального використання ресурсів. Отже, процес управління об'єднує всі зазначені явища в систему: вхід (ресурси) – процес управління – вихід (результати та досягнення цілей), що є змістом системного підходу.

Щодо управління малими підприємствами панує багато невинувачених стереотипів обґрунтування його значення та необхідності в розрізі аргументів за і проти:

- некерване існування (сам по собі) під впливом зовнішніх факторів, ситуаційне прийняття рішень;
- недоцільність менеджменту як професійної діяльності внаслідок складності та ресурсоємності;
- заперечення необхідності теоретичних знань щодо методів, процесів управління обстоювання достатності життєвого досвіду для ефективного керівництва малим підприємством;
- відмова від делегування повноважень, всі функції управління бере на себе керівник (іноді він же і власник або співвласник).

Вітчизняні підприємства функціонують за двома моделями управління: приватною (власник = менеджер) або комбінованою (власник ≠ менеджер). Структура управління знаходиться в тісному взаємозв'язку з функціями менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, координація), реалізація яких дозволяє забезпечити інтеграцію ресурсів для досягнення поставлених цілей. Слід зауважити, що виконання управлінських функцій на малих підприємствах в сучасних умовах характеризується зміною моделі поведінки управлінського персоналу. В теорії управління виділяють основні характеристики, які притаманні класичному менеджеру: основою мотивації є прагнення до просування по службі і владі; вміння делегувати повноваження, керувати групою; основа методології управління – професійне науково обґрунтоване управління; врахування в діяльності атмосфери, що панує на фірмі; обережність, прагнення уникати помилок і несподіванок; цінування зовнішніх атрибутів свого положення (інтер'єр і дизайн офісу і та ін.); важкість визнання поразок; прийняття рішень на основі розуміння проблеми власником. Тоді як поведінкові риси підприємця відрізняються більш вираженим індивідуалізмом: прагнення до незалежності та орієнтація на власні сили, що означає можливість замінити будь-якого

працівника при виконанні будь-якої роботи; розуміння суті справи, а не структури управління (не стосунки); акцентування уваги передусім на технологіях та ринках; переваження у поведінці скромного ризику, заснованому на розрахунку; поцінування власної незалежності, а не символіки й аксесуарів свого положення; оцінювання невдач з позицій набутого досвіду та орієнтація на власну думку.

Підприємець (власник бізнесу) та менеджер (як і підприємництво та менеджмент) не є словами-синонімами. Багато підприємців (особливо у малому бізнесі) є водночас і менеджерами. Однак навіть вдалі підприємці можуть виявитися посередніми керуючими, а заповзятливий, професійний менеджер може досягати ефективних змін. Підприємливість необхідна на кожному рівні управління, відповідно, якщо на середньому чи нижньому рівнях менеджери неспроможні або не хочуть ризикувати, реалізовувати нові ідеї (технології), то це значно знижує підприємницький потенціал підприємства.

Організаційно-управлінська діяльність передбачає наявність у менеджера професійних знань, навичок та досвіду роботи. Якщо особистісні та професійні якості підприємця відповідають вимогам, що пред'являються менеджеру, він може успішно виконувати функції менеджера і бути підприємцем. В інакшому випадку підприємець, будучи власником, передає функції управління професійному менеджеру. Оскільки нестача управлінських знань у власників і керівників є одним з основних факторів банкрутства малих підприємств.

9.3. Організація управління малим підприємством

У процесі управління необхідно враховувати потенціал малого підприємства, що характеризується сильними сторонами, які треба ефективно використовувати, та слабкими сторонами, якими треба ефективно керувати. До сильних сторін можна віднести такі: технічна ініціатива або нова ідея як підстава виникнення; використання демократичних принципів управління сприяє його успіху і зростанню виробництва; забезпечення можливості пристосування до потреб і умов ринку; дозволяє створювати нові робочі місця на основі аналізу технічних і фінансових можливостей; забезпечує конкурентні переваги у співвідношенні ціна-якість продукції та послуг; сприяє через зміни технологій прискорювати процес перерозподілу капіталів із технологій, які старіють, у перспективні. Слабкі сторони, які необхідно враховувати в управлінні, такі: обмежені можливості самофінансування та висока вартість залучення зовнішніх фінансових ресурсів; висока чутливість до волатильності ринку та показників ринкової інфраструктури, змін у державному регулюванні; обмежені можливості залучення кваліфікованої робочої сили, особливо управлінців, через ненормований день, нерегулярний дохід, високу відповідальність та ін.; повнота матеріальної відповідальності організаторів малого підприємництва.

Ще одним ризиком в управлінні малими підприємствами є широкий спектр функцій управління. У структурі управління підприємством все

різноманіття функцій управління виконує людина. Невеликі масштаби діяльності суб'єктів малого підприємництва, однак, не передбачають пропорційного скорочення функцій управління. Всі функції, які є життєво необхідними для успішного функціонування підприємства, – управління стратегією розвитку, персоналом, фінансами, маркетингом, виробництвом, збутом, постачанням, забезпеченні обліку, організація системи управління та звітності, мають забезпечуватись і для малого підприємства (табл. 9.2).

Таблиця 9.2.

Характеристики функціональної діяльності підприємств малого бізнесу

Визначення та оцінка можливостей малого бізнесу	Розробка бізнес-плану	Визначення потреби в ресурсах	Управління підприємством малого бізнесу
Тривалість бізнесу Ринок для реалізації бізнесу	Вступ Опис бізнесу Зміст плану	Визначення необхідних ресурсів Визначення наявних ресурсів	Розробка стилю управління Впровадження системи контролю Розробка організаційних процедур
Аналіз конкуренції Цінність бізнесу для ринку і підприємства Ризик і прибуток, які пов'язані з бізнесом Підприємницькі знання, навички і потреби	Опис підприємства (резюме) Аналіз галузі План виробництва План маркетингу Фінансовий план Організаційний план Операційний план Розрахунки ефективності	Ідентифіковані потреби в ресурсах Визначення постачальників необхідних ресурсів Розробка підходу до постачальників	Регулярне проведення SWOT-аналізу (Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози) Визначення факторів успіху

При цьому виконує функції обмежене коло осіб – директор, головний бухгалтер, менеджер. Масштаб діяльності відбивається лише на глибині реалізації функцій. Така особливість діяльності малого підприємства зумовлює специфічні вимоги до персоналу (рівень освіти, готовність швидко приймати рішення, широта поглядів, а також нагальну потребу в автоматизації функцій управління і інформаційного забезпечення діяльності. Управлінець у малому бізнесі поєднує одночасно кілька функцій, як-то: менеджер, економіст, маркетолог, фінансист, юрист, а також має самостійно приймати рішення в предметній галузі кожної з перерахованих ролей.

Особливої уваги для малих підприємств вимагає функція фінансового управління. Як правило, в ролі фінансового менеджера виступає сам власник або директор (якщо це різні особи) та, частково, бухгалтер, тому не вистачає часу або вмінь здійснювати саме управління фінансами.

Процес управління на малому підприємстві, отже, передбачає врахування основних функцій менеджменту з пристосування їх реалізації до особливостей і потреб цього підприємства. Для забезпечення побудови ефективної системи управління в малому бізнесі необхідною умовою є відповідна організаційна структура, яка би враховувала ряд умов (табл. 9.3.)

Таблиця 9.3.

Вимоги до архітектури організаційної структури малого підприємства

Вимога	Організаційний вплив
простота, керованість й зрозумілість для персоналу	складна структура зменшує гнучкість управління та оперативність реагування на виклики та зміни середовища організації, що є перевагою малого бізнесу
безперервність та злагодженість роботи	невеликий масштаб підприємства зумовлює особливу необхідність чіткої взаємодії структурних елементів, оскільки відсутня спеціалізація управлінського персоналу
гнучкість, маневреність	конкурентної перевагою малих підприємств є швидке реагування на зміни економічної ситуації та ринкової кон'юнктури, що вимагає забезпечення відповідних можливостей його управління
органічне поєднання колективної роботи та індивідуальної ініціативи	багатофункціональність та різноплановість посадових обов'язків на підприємствах малого бізнесу вимагає чіткої координації та розмежування сфер відповідальності
уникнення соціальних конфліктів	невелика чисельність персоналу зумовлює більш тісну взаємодію, що спричиняє потребу узгодження інтересів трудового колективу на основі соціального партнерства
оптимальна чисельність управлінського персоналу	масштаб діяльності малих підприємств не передбачає високої спеціалізації управлінських функцій, але вимагає забезпечення такої чисельності управлінського персоналі, яка б давала змогу виконувати ефективно управлінські функції та забезпечувати високу результативність діяльності підприємства

Отже, в цілому систему управління малих підприємств можна визначити як гнучку організаційну структуру, якій притаманні тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями, мінімізація використання

формальних правил і процедур, переважання горизонтальних зв'язків, а також готовність до змін, самоконтроль і контроль з боку колег. Основними характеристиками функцій менеджменту малого підприємства є їх поєднання із функціями власника, а також ймовірність виконання обов'язків з управління менеджером паралельно з іншою роботою, що передбачає практична діяльність підприємства. На багатьох малих підприємствах не просто відсутні відділи чи особи, які виконують функцію планування, але планування будь-яке взагалі формально не здійснюється. Як плани з метою окреслення завдань використовується «підприємницьке чуття». В процесі управлінської діяльності на малих підприємствах використовуються гнучкі методи контролю. Інформаційні та комунікаційні зв'язки відбуваються за допомогою усного вербального спілкування. Хоча спрощена ієрархія стосунків забезпечує швидкий процес передачі інформації, але при цьому розвивається відповідальність.

Важливим фактором, який необхідно враховувати в управлінській діяльності будь-якого підприємства, і особливо малого, є стадія життєвого циклу (рис. 9.3.).



Рис. 9.3. Управління на стадіях життєвого циклу малого підприємства [7].

Життєвий цикл підприємства можна визначити «як послідовність стадій, зміна яких викликана трансформаціями параметрів внутрішнього середовища підприємства в умовах динамічних змін конкурентного середовища, у процесі яких змінюються орієнтири діяльності, управлінські завдання та методи прийняття управлінських рішень. Циклічність змін є важливою характеристикою цього поняття, що дозволяє спрогнозувати майбутній розвиток подій та сформулювати відповідні рекомендації до

прийняття управлінських рішень» [35, с.182]. Кожна стадія життєвого циклу підприємства характеризується специфічними завданнями менеджменту й особливостями управлінської діяльності (табл. 9.4).

Таблиця 9.4.

Характеристики завдань управління на різних стадіях життєвого циклу малого підприємства

Параметри	Стадії життєвого циклу				
	народження	зростання	зрілості	занепаду	оновлення
Продукція (послуги)	Розробка продукції, що володітиме споживчою цінністю та матиме попит на ринку	Розширення асортименту	Оптимізація асортименту, оптимізація залишків	Мінімальний асортимент, не розробляються нові продукти	Створення нових продуктів, розробка нових модифікацій,
Напрями діяльності	Пошук перспективної області діяльності, вільної ніші на ринку, визначення своїх ключових здібностей	Захоплення нових сегментів ринку, розвиток конкурентних переваг, удосконалення бізнес- процесів	Досягнення переваг у витратах виробництва; розробка заходів по збереженню частки ринку	Зміна структури виробництва, мобілізація потенціалу з метою виходу з кризи	Розвиток нового напряму діяльності, залучення інвестицій
Технологія	Розробка оптимального поєднання знань, обладнання, інструментів	Формалізація процедур	Оптимізація бізнес- процесів	Направлена на здешевлення виробництва	Оновлення технології відповідно до нових напрямів діяльності
Персонал	Нестача кваліфікованих кадрів, виконання кількох функціональних обов'язків одночасно, низький рівень досвіду	Збільшення чисельності персоналу, розвиток системи мотивації	Перерозподіл деяких функціональних обов'язків	Плинність кадрів, зростання конфліктності	Мобілізація персоналу з метою виконання нових задач та функцій, часткове оновлення персоналу
Організаційна структура	Структура у переважній більшості неформальна. Відбувається формування відділів, розподіл повноважень, закріплення функцій і задач	Структура носить функціональний характер. Чіткі посадові обов'язки	Ускладнення структури, бюрократизація внутрішньо- організаційних взаємодій	Оптимізація організаційної структури, скорочення посад	Перерозподіл повноважень і функціональних обов'язків
Фінансово-економічні параметри	Дефіцит оборотних коштів, низька фінансова стійкість, залежність від джерел фінансування	Зростання виручки, зниження потреби у зовнішніх джерелах фінансування, реінвестування доходів у розвиток	Сповільнення росту виручки, ріст затрат. Підтримка досягнутого рівня прибутку.	Зниження продажів, прибутку, рентабельності. Продаж нерентабельних активів.	Пошук зовнішніх довгострокових джерел фінансування

Отже, можна визначити основні ознаки сучасного управління малими підприємствами:

1) поступова відмова від управлінського раціоналізму, класичної школи менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники управління. Визначальними чинниками в управлінні стають гнучкість, адаптація до постійних змін зовнішнього середовища;

2) застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким організація діяльності всередині підприємницької структури є реакцією на різні впливи ззовні. Головне – ситуація, яка впливає на роботу цієї структури;

3) визнання необхідності розроблення і реалізації системи стратегічного управління фірмою. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації;

4) повернення бізнесу до управління організаційною культурою як системою цінностей, що їх поділяє персонал підприємства і пов'язана вона з кінцевими цілями підприємницької структури (фірми). Організаційна культура передбачає високі стандарти діяльності кожного працівника і гнучке лідерство з акцентом на особисті контакти, створення атмосфери загального залучення працівників, бажання досягти цілей підприємницької структури;

5) визначення домінуючого значення для розвитку фірми інноваційного менеджменту, основою якого є формування відповідного організаційного клімату, ініціатива співробітників, створення адекватних форм інноваційної діяльності та її стимулювання;

6) в основі менеджменту малого підприємства має бути самоврядування, суть якого не у розвитку традиційних форм демократизації управління (колективне прийняття рішень, розвиток різних форм участі членів трудового колективу в управлінні тощо), а у передачі підприємницьких повноважень, наданні працівнику права самостійно приймати та реалізувати рішення в межах своєї компетентності. Контроль з боку керівництва обмежений та спрямований на кінцеві результати, а переважати має самодисципліна та самоконтроль.

Ініціатива, пошук нових можливостей – основа підприємницького успіху й розвитку малого бізнесу.

Література:

1. Великий малий: відновлення економіки світ покладає на МСБ.
URL: <https://business.ua/uk/node/11188>

2. Господарський кодекс України (Із змінами і доповненнями). URL: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/T030436.html
3. Закон України від 05.10.2017 р. №2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#Text>
4. Малий і середній бізнес: проблеми, тенденції, перспективи і стратегії виходу на міжнародний ринок <https://core.ac.uk/download/pdf/287382436.pdf>
5. Липчук В. В., Коробка С.В. Праксиологічні засади управління малим підприємством у сучасних умовах. *Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент».* Луцький національний технічний університет. 2010. Випуск 7 (26). Частина 2. С.112-117.
6. Карачина Н.П. Управлінський фактор як визначальна передумова формування економічної поведінки підприємства. *Ефективна економіка.* 2010. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=244>.
7. Кузнецова, І. О., Сокурєнко, І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства : характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць.* 2019. № 1 (69). С.179–188.

Х. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

10.1. Завдання та функції фінансового менеджменту малих підприємств.

10.2. Механізм фінансового менеджменту у малому бізнесі.

10.3. Критерії прийняття фінансових рішень у малому бізнесі.

10.1. Фінансовий менеджмент малих підприємств: особливості, завдання, функції

У сучасних складних економічних умовах рівень макроекономічних та інших ризиків суттєво зростає, тоді як умови для розвитку внутрішнього ринку та виходу на зовнішній ускладнюються. В таких умовах украй важливо максимізувати якість фінансового менеджменту. Адже якщо в звичайних умовах ігнорування такої сфери може призвести до певного недоотриманого прибутку, то в поточних умовах це призведе до швидкого банкрутства малого підприємства.

Фінансовий менеджмент являє собою всю сукупність різноманітних принципів, методів, інструментів, форм забезпечення функціонування фінансової системи підприємства для виконання як фінансових, так і різноманітних господарських завдань.

У процесі залучення коштів, розміщення тимчасово вільних у різноманітних активах, при виконанні інших завдань в межах фінансового менеджменту мале підприємство стикається з рядом проблем та додаткових можливостей. Як особливості фінансового менеджменту малих підприємств можна відзначити:

1. Важче отримати фінансування від комерційного банку. Зазвичай мала компанія володіє відносно незначним обсягом активів. Часто весь обсяг основних засобів орендуються, тоді як більша частина власного капіталу спрямовується на формування оборотних коштів. Як результат, мале підприємство не може запропонувати банку вагому заставу, щоб отримати кредитування під нижчі проценти та у значному обсязі. Тому банки оцінюють малі компанії як менш надійних позичальників.

2. Обмеженість інструментів для залучення фінансових ресурсів. Це пов'язано навіть не стільки з бажанням чи небажанням тих чи інших учасників фінансового ринку взаємодіяти із малими підприємствами, скільки із розміром комісій, іншими фінансовими перешкодами, які роблять окремі інструменти та рішення недоцільними у випадку з малим підприємством. Наприклад, очевидно, що емісія облігацій комерційним підприємством буде не вигідною у тому випадку, якщо мова йде про незначні суми. Тож, якщо для великих компаній такий інструмент дозволяє більш дешево запозичити кошти порівняно із банківським кредитуванням, то для малої компанії таке джерело поповнення позикового капіталу буде невиправдано дорогим.

3. Нижчий рівень кваліфікації співробітників за фінансовим напрямком. Очевидно, що значна частина фінансових завдань у малих компаніях знаходиться у безпосередній зоні відповідальності власника чи директора. При цьому останній зосереджений, найперше, на забезпеченні роботи підприємства, контролі за співробітниками, організації робочих місць тощо. Тому, питанню залучення фінансування чи розміщенню тимчасово вільних коштів приділяється менше уваги. Крім цього, такий підхід часто призводить до того, що відсутня системність у реалізації фінансового менеджменту, тобто тактичні та стратегічні планові документи не складаються. Як результат, вірогідні касові розриви, підвищений рівень ризикованості фінансової діяльності. Великі бізнеси зазвичай формують окремий фінансовий підрозділ, який займається основними питаннями в контексті фінансового менеджменту. Співробітники володіють як профільними знаннями, так і значним досвідом взаємодії із найрізноманітнішими агентами на фінансовому ринку для виконання поточних актуальних завдань компанії.

4. Малим компаніям пропонується ряд лояльних умов та пропозицій від імені держави чи міжнародних фінансових інституцій. Аналіз статистики щодо зовнішньоекономічної діяльності, залучення співробітників та створеної доданої вартості нашоєму на думку, що часто малі компанії не можуть повністю реалізувати наявний у них потенціал через недостатність фінансування чи через інші перешкоди. При цьому як державні управлінці, так і міжнародні організації часто зацікавлені у розвитку малого бізнесу. У такому контексті варто відзначити позитивну сторону фінансового менеджменту малої компанії, а саме: наявність додаткових лояльних програм, спрямованих на посилення фінансової системи малого суб'єкта господарювання. Мова може йти про компенсацію частини процентних витрат при залученні кредиту, безпосередньому наданні коштів у тимчасове використання, виділення грантів, участь у капіталі, інших рішеннях щодо посилення фінансового менеджменту малих підприємств.

5. Більш лояльна податкова система порівняно із податковою системою для великих підприємств. Це означає, що, реалізуючи поточні та стратегічні завдання в межах фінансового менеджменту, малі підприємства витрачають менше часу на складання різносторонньої бухгалтерської та податкової звітності, а, крім цього, в кінцевому підсумку мають можливість забезпечити менше податкове навантаження на обсяг створеного прибутку. Це також пов'язано із тим фактом, що великі компанії володіють рядом ключових переваг, наприклад, відчувають вплив ефекту масштабу при посиленні своєї діяльності, що не характерно для малих компаній. Відповідно, держава намагається створити рівні умови для різноманітних суб'єктів господарської діяльності.

Отже, для малих компаній характерні особливості фінансового менеджменту, які як спрощують процес виконання різноманітних фінансових завдань, так і ускладнюють його.

Функції фінансового менеджменту можна розділити на дві основні групи: на функції керуючої системи та функції спеціальної сфери підприємства. У першому контексті до функцій можна віднести:

1. Формування та реалізацію фінансової стратегії компанії.
2. Створення інформаційно-аналітичної системи, що забезпечить управлінців необхідними знаннями про поточний стан справ в компанії.
3. Забезпечення швидкого аналізу різноманітних сторін фінансової системи компанії.
4. Забезпечення системності фінансової діяльності шляхом впровадження методів планування та прогнозування.
5. Посилення ефективності фінансової системи за рахунок створення стимулів роботи управлінців на основі результатів фінансової діяльності.
6. Реалізація якісного контролю за діяльністю осіб, відповідальних за виконання фінансових завдань.

Що ж до функцій у контексті фінансового менеджменту як специфічної сфери роботи компанії, то сюди відносяться такі:

1. Управління активами, тобто майном, що на даний момент є в розпорядженні підприємства.
2. Управління капіталом, при цьому як позиковим, так і власним для максимальної реалізації наявного господарського потенціалу.
3. Управління інвестиціями, розміщення капіталу у найбільш привабливих з точки зору стратегічних цілей компанії активах.
4. Управління грошовими потоками, його балансування, забезпечення ритмічності притоку і відтоку грошових коштів, мінімізація імовірності виникнення касових розривів тощо.
5. Управління фінансовими ризиками, у тому числі інфляційними, валютними, процентними, кредитними, операційними та багатьма іншими. Використання деривативів, страхування, диверсифікації та інших методів зниження імовірності чи послаблення самого впливу фінансового ризику у випадку його реалізації.
6. Антикризове управління у випадку виникнення суттєвих ризиків структурних процесів всередині компанії у зв'язку із внутрішніми чи зовнішніми шоками [3, с.27].

Головною метою фінансового менеджменту є максимізація рівня добробуту власників бізнесу.

Тому, завдання фінансового менеджменту такі:

1. Забезпечення компанії необхідним обсягом фінансування для вирішення як поточних, так і стратегічних завдань. До поточних відносяться оплата праці співробітників, закупівля необхідних матеріальних запасів, послуг, виконання поточного ремонту, підтримка активної маркетингової

політики тощо. До стратегічних завдань належать ті, які забезпечують розвиток підприємства, тобто посилення наявного потенціалу за рахунок екстенсивних та інтенсивних факторів.

2. Забезпечення оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом. У цьому контексті потрібно враховувати як рентабельність, так і ризикованість залучення надмірного обсягу позикових коштів. З одного боку, фінансовий менеджмент повинен забезпечити максимальне розкриття наявного господарського потенціалу компанії, для цього треба нарощувати обсяг фінансових ресурсів, а, з іншого - необхідно забезпечити прийнятний рівень фінансових ризиків, у тому числі забезпечити відчутну частку власного капіталу у наявному обсязі фінансових ресурсів.

3. Мінімізація боргового навантаження на фінансову систему підприємства для залучення максимального обсягу фінансових ресурсів при мінімальних витратах для здійснення господарської діяльності. Мова йде про постійний аналіз тих чи інших джерел коштів, оцінку їх реальної вартості, оптимізацію поточної структури капіталу так, щоб зменшити фінансові витрати, що проявляється як у вигляді процентів, так і комісій, недоотриманого прибутку, недоотриманих знижок тощо.

4. Оптимізація грошового обігу, забезпечення приросту обсягу грошових коштів в межах притоку і відтоку чи забезпечення збалансування між цими показниками. У цьому контексті необхідно здійснювати постійне планування руху грошових коштів та завчасно використовувати інструменти додаткового залучення грошових коштів чи відкладення в часі поточних зобов'язань для мінімізації імовірності виникнення касових розривів. При цьому сформована система грошового обігу повинна бути спрямована на вчасне виконання наявних у компанії зобов'язань, в протилежному випадку можна очікувати на суттєве погіршення відносин із різноманітними сторонами в рамках фінансового менеджменту, у тому числі постачальниками, кредиторами, власними співробітниками тощо.

4. Максимізація обсягу чистого прибутку компанії при збереженні прийнятного рівня ризику. При аналізі будь-якого активу основними двома категоріями, які аналізуються, є прибутковість та ризикованість. Підприємство як специфічний вид цілісного майнового комплексу, що генерує суттєвий прибуток у випадку наявності раціональної бізнес-моделі, також характеризується цими поняттями. Через це фінансовий менеджмент повинен обирати такі параметри фінансової політики компанії, щоб забезпечити максимально можливий результат приросту благополуччя власників, при цьому зберігаючи на прийнятному рівні чутливість та вразливість компанії до зовнішніх та внутрішніх шоків.

5. Використання доступних інструментів для послаблення потенційного впливу різноманітних фінансових ризиків на діяльність компанії. Це забезпечує більш прогнозований фінансовий результат, мінімізує як надмірні втрати через ігнорування доступних можливостей скорочення імовірності чи

наслідків фінансових ризиків, так і підвищує фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

6. Забезпечення рівноваги у контексті найрізноманітніших показників та параметрів фінансової політики сучасної компанії.

10.2. Механізм фінансового менеджменту у малому бізнесі

Поняття механізму фінансового менеджменту означає сукупність різноманітних елементів, що забезпечують формування і практичне впровадження управлінського рішення щодо фінансової діяльності компанії.

Загалом до структури механізму фінансового менеджменту можна віднести:

1. Ринковий механізм впливу на роботу компанії.
2. Державне регулювання фінансової роботи компанії.
3. Сукупність прийомів і методів, що застосовуються управлінцями для реалізації запланованої фінансової політики.
4. Внутрішній механізм регулювання роботи у фінансовій частині компанії.

Для виконання щоденних фінансових завдань в руках працівників, які відповідають за цей напрямок, знаходиться велика кількість різноманітних методів та інструментів. Вони відображені на рисунку 10.1.

Механізм фінансового менеджменту		
<p>Фінансові методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планування; - прогнозування; - інвестування; - кредитування; - оподаткування; - самофінансування; - система розрахунків; - матеріальне стимулювання; - страхування; - оренда; - лізинг; - факторинг; - взаємини з засновниками; - та інші. 	<p>Фінансові важелі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дохід; - прибуток; - ціна; - відсотки; - ставки податку; - ставка дисконту; - ліміти; - амортизаційні відрахування; - форми розрахунків; - види кредитів; - фінансові санкції; - пені - та інші. 	<p>Фінансове правове забезпечення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Закони України; - постанови ВР; - укази президента України; - статутні документи; - інструкції; - норми; - звіти бухгалтерські; - статистичні дані; - тощо.

Рис.10.1. Механізм фінансового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [1, с.10; 3, с.23]

До фінансових методів належить прогнозування, планування, кредитування, самофінансування, товарне кредитування, страхування, лізинг, оренда, оподаткування, побудова взаємовідносин з власниками компанії та багато інших.

Використовуючи наявні фінансові методи, фінансовий менеджмент намагається використовувати або впливати на фінансові важелі. До них належить прибуток та дохід, витрати, різноманітні відсотки, ставки на податки, ціна за товари, залучені кошти, надані у користування кошти, ставка дисконтування, ліміти, амортизаційні відрахування та багато інших. Змінюючи ті чи інші параметри відбувається адаптація фінансової системи компанії до поточних фінансових потреб та до загальної цілі зниження ризикованості і підвищення прибутковості діяльності компанії.

Самофінансування означає метод залучення коштів від власників, або ж застосування інших способів нарощення власного капіталу компанії. Такий підхід використовується у тому випадку, коли компанія бажає знизити обсяг своїх фінансових витрат, при цьому підвищити інтенсивність господарської діяльності, у тому числі забезпечуючи додатковий потік фінансових ресурсів. У цьому контексті можна виділити декілька додаткових підметодів, а саме проведення додаткової докапіталізації, перерозподіл заробленого чистого прибутку компанії та його реінвестування у операційну діяльність, вкладення додаткових коштів наявними власниками та інші. Такий підхід дозволяє в межах поточної політики фінансування знизити рівень ризиків шляхом підвищення стійкості до різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників, при цьому забезпечуючи посилення наявного у компанії потенціалу. Боргове навантаження на підприємство при використанні самофінансування не зростає, що також позитивно впливає як на фінансовий результат, так і на збалансованість системи. З іншого боку, застосування такого методу може призвести до зниження рентабельності власного капіталу з розрахунку на кожен гривню вкладених коштів, що буде свідчити про певне послаблення здатності компанії нарощувати добробут власників.

На противагу цьому метод кредитування означає залучення коштів у фінансову систему компанії на основі чітко визначених термінів повернення відповідної суми та оплати такої послуги, як тимчасове надання фінансових ресурсів у користування підприємству. Відповідно, невчасне виконання зобов'язань щодо повернення тіла кредиту чи суми нарахованих процентів призведе до негативних наслідків, погіршення оцінки кредитоспроможності компанії та навіть до банкрутства. З іншого боку, в умовах відсутності значного обсягу заробленого чистого прибутку чи без наявного значного обсягу додаткового капіталу, які можна залучити у власників, саме кредитування є відносно простим та зрозумілим методом посилення фінансового потенціалу компанії.

Планування та прогнозування фінансової діяльності також є важливими методами фінансового менеджменту. Різниця між цими поняттями полягає в тому, що прогнозування спрямоване на виявлення найбільш імовірних значень фінансової системи підприємства чи зовнішнього середовища, тоді як планування передбачає побудову конкретних бюджетів, що демонструють проведення тих чи інших операцій, реалізацію певної фінансової стратегії компанії. Тож, якщо прогнозування являє собою аналітичну основу для побудови бюджетних документів, то планування створює безпосередньо

цільові орієнтири, які в подальшому реалізуються підприємством в межах щоденної діяльності.

У процесі планування та прогнозування також використовують різноманітні аналітичні методи, в тому числі математичний прямий розрахунок, кореляційно-регресійний аналіз, опитування клієнтів та постачальників та багато інших. Результатом процесу планування є створення та затвердження планових документів, які доводяться та деталізуються для кожного окремого структурного підрозділу. Звичайно, у контексті фінансового менеджменту мова йде найперше про ті підрозділи, які реалізують фінансову політику компанії.

Значна частина методів в межах механізму фінансового менеджменту спрямована на мінімізацію рівня різноманітних ризиків фінансового характеру. Наприклад, страхування дозволяє упевнитись, що у випадку виникнення непередбачуваних ситуацій, наприклад, при дорожньо-транспортній пригоді, у компанії залишиться фінансова гнучкість для того, щоб забезпечити підприємство необхідними транспортними засобами і продовжувати прогнозовано функціонувати. Адже у випадку відсутності страхового продукту компанії довелося б в терміновому порядку залучати кошти під високі проценти. Водночас при виникненні такої ситуації страхова компанія поверне вартість транспортного засобу, що дозволить негайно придбати новий. Також до методів у контексті управління ризиками можна віднести диверсифікацію, локалізацію, створення окремої юридичної особи, придбання деривативів, передчасне здійснення певних операцій тощо. Наприклад, деривативом є цінний папір, в основі якого знаходиться певний вид активу. Такий документ може передбачати купівлю валюти за певною ціною, що є вкрай важливо в тому випадку, якщо зовнішньоекономічна діяльність займає значну частку у притоці та відтоці грошових коштів.

Різнманітні методи управління оподаткуванням також забезпечують підвищення фінансового результату компанії. Наприклад, мова може йти про вибір оптимального режиму управління зобов'язаннями перед бюджетом та позабюджетними фондами.

Оренда та лізинг також впливають на фінансову систему компанії. Наприклад, у випадку відсутності значного обсягу капіталу, які можна спрямувати на придбання основних засобів, забезпечити діяльність компанії можна шляхом залучення відповідних активів на умовах періодичної оплати за їх використання. Відповідно, у контексті фінансового менеджменту це забезпечує розбиття одноразової великої виплати за придбані основні засоби на окремі невеликі частини, які не здійснюють суттєвого впливу на фінансову гнучкість компанії. При цьому у випадку, якщо сенс подальшого використання приладів, обладнання, транспортних засобів, нерухомості буде відсутнім, то завжди можна відмовитись від подальшої співпраці на умовах оренди та перерозподілити наявні фінансові ресурси по більш вигідних напрямках.

Важливою групою методів фінансового менеджменту є ті, які пов'язані із розміщенням залучених фінансових ресурсів. Перш за все, це інвестування, тобто вкладення коштів у реальні чи фінансові активи. У випадку з фінансовими зазвичай ідеться про акції, облігації, інші види цінних паперів, які дозволяють тимчасово розмістити вільний капітал, при цьому отримуючи певний процент, який перевищує рівень інфляції. Компанія може формувати диверсифікований портфель таких вкладень, забезпечуючи тим стабільний рівень пасивного доходу.

У випадку з реальними інвестиціями мова йде про вкладення коштів у ті активи, які необхідні в межах поточної виробничої чи збутової діяльності підприємства. Наприклад, мова може йти про обладнання, станки, транспортні засоби, офісні меблі, різноманітні запаси матеріальних ресурсів тощо. У цьому випадку відбувається розширення господарського потенціалу компанії. Як варіант, створені реальні активи також можуть бути використані для формування орендних відносин із іншими підприємствами чи фізичними особами, що також забезпечуватиме стабільний грошовий потік коштів в фінансову систему підприємства.

Звичайно, це не єдиний метод розміщення вільних коштів та наявного капіталу, проте в будь-якому випадку мова йде про спрямування надмірної частини фінансових ресурсів за більш привабливими напрямками для максимізації рентабельності власного капіталу.

10.3. Критерії прийняття фінансових рішень у малому бізнесі

Ведучи мову про критерії прийняття управлінських фінансових рішень відзначимо, що найбільш очевидним є метод відносних показників, які є співвідношенням між відносними чи абсолютними показниками. Формула розрахунку ефективності також є відносним показником.

Аналітичний процес їх застосування передбачає вивчення таких груп показників як показники фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, ліквідності. У контексті управління фінансовими ресурсами показники фінансової стійкості використовуються для того, щоб зрозуміти, яким є поточний рівень фінансових ризиків (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Основні групи фінансових коефіцієнтів, що показують різні сторони фінансового менеджменту та фінансової політики

Група показників	Характеристика
Показники фінансової стійкості	Показують ефективність управління фінансовими ресурсами з позиції мінімізації ризиків у довгостроковій перспективі
Показники рентабельності	Ці показники вказують на здатність фінансових ресурсів генерувати прибуток
Показники ділової активності	Ця група дозволяє отримати уявлення про генерацію виручки на кожну гривню залучених ресурсів
Показники ліквідності	Демонструють платоспроможність компанії протягом найближчого року

Загалом виділяють дві групи показників фінансової стійкості: першу групу, яка відображає залежність від зовнішніх джерел фінансування для формування оборотного капіталу, та другу групу, яка відображає співвідношення між власними та позиковими коштами. У першому випадку йдеться про здатність підприємства самостійно сформувати власний оборотний капітал для того, щоб купувати необхідні матеріали з метою забезпечення безперервного виробничого процесу. Досягти такого рівня рівноваги можливо лише в умовах формування необхідних запасів, які будуть використовуватись та поповнюватись у міру необхідності. Якщо залежність підприємства надмірна, обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування може навіть зупинити виробничий процес.

Що ж до другої групи показників фінансової стійкості - показників співвідношення різних частин капіталу - то висока частка власного капіталу вказуватиме на неповне використання потенціалу підприємства. Справа в тому, що якщо показники продажів є високі, але підприємство не залучає позикові кошти для інтенсифікації поточної діяльності, це буде свідчити про те, що не всі резерви підвищення чистого прибутку використовуються. З іншого боку, якщо частка власного капіталу буде низькою, то треба вести мову про високий рівень фінансових ризиків, особливо для кредиторів та інших партнерів компанії. Це означає, що вони не можуть бути впевненими в тому, що підприємство погасить не лише нараховані відсотки, а й «тіло» кредиту. Це ж стосується і постачальників. Отже, така ситуація може спричинити підвищення вартості фінансових ресурсів через низьку оцінку кредитоспроможності підприємства.

Показники ділової активності чи оборотності демонструють ефективність розміщення залучених фінансових ресурсів. За результатами їх розрахунку можна дійти висновку про те, наскільки поточна структура активів підприємства ефективна, можливо, доцільно оптимізувати окремі елементи цієї політики для того, щоб забезпечити більш високий результат на той самий вкладений обсяг фінансових ресурсів.

Найважливішою групою показників є індикатори рентабельності чи збитковості. За результатами їхнього розрахунку можна зрозуміти, наскільки процес управління фінансовими ресурсами ефективний. Для формування зважених висновків доцільно порівнювати значення таких показників із тими, що демонструють конкуренти, чи які характерні у середньому для ринку. Також доцільно зіставити значення рентабельності активів та індекс інфляції. Якщо відбувається реальне накопичення активів, можна стверджувати про ефективне управління фінансовими ресурсами.

Другий важливий метод у процесі прийняття управлінських рішень - порівняльний підхід, що означає здійснення управлінських впливів на об'єкт, коригування траєкторії щодо реальної динаміки зовнішнього середовища, а це багато в чому виражається у показниках діяльності подібних організацій, які належать до однієї галузі та мають близькі масштаби діяльності.

Наприклад, порівняльний метод можна використовувати тоді, коли конкуренти або підприємства, які мають подібну фінансово-господарську систему, раніше вже застосовували таке управлінське рішення. І тут можна вивчити отримані результати для того, щоб зрозуміти очікувану економічну ефективність для досліджуваного підприємства. Звісно, порівнювати можна як компанію з іншими суб'єктами господарської діяльності, так і фактичне значення показника з плановим, поточне значення показника проти року раніше тощо.

Що стосується експертного методу, то він полягає у дослідженні думок різних сторін з питань, пов'язаних з економічною ефективністю управлінського рішення. Тут потрібно розуміти, що не всі заходи можуть бути виміряні за допомогою математичного апарату. Існує велика кількість сфер, які неможливо оцінити заздалегідь. Наприклад, якщо йдеться про новий товар, який ще не виходив на ринок, то управлінське рішення щодо його виробництва складно проаналізувати заздалегідь. У цьому випадку найбільш доцільним рішенням є застосування експертного методу, тобто опитування фахівців, які діють у галузі протягом тривалого періоду часу. Справа в тому, що такі співробітники та інші учасники ринку володіють не тільки неочевидною інформацією, а й знають особливості функціонування галузі, приховані процеси, які в ній відбуваються. У цьому контексті вивчення думок цих осіб дозволить сформулювати уявлення про очікувану ефективність.

Ще одним важливим методом, який варто використовувати в процесі оцінки економічної ефективності управлінських рішень, є метод моделювання. Йдеться про побудову такої моделі, яка описує, наприклад, фінансово-господарську систему підприємства. Мова може йти як про математичну модель, так і про абстрактну модель, яка описує найважливіші процеси в організації.

Наприклад, у процесі оцінки економічної ефективності підприємства необхідно розуміти, яким буде фінансове становище компанії наступного року. Для цього необхідно провести ретроспективний аналіз бухгалтерської інформації, вивчити баланс, звіт про фінансові результати та іншу доступну інформацію про компанію. Використовуючи ці дані, можна зрозуміти динаміку розвитку підприємства, інтенсивність основних процесів.

Якщо очікується, що все зберігатиметься на тому ж рівні, тобто підприємство проводитиме свою діяльність у наступному році як і роком раніше, то можна зрозуміти, що запропоновані управлінські рішення, націлені на поліпшення окремих аспектів у цій сфері, матимуть суттєвий економічний ефект. Отже, застосування кількох підходів для забезпечення інформаційно-аналітичної основи дослідження економічної ефективності рішень менеджера дозволить отримати максимально точну оцінку.

Фінансовий менеджмент виконує різноманітні функції та завдання в межах малої компанії, проте загалом співробітники, які відповідають за цю сферу, намагаються максимізувати прибутковість в частині фінансової діяльності при збереженні прийняттого рівня фінансових та інших ризиків.

Література:

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
2. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] – Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – 320 с
3. Фінансовий менеджмент: підручник / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіалді; за ред. д-ра екон. наук, професора Кнейслер О. В. - Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. - 478 с.

XI. МАРКЕТИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

11.1. Поняття маркетингу, розвиток концепції та роль у діяльності комерційного підприємства.

11.2. Функції та інструменти маркетингу у комерційній сфері.

11.3. Особливості сучасного маркетингу.

11.4. Основні тенденції розвитку маркетингу.

11.1. Поняття маркетингу, розвиток концепції та роль у діяльності комерційного підприємства

Практика застосування маркетингу в управлінні діяльністю комерційних підприємств протягом понад 120 років у розвинених країнах світу та понад тридцять років в Україні доводить, що альтернатив маркетингу немає, оскільки лише маркетинговий підхід до організації щоденної бізнесової роботи дозволяє правильно оцінити ринок, вивчити і спрогнозувати потреби наявних та потенційних покупців, розробити та запропонувати товар чи послугу, яку б ринок сприйняв і, в результаті всього перерахованого, отримати прибуток, збільшити свою частку ринку та забезпечити собі гідне місце в конкурентній боротьбі. Водночас маркетинг не варто сприймати як вид діяльності, що застиг у часі. Маркетинг є динамічним процесом, предметом, що постійно змінюється та розвивається, слідуючи за суспільно-політичними та ринковими змінами, змінами споживчої поведінки та трансформацією споживчих потреб, появою нових технологій, нових товарів, інновацій у виробництві, торгівлі та споживанні.

Проте сама суть маркетингу не змінилась, і сьогодні так само, як і десятки років назад, можна використати визначення маркетингу, запропоноване одним з основоположників маркетингової науки Філіппом Котлером який писав, що: «маркетинг – це соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи осіб задовольняють свої нужди і потреби завдяки створенню товарів і споживчих цінностей та обміну ними одне з одним». Дане визначення достатньо точно передає саму суть маркетингової діяльності і маркетингового процесу, і його належить розуміти таким чином: «єдиним законним способом отримати прибуток на ринку є вивчення потреб майбутніх покупців і пропонування їм товарів чи послуг, які могли б задовольнити ці потреби найкращим чином». Зазначимо, що Філіпп Котлер у різних своїх працях давав різні визначення поняттю «Маркетинг», які, однак, не протирічать одне-одному. наприклад, у підручнику «Основи маркетингу. Скорочений курс» є таке визначення: «Маркетинг – система різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, яких потребують існуючі або потенційні споживачі, а також вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб».

Дуже вдале визначення поняття маркетингу дав український маркетинголог-науковець С. Скибінський, який писав, що «маркетинг можна визначити як діяльність, пов'язану з активізацією продажу товару фірми через виявлення нужд, потреб і попиту клієнтів ринку, вишукування нових способів задоволення потреб або їх створення і задоволення з урахуванням довготривалих інтересів людини і суспільства через обмін». На сьогодні у різноманітних джерелах надруковано сотні визначень та тлумачень поняття маркетингу, які можуть досить істотно відрізнятися і характеризувати ті сторони маркетингу, які є найважливішими на думку авторів цих визначень. Однак «намагання вибрати найбільш вдале визначення ні до чого не приводить. Справа в тому, що усі визначення за своєю суттю правильні, просто вони відображають різні сторони одного й того ж явища».

Як уже було сказано, маркетинг постійно розвивається і за історію його існування постійно змінювалося його розуміння практиками та науковцями, та мінялись погляди на маркетинг, як на вид ринкової діяльності. Вказане знайшло своє відображення у концепціях маркетингу, що послідовно змінювали одна одну та вважалися основними у різні періоди часу. Концепцією маркетингу можна назвати систему поглядів та спосіб розуміння маркетингу, що склалися у певний момент і істотно відрізняються від інших поглядів. У найбільш загальному вигляді поняття маркетингової концепції показав С. Скибінський. Він пише, що: «за своєю сутністю концепція маркетингу – це наукова система надання послуг і одержання взаємної вигоди виробником, продавцем та покупцем, споживачем товару».

Концепції управління маркетингом також були різними і визначалися, з одного боку – історичним моментом та рівнем розвитку продуктивних сил, з іншого – розумінням підприємцями ринку та їхніми пріоритетами у той чи інший момент часу. У книзі Ф. Котлера перераховано такі п'ять концепцій управління маркетингом: «концепція удосконалення виробництва, концепція удосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу, концепція соціально-етичного маркетингу».

Основний зміст перерахованих концепцій показано у табл. 11.1. Вважається, що перші чотири концепції спрямовані переважно на систему «виробник-споживач», а п'ята концепція на систему «виробник-споживач-суспільство».

Таблиця 11.1.

Концепції управління маркетингом (за Ф. Котлером)

Назва концепції	Суть концепції
Концепція удосконалення виробництва	концепція ґрунтується на думці, що споживачі віддають перевагу товарам, які найширше розповсюджені і можуть бути придбані за найнижчою ціною. Відповідно управління маркетингом повинно бути спрямованим на удосконалення виробництва, зменшення витрат і підвищення ефективності розподілу. Дана концепція

	є однією з найстаріших, які використовуються продавцями на ринку.
Концепція удосконалення товару	суть даної концепції полягає у впевненості продавців у тому, що споживачі зазвичай купують товари найвищої якості. Також споживачі шукають у товарах нові можливості, максимальну продуктивність тощо. Відповідно до цієї концепції фірма повинна витратити максимум зусиль на безперервне удосконалення своєї продукції
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	вказана концепція використовується продавцями у випадках коли вважається, що споживачі не будуть купувати товар поки не буде вжито активних заходів щодо його просування. Основним змістом таких заходів є поширення інформації серед представників цільової аудиторії про товар, інформування про переваги даного товару, а також показ вигод, які отримує споживач при купівлі товару. Найчастіше така концепція застосовується для товарів пасивного попиту. Також дана концепція знайшла практичне застосування у некомерційній сфері, зокрема у політичному маркетингу.
Концепція маркетингу	дана концепція визначає, що досягнення цілей компанії залежить від визначення нужд, потреб та запитів цільових ринків, а також від найбільш ефективного, порівняно з фірмами-конкурентами, задоволення вимог споживачів
Концепція соціально-етичного маркетингу	суть концепції соціально-етичного маркетингу можна передати такою послідовністю дій: спочатку компанія виявляє нужди та потреби споживачів, а також інтереси цільових ринків, потім забезпечує своїм клієнтам найвищу споживчу цінність способами, які підтримують або поліпшують благополуччя клієнта і суспільства. Концепція соціально-етичного маркетингу найбільш передова серед усіх інших концепцій

Дещо інший підхід до еволюції маркетингових концепцій показано у працях української вченої-маркетолога С. Гаркавенко. Цей підхід не заперечує підходи інших науковців, зокрема Ф. Котлера, а підтверджує та доповнює його (рис. 11.1.).

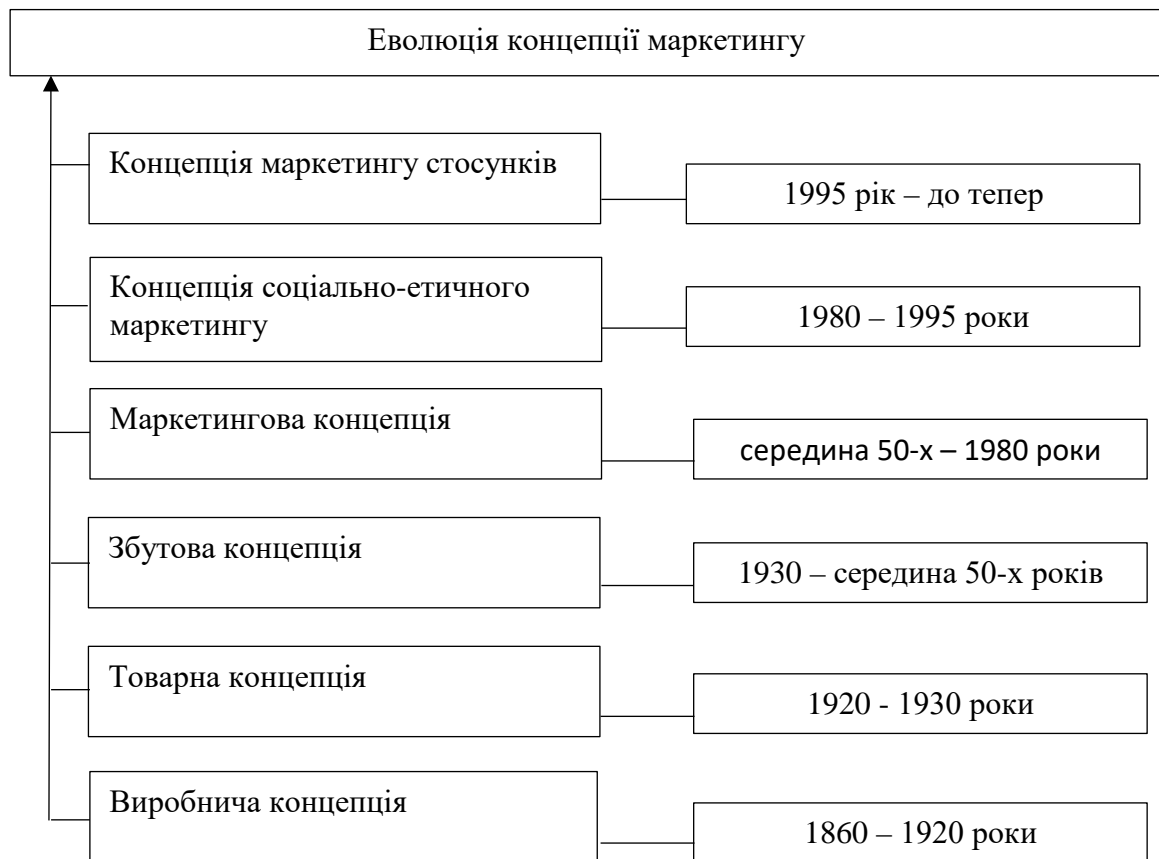


Рис. 11.1. Еволюція маркетингової концепції

11.2. Функції, технології та інструменти маркетингу у комерційній сфері

Загалом маркетингова діяльність комерційного підприємства реалізується через його функції, що здійснюються на більш-менш регулярній основі і фактично формують основу маркетингу фірми. У найбільш загальному вигляді ці функції показані на рис. 2. Однак треба розуміти, що маркетингові функції постійно трансформуються разом з ринком і навколишнім середовищем. Ф. Котлер писав: «Маркетинг - це сфера швидкого старіння завдань, політичних установок, стратегій і програм. Кожна фірма повинна періодично переоцінювати свій загальний підхід до ринку, користуючись для цього прийомом, відомим під назвою маркетингу».

Показані на рис.11.2. функції маркетингу є найбільш типовими і використовуються у роботі практично кожного підприємства, навіть такого, на якому не створений відділ маркетингу. Практика показує, що сьогодні неможливо обійтись без проведення маркетингових досліджень чи замовлення таких досліджень у незалежних виконавців; неможливо уникнути роботи щодо створення і виведення на ринок товарів-новинок тощо. Отже, окремі маркетингові функції на комерційному підприємстві виконуються незалежно від наявності чи відсутності спеціалізованого маркетингового підрозділу у структурі підприємства, оскільки ці функції

визначають можливість працювати згідно з вимогами ринку та протистояти конкурентам.



Рис. 11.2. Функції маркетингу на підприємстві

Водночас особливості маркетингу у різних сферах його застосування диктують різні підходи до розуміння змісту маркетингових функцій. Наприклад, до основних функцій маркетингу послуг відносять такі:

- вивчення попиту споживачів;
- дослідження клієнтів та конкурентів;
- маркетингові комунікації;
- постійне покращення сервісу;
- розробка системи планування у сфері послуг;
- визначення ефективної цінової політики;
- створення системи інформаційного забезпечення;
- розробка плану маркетингу.

Реалізація маркетингових функцій підприємства здійснюється на основі маркетингових технологій. Підходів до розуміння суті маркетингових технологій досить багато, однак найбільш вдале визначення А. Шимко:

«маркетингову технологію можна трактувати як сукупність дій, прийомів, методів, операцій, знань, умінь, навичок, досвіду, а також визначену послідовність їхнього використання для здійснення маркетингових процесів, націлених на вирішення маркетингових завдань і досягнення маркетингових цілей». Перелік маркетингових технологій досить широкий і постійно зростає. На ринку постійно з'являються нові підходи до ведення маркетингу і серед науковців продовжується дискусія щодо того, що варто відносити до маркетингових технологій. Зокрема Є.В. Ромат, вказує, що «до їхнього складу справедливо відносять сегментування, позиціонування, мерчандайзинг, брендинг, технології дослідження у маркетингу, технології партизанського маркетингу, технології вірусного маркетингу, трейд-маркетинг, технології мережевого маркетингу, маркетингові інтернет-технології, мобільні маркетингові технології, прямий маркетинг, виставкові технології, кросмаркетингові технології та ін.».

Необхідність ефективного застосування маркетингових технологій зумовила появу та розвиток цілої низки маркетингових інструментів, які також часто називають складовими маркетингових технологій. Деякі технології та їх інструменти показано у табл. 11.2, розробленій А. Шимко.

Таблиця 11.2.

Основні маркетингові технології у діяльності комерційних підприємств

№ п/п	Маркетингові технології	Складові маркетингових технологій
1	Сегментування	Аналіз товарів та споживачів Визначення сегментів ринку Оцінка привабливості ринкових сегментів Вибір групи споживачів Прогнозування зміни споживчих сегментів, потреб, запитів споживачів
2	Позиціонування	Ідентифікація й індивідуалізація підприємства Визначення основи для позиціонування Застосування інтегрованих маркетингових комунікацій для донесення позиції споживачам Формування іміджу підприємства Дослідження рівня сприйняття позиції підприємства споживачами
2	Мерчандайзинг	Планування торговельного простору Розміщення товарних секцій Розміщення товару в магазині: вибір торговельного обладнання, поділ простору на відділи, виставлення візуальних одиниць кожного найменування товару Оформлення місця продажу: представлення

		товару у вигідному ракурсі та розміщення реклами та інформації на місці продажу «Обслуговування» товару у торговельному просторі (слідкування за рівнем запасів та наявністю товару на полицях) Контроль за рентабельністю товарів
3	Брендинг	Створення імені бренда, його логотипу Виведення марки на ринок Уточнення позиції марки, цінової політики, програм просування на ринок, комплексу маркетингових комунікацій Формування значущості ідеології бренда на підприємстві Донесення до споживачів основних цінностей бренда, зміцнення ідеї бренда у свідомості споживача; Підтримка та розвиток бренда Оцінка сили бренда

Загалом, аналізуючи маркетингові функції, маркетингові технології та інструменти треба розуміти, що їхнє удосконалення та розвиток є безперервним динамічним процесом, який зумовлюється постійним розвитком ринку, зростанням конкуренції та розвитком потреб споживачів, і тому постійна поява нових підходів до ведення маркетингу є очікуваним явищем.

11.3. Особливості сучасного маркетингу

Загострення конкурентної боротьби у всіх сферах бізнесу, зростання впливу міжнародної торгівлі і, відповідно, посилення конкуренції через відкритість ринків для іноземних постачальників, зростання ролі інновацій, що визначають швидку зміну поколінь товарів, техніки та технологій, поглиблення поділу праці, вихід на передній край інформаційних бізнесів тощо зумовили тектонічні ринкові зміни і викликали еволюцію ринкових інструментів, у тому числі й маркетингу. Сучасний маркетинг досить суттєво відрізняється від маркетингу, що був описаний у класичних наукових працях маркетологів ХХ сторіччя. Хоча загальна трансформація маркетингової діяльності почалась ще наприкінці 70-х років минулого сторіччя, коли у практику ввійшло середовищне управління маркетингом, стратегічне управління, зростання ролі маркетингових досліджень та інше, лише на зламі століть виникла і почала завойовувати провідну роль концепція маркетингу стосунків. Дана концепція заслуговує окремої уваги.

Значна частина науковців вважає концепцію маркетингу стосунків продовженням концепції соціально-етичного маркетингу. Проте це не зовсім так. Якщо соціально-етичний маркетинг спрямовується на розширення меж впливу, і крім задоволення потреб власних споживачів, передбачає також і

поліпшення рівня життя всього суспільства, то маркетинг стосунків, на думку С. Гаркавенко, «передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами». Також, на її думку, концепція маркетингу стосунків передбачає розширення маркетингових функцій і появу такої функції, як взаємодія з покупцем.

Загалом, поява і розвиток концепції «маркетингу стосунків» або «маркетингу взаємодії» повністю узгоджується з переходом розвинених національних економік світу від індустріального типу до сервісного типу економіки. Для економіки такого типу основними цілями, крім отримання прибутку, є максимальне задоволення потреб споживачів на основі постійного діалогу з ними та створення максимально комфортних умов здійснення покупки для клієнтів. Також для маркетингу взаємодії характерним є гнучкий стиль управління, оперативність у прийнятті маркетингових та управлінських рішень, зосередження на діалозі з клієнтом та постійне навчання власного персоналу. А серед основних кінцевих результатів впровадження концепції відзначають зниження ризиків у роботі компанії за рахунок побудови довготривалих партнерських стосунків з клієнтами.

Відповідно до концепції маркетингу стосунків, компанія повинна:

- зосередитись на побудові довгострокових довірчих стосунків з клієнтами та партнерами;
- надавати клієнтам якісне обслуговування та індивідуальний підхід;
- в основу діяльності покласти особисті комунікації з клієнтами та партнерами;
- залучати до укріплення взаємовідносин з клієнтами усіх співробітників компанії.

Загалом маркетинг стосунків ґрунтується на тих самих принципах, що і традиційний маркетинг, водночас є і деякі відмінності. серед основних принципів маркетингу стосунків такі:

- створення нової цінності здійснюється з думкою про наступний розподіл вигоди між виробником і споживачем;
- клієнти поступово перетворюються з споживачів на партнерів, тому певні цінності створюються не тільки для них, а і разом з ними;
- усі бізнес-процеси компанії спрямовуються на створення цінностей, які потрібні покупцю;
- уся робота, що здійснюється «сьогодні», повинна бути націлена на невизначено довгий проміжок часу;
- клієнти підприємства, які є постійними покупцями, відносяться до окремої групи, з якою поступово вибудовуються більш тісні, привілейовані відносини;

- удосконалення організаційної структури та внутрішніх зв'язків компанії здійснюється з врахуванням забезпечення створення та виробництва цінностей, бажаних для споживача.

Основні компоненти маркетингу стосунків показано на рис. 11.3.

Такі компоненти концепції, як «люди» та «технології» вкрай важливі, адже «люди» відіграють у будь-яких стосунках вирішальну роль. А технології обслуговування клієнтів, їх інформування, підтримка та надання допомоги до, під час і після покупки повинні стати комплексною інтегрованою процедурою.

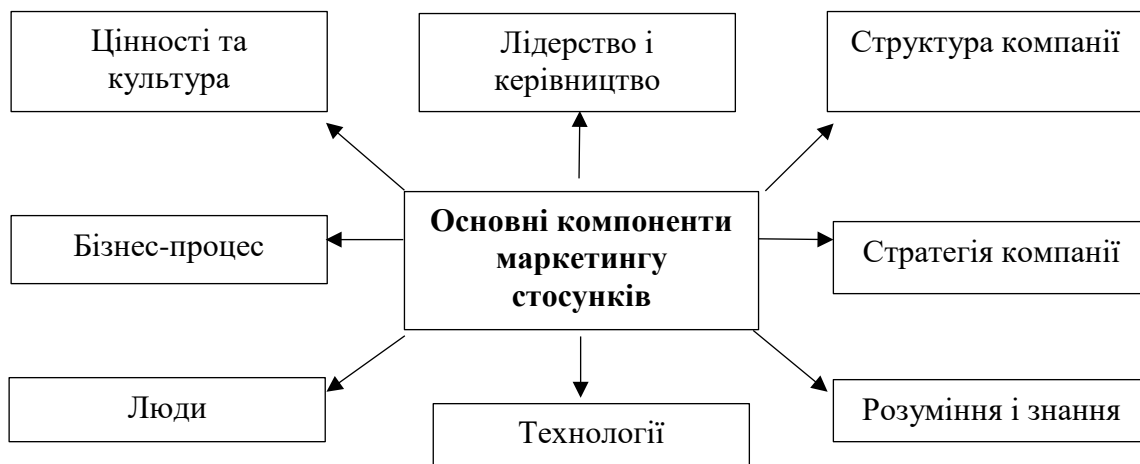


Рис. 11.3. Основні компоненти маркетингу стосунків

Органічним продовженням концепції маркетингу стосунків чи маркетингу взаємодії протягом останніх десятиліть стала концепція B2B, B2C та B2G маркетингу, яка знайшла своє відображення у практичній діяльності підприємств та у спеціалізованій маркетинговій літературі. Саму назву такого підходу можна розшифрувати, як «Бізнес до бізнесу», «Бізнес до споживачів» та «Бізнес до держави». Перша і найголовніша відмінність між першими двома складовими концепції полягає у значних відмінностях у маркетинговій діяльності, спрямованій на задоволення потреб кінцевих споживачів (покупців) та корпоративних клієнтів (представників бізнесу). Ще С. Скибінський у праці «Маркетинг. Ч. 2» писав, що різниця між маркетингом спрямованим на споживачів і маркетингом, спрямованим на бізнес-клієнтів полягає у відмінностях їхньої поведінки на ринку. На його думку, така поведінка має істотні відмінності у наступному: у попиті на товар, предметі закупок, формі і методах здійснення покупок тощо. Відрізняється техніка здійснення купівлі, предмет купівлі, система купівель, пропонування товарів, попит на товар. Зокрема, автор вказує таке: «Що стосується попиту, то в покупців-фірм він, як правило, похідний від попиту індивідів». Дане висловлювання підтверджує тезу, що попит на товари і послуги на промисловому ринку (ринках сировини, напівфабрикатів,

обладнання, промислових послуг тощо) є вторинним і залежить від попиту кінцевих споживачів на окремі товари і послуги, які можна виготовити чи надати з використанням вищевказаного.

Моделі маркетингу, що ґрунтуються на особливостях співпраці з різними контрагентами, показані у табл.11.3.

Таблиця 11.3.

Складові концепції маркетингу стосунків

Вид маркетингу	Переклад	Визначення або характеристика
B2C маркетинг	«business to consumer» бізнес для споживача	Маркетингова модель, що характерна для підприємств, що реалізують товари і послуги для кінцевого споживача, який купує продукт для особистого використання. Зазвичай це підприємства роздрібної торгівлі, виробники, які працюють без посередників, підприємства сфери побутових послуг, ресторанний бізнес, б'юті-бізнес, інтернет-комерція тощо.
B2B маркетинг	«business to business» бізнес для бізнесу	Модель маркетингової взаємодії з приводу купівлі-продажу товарів чи послуг між комерційними підприємствами, що знаходяться на різних рівнях виробничо-збутового ланцюга. Запорукою успіху даної моделі вважають налагодження взаємовигідних стосунків, зазвичай, на довготривалій основі. Контрагентам важливо усвідомлювати взаємозалежність їхніх бізнесів та бути готовими йти на компроміси і будувати партнерські відносини.
B2G маркетинг	«business to government» бізнес для уряду	Маркетингова модель, що позначає сферу взаємин між бізнесом та державними органами і установами. Відносини в цьому секторі чітко регламентовані законодавством країни і ґрунтуються на держзакупівлях. Кожен крок приватного сектору суворо регулюється і перевіряється: процедури закупок, цільове використання державних коштів тощо.

11.4. Основні тенденції розвитку маркетингу

Характерною рисою сучасного ринку є його постійне ускладнення, що зумовлене загостренням конкуренції, пришвидшенням ринкової динаміки, швидкими змінами уподобань споживачів, посиленням державного регулювання економіки тощо. Наслідком цього є посилення запиту з боку комерційних підприємств на нові ринкові інструменти, що дозволять

успішно долати усі ринкові виклики, ефективно відстоювати свою ринкову позицію та отримувати прибуток. І серед цих ринкових інструментів чільне місце займає маркетинг, який так само динамічно розвивається і пропонує підприємцям нові формати роботи та нові можливості у веденні бізнесу.

Аналізуючи сучасний маркетинг можна помітити тенденції, що склались останніми десятиріччями та формують маркетингову діяльність сьогодення. Серед них такі:

- зростання ролі маркетингових досліджень в управлінні маркетингом підприємств. Висока ціна ризику прийняття неправильного маркетингового рішення і, як наслідок, отримання збитків та втрати ринкової позиції привела до поступового переходу від періодичних розрізнених досліджень до формування постійно діючих систем моніторингу ринку або налагодження співпраці з незалежними фірмами, які «постачають» інформацію на регулярній основі. Зростання вимог до якості інформації також викликало появу цілої низки нових методів збирання та обробки інформації і активне залучення у маркетингову дослідницьку практику передових інформаційних технологій;

- розвиток практики використання послуг аутсорсингових та аутстафінгових компаній, що спеціалізуються на виконанні окремих маркетингових функцій. До таких підприємств належить як уже звичні рекламні компанії та агенції з маркетингових досліджень, так і компанії, які готові розробити медіаплатформи, сформувані маркетингові стратегії або ж повністю виконати за замовника усю маркетингову роботу. Незважаючи на певні застереги, як, наприклад, побоювання розкриття комерційних таємниць, обсяги співпраці з аутсорсинговими фірмами постійно зростають, що свідчить про високу ефективність такого партнерства;

- «цифровізація» маркетингу. Маркетинг як передова, креативна сфера діяльності сьогодні йде в авангарді використання нових технічних можливостей, що виникли внаслідок тотальної комп'ютеризації економіки та розвитку інтернет-технологій. Спеціально для маркетингової діяльності створюється програмне забезпечення для досліджень ринку, споживачів, конкурентів, товарного оточення, для управління збутовими процесами, для управління логістикою, для маркетингового контролю та інших сфер. Застосування сучасних інформаційних рішень, хмарні технології, можливості мережі Інтернет тощо – дозволили маркетингу значно наростити свою ефективність, але, водночас, і стали «галузевими стандартами», що означає, що підприємство, яке не використовує перераховані інструменти – має мало шансів на успіх;

- розширення «присутності» підприємств у соціальних мережах і зростання впливу соціальних мереж на бізнес та економіку в цілому. Феномен соціальних мереж полягає у їх надшвидкому зростанні та зростанні їхнього впливу на суспільство. Сьогодні вказані мережі виконують роль носія інформації, платформи для спілкування, навчання, пошуку роботи,

формують громадську думку та інше. Отже, вони легко взяли на себе й роль поширювача реклами, пошуку партнерів по бізнесу, пошуку постачальників та посередників, платформи для проведення досліджень тощо. Активне нарощування кількості користувачів і постійна поява нових технічних та інформаційних можливостей дозволяє припускати, що соціальні мережі у майбутньому будуть викликати ще більший інтерес у комерційних підприємств і все більше підприємств будуватимуть свій бізнес через ці мережі;

- зростання ролі маркетингових комунікацій у маркетинговій діяльності підприємств. Маркетингові комунікації є головним містком між підприємством і його партнерами, споживачами та контактними аудиторіями. Але способів передачі інформації є досить багато: реклама, комерційна пропаганда, зв'язки з громадськістю, участь у виставках і ярмарках, спонсорство та багато інших методів. Та сучасний світ перенасичений інформацією і у підприємства не буде шансів отримати прибуток навіть маючи прекрасний товар і ефективну збутову систему, якщо не буде налагоджених інформаційних зв'язків з навколишнім середовищем. Переважна більшість споживачів не буде спеціально шукати інформацію про товар. Фірма, зацікавлена у його продажі, повинна максимально голосно заявити про свій товар і про себе, причому інформація повинна бути передана тим, хто її потенційно очікує, і в такому вигляді, в якому вона буде максимально сприйнята.

Маркетингові дослідження поведінки споживачів показують, що сьогодні одними з основних чинників прийняття рішення про покупку є популярність бренда під яким продається той чи інший товар, «комунікаційна сила» цього бренда, фірмовий стиль продукції та підприємства в цілому, емоції, що змогла передати реклама товару, інформація про підприємство тощо. А отже, важливість інформаційної та комунікаційної складової у маркетинговій діяльності підприємства буде лише зростати, адже маркетингові комунікації відіграють важливу роль у конкурентній боротьбі поряд з іншими складовими маркетингового комплексу.

Література:

1. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Стратегічний маркетинг. Підручник. К.: 2019. 612 с.

2. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2015. 543 с.

3. Буднікевич І. М. Маркетинг для бакалаврів: навч. посіб. / уклад.: І. Буднікевич, В. Вардеванян, О. Кифяк, І. Крупенна, І. Черданцева, І. Бабух, І. Зрибнєва, Н. Тафій, О. Бурдяк; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Буднікевич. 2-ге видання перероблене та доповнене. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. 2020. 352 с.

4. *Гаркавенко С. Маркетинг: підручник. 5-е вид. доп. К.: Лібра, 2007. 720 с.*
5. Котлер Ф. 10 смертних гріхів маркетингу. Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля». 2018. 159 с.
6. Котлер Філіп, Армстронг Гарі. Основи маркетингу. Діалектика. 2020. 880 с.
7. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.
8. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
9. Крикавський Є.В. Маркетинг та менеджмент : навчальний посібник / Євген Крикавський, Тетяна Данько, Наталя Ярошевич; Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів: Львівська політехніка, 2016. 95 с.
10. Маркетинг: навч.посіб./ І.М.Абрамова, О.В.Богоявленський, Г.О.Дорошенко, О.Г.Дорошенко та ін. / за заг.ред. Г.О.Дорошенко. Харків:ТОВ Тім.Пабліш.Груп.», 2016. – 412с
11. *Правик Ю. М. Маркетинг туризму: підручник. К.: Знання, 2008. 303 с.*
12. Рей Райт. В2В-маркетинг: Покроковий посібник / пер. з англ., за наук. ред. Г.О. Виноградовой. Дніпропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2007. 624 с.
13. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. [Електронний ресурс]. Електрон.текст.дані. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. – 357 с. URL: <http://nmu.org.ua>
14. Руделіус В. Маркетинг: [підручник] / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін. : Ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с.
15. Сардак С. Е., Джинджоян В. В. Маркетинг: навч. посібник. Д.: ДГУ, 2018. 242 с.
16. *Скибінський С. В. Маркетинг. Ч.1. Львів: Вид-во ЛКА, 2000. 640 с.*
17. *Скибінський С. В. Маркетинг. Ч.2. Львів: ЛА «Піраміда», 2009. 748 с.*
18. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Української асоціації маркетингу: <http://uam.in.ua>
2. Офіційний сайт European Society for Opinion and Market Research (ESOMAR): <http://www.esomar.org>
3. Офіційний сайт Американської асоціації маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ama.org>

XII. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ТЕСТУВАННЯ РИНКУ (РИНКОВЕ ТЕСТУВАННЯ)

Одним з найважливіших етапів створення та розвитку вланого бізнесу є ринкове тестування. Саме ринкове тестування дає відповідь підприємцю на запитання: Чи буде мати успіх його бізнес? Чи будуть потенційні споживачі купляти товар компанії? Чи будуть покупці робити повторні покупки? Чи будуть рекомендувати цей товар іншим? Тому від рівня проведення ринкового тестування залежить увесь успіх компанії.

На практиці часті випадки, коли власник новоствореного підприємства та його команда сильно переоцінюють актуальність свого продукту тоді, коли ринок вважає інакше. Нехтування процесом тестування ринку в більшості випадків призводить до низького рівня продажів, ігнорування покупцями продукту підприємства та часто закриття компанії.

І навпаки, грамотне тестування дає керівництву таку інформацію:

- розуміння, чи продукт зрозумілий для ринку;
- як споживачі оцінюють наш товар відносно конкурентних пропозицій;
- чи влаштовує їх якість, технічні характеристики, ціна тощо.

І найголовніше:

- чи готові потенційні споживачі придбати наш продукт;

Зазвичай при починанні нового бізнесу чи створенні інноваційного продукту підприємець має високий рівень оптимізму щодо успіху свого задуму. Проведення ринкового тестування дозволяють зняти «рожеві окуляри» та тверезо оцінити ситуацію, оскільки потенційні споживачі зовсім не зобов'язані поділяти такі захоплення. Грамотне тестування може врятувати компанію від краху на початковому етапі, коли ще не проінвестована основна частина фінансових ресурсів стартапу. Також це дозволяє вчасно врахувати помилки і підкоректувати характеристики товару, що може стати запорукою успішних продажів.

Насправді тестування ринку є нічим іншим як формою дослідження ринку, тому повинен проводитися в комплексі з різними видами ринкових досліджень, таких як опитування, анкетування, спостереження, метод фокус груп та інші.

Класичні методи тестування ринку – це представлення товару на ринках, фізичних маркетплейсах, на яких компанія планує працювати в майбутньому. Тобто компанія має організувати продукт в його фізичному уречевленні та виставити для продажу на відповідних локаціях. Це неодмінно призводить до великих витрат фінансових та трудових ресурсів і часу, що на перших етапах життєвого циклу компанії часто стає причиною припинення проєкту.

Сучасний же погляд на тестування ринку кардинально інший. З розвитком інтернет-торгівлі та великим різноманіттям видів рекламних online-каналів ринкове тестування товарів вийшло на якісно новий рівень.

Річ у тому, що в інтернет-просторі покупець не бачить фізичного магазину, салону, офісу, великих виробничих потужностей чи розвиненої дистриб'юторської мережі компанії. В онлайні і велика компанія, і мала, новостворений бізнес і той, що вже багато років на ринку, мають вигляд сайту та креативів у рекламних каналах. При цьому нові компанії часто мають перевагу в такому просторі. І споживач обере для покупок сайт тієї компанії, де кращий інтерфейс, юзабіліті, цікавіші креативи, правдоподібніші відгуки попередніх споживачів, де буде більш виграшною, на його суб'єктивну думку, унікальна торгова пропозиція.

Саме тому тестування ринку в on-line буде набагато ефективнішим для молодих компаній та стартапів.

Цікавою особливістю інтернет-маркетплейсів є те, що стартапу не обов'язково мати вже продукт у наявності. Потенційний покупець бачить не товар, а його фото чи відео. І оцінює корисність та можливість придбання продукції компанії, бачачи саме фото та відео креатив, що розміщений на сайті чи на рекламному каналі. Та, виходячи з такої оцінки, приймає позитивне чи негативне купівельне рішення. Тобто компанія має можливість провести тестування ринку, не маючи товару у фізичному уречевленні, і отримати достатньо точну відповідь на питання, чи буде продаватися її товар.

Розглянемо приклад, коли компанія «А» з виробництва бігових кросівок прийняла рішення вивести на ринок нову модель з інноваційною амортизуючою підошвою, яка допомагає знизити бігуну навантаження на опорно-руховий апарат під час бігу. Для тесування ринку достатньо просто створити якісні фото та відеокреативи таких кросівок і виставити в рекламні канали. Якщо деталізувати, то ми розміщуємо фото товару на власному сайті, в соцмережах, на сторонніх маркетплейсах чи користуємося послугами блогерів – лідерів думок серед людей, які захоплюються бігом. І отримуємо зворотній зв'язок у вигляді звернень споживачів з бажанням купити товар, отримати додаткову консультацію або ж, навпаки, побачимо низький інтерес чи, навіть, цілковите ігнорування.

Підприємцю дуже важливо враховувати релевантність рекламного каналу, оскільки часто обраний рекламний ресурс може не охоплювати цільову аудиторію саме для нашого продукту. Тому зворотня реакція при тестуванні може бути негативною і ми приймемо рішення, що товар не буде продаватися. А насправді ми протестували думку людей, які і не повинні користуватися нашим товаром, і на основі такого аналізу приймемо невірне управлінське рішення. До прикладу, розміщення банерної реклами кросівок на сайті, де переважна кількість відвідувачів цікавиться політикою, а не спортом. Чи розміщення реклами у блогера, в якого аудиторія - любителі online-ігор. Відвудувачі таких сайтів мають зовсім інші інтереси, ніж

любителям пробіжок і, відповідно, будуть пасивно реагувати на нашу пропозицію.

Надзвичайно сильною перевагою тестування в інтернет-просторі є те, що можна точно виміряти всі ключові параметри, які стосуються реклами та продажів.

Можна чітко розуміти розмір бюджету на рекламу, щоб охопити аудиторію потенційних споживачів. Можна знати точну вартість переходу на наш сайт, точну вартість звернення споживача, щоб отримати попередню консультацію. І, що найважливіше, можна дізнатися точну «ціну покупця» і ROI рекламного каналу. Тобто можна визначити, скільки в кожному рекламному каналі треба витратити рекламного бюджету, щоб з'явився один покупець! Ця інформація дуже важлива, бо дає можливість провести аналітику і врахувати її при ціноутворенні на товар та вибрати оптимальний рекламний канал. Це дасть змогу отримати позитивну динаміку продажів у майбутньому.

Ще одним позитивним фактором такого тестування є можливість охопити значну частину аудиторії за малий проміжок часу. В умовах offline-локацій на це підуть місяці, а якщо обрати релевантний інтернет ресурс та відповідний рекламний бюджет, то достатньо декількох днів для аналітики. Наприклад, рекламне сторі у відомого національного блогера зможе побачити 100.000 потенційних споживачів. При цьому аналітика соціальної мережі дасть нам інформацію, скільки фоловерів побачили нашу рекламу, скільки зацікавились і перейшли на наш інтернет-ресурс, скільки з них звернулося за консультацією і скільки купили. І на все це нам буде достатньо 24-х годин.

Також за таких обставин вважається доцільним проводити ринкове тестування одразу цілого набору товарних асортиментних груп. Якщо повернутися до прикладу з кросівками, можна одночасно запустити тестування 10-15 видів кросівок різного кольору і зрозуміти, що користуватися попитом будуть тільки моделі двох кольорів і не витратитися на виробництво кросівок інших кольорів.

Також сильним аргументом на користь такого ринкового тестування є необмеженість в географії тестування. Можна одночасно проводити тестування у різних областях країни чи навіть різних країнах світу. В результаті такого тестування обрати той регіон, який буде найбільш оптимальний для нашого бізнесу.

XIII. DIGITAL-MАРКЕТИНГ: КАНАЛИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ

13.1. Роль цифрового маркетингу у діяльності сучасних компаній.

13.2. Основні види digital-маркетингу для просування бізнесу.

13.3. Ключові метрики digital-маркетингу.

13.1. Роль цифрового маркетингу у діяльності сучасних компаній

Окрім отримання прибутку, основним завданням бізнесу є залучення якомога більшої кількості клієнтів. Хоча традиційні види реклами, включаючи телебачення та радіо, все ще залишаються актуальними, більшість сучасних компаній почали покладатися винятково на цифровий маркетинг. Причина в тому, що тепер людство перебуває в цифровій ері, яку ще більше підживила пандемія COVID-19. Саме через це важливість цифрового маркетингу повинні розуміти всі власники бізнесу. Більше того, саме це змусило бізнес перейти до кращого розуміння ролі цифрового маркетингу, а також до інтенсивнішого використання відповідних інструментів, які можуть допомогти у досягненні амбітних цілей.

Важливість використання digital-маркетингу для підвищення ефективності бізнесу полягає в тому, що більшість компаній і клієнтів поступово поглиблюють залежність від цифрових каналів комунікацій. Через високу важливість присутності в мережі Інтернет для компаній життєво необхідне створення власних онлайн-представництв у цифровому середовищі. Будь-то шопінг, пошук найкращої школи чи університету, пошук найкращого продукту чи будь-якої послуги, сьогодні усе робиться переважно онлайн. Тому бізнес, який хоче рухатися вперед, повинен скористатися цією тенденцією [5].

Ефективність маркетингу суттєво залежить від коректного спілкування з цільовою аудиторією в потрібному місці і в потрібний час. Сьогодні це означає, що бізнесу потрібно вміти вибудовувати ефективну комунікацію з потенційними клієнтами там, де вони переважно проводять час, – у мережі Інтернет.

Digital-маркетинг визначається використанням численних цифрових тактик і каналів для зв'язку з клієнтами, у середовищі, де вони проводять більшу частину свого часу. Найкращі фахівці у сфері цифрового маркетингу мають чітке уявлення про те, як кожна окрема цифрова маркетингова кампанія підтримує їхні загальні цілі. І залежно від цілей своєї маркетингової стратегії маркетологи можуть підтримувати більш масштабну кампанію через безкоштовні та платні канали, які є у їхньому розпорядженні.

Digital-маркетинг допомагає охопити більшу аудиторію, ніж за допомогою традиційних методів, і краще націлити на потенційних клієнтів, які, швидше за все, придбають продукт або послугу. Крім того, цифрова

performance-кампанія часто є більш економічно ефективною, ніж традиційна реклама, і дає змогу щоденно вимірювати ефективність.

Існує ціла низка переваг digital-маркетингу:

1. Можливість зосередити свої зусилля лише на потенційних клієнтах, які з найвищою імовірністю придбають продукт або послугу.
2. Рентабельність більш висока, ніж методи outbound (вихідного) маркетингу.
3. Цифровий маркетинг робить більш справедливими правила гри у різних сферах економічної діяльності та дозволяє конкурувати навіть з глобальними брендами.
4. Результати кампаній цифрового маркетингу можна виміряти.
5. Стратегії цифрового маркетингу значно легше адаптувати та змінювати.
6. Цифровий маркетинг може покращити коефіцієнт конверсії та якість потенційних клієнтів.
7. Можливість залучати аудиторію на кожному етапі воронки продажів за допомогою різних інструментів цифрового маркетингу [4].

Однією з ключових ролей цифрових технологій у брендингу та маркетингу є можливість контролю інших маркетингових каналів, здатність цифрових стратегій координувати роботу з точною цільовою аудиторією та гарантувати взаємодію, орієнтовану на результат.

13.2. Основні види digital-маркетингу для просування бізнесу

За останні роки цифрові пристрої та соціальні мережі суттєво змінили сферу маркетингу. Компанії більше не покладаються лише на теле- чи радіорекламу, білборди та друковану рекламу, а залучають свою аудиторію за допомогою контенту, електронної пошти, соціальних мереж та інших видів цифрового маркетингу. У той час, коли все більше клієнтів прагнуть робити покупки в мережі Інтернет, тактика цифрового маркетингу стала невід'ємним аспектом бізнесу.

Види digital-маркетингу:

Email-маркетинг

Email-маркетинг є одним із найпростіших та найефективніших видів цифрового маркетингу, оскільки він регулярно охоплює аудиторію постійних клієнтів та потенційних покупців. Багато компаній щодня надсилають електронні листи своїм контактам, при цьому щодня по всьому світу надсилається й отримується понад 100 мільярдів електронних листів.

Переваги email-маркетингу:

1. Email-маркетинг дозволяє компаніям регулярно інформувати клієнтів про нові продукти та акції. Це також дозволяє клієнтам дізнатися, коли компанія пропонує купони або розпродаж.
2. Електронні листи можуть бути більш персоналізовані, ніж інші види цифрового маркетингу.
3. Електронні листи можуть здаватися хорошою альтернативою для клієнтів, оскільки телефонні дзвінки та текстові повідомлення часто

виглядають занадто нав'язливими.

4. Клієнти, які вибирають підписку на електронну пошту, як правило, стають активними відвідувачами веб-сайту та постійними клієнтами його продуктів.
5. Коли потенційні клієнти стають покупцями, їх можна згрупувати за категоріями, тому повідомлення електронної пошти можна адаптувати до кожного сегмента покупців.

Інструменти email-маркетингу:

- Роздрібні магазини можуть попросити клієнтів у магазині надати свою адресу електронної пошти, щоб отримати цифровий чек, а потім додати їх до бази підписок.
- Коли люди здійснюють покупки в Інтернеті, можна пропонувати купони або акції в обмін на адресу електронної пошти.
- Деякі магазини вимагають від клієнтів створити обліковий запис зі своєю контактною інформацією, перш ніж здійснити покупку.

Популярними сервісами email-маркетингу на сьогодні є SendInBlue, Constant Contact, MailChimp, Campaigner та інші.

Електронна пошта була однією з найперших форм цифрового маркетингу і досі залишається однією з найефективніших. Маркетинг електронною поштою недорогий і пропонує високу рентабельність інвестицій (ROI). Очікується, що email-маркетинг буде і далі розвиватися та продовжувати приносити додаткові переваги для бізнесу.

Search Engine Optimization Marketing (SEO), або пошукова оптимізація.

Пошукова оптимізація – один з найважливіших і ефективних видів цифрового маркетингу для просування продукту або бізнесу. SEO – це процес оптимізації сайту та його вмісту для підвищення місця в рейтингу в результатах видачі пошукових систем. SEO має вирішальне значення, оскільки багато споживачів роблять покупки в мережі Інтернет, використовуючи пошукові системи, такі як Google. Коли вони вводять певні ключові слова чи фрази, пошукова система створює результати на основі цих конкретних ключових слів чи фраз.

Переваги SEO:

1. SEO оптимізує видимість за допомогою неоплачуваних звичайних результатів пошуку.
2. SEO спрямовує трафік на релевантні сайти з конкретними ключовими словами.
3. SEO змінюється відповідно до мінливих запитів клієнта.
4. SEO допомагає створити та підтримувати онлайн-клієнтуру.

Інструменти SEO:

SEO спирається на ключові слова в статті або на веб-сайті компанії, які відповідають тому, що споживач вводить у пошукову систему. Компанії

часто наймають експертів із SEO, щоб допомогти їм створити більший трафік та охопити ширшу аудиторію.

Перелік безкоштовних сервісів та інструментів SEO від компанії Buffer: Google PageSpeed Insights, Moz Local Listing Score, Keywordtool.io, Google Analytics, Google Search Console, Bing Webmaster tools, SERP simulator.

SEO може принести користь як компаніям, так і клієнтам, оскільки залучає користувачів на основі їх запитів. З розвитком голосового пошуку та штучного інтелекту (AI), SEO-маркетинг має потенціал, щоб допомогти бізнесу охопити більше користувачів Інтернету та знайти більш відданих клієнтів.

Influencer та Social Media Marketing (SMM) або інфлюенс-маркетинг і маркетинг у соціальних мережах.

За даними Smart Insights, у 2022 році соціальними мережами користуються близько 4,62 мільярда людей. Враховуючи розмір і динаміку зростання цієї аудиторії, маркетинг у соціальних мережах у поєднанні з використанням інфлюенсерів став одним із найбільш динамічних видів цифрового маркетингу. Соціальні мережі стали ще більш помітними в останні роки, оскільки все більше компаній і брендів платять за рекламу своїх продуктів або послуг на платформах соціальних мереж. Маркетинг впливу в соціальних мережах включає розміщення продуктів людьми, компаніями чи організаціями, які мають довіру або добре відомі, зокрема в Instagram.

Переваги маркетингу в соціальних мережах:

1. Оскільки велика кількість людей є активними користувачами соціальних мереж, SMM може охопити широку аудиторію.
2. Продакт-плейсмент є взаємовигідним, оскільки інфлюенсери в соціальних мережах отримують оплату або продукти, а компанії отримують доступ до цільових аудиторій.
3. Компанії можуть безпосередньо взаємодіяти з користувачами соціальних мереж за допомогою прямих повідомлень, зокрема через месенджери.
4. Клієнти можуть безпосередньо задавати питання про продукти, акції та розпродажі, а також отримувати цілодобову підтримку, використовуючи інтерфейси соціальних медіа.

Інструменти SMM:

- Важливо регулярно публікувати повідомлення, щодня, щотижня, щоб підтримувати постійну присутність в Інтернеті.
- Важливо визначити, яким буде найефективніший спосіб просувати свій продукт: розміщення релевантного контенту, платне просування чи реклама у інфлюенсерів.
- SMM фахівці можуть приурочувати публікації відповідно до рекламних акцій в Інтернеті та магазинах.
- Компанії можуть використовувати повідомлення для безпосередньої

взаємодії з поточними або потенційними клієнтами.

Хоча загальні тенденції змінюються, популярність соціальних мереж постійно зростає, демонструючи більший потенціал.

Контент-маркетинг

Контент-маркетинг охоплює використання візуальної та письмової комунікації, від дописів у блозі до мемів і відео, для просування бізнесу, бренда чи продукту. Контент може бути довільним та публікуватися всюди: від платформ соціальних мереж до порталів, інтернет-магазинів чи лендінгів. Найважливішим аспектом контент-маркетингу є розуміння інтересів цільової аудиторії. Щоб створити найефективніший вміст, важливо зрозуміти, що хочуть бачити чи чути потенційні клієнти. Контент-маркетинг важливий, оскільки впливає на всі інші види digital-маркетингу, від SEO до постингу у соціальних мережах та email-маркетингу. Все, що бачить поточний або потенційний клієнт, вважається контентом, і важливо, щоб він був релевантним і візуально привабливим.

Переваги контент-маркетингу:

1. Залучає аудиторію.
2. Допомагає підтримувати відносини з клієнтами за допомогою регулярної та послідовної комунікації.
3. Рекламує продукти.
4. Інформує клієнтів про розпродажі, акції та нові продукти.

Інструменти контент-маркетингу:

- Публікації та реклама в Instagram.
- Постинг та реклама у Facebook.
- Твіти.
- Відеоконтент та реклама у YouTube.
- Відеоконтент та реклама у TikTok.
- Відео Vimeo.
- Публікації в блогах та на веб-сайтах.
- Розсилання листів електронною поштою.
- Списки відтворення Spotify.
- SMS- або push-повідомлення.

Контент-маркетинг включає текст та візуал, які рекламують бізнес або продукт, і почав існування з моменту, коли перша людина продала перший товар. Поки існує бізнес, існуватиме контент-маркетинг. За даними Content Marketing Institute, у майбутньому перевага буде надаватись персоналізованому, релевантному, актуальному контенту.

Контекстна реклама, або маркетинг із оплатою за клік (PPC)

Маркетинг із оплатою за клік (PPC) є практично протилежністю SEO: хоча SEO є органічним і безоплатним, компанії платять за те, щоб пошукові системи рекламували продукти та послуги через рекламу PPC. Коли споживачі користуються пошуковою системою, наприклад Google, вони бачать рекламні оголошення на основі введених ними ключових слів. Якщо

вони клікнуть одне з цих рекламних оголошень і перейдуть на веб-сайт, ця компанія сплатить Google. Хоча PPC-маркетинг відрізняється від SEO тим, що є платним видом цифрового маркетингу, водночас він нагадує SEO-маркетинг, фокусуючись на ключових словах. Бізнесу належить переконатися, що ключові слова, групи оголошень і мінус-слова в їхніх PPC-реklamних кампаніях є релевантними, вичерпними та розширеними.

Переваги PPC-маркетингу:

1. PPC-маркетинг може принести дохід з високою рентабельністю інвестицій.
2. Контекстна реклама є взаємовигідною для всіх сторін, оскільки потенційні клієнти знаходять товари, які вони шукають, бізнес просуває свої продукти та послуги, а пошукові системи отримують прибуток.

Інструменти PPC-маркетингу:

- SpyFu відстежує рекламу конкурентів.
- Ahrefs досліджує рекламні оголошення конкурентів і ставки по ключових словах.
- Google Trends комплексний інструмент для аналізу популярних ключових слів.
- Unbounce допомагає створити цільову сторінку з конкретними ключовими словами.

Як і інші типи цифрового маркетингу, PPC-маркетинг є відносно новим. З появою голосового пошуку та AI-driven-маркетингу (керованого штучним інтелектом), PPC-маркетинг, як очікується, може стати основним елементом digital-маркетингу.

Партнерський, або афіліатний маркетинг

У програмах партнерського маркетингу задіяні переважно фахівці, які отримують відсоткову комісію з продажу. Партнери відрізняються від блогерів тим, що їм компанії сплачують винагороду переважно на основі коефіцієнта конверсії. Фахівці у сфері афіліатного маркетингу вибирають ті продукти, які вони можуть ефективно просувати, а потім рекламують їх в мережі Інтернет.

Переваги партнерського маркетингу:

1. Партнерський маркетинг приносить користь як бізнесу, так і афілійованим компаніям, оскільки дві сторони отримують прибуток від продукту.
2. Партнери можуть на власний розсуд визначати, скільки вони хочуть працювати і заробляти на конкретному продукті.
3. Компанії також можуть співпрацювати з іншими представниками бізнесу як партнери, рекламуючи товари один одного і отримуючи від цього прибуток.

Інструменти партнерського маркетингу:

- Соціальні мережі.
- Особисті зв'язки.

- Цифрові білборди.
- Блоги.
- Контент-маркетинг.
- Інтернет-магазини.
- Веб-сайти та інформаційні портали.

Оскільки важливість різних видів цифрового маркетингу постійно зростає, прогнозується зростання і у сфері партнерського маркетингу..

Мобільний маркетинг

Мобільний маркетинг дозволяє компаніям налагодити ефективний канал комунікацій з цільовими аудиторіями за допомогою смартфонів, планшетів та інших портативних пристроїв.

Переваги мобільного маркетингу:

1. Дозволяє компаніям комунікувати з потенційними клієнтами, які не користуються персональними комп'ютерами, але мають смартфони, планшети тощо.
2. Може приносити більшу користь компаніям, які пропонують послуги, а не продукти (push-сповіщення з тренажерного залу під час перебування поруч потенційного клієнта).
3. Може допомогти локальному бізнесу взаємодіяти зі своєю клієнтурою та спрямовувати їх у офлайн точки продажу чи надання послуг.

Інструменти мобільного маркетингу:

- Оголошення для мобільних пристроїв, які містять посилання на дзвінок чи координати на карті.
- Реклама у мобільних додатках чи іграх.
- Геомаркетинг.
- QR-коди з оферами.
- SMS-повідомлення.
- Месенджер маркетинг.

Прогнозується, що мобільний маркетинг через популярність месенджерів, розвиток мобільних додатків та ігр у найближчі роки покаже зростання в геометричній прогресії [2].

Бізнес, маючи у своєму розпорядженні відповідні інструменти, має змогу оптимізувати маркетингові кампанії та автоматизувати безліч маркетингових завдань у процесі їх виконання. Довільні комбінації наведених вище інструментів можуть слугувати для бізнесу рушійною силою для його розвитку та удосконалення показників економічної діяльності.

13.3. Ключові метрики digital-маркетингу

Без коректного та своєчасного аналізу основних КРІ (ключових показників ефективності) цифровий маркетинг і веб-аналітика втрачають сенс. Для будь-якої кампанії цифрового маркетингу сьогодні існує можливість відстежувати зміну кожного показника. Однак, коли справа доходить до вимірювання ефективності інструментів digital-маркетингу,

актуальним питанням постає те, які саме показники цифрового маркетингу мають першочергове значення.

Важливі метрики цифрового маркетингу:

Загальна кількість відвідувань веб-сайту

Одним з найважливіших показників цифрового маркетингу є загальна кількість відвідувань сайту. За даним показником слід уважно стежити. При ідеальному сценарії, загальна кількість відвідувань сайту має стабільно зростати. Якщо відбувається падіння кількості відвідувань, варто вжити заходів, щоб зробити веб-сайт більш привабливим для споживачів.

Трафік за каналами

Слід не лише знати загальний обсяг трафіку, важливо проаналізувати, звідки приходить кожен відвідувач. Щоб маркетингова стратегія досягла хороших результатів, варто покладатися на різноманітні канали, які необхідно відстежувати індивідуально. Краще відокремлювати джерела трафіка та визначати найбільш релевантні.

Вхідні посилання на веб-сайт

Вимірювання вхідних посилань на веб-сайт важливе для оцінки ефективності стратегії створення посилальної маси. Це питання, значення якого виходить за рамки оптимізації трафіка веб-сайту, оскільки кількість посилань, що спрямовують на сторінку компанії, є фактором, який враховується алгоритмом Google. Щоб отримати ці дані, можна використовувати певний інструмент, наприклад SEMrush. Щоб отримати більше посилань, треба створювати інтерактивний вміст, який доволі привабливий та заохочує ним ділитись.

Кількість нових відвідувачів відносно тих, які повернулися

Порівняння кількості нових відвідувачів із кількістю відвідувачів, які повернулися, є дуже ефективним способом вимірювання релевантності контенту та ефективності веб-сайту в цілому. Щоб використовувати цей показник, варто почати з установаження періоду оцінки: щотижня або щомісяця.

Відсоток відвідувачів, які повернулися, вказує на привабливість вмісту веб-сайту.

Bounce Rate, або показник відмов

Показник відмов показує кількість людей, які відвідали веб-сайт і залишили його, не відкриваючи інших сторінок і не виконуючи жодних дій. Високий показник відмов є сильним сигналом того, що вашу цифрову стратегію необхідно оптимізувати. Це може статися через залучення неправильної аудиторії, відсутності хороших СТА (Call to Action) графічних або текстових елементів на сайті, які спонукають користувача виконати конкретну дію, вміст недостатньо релевантний для читача.

Exit Rate, або швидкість виходу

На відміну від показника відмов, показник виходу вказує, скільки користувачів покинуло веб-сайт із певної сторінки. Коефіцієнт виходу,

представлений у відсотковому вираженні, розраховується шляхом ділення кількості відвідувачів, які вийшли зі сторінки, на загальну кількість відвідувань, які вона отримала. Це важливий показник для виявлення недоліків у стратегії конверсії. Сторінка з високим коефіцієнтом виходу може показувати недоліки редагування або пропонувати вміст, який аудиторія вважає нерелевантним.

Мобільний трафік

Як відомо, більшість людей використовують мобільні пристрої для перегляду цифрового контенту, що робить мобільний трафік важливою частиною маркетингової стратегії. Важливо переконатися, що сторінки сайту зручні та оптимізовані для мобільних пристроїв, щоб зменшити показник відмов і вихід. Потрібно чітко розуміти, яке обладнання та браузері використовуються, та який контент найбільше споживають користувачі мобільних пристроїв [1].

Click-Through Rate (CTR), або коефіцієнт клікабельності

Коефіцієнт клікабельності є одним із найважливіших показників цифрового маркетингу в контексті email-маркетингу та маркетингу з оплатою за клік (PPC). Це відношення кількості користувачів, які натискають певне посилання, до загальної кількості користувачів, які його переглядають. Коли йдеться про платне просування, чим вище CTR, тим нижчою буде ціна за клік.

Cost per Visitor (CPV) та Revenue per Visitor (RPV), або ціна за відвідувача і дохід на відвідувача

Якщо показник CPV обчислює загальні інвестиції, зроблені для залучення відвідувача, показник RPV оцінює, скільки бренд заробляє за кожне відвідування. Щоб визначити, чи коректно реалізується маркетингова стратегія, треба порівняти дані показники. Якщо RPV вищий за CPV, то діяльність компанії є успішною.

Cost per Conversion (CPC), або ціна за конверсію

Щоб розрахувати ціну за конверсію, спочатку потрібно визначити, що вважається конверсією. Це може бути момент, коли відвідувач стає потенційним клієнтом, або коли він завантажує матеріал, чи навіть придбання продуктів компанії. Після встановлення параметра важливо працювати над тим, щоб ціна за конверсію була низькою. Якщо значення даного показника занадто високе, компанія може зіткнутися з труднощами навіть із великим відсотком конверсій.

Cost per Acquisition (CPA), або вартість за придбання

На відміну від ціни за конверсію, ціна за придбання фокусується винятково на доході. Показник CPA точно вказує, скільки коштів потрібно витратити, щоб переконати потенційного клієнта інвестувати у продукт компанії.

Engagement Rate (ER), або показник залученості

Це показник, який можна використовувати у різних каналах digital-маркетингу, але зазвичай він використовується в SMM-стратегіях. Метою є визначення відсотку загальної аудиторії компанії, яка активно взаємодіє з опублікованим контентом за допомогою лайків, коментарів, додавання в закладки або поширення [3].

Аналіз показників ефективності має важливе значення для того, щоб маркетингова цифрова стратегія постійно оптимізувалася та вдосконалювалася, забезпечуючи кращі результати для компанії. Важливо заздалегідь визначити ключові показники ефективності, щоб зосередитися на цифрах, які справді мають значення для оцінки результатів від використання різних інструментів digital-маркетингу.

Література:

1. Digital Marketing Metrics to Measure Your Strategy in 2022. URL: <https://rockcontent.com/blog/digital-marketing-metrics/> (дата звернення: 17.06.2022).
 2. Types of Digital Marketing for Promoting a Business. URL: <https://online.maryville.edu/blog/8-types-of-digital-marketing-for-promoting-a-business/> (дата звернення: 14.06.2022).
 3. Digital Marketing Metrics That Every Company Should Focus On. URL: <https://disruptiveadvertising.com/digital-marketing-metrics/digital-marketing-metrics-that-every-company-should-focus-on/> (дата звернення: 16.06.2022).
 4. The Who, What, Why, & How of Digital Marketing. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing> (дата звернення: 14.06.2022).
- What is the Role & Responsibilities of Digital Marketing. URL: <https://emeritus.org/in/learn/what-is-the-role-responsibilities-of-digital-marketing/> (дата звернення: 15.06.2022).

XIV. ДИЗАЙН ТА РЕКЛАМА

14.1. Застосування дизайну в рекламі.

14.2. Фірмовий стиль як основний елемент комунікації підприємства.

14.3. Реклама та рекламні кампанії.

14.1. Застосування дизайну в рекламі

“Дизайн - це творча діяльність, метою якої є визначення формальних властивостей промислових виробів. Ці властивості включають зовнішні риси виробу, а саме: ті структурні і функціональні зв'язки, що перетворюють виріб у єдине ціле як з погляду споживача, так і з погляду виробника”(визначення прийняте нау 1964 році міжнародним семінаром з дизайнерської освіти в Брюге) [1, с. 178].

По великому рахунку, усе, що знаходиться навколо нас, - це результат дизайну. Середовище, яке нас оточує і в якому ми живемо, ретельно кимось спроектовано для нашого комфортного існування. Предмети, які навколо нас, не тільки призначені для виконання певних функцій, а й повинні співіснувати у гармонії один з одним і бути зручними у використанні та впорядкованими у систему речей. Події, які ми охоче відвідуємо, це теж результат дизайну постановників, режисерів і команди спеціалістів зі сфери індустрії розваг (організаторів подій). Потрібно вибрати час, місце, створити локацію, зробити постановку подій, запросити відвідувачів, їх зустріти, супроводити, нагородити, проводити, потурбуватися про feedback, постійно залучати медіа і багато чого іншого. І все це повинно бути в системі. І це також дизайнерська робота. Текст, який ми читаємо - це також дизайн, над яким працює ціла команда (крім автора, це ще й копірайтери, редактори, рецензенти, ілюстратори, верстальники, фотографи). Промову, до якої готуємося, переговори, які плануємо, пост, над яким працюємо, - це також дизайнерські зусилля. Адже для того, щоб наші думки були помічені аудиторією, ми мусимо їх вписати в існуючий контекст сприйняття, вибрати потрібний ритм повідомлення, знати про існуючі інсайти, підібрати стиль звернення. Отже, наша комунікація також потребує кропіткої дизайнерської роботи.

Розрізняють чимало напрямків дизайну:

- виробничо-промисловий дизайн (художнє конструювання і проектування);
- дизайн фірмового стилю і символіки (створення фірмової символіки, фірмового іміджу, фірмового одягу тощо);
- рекламний дизайн (художнє оформлення рекламних звернень);
- поліграфічний дизайн (художнє оформлення преси, періодики, книг тощо);

- ландшафтний дизайн (створення садово-паркових ансамблів, озеленення техногенного середовища, естетизація зон відпочинку - аквапарків, гідропарків та подібного, художнього квітникарства);
- декорування та стилістика громадських заходів (художнього оформлення ярмарків, виставок, дегустацій, презентацій і т.п.);
- дизайн архітектурного середовища (художнє оформлення інтер'єра, екстер'єру споруди, архітектурних ансамблів тощо);
- дизайн виробничого середовища;
- дизайн упаковки і тари;
- дизайн меблів;
- дизайн у сфері електроніки та інформаційного обладнання [2, с. 95].

Дизайн у рекламі - це важливий момент. Існують певні закономірності запаковування інформації, яку компанія бажає донести до свого споживача. Знаннями про ці особливості володіє дизайнер. Тому, рекламодавець, як правило, винаймає дизайнера або дизайнерську/рекламну агенцію для виконання дизайну свого рекламного повідомлення.

Крім особливостей упаковки інформації, також потрібна ідея, яка стане стрижнем рекламного звернення - змісту інформації, над оформленням якої буде працювати дизайнер. Щоб інформація швидко зчитувалася споживачами, потрібна ідея рекламного звернення. Ідеї рекламного звернення, креативи розробляє артдиректор спільно з дизайнером. Отже, дизайн - це командна робота. До цієї команди також приєднується менеджер проєкту, який слідкує за вчасністю виконання робіт та забезпеченням вчасної комунікації між розробниками та замовниками креативу.

“Гарний дизайн починається з гарних ідей, які дизайнер генерує у відповідь на отриманий бриф. Генерування гарних ідей на основі дослідження відкриває перед вами спектр потенційних рішень” [3, с. 6]. Отже основу роботи над дизайном рекламного повідомлення складають бриф та технічне завдання.

Бриф - це документ у формі анкети (запитання-відповіді), у якому міститься основна інформація про замовлення на розробку дизайну рекламного повідомлення. З цього документа необхідно розпочинати роботу над дизайном. Бриф необхідний для того, щоб зрозуміти, над чим потрібно працювати і яка головна мета проєкту.

Технічне завдання - більш конкретизований документ з певними технічними характеристиками. У більшості випадків основою технічного завдання виступає бриф. Якщо проєкт великий, технічних завдань може бути кілька. Так, коли розроблена креативна ідея рекламного звернення, для дизайнера розробляється окреме технічне завдання на адаптацію креативу до різних носіїв інформації та каналів комунікації. Якщо рекламна кампанія масштабна, то, крім технічного завдання, для дизайнера, також розробляється технічне завдання для розробників промо-сайтів, промо-сторінок в соціальних медіа, кліпмейкерів, організаторів подій тощо.

Бриф і технічне завдання - це документи, які спільно заповнюють рекламодавець та виконавець замовлення на розробку дизайну. Якісно оформлені бриф та технічне завдання, крім того, що дозволяють швидко вводити в курс справ, зрозуміти обсяги роботи, економити час, ще виступають захистом від конфліктів між замовником та виконавцем та чітко прописують дедлайни. Ці документи затверджуються підписами двох сторін.

Уніфікованої форми таких документів як бриф та технічне завдання не існує. Кожний конкретний випадок унікальний і вимагає індивідуального підходу. Зумовлено це специфікою ринку та продукту/послуги, для яких потрібно розробити дизайн, цільовою аудиторією, конкурентним середовищем, організацією роботи виконавців тощо. Головний критерій в оформленні таких документів - це зручність у подальшому їх використанні.

Зазвичай у бриф включають такі пункти:

- інформація про компанію клієнта (спеціалізація компанії, особливості, конкурентні переваги);
- концепція, ідея проєкту, над яким доведеться працювати (коротко пояснити, розставити акценти над основними моментами, щоб у всіх сторін було спільне уявлення про проєкт);
- цільова аудиторія (на кого буде спрямоване рекламне звернення і яка його мета);
- технічні характеристики дизайнерського продукту;
- дедлайни;
- очікувані результати (що саме і в якій кількості очікує замовник і погоджується виконавець виготовити);
- контакти замовника;
- додаткова інформація (частина брифу, у яку замовник вписує ті моменти, які не увійшли у список запитань, які підготував виконавець).

Тож розробкою брифу та технічних завдань займаються розробники дизайну, а заповнює його замовник самостійно або разом із розробниками.

Отримані відповіді стають основою роботи над створенням ефективного дизайну рекламного повідомлення.

Отже, створюючи дизайн реклами, потрібно звернути увагу на такі моменти:

- 1) хто ваша цільова аудиторія і до якого ефекту має призвести реклама? Відповіді на ці запитання дозволять правильно підібрати мотиви в рекламі, побудувати композицію реклами, текст та образи;
- 2) хто ваші конкуренти? Рекламне повідомлення, його стиль повинні відрізнитися від конкурентів, легко ідентифікуватися та приваблювати увагу;
- 3) які способи розповсюдження реклами (канали комунікації) будуть задіяні? Для кожного носія реклами потрібно робити адаптацію дизайну реклами.

Для забезпечення впізнаваності рекламних оголошень в дизайні реклами використовують фірмовий стиль (айдентику) підприємства.

14.2. Фірмовий стиль як основний елемент комунікації підприємства

Фірмовий стиль є необхідним атрибутом комерційної діяльності підприємства, оскільки він забезпечує швидку ідентифікацію споживачем продукції вподобаної марки. Появу фірмового стилю пов'язують із діяльністю Петера Беренса на посту художнього директора електропромислового концерну Німеччини AEG (1907 – 1909 р.р.). Саме Петеру Беренсу належить спроба уперше сформувати яскраво виражений образ компанії з-поміж інших промислових компаній на основі єдиних художньо-стильових принципів формотворення широкого об'єктного ряду – від логотипу компанії, графіки, її документації та реклами, продукції, що випускається, до архітектури виробничих будівель та торговельних представництв.

Головна функція фірмового стилю - комунікативна. Саме фірмовий стиль забезпечує перший контакт із споживачем, ідентифікацію виробника на ринку та його продукції, сприяє створенню позитивного ставлення до торгової марки та скорочує час акту покупки. Звісно, коли мова йде про комунікацію, то потрібно враховувати й інші важливі аспекти: крім маркетингового, ще про культурологічний, естетичний та виховний виміри.

Основними елементами фірмового стилю є товарний знак, фірмовий шрифтовий напис, фірмовий блок, фірмовий лозунг (слоган), фірмовий комплект шрифтів, корпоративний герой, корпоративний набір кольорів, інші фірмові константи. Для створення ефективної системи фірмового стилю, потрібно сформувати стійкий зв'язок між його елементами. Як правило, розробкою фірмового стилю займаються спеціалізовані рекламні та дисайнерські агенції, оскільки така робота має низку специфічних особливостей. Виокремлюють п'ять основних етапів розробки фірмового стилю:

- 1) підготовчий етап, який полягає у зборі, аналізі та інтерпретації ринкової інформації, що стосується підприємства та його продукції, формування корисного масиву інформації;
- 2) етап концентрації на зібраних матеріалах та концепції позиціонування торгової марки;
- 3) етап інкубації ідей, який полягає в генеруванні ідей бажаного іміджу, асоціативних рядів та візуальних засобів їх досягнення;
- 4) етап просвітлення, ціль якого полягає в пошуку та виявленні потрібних символів для правильного відображення позиції та образу торгової марки, здійснюється їх відсів, підбір кольорів, шрифтів, графічних складових тощо. На виході мають бути розроблені два-три варіанти дизайн-проектів фірмового стилю компанії;

5) заключними етапами є аналіз та презентація проектів. Головними критеріями аналізу на цій стадії є відповідність фірмового стилю необхідному рівню виразності (через відповідність асоціативного ряду, графічних рішень з позицією торгової марки), універсальності (можливість адаптації візуального ряду до будь-якого формату рекламних носіїв чи комунікативного каналу), гнучкості (легкість додавання нових елементів фірмового стилю, адаптації до контексту різних подій тощо, без втрати концептуальної основи системи ідентифікуючих елементів) та адекватності (наприклад, відповідність обіцянки реальним можливостям підприємства).

Фірмовий стиль не випадково називають системою ідентифікуючих елементів, які дозволяють вигідно відрізнитися від інших компаній на ринку.

Розглянемо приклади використання фірмового стилю на ринку банків. Прийнято вважати, що центральним елементом фірмового стилю банку виступає логотип установи. Він є базою для вибору кольорової гами, геометричних конструкцій дизайну та композиції тощо, усе решта є похідним. Але бувають випадки, коли логотип банку важко ідентифікувати, зрозуміти, прочитати, викликати потрібні асоціації. Тоді треба переносити центр з логотипу на інший елемент фірмового стилю. Таким елементом може бути слоган, корпоративний герой або продукт компанії. У випадку із фірмовим стилем ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» та АТ «Ощадбанк», крім словесного логотипу (рис. 14.1), такими слоганами були: для «ПРИВАТБАНК» - «Ваша точка опори!», а для «Ощадбанк» - «Завжди поруч» (рис. 14.2).

Логотипи банків з домінуючим червоним кольором			
			
Логотипи банків з домінуючим синім кольором			
			

Логотипи банків з домінуючим зеленим кольором			
			
Логотипи банків з іншими домінуючими кольорами			
			

Рис. 14.1. Логотипи банків

Оскільки логотипи банківських установ складні за будовою та прочитанням, прийнято використовувати їх словесні форми. Словесна форма логотипу дозволяє зафіксувати складну форму графічного втілення знака установи у свідомості контактної аудиторії. Підкріплюючими елементами композиції з графічного та словесного логотипу є спеціально розроблені слогани, які виражають концепцію діяльності установи на ринку. Для ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» - таким слоганом став «Ваша точка опори!», а для «Ощадбанк» - «Завжди поруч». Композиція зі слогану та логотипу, кольорового фону та кольору текстової частини утворюють фірмовий блок, який у подальшому використовувався в усіх рекламних матеріалах (рис. 14.2 та 14.3).



Рис. 14.2. Логотипи та слогани ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» та АТ «Ощадбанк»

Одна із вимог, яка висувається до фірмового стилю, це можливість легкої адаптації до особливостей різних носіїв реклами з одночасним збереженням цілісності сприйняття інформації. На рис. 3 видно різні композиції використання фірмового блоку, але це не заважає контактним аудиторіям цілісно зчитувати закарбовану інформацію. Цілісність сприйняття забезпечується завдяки розумінню функціональних можливостей кожного з носіїв рекламного звернення. Для банківських установ використання фірмового стилю важливе для швидкої ідентифікації відділень та місць розташування банкоматів, для позиціонування банківських продуктів серед аналогічних послуг своїх конкурентів. Ще одна проблема, з якою неодмінно стикаються банківські установи, – це мінлива фінансово-економічна ситуація в країні. Її погіршення змінює ставлення потенційних споживачів банківських продуктів до банківської системи країни у цілому та до конкретних банків, зокрема. Фірмовий стиль дозволяє забезпечити ефективну комунікацію з клієнтами банку, знімати бар'єри, що виникають на рівні довіри до банку. Слоган є універсальним засобом для зняття таких бар'єрів, якщо концептуально були правильно виставлені опції у роботі самого банку та композиції основних елементів його фірмового стилю. Такі зміни у характері слоганів можна помітити у ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» та АТ «Ощадбанк», які відбулися приблизно в один і той самий період. ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» змінив свій слоган з «Ваша точка опори!» на «Для тих, хто любить Україну!». АТ «Ощадбанк» свій старий слоган «Завжди поруч» змінив на «МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА». Крім того, АТ «Ощадбанк» провів повний ребрендинг – був змінений логотип банківської установи (рис. 14.2). На думку розробників нового стилю, новий стиль мав би зробити банк ближчим до народу України [7].

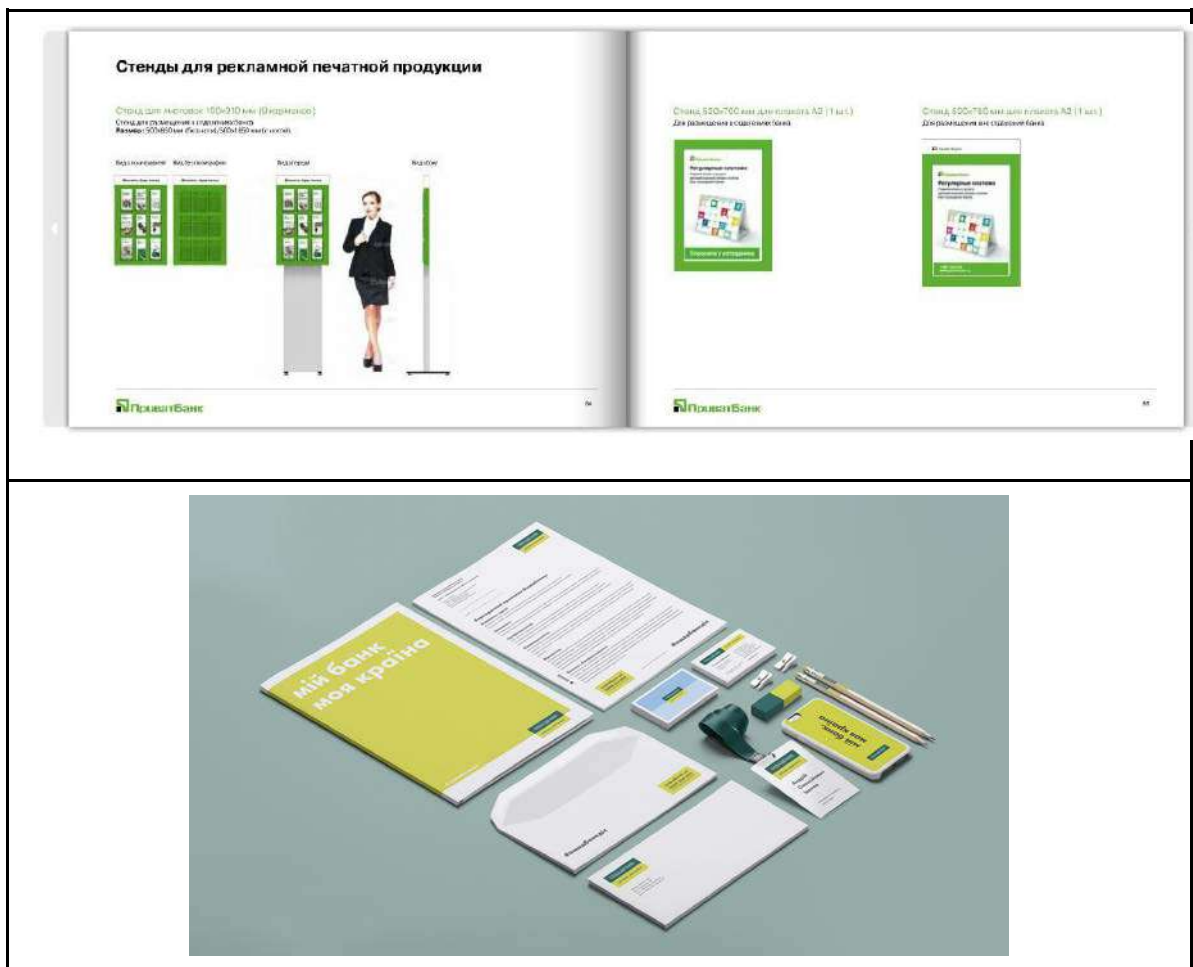


Рис. 14.3. Приклади правил використання фірмового стилю ПАО КБ «ПРИВАТБАНК» та АТ «Ощадбанк» на різних носіях реклами

Вигода від використання фірмового стилю у комерційній діяльності банку очевидна:

- по-перше, використання фірмового стилю значно зменшує витрати на рекламні розробки та рекламні бюджети загалом, оскільки потрібно менше часу для розробки макетів рекламних повідомлень про різноманітні акції;

- по-друге, у споживачів у разі збільшуються можливості ідентифікації банківської установи на ринку та в потоках різних каналів комунікацій, що пришвидшує акт споживання банківського продукту, збільшує обсяги продажів та прибутки банків;

- по-третє, у таких банків краший імідж, оскільки фірмовий стиль спрямовує зусилля банківських установ у визначене русло та значно економить час споживачу;

- по-четверте, банківським установам з привабливим фірмовим стилем легше вести конкурентну боротьбу на ринку, оскільки швидкість донесення інформації є кращою, ніж у банків, які мають гірший за якістю фірмовий стиль.

Для формування ефективного фірмового стилю банку й будь-якого іншого підприємства потрібно вести постійну роботу над вивченням ринку, зміною звичок споживачів та зміною трендів. Ефективний той фірмовий стиль, який одночасно є помітний, зрозумілий, привабливий та сучасний.

14.3. Реклама та рекламні кампанії.

Закон України “Про рекламу” гласить, що реклама - це інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару.

Реклама важливий інструмент для роботи підприємства. За допомогою реклами фірма не лише спонукає споживачів до купівлі товарів та послуг. Завдяки їй досягаються й інші цілі - знайомство з новими товарами та способами задоволення потреб, формування іміджу компанії та торгових марок, виховання культури споживання та естетики тощо.

Також потрібно розуміти, що реклама - це не єдиний інструмент у формуванні знань про товари та послуги. Реклама завжди використовується у комплексі з іншими інструментами системи маркетингових комунікацій, такими як персональний продаж, стимулювання збуту, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю (PR), брендинг, мерчандайзинг, спонсорство, виставкова діяльність тощо.

Реклама - багатогранний інструмент, який потрібно намагатися використовувати на повну. Серед різновидів реклами виділяють рекламу в інтернет, друковану рекламу, рекламу на транспорті і в транспорті, рекламу в торгових мережах, зовнішню рекламу, рекламу в соцмережах, рекламу на телебаченні, в кіно та кінотеатрах і т.д.. Потрібно використовувати цілий комплекс рекламних засобів для забезпечення упізнавання пропонованого продукту споживачами. Крім того, необхідно систематично повторювати рекламні звернення для запам'ятовування її потенційними покупцями.

Важливе значення при розробці реклами має креатив та дизайн. В потужній рекламі повинна бути присутня ідея (креатив) і вдале дизайнерське рішення в оформленні цієї ідеї.

Крім візуальної частини, в рекламі міститься і текстова - це робота копірайтера. Як і будь-який текст, рекламний текст будується за певними правилами і має загальноприйнятну структуру, яка містить чотири основні частини:

1. Слоган (на рис. 14.4. це “МЕБЛІ твого “Я””).
2. Заголовок/зачин (на рис 4. це “Інформація тільки для чоловіків”).
3. Основний рекламний текст (інформаційний блок).
4. Довідкова інформація.
5. Ехо-фраза (на рис 14.4. це “у форматі ваших вподобань”).

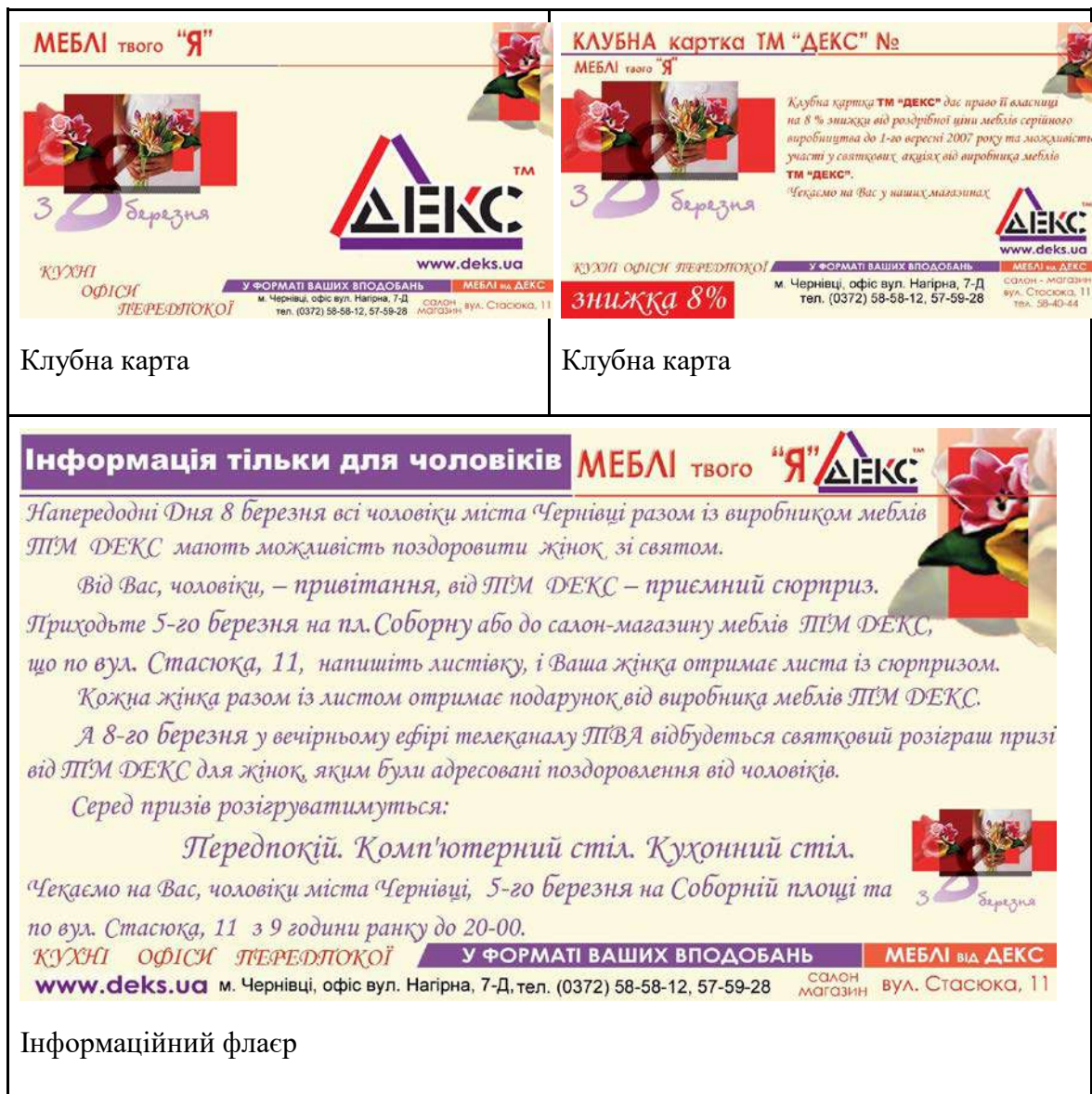


Рис. 14.4. Приклади оформлення рекламних матеріалів

У своїй рекламній діяльності підприємці (рекламодавці) не можуть обійтися без плану рекламної кампанії.

Рекламна кампанія - це комплекс рекламних заходів, об'єднаних метою (цілями), для реалізації маркетингової стратегії рекламодавця шляхом спонукання заданого кола споживачів до дії за допомогою рекламних звернень.

На рис. 14.5 наведена приблизна структура плану рекламної кампанії. Його елементи можуть змінюватися залежно від цілей, масштабів та можливостей рекламодавця.

СТРУКТУРА ПЛАНУ рекламної кампанії

Розділ 1. Резюме для керівництва.

- 1.1. Короткий виклад інформації маркетингового характеру.
- 1.2. Короткий виклад рекламних цілей.
- 1.3. Короткий виклад рекламної стратегії.
- 1.4. Кошторис витрат на проведення рекламної кампанії.

Розділ 2. Результати аналізу вихідних даних про компанію-замовника та продукцію її виробництва.

- 2.1. Визначення проблеми
- 2.2. Короткий опис ситуації, що склалася на ринку за отриманою інформацією від замовника та власними дослідженнями.
- 2.3. Короткий опис ринкової позиції компанії-замовника на основі аналізу рекламних носіїв.
- 2.4. Короткий опис ринкової позиції основних конкурентів компанії-замовника.
- 2.5. Аналіз складу споживачів (наявних та потенційних).
- 2.6. Аналіз складу партнерів (наявних та потенційних).
- 2.7. Виявлення ділянок ринкового простору, які можуть бути сприятливими для діяльності компанії-замовника.

Розділ 3. Цілі рекламної кампанії.

- 3.1. Розробка концепції рекламної кампанії.
- 3.2. Визначення та розробка основних фаз рекламної кампанії.
- 3.3. Формування та обґрунтування цілей для кожного з етапів рекламної кампанії.

Розділ 4. Рекламна стратегія.

- 4.1. Вибір та обґрунтування носіїв реклами для реалізації рекламної кампанії.
- 4.2. Розробка та обґрунтування формату звернення на носіях інформації, які будуть використовуватись у рекламній кампанії.
- 4.3. Розробка медіа-плану рекламної кампанії.

Розділ 5. Бюджет рекламної кампанії.

Рис. 14.5. Структура плану рекламної кампанії

План рекламної кампанії - це важливий документ, який дозволяє синхронізувати всі дії пов'язані з рекламуванням продукту.

План рекламної кампанії складається на певний період. Для рекламної кампанії виділяється і затверджується заздалегідь окремий рекламний бюджет. План рекламної кампанії за правилами повинен бути частиною маркетингового плану підприємства. Але часто буває так, що він розробляється ситуативно, і тоді його розробника доводиться проводити цілий комплекс маркетингової роботи з визначення позиції підприємства та його конкурентів на ринку, визначення маркетингових і рекламних цілей кампанії, дослідження профілю цільової аудиторії тощо. Опис вищесказаного входить до плану рекламної кампанії. Також частиною плану рекламної кампанії є медіаплан з використання носіїв та каналів рекламної комунікації.

Література:

1. Примак Т. Рекламний креатив: Навч. посіб.. К.: КНЕУ, 2006. 328 с.
2. Білодід Ю.М., Поліщук О.П. Основи дизайну: Навч. посіб.. К.: Вид. ПАРАПАН, 2004. 240 с.
3. Леонард Н., Емброуз Г. Основи. Графічний дизайн 03: Генерування ідей / Ніл Леонард, Гевін Емброуз; пер. з англ. Мельник М., Пугач В. Київ: ArtHus, 2019. 192 с.
4. Галушка З. І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/70/submit/751829726155031c3f3c6c782a715d04347e5a32.continue>
5. Дев'ять нарисів з управління змінами: навчальний посібник /Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясінська Й. / за заг. ред. проф. Петренка В. П. Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2018. 164 с.
6. Вардеванян В.А., Бабух І.Б. Фірмовий стиль як основний елемент маркетингових комунікацій у комерційній діяльності банків. Науковий вісник Чернівецького університету : Економіка : зб. наук. пр. Вип. 777- 778 / Черн. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці, 2016. – 168 с. - с.79-84.
7. Мій банк. Моя країна. Ощадбанк: Дизайн, Комунікація, Стратегія. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uk.fedoriv.com/work/oschadbank/>. – Назва з екрану.

XV.

ФОРМУВАННЯ БРЕНДА ЯК СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ КОМПАНІЇ

15.1. Поняття брэнда у новій економіці, або як бути «інакшим» брэндом.

15.4. Створення портрета клієнта як головного героя історії брэнда.

15.5. Комунікації, архетипи та голос брэнда.

15.1. Поняття брэнда у новій економіці, або як бути «інакшим» брэндом

У сучасній економіці «брэнд» - це не те, що ви говорите, а те, що думають про вас споживачі. Якщо ви вмієте сформувати світ брэнда в уяві споживача, то це може і має бути продано дорого.

Спеціалісти компанії Brand Aid впродовж двох років аналізували наявні матеріали для визначення сутності поняття брэнд. Як результат, отримане таке визначення: «Брэнд – це послідовний набір функціональних, емоційних, психологічних і соціальних обіцянок цільовій аудиторії, які є для останньої унікальними і вагомими, та найкращим чином відповідають її потребам».

Посилення уваги до стратегії розвитку брэнда пов'язано з тим, що саме у XXI столітті способи залучення бізнесом клієнтів стали значно різноманітнішими та масштабнішими, ніж у попередні періоди розвитку ринку. Тепер для того, щоб пробитися крізь ринковий шум, породжений великою кількістю конкурентів, вам доведеться робити те, чого не роблять інші або платити дуже великі гроші, щоб ваша реклама була усюди і шуміла ще гучніше, ніж у конкурентів. Однак це не є найвдалішою стратегією. Для формування сильного брэнда мають бути важливими 3 напрямки:

- 1) люди;
- 2) культура;
- 3) рішення.

Як сучасним брэндам вдається реалізовуватись за цими напрямками? Наведемо кілька прикладів.

1. **Створення відчуття дефіциту.** Як приклад, магазини брэнда The North Face, які знаходяться високо в горах. Альпіністи, які проходять повз них, можуть поповнити там припаси та відпочити. Також там можна купити речі limited edition. Аналогічно брэнд Supreme не потребує реклами і усіяко посилює відчуття дефіциту за допомогою таких способів:

- лімітована кількість речей;
- ніколи не виготовляють ті самі речі двічі;
- створення черг на вході у магазини;
- sold out в інтернет-магазині;
- наявність чорного ринку брэндових речей на Amazon.

2. **Створення у клієнтів відчуття «товар/послуга лише для своїх».** Наприклад, Pause Fest – австралійський фестиваль креативності та інновацій імплантував мікročіпи до рук інфлюенсерів зі світу техніки, бізнесу та креативу. Клієнти та фани-відвідувачі, звісно ж, оцінили такий креативний підхід.

3. **Наявність інтриги.** Цікавість - потужний мотив для взаємодії з брендом. Якщо креатив ставить питання, а ваш продукт - відповідь, тоді багато хто захоче спробувати його. Для промо серіалу *Girlfriends guide to divorce* були найняті жінки, які розфарбували нові машини написами: «Зрадник» та «Все закінчено» та їздили вулицями міст. Усім, звісно ж, стало цікаво, чому? Як наслідок – серіал мав високі рейтинги.

4. **Колаборації нового рівня.** Свого часу Google об'єдналися з Ivyyevel (належить H&M), щоб створити додаток, який протягом тижня аналізує всю інформацію про користувача (геолокація, лайки, відвідування) і на основі цього створює викрійку ідеального одягу для цієї людини.

Бренди, створені для людей, мають бути зухвалими. Зухвалість - це робити в ринковій категорії те, що не робили до вас. Зухвалі бренди завжди звертаються до ЛЮДЕЙ, а не до споживачів, оскільки «споживачі» - це просто абстрактна категорія, якщо ви достатньо ретельно не сформували портрет вашого клієнта.

15.2. Створення портрета клієнта як головного героя історії бренда

Для того, щоб образ клієнта у вашій уяві став дуже чітким, вам треба описати його так, ніби це ваш близький знайомий, друг, колега, сусід, людина, яку ви знаєте дуже добре. Список питань для створення портрета клієнта може виглядати так:

1. Він (клієнт) - чоловік чи жінка?
2. Як його/її звуть?
3. Ким працює?
4. Скільки заробляє?
5. Біографія (де народився, виріс, навчався, одружився тощо)?
6. Спосіб життя?
7. Комплекція?
8. Ставлення до спорту?
9. Що мотивує?
10. Які медіа читає?
11. Улюблені програми на телефоні?
12. Android чи Apple? Mac чи PC? PS/X-box/Nintendo? Якими гаджетами та технологіями користується?
13. Як провів відпустку?
14. Як відсвяткує День народження?
15. Улюблені бренди?
16. Як одягається?
17. Амбіції?

18. Смак: улюблені книги, музика, фільми, ігри?
19. Захоплення/хобі?
20. Найкращий день у житті?
21. Як витратив би 1000000 \$?
22. На якого персонажа схожий?
23. Улюблений вираз?
24. Улюблений жарт?
25. Найкращий/найгірший день у житті?

Розглянемо застосування цієї технології на прикладі найбільшої мережі салонів краси у Києві – Backstage. Креативна агенція MadCats, яка займалась розробкою їх нової бренд-стратегії, помітила, що зазвичай салони краси говорять тільки про свої послуги, зокрема про пілінг, ламінування брів та кератинове наповнення вій. Однак такий підхід їм здався однобоким, у ньому не вистачало людяності.

На фокус-групах було помічено, що у всіх клієток Backstage є дещо спільне. Незалежно від того, хто вони: бізнес-леді і мами, домогосподарки і б'юті-блогери, - у всіх багато турбот та мало вільного часу. Тоді у MadCats зрозуміли, що жінки приходять в Backstage не тільки за красою, але й щоб відпочити.

Для початку був створений портрет клієнта Backstage, який виглядав так:

1. Нашу клієнтку звати Інна.
2. Їй 33 роки .
3. Дохід - від 100 000 грн.
4. Народилась та живе у м. Київ.
5. Має 2 вищі освіти та багато освітніх програм і тренінгів .
6. Заміжня, виховує доньку.
7. Founder в онлайн HR-платформі.
8. Впевнена та стильна, знає чого хоче від життя.
9. Надає перевагу динамічному стилю життя.
10. Улюблена фраза: «Тепер або ніколи!»
11. Любить Relux Planeta Kino, Adele, Італійську редакцію, Superwoman, Meat&Wine, Smartass.
12. Спосіб життя - гнучкий ЗСЖ.
13. Найкращий день у житті - народження доньки.
14. Улюблені місця відпочинку - Домінікана, південь Франції.
15. Головний страх - прожити життя даремно.
16. Джерело натхнення - успіх жінок-підприємниць.
17. Пристрасть – косметика.

Саме такий портрет клієнтки став основою для побудови історії бренда Backstage (рис. 15.1.)

Який ворог/проблема/конфлікт є у житті нашого героя – Інни?



Інна не хоче витратити власний час даремно, її життя сповнене стресом, незалежно від того, хто вона сьогодні: стильна бізнес-леді, досвідчений завантажений топ-менеджер, любляча дружина чи турботлива молода мама

АЛЕ

в той же час Інна хоче виглядати завжди бездоганно та мати час для відпочинку



РІШЕННЯ

Стати не просто салоном краси, а місцем відпочинку, міні-канікулами для Інни посеред динамічного робочого тижня

Рис. 15.1. Етапи побудови історії бренду Backstage

Стратегія бренду Backstage - це маленькі канікули серед робочого тижня (або неробочого, або просто так, тому що хочу і можу). Увімкнути авіарежим, поговорити з майстром, або просто розслабитись із закритими очима - в салоні краси можна відпочити з користю. Тому агенція MadCats перетворила Backstage із салону краси в Refresh Spot - місце оновлення, куди приходиш відпочити і перезарядити батарейки.

15.3. Комунікації, архетипи та голос бренду

Комунікація – це будь-який прояв бренду у будь-якій сфері. Бренд передає меседжі у світ усіма доступними для нього засобами: текстом, звуком, ароматом, вивіскою, кольорами, тактильними предметами, поведінкою. Усе, з чим у певний спосіб взаємодіє аудиторія, є проявом бренду, тобто його комунікацією. Якими ж є основні правила і тренди у комунікаціях?

1. Корисний контент. Маркетинг-відділи брендів за своєю структурою все більше стають подібними на медіа. Контент має нести цінність: бути корисним, цікавим, пізнавальним для клієнта. Наприклад, магазин еко-товарів OZERO розповідає про ситуацію з довкіллям і робить власне дослідження ступеня забруднення повітря, щоб розмістити результати у своєму пості. Клініки закликають берегти здоров'я і дають ґрунтовні поради,

фітнес-центри завантажують у стрічку повноцінні плани тренувань, а в IGTV Nike з'являються мотивувальні мікросеріали про людей, які йдуть до мети.

2. Історії замість продажів. Комунікації великих брендів уже давно налаштовані не лише на розповідь про продукт, а й на трансляцію власних цінностей. TEDx продає не квитки, а ідеї. Nike – не спортивну форму, а втілення всього, що забажаєш. Сторітелінг став обов'язковою складовою будь-якої кампанії. Тепер сценарій є не лише у рекламного ролика, а й у кожного посту.

3. Незвичайні форми для контенту. Фотографії на бордах, статті в журналах і пости у соцмережах – теж канали комунікації, але перемагає той, хто вигидає найнезвичніший формат для контенту. Наприклад, жовті рюкзаки Glovo, що самі собою розповсюджуються містом, аромат техніки Apple (і свічка з цим ароматом) або берлінська вечірка від Philip Morris на тему різних смакових відчуттів. Гості у фірмових дощовиках бренда заходили в темне приміщення, де йшов дощ з різними смаками. Треба було ловити краплини дощу і відгадувати, на що схожий кожен наступний смак.

4. Соціальна складова комунікацій. Несерйозно кидатися порожніми колтуекшенами (call to action – з англ. «заклик до дій») про покупку певного товару у світі, де щодня відбувається щось важливе. Інфопривід спрацює краще, якщо буде підкріплений соціальною складовою. Наприклад, G-bar вирішив шити перуки для онкохворих, що пройшли етап хіміотерапії, Monobank зробив кешбек на благодійність, закупаючи апарати для українських лікарень.

5. Акцент на офлайн. У кожному шоурумі, хабі, просторі, коворкінгу чи на заході обов'язково мають бути інстаплейси – місця з м'яким світлом і особливим декором для фотографування на пам'ять. Яскравий приклад – рожева стіна Paul Smith у Лос Анджелесі або Museum of Ice Cream у Нью Йорку та Сан Франциско. Якщо люди захочуть зробити фото на вашій локації, завантажити його в соцмережі і відзначити вас, ви отримаєте UGC (прим.: User-generated content – медіаконтент, який створюється самими користувачами) – контент, про який нині мріє кожен бренд. Те саме стосується упаковок товару: якщо вони довершені, їх захочеться сфотографувати й показати іншим.

6. Не робити зайвих рухів. Не кожному бренду обов'язково потрібні всі канали комунікації. Тому перед тим, як взятися за стратегію для чергового каналу, варто переконатися, чи справді він підходить вашому бренду і вартий того, щоб витратити на нього час. Відповідь «у всіх є, і нам потрібно» не приймається.

7. Усе до дрібниць. Продумана комунікація – це диявол у деталях. Це тепла вода з крана, привітний персонал, офлайнове й онлайнове охоплення. Це коли тобі пропонують чай, коли у мобільному додатку дотримуються того ж tone of voice, що і під постами у соцмережі, коли після зустрічі з брендом, навіть випадкової, лишається приємний післясмак.

Щоб комунікація бренда з клієнтами була ефективною, дуже важливо розуміти, в якому архетипі тепер перебуває ваш бренд.

Архетип - це спосіб представлення бренда як персонажа: його символів, цінностей, поведінки, повідомлень. Архетипи роблять бренди більш доступними та зрозумілими для людей. Вони надають компаніям характеру і роблять їх людянішими.

Вперше теми архетипів торкнувся Карл Густав Юнг, а спростила і впровадила в маркетинг Маргарет Марк своєю книгою про непотоплювані бренди «Герой і бунтар».

Архетип використовують у всіх каналах комунікації бренду — від контенту в соціальних мережах до вибору амбасадорів та лідерів думок. Усього існує 12 архетипів, які можуть відповідати стратегії вашого бренда:

1. Хороший хлопець. Особливості: збирає людей разом. Це друг, з яким ти нікуди не поспішаєш. Ти завжди можеш з ним поговорити за кухлем пива.

Приклади брендів - Levi's, IKEA, Budweiser, Target, Rozetka.

Brand voice - дружній, простий, ненапружений

Слогани - "Pay less, get more", "The Wonderful Everyday", "Quality Never Goes Out Of Style"

Драйвери — дружба, ком'юніті, рівність

Стратегія — створити спільноту, до якої хочеться приєднатися

2. Джокер. Особливості: отримувати задоволення від життя. Джокер хоче веселитися та жити в моменті. Він любить не лише веселитися, але й веселити інших.

Приклади брендів - M&Ms, Old Spice, Dr. Pepper, GEICO

Brand voice - грайливий, оптимістичний, жартівливий

Слогани - "Melts in your mouth, not in your hand", "If your grandfather hadn't worn it, you wouldn't exist»

Драйвери – щастя, радість, сміх

Стратегія – «Розваж їх»

3. Коханець/Романтик. Особливості – романтика. Хто сказав, що романтика померла? Коханець прагне до романтичних та чуттєвих відносин.

Приклади брендів - Victoria's Secret, Häagen-Dazs, Chanel, Agent Provocateur

Brand voice - чуттєвий, емпатичний, гарячий

Слоган - Some Like it hot

Драйвери - близькість, пристрасть, кохання

Стратегія - стиль життя, як на червоній доріжці

4. Опікун. Особливості – турбота, він безкорисливий, ним рухає бажання захищати і дбати про інших, особливо слабких. Під крилом Опікуна людям краще вдається дбати про себе.

Приклади брендів - Unicef, WWF, Toms, Heinz, Volvo

Brand voice - теплий, дбайливий

Слоган - One for one, For life, For every child

Драйвери - підтримка, турбота, допомога

Стратегія – альтруїзм

5. Творець. Особливості – має бачення, яким має бути світ, і він хоче створити продукт, який реалізує це бачення в реальність.

Приклади брендів – Apple, Lego, Adobe, Pixar, Sony

Brand voice – надихаючий, провокативний

Слоган - if it can be imagined, it can be created, Just imagine, Creativity for all

Драйвери – оригінальність, бачення, креативність

Стратегія – розпалювати креативність у кожному

6. Правитель. Особливість – контроль. Він цінує контроль понад усе, звик домінувати, авторитарний у комунікації та у вчинках. Його головна цінність - успіх.

Приклади брендів - Rolex, Louis Vuitton, Mercedes-Benz

Brand voice - авторитарний

Слоган - The best or nothing, Live for greatness, Strive for perfection in everything you do

Драйвери - статус, сила, успіх

Стратегія - демонструвати перевагу

7. Мудрець. Особливість – мудрість. Він хоче зрозуміти світ та поділитися знаннями з іншими. Отримує задоволення від того, що він розумник.

Приклади бренди - Google, Oxford, CNN, Ted

Brand voice – впевнений, такий, що виділяє головне

Слоган – Ideas worth spreading, Live curious, Be first to know

Драйвери – мудрість, експертність

Стратегія – показати шлях до знань

8. Невинний. Особливість – оптимізм. Він хоче зробити себе та оточуючих щасливими.

Приклади брендів - Dove, Evian, McDonalds

Brand voice - оптимістичний, чесний

Слоган - Real beauty, I'm lovin' it, Live young

Драйвери - щастя, простота, чесність

Стратегія - підживлювати почуття радості та спокою

9. Дослідник. Особливість – виклик самому собі. Він виходить із зони комфорту, сміливий, любить пригоди та щодня створює собі новий виклик. Йому не сидиться на місці, він готовий починати шлях з точки "А", не розуміючи де знаходиться точка "Б". Вірить у те, що життя – це шлях.

Приклади брендів - the North Face, Jeep, Patagonia

Brand voice - натхненний, безстрашний, закликає до дії

Слоган - Never stop exploring, The world is ours

Драйвери - пригода, самопізнання, невідомість

Стратегія - нехай живе пригода

10. Чарівник. Особливості - робить мрії реальністю. Він переносить людину з рутини в інший світ. Робить звичні речі незвичайними і створює чарівні моменти.

Приклади брендів - Coca Cola, Disney, Dyson
Brand voice - загадковий, інформуючий, переконуючий
Слоган - Where dreams come true
Драйвери - трансформація, пізнання, віра
Стратегія - трансформувати бачення у реальність

11. Герой. Особливості – показати, чого він вартий. Герой працьовитий та завзятий, сміливо зустрічає випробування, припускається помилок, падає, але обов'язково встає і перемагає. Його головна мета – змінити цей світ, долаючи ворогів.

Приклади брендів - Adidas, Nike, FedEx
Brand voice - чесний, схвильований
Слоган - Just do it
Драйвери - майстерність, розвиток, сміливість
Стратегія - стати кращим та сильнішим

12. Бунтар. Особливість – протистояти системі. Він хоче змінити цей світ за допомогою революції. Йому начхати на правила та конформізм. Жорсткість та благородний гнів рухає ним.

Приклади брендів - Virgin, Harley-Davidson, Diesel
Brand voice - бунтарський, з викликом
Слоган - All for freedom, freedom for all.
Драйвери - зміни, незалежність, нонконформізм
Стратегія - змінити систему

Література:

1. Ceas Hamelink Trends in World Communication. [Електронний ресурс] режим доступу: <https://www.religion-online.org/article/trends-inworld-communication>
2. John Philip Fables, Fashion and Facts about advertising: a Study of 28 enduring myths , SAGE Publishing , Inc. 2003. 328p.
3. Kotler Ph., Pfoertsch W. B2B brandmanagement. Springer. 2006. 373p.
4. Брінь П. В., Меченкова Н. М. Особливості міжнародної комунікації при глобалізації бренду. Маркетинг и реклама. 2021. № 7-8. С. 298-299.
5. Виговська І. Почуй мене: 7 правил у комунікаціях бренду з аудиторією. <https://inspired.com.ua/ideas/tips/pochuj-mene-7-pravy1-u-komunikatsiyah-brendu-z-audytoriyeyu/>
6. Прохоренко М. Теорія Юнга: 12 архетипів брендів та їхні особливості. Як обрати характер і персонажа для бренду. <https://1-a-b-a.com/uk/blog/1662-teoriya-yunga-12-arhetipiv-brendiv-ta-jihni-osoblivosti>
7. Ребрендинг мережі салонів краси: стратегія, айдентика, креативна платформа. <https://madcats.agency/ua/backstage>
8. Харчук О. А. Сутність бренду як економічного поняття: виникнення, становлення та сучасні тенденції розвитку. Наукові записки. Серія “Економіка”. 2020. Вип. 13. С. 414- 420.

XVI.

ОСНОВИ РОЗРОБКИ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТА ЕФЕКТИВНОГО ЛОГОТИПУ

- 16.1. Основи формування міжнародної бізнес-стратегії.
- 16.2. Типи стратегій міжнародного бізнесу.
- 16.3. Міжнародна маркетингова стратегія.
- 16.4. Принципи розробки ефективного логотипу.

Метою стратегії виступає знаходження такого шляху, котрий вимагає найменших витрат часу й енергії та дає можливість досягти найбільшого успіху.

Брайан Трейсі

16.1. Основи формування міжнародної бізнес-стратегії

Що таке стратегія фірми? *Стратегія* – це визначення та зміцнення унікальної позиції компанії, вирішення компромісів і оптимальний підбір видів діяльності [1, с. 81]. Це система заходів, яка зорієнтована на досягнення ключової мети, розрахована на перспективу та забезпечується шляхом координації й розподілу ресурсів фірми. Головною метою для більшості компаній виступає висока прибутковість, котра може бути забезпечена за рахунок реалізації таких базових стратегій: 1) *стратегія диференціації* та 2) *стратегія мінімізації витрат* [2, с. 56].

Що таке стратегія диференціації (*differentiation strategy*)? Ця стратегія передбачає прагнення фірми додати до своєї продукції певний набір цінностей, котрий відрізняв би її від продуктів конкурентів і спонукав споживача погодитися заплатити за нього більше. До таких цінностей можна віднести високу якість, технологічність, ергономічність, висококласний дизайн, сервіс, функціональні характеристики, впізнаваність бренда тощо. *Наприклад, споживачі заплатять за електромобіль фірми «Tesla» більше, ніж за машину фірми «Daewoo», оскільки вони цінують високу якість і силу бренду «Tesla».*

Що таке стратегія мінімізації витрат (*low-cost strategy*)? Така стратегія зорієнтована на пошук найбільш ефективного способу створення цінності, тобто зменшення виробничих витрат. Це дозволяє забезпечити прибутки фірмі за умови, що визначена нею ціна власної продукції, перевищуватиме витрати на виробництво цієї продукції. Однак не завжди у міжнародній практиці стратегія низьких цін виявляється конкурентоспроможною. *Наприклад, американська мережа роздрібних магазинів «Walmart» не змогла завоювати гідної частки ринку в Японії, дотримуючись цієї стратегії. Зокрема, у 2008 р. компанія викупила японський продуктовий магазин «Seiyu», пропонуючи там товари за найнижчими цінами. Однак, як виявилось пізніше, японці не сприймають*

таку пропозицію, як конкурентну перевагу, з наступних причин: вони люблять проводити вільний час у пошуках найвигідніших пропозицій, відвідуючи різні магазини, а не закупаються гуртом в одному місці, як американці; вони сприймають «низьку ціну», як «низьку якість»; вони надають перевагу свіжим місцевим продуктам, які не пропонувалися мережею «Walmart» [11].

Отже, з метою отримання прибутків у конкурентному глобальному середовищі, компанія має приділяти постійну увагу питанням зменшення виробничих витрат та диференціації своєї продукції, забезпечуючи ситуацію, коли споживачі згодні заплатити за товар більше, ніж вартує його виробництво. Тобто мірилом цінності для споживача є ціна, котру він готовий заплатити за продукт, надавши йому перевагу перед продуктами конкурентів.

Функціонування на міжнародному рівні дає можливість фірмі збільшувати прибутки у спосіб, що не доступний для компанії на суто національному ринку. Міжнародні компанії спроможні [3, с. 359-363]: 1) отримувати більші прибутки за рахунок своїх виняткових навичок чи базових компетенцій; 2) реалізовувати ефект економії на місцезнаходженні; 3) реалізовувати ефект економії на масштабах.

Що таке базові компетенції (core competencies)? До цієї категорії можна віднести навички працівників фірми, які не підлягають легкому відтворенню чи імітації конкурентами [19, с. 99-120]. Такі навички можуть стосуватися будь-якої зі сфер створення вартості фірмою: від розробки ідеї і виробництва до управління збутом і маркетингу. Також вони проявляються у самій товарній пропозиції, яку конкурентам досить складно відтворити чи зімітувати. Базові компетенції забезпечують компанії способи зменшення витрат на створення вартості та/або підвищення ціни, яку споживачі готові заплатити за продукт. У контексті міжнародної діяльності перенесення базових компетенцій на зарубіжний ринок створює потенційні можливості підвищення прибутків фірми за умов: 1) унікальності продуктів і навичок фірми; 2) їхньої високої цінності в очах споживача; 3) наявності дуже обмеженої кількості конкурентів з подібними продуктами і навичками на закордонних ринках. *Наприклад, «McDonald's» отримали значні прибутки за рахунок перенесення своїх базових компетенцій з менеджменту у сфері громадського харчування на іноземні ринки, де місцевих конкурентів не існувало взагалі або вони не володіли подібними навичками.*

Що таке ефект економії на масштабах (economies of scale)? Такий ефект спостерігається у випадку зменшення витрат на одиницю продукції, що забезпечується за рахунок виробництва більшого обсягу продукції. Одним із головних чинників такого ефекту є вміння розподілити фіксовані витрати, пов'язані з відкриттям виробничого підприємства чи розробкою нового продукту, на більший обсяг продукції [4, с. 61]. Ці витрати можуть бути дуже значними. *Наприклад, за деякими оцінками, створення нової лінії з виробництва напівпровідникових мікросхем коштує близько 1 млрд. дол.*

США [5, с. 70-76]. Єдиним способом окупити і знизити такі витрати на одиницю продукції є її реалізація у світовому масштабі.

Що таке економія на місцезнаходженні (*location economies*)? Цей ефект полягає у зменшенні витрат на виробництво за рахунок реалізації окремих операцій зі створення вартості (розробка, дизайн, виробництво, просування продукту тощо) в оптимальних місцях, не залежно від того в яких країнах це відбувається. Таке явище пояснюється тим, що різні країни мають конкурентні переваги у різних сферах діяльності та виробництві різних видів продуктів. Міжнародні компанії намагаються ефективно поєднувати доступ до найбільш дешевих ресурсів та найбільш висококваліфікованих спеціалістів, що допоможе зменшити витрати на створення вартості (*стратегія мінімізації витрат*) та вирізнити свої товарні пропозиції поряд з товарами конкурентів (*стратегія диференціації*). Наприклад, американська компанія «Swan Optical», виробник і дистриб'ютор окулярів, у 1980-х рр. перемістила свої виробничі операції з території США спочатку до Гонконгу, а потім до Китаю. Це дозволило фірмі зменшити виробничі витрати за рахунок дешевої азійської робочої сили. При цьому деякі свої операції з дизайну фірма також перемістила з США до інших країн. На цей раз «Swan Optical» обрали світових законодавців моди – Францію та Італію. Це дозволило реалізувати стратегію диференціації поряд із конкурентами та призначити вищу ціну на власний продукт [6, с. 13-14]. Сьогодні міжнародні компанії намагаються вибудовувати глобальні ланцюги створення вартості, реалізуючи ефект економії на місцезнаходженні в масштабі цілого світу [15, С. 4].

Отже, спираючись на принципи розвитку та перенесення базових компетенцій, економії на масштабі та місцезнаходженні, міжнародні компанії здатні реалізувати стратегії диференціації та мінімізації витрат, що забезпечує їм високу прибутковість у довготривалій перспективі.

16.2. Типи стратегій міжнародного бізнесу

При виборі міжнародної бізнес-стратегії фірми виходять з умов конкурентного тиску, в яких їм доводиться функціонувати на тому чи іншому зарубіжному ринку. Вирізняють два ключових типи такого конкурентного тиску: 1) *необхідність зменшення витрат* і 2) *необхідність реагувати на місцевий попит*.

З чим пов'язана необхідність зменшення витрат на зарубіжних ринках? Такий тип конкурентного тиску особливо нагальний у тих сферах діяльності, де ціна є головним інструментом конкуренції, а диференціація нецінових факторів є проблематичною. Переважно це стосується товарів, котрі задовольняють універсальні потреби, зокрема: 1) традиційних сировинних товарів (бензин, цукор, сталь, хімічні препарати тощо); 2) промислових та споживчих виробів (персональні комп'ютери, напівпровідникові мікросхеми, інструменти та прилади тощо). Відповідна реакція на цей тип конкурентного тиску передбачає забезпечення масового

виробництва стандартизованої продукції в оптимальних місцях по світу, реалізуючи ефект економії на масштабі та місцезнаходженні. *Наприклад, на початку 1990-х років у зв'язку з падінням попиту на автомобілі, такий тип конкурентного тиску відчували виробники автопокришок. Тоді почали простоювати 25% світової потужності галузі. Майже всі виробники автопокришок були втягнені у «цінову війну» і були змушені перемістити виробництво до низькозатратних місцевостей та забезпечити пропозицію стандартизованих у світовому масштабі продуктів для реалізації ефекту економії на масштабі [7, с. 13-14].*

З чим пов'язана необхідність реагування на місцевий попит? Такий тип конкурентного тиску впливає з таких ключових причин:

1) *прихильності та уподобання споживачів, корті у різних країнах істотно відрізняються передовсім з історичних або культурних причин. Наприклад, коли підрозділ компанії “PepsiCo” “Frito-Lay” намагався просувати на ринку Китаю нову десертну каву яскраво-апельсинового кольору з присмаком сиру “Cheetos”, вони зіткнулися з повною відсутністю попиту. Виявилось, що китайські споживачі не люблять смаку сиру, як і молочних продуктів загалом [8, с. 13-14];*

2) *інфраструктура і традиційна практика різних країн, що часто вимагає пристосування продукту до місцевих особливостей та делегування виробничих функцій іноземним філіям. Наприклад, лівосторонній рух транспорту у таких країнах, як Великобританія, Японія, Австралія, Індія, Сінгапур, ПАР формує попит на автомобілі з кермом з правого боку. В інших країнах світу з правостороннім рухом, включаючи Україну, створюється попит на автомобілі з кермом з лівого боку. Таким чином, автомобілі необхідно адаптувати до місцевих відмінностей у традиційній практиці;*

3) *відмінності в каналах розподілу в різних країнах, що часто вимагає делегування маркетингових функцій іноземним філіям. Наприклад, британські та японські лікарі дуже неприхильно ставляться до агресивного маркетингу американського стилю, котрий практикується торговельним персоналом у фармацевтичній індустрії. Тому фармацевтичні компанії мають пристосовуватись до місцевих вимог, практикуючи тактовну пропозицію замість жорсткого нав'язування у цих країнах.*

4) *урядові умови в країнах-реципієнтах, котрі можуть вимагати додаткового реагування на місцеві виклики. Наприклад, менеджери компанії «Bombardier», - канадського виробника спецтехніки, - стверджують, що в Європі неофіційно вітаються ті компанії, котрі створюють робочі місця для місцевих працівників. Так, щоби мати можливість продавати вагони в Німеччині, Бельгії, Австрії чи Франції, ви маєте виробляти їх саме у цих країнах [9, р. А 15].*

Здійснюючи свій стратегічний вибір, фірма змушена варіювати між цими двома типами конкурентного тиску, котрі, по-суті, взаємовиключають одне одного. Адже прагнучи максимально реагувати на місцевий попит та

адаптувати продукт до конкретного іноземного ринку, фірми втрачають можливість максимально зменшувати витрати на виробництво. Питання доцільності тієї чи іншої стратегії впливає з типу продукту, котрий фірма виробляє та пропонує на іноземні ринки. Загалом у практиці міжнародного бізнесу вирізняють такі чотири головні стратегії фірм: 1) міжнародна стратегія; 2) мультиринкова стратегія; 3) глобальна стратегія і 4) транснаціональна стратегія [10, р. 43-53].

Що таке міжнародна стратегія (International Strategy)? Така стратегія передбачає, що фірма намагатиметься перенести на іноземні ринки свої базові компетенції або цінні навички та продукти, яких не мають місцеві конкуренти. Вона також є доцільною в тих випадках, коли фірма стикається з незначними вимогами реагування на місцевий попит і зменшення витрат. Тобто в основі діяльності компанії з такою стратегією лежить відносно недороге виробництво і унікальність товарної пропозиції, розробленої на вітчизняному ринку, що дозволяє реалізувати мало адаптований до місцевих вимог продукт на зарубіжних ринках. *Наприклад, такої стратегії дотримується американська компанія «Procter & Gamble», котра має виробничі потужності на всіх головних ринках за межами США, включаючи Японію, Німеччину, Великобританію. Однак, як диференційована асортиментна політика, так і маркетингові програми, котрі забезпечують успіх компанії на зарубіжних ринках, були розроблені у США і мало модифікуються під місцеві вимоги.*

Що таке мультиринкова стратегія (Multidomestic Strategy)? Ця стратегія передбачає максимальне пристосування до місцевого попиту, адаптування товарної пропозиції та маркетингової стратегії до різних національних умов. Вона доцільна для таких видів бізнесу, котрі роблять можливим як перенесення всього циклу створення вартості (науково-дослідну діяльність, виробництво, маркетинг) на кожний стратегічно важливий ринок, так і призначення досить високої ціни на товар через високозатратну структуру виробництва. *Наприклад, менеджери автомобілебудівних компаній переконалися, що споживачі з Європи, США та Японії створюють попит на різні види автомобілів. Саме тому така фірма як «Toyota» відкрила у кожному з цих регіонів підприємства, котрі забезпечують проектування і виробництво автомобілів з максимальною орієнтацією на місцевий попит. Це, з одного боку, забезпечує високі прибутки, а з іншого – обмежує способи зниження витрат на виробництво.*

Що таке глобальна стратегія (Global Strategy)? Така стратегія зорієнтована на збільшення прибутковості передовсім завдяки зменшенню витрат на виробництво за рахунок реалізації ефектів економії на масштабі та на місцезнаходженні. Вона доцільна у тих сферах діяльності, де відсутня необхідність пристосування своєї товарної позиції та маркетингової стратегії до місцевих вимог. Фірми, котрі дотримуються такої стратегії, надають перевагу маркетингу стандартизованого продукту в світовому масштабі для

забезпечення переваг зменшення витрат та застосування агресивного методу ціноутворення поряд із конкурентами. Цей тип стратегії переважно застосовується фірмами, що виробляють високотехнологічну, високовартісну, стандартизовану продукцію. *Наприклад, такої стратегії дотримується компанія «Intel», що виробляє напівпровідникові мікросхеми, на котрі було запроваджено світові стандарти.* Отже, усі виробники комп'ютерів і смартфонів у світі потенційно є споживачами цієї компанії, не вимагаючи жодних модифікацій у виробництві.

Що таке транснаціональна стратегія (Transnational Strategy)? Така стратегія вважається найскладнішою, оскільки вона передбачає необхідність вирішення одночасно проблем реагування на місцевий попит та зменшення витрат. *Такої стратегії, наприклад, дотримується голландсько-британська компанія «Unilever», котра виробляє пральні порошки на декількох заводах у Європі, застосовуючи стандартне для цього регіону упакування. Водночас фірма враховує національні відмінності в каналах розподілу та способах комунікації.* Головна увага тут також сконцентрована на так званому глобальному навчанні, котре полягає в тому, що фірма розвиває свої базові знання не лише на вітчизняному рівні, а й у міжнародному масштабі, на рівні кожного підрозділу, передаючи досвід успіху з країни в країну.

16.3. Міжнародна маркетингова стратегія

Міжнародна маркетингова стратегія передовсім відповідає на питання: 1) якими є потенційні ринки та ринкові ніші; 2) який продукт виробляти; 3) стандартизувати чи адаптувати продукт до вимог місцевих ринків. Основу міжнародної маркетингової стратегії складає концепція міжнародного маркетингового комплексу.

Що таке міжнародний маркетинговий комплекс (marketing mix)? Це набір заходів, націлених на формування конкурентних переваг на певному зарубіжному ринку чи цільовому сегменті. Традиційними елементами маркетингового комплексу виступають, так звані, «4 P», а саме: товар (P – product); канали розподілу (P – place); ціна (P – price); просування (P – promotion), кожен з яких формує окремий стратегічний напрямок у маркетинговій діяльності фірми.

Що таке міжнародна товарна стратегія (Product Strategy)? Це система таких заходів і принципів маркетингу, котрі забезпечують формування комерційно ефективного асортименту товарів для окремого зарубіжного ринку чи цільового сегмента. Одним із ключових питань міжнародної товарної стратегії є можливість продавати один і той самий стандартизований продукт у різних країнах [14, С. 273-281]. Ця можливість обмежується передовсім національними культурними, економічними та технічними відмінностями. *Наприклад, у США існує великий попит на машини типу «пікап» як традиційно родинний автомобіль, а в Європі вони вважаються суто господарськими автомобілями, що купуються фірмами, а не окремими особами. Для того, щоби автомобілі були економічно*

доступними в країнах з нижчим рівнем доходу, вони, як правило, не оснащуються типовими для країн Заходу елементами комфорту (кондиціонерами, електронним управлінням тощо). У технічному контексті, як вже зазначалося вище, для країн з лівостороннім рухом (Великобританія, Японія, Австрія, Індія, Сінгапур, ІАР) кермо розміщують з правого боку, для інших країн – з лівого.

Що таке міжнародна стратегія ціноутворення (Pricing Strategy)?

Це система заходів, що забезпечує комерційно ефективні цінові рішення відносно визначених зарубіжних ринків чи цільових сегментів. Концепція міжнародного стратегічного ціноутворення має три ключові аспекти: 1) ціноутворення на основі ефекту економії за рахунок масштабів – у міру того, як фірма нарощує сукупний обсяг виробництва, її витрати на одиницю продукції зменшуються, що дозволяє їй призначати більш привабливу ціну на ринку; 2) мультиринкова стратегія ціноутворення – коли дві чи більше міжнародних фірм, конкуруючи на двох чи більше національних ринках, призначають різні ціни з метою завоювання лідируючих позицій щонайменше на одному з них; 3) хижацьке ціноутворення – використання ціни як знаряддя для повного витіснення конкурентів з національного ринку. Після того, як конкуренти звільнять ринок, фірма може піднімати ціни й отримувати високі прибутки. *Наприклад, для виходу на ринок США такої стратегії дотримувалася компанія «Matsushita», завдяки чому з одного з найбільших виробників телевізорів у Японії вона перетворилася у найбільшого виробника телевізорів у світі.*

Що таке міжнародна стратегія розподілу (Distribution Strategy)? Це система заходів, націлена на вибір оптимального каналу розподілу чи системи постачання продукту споживачеві на зарубіжному ринку. Вибір каналу розподілу фірмою визначається рядом наступних факторів: 1) концентрацією роздрібною мережі – часткою ринку, котру контролюють ключові роздрібні комерсанти; 2) довжиною каналу – кількістю посередників між виробником і споживачем; 3) ексклюзивністю каналу – рівнем складності входження до каналу розподілу сторонніми (іноземними) комерсантами. *Наприклад, Японія відома довгими каналами розподілу та високим ступенем їхньої ексклюзивності. Тут між фірмою і пунктами роздрібною торгівлі часто існує два-три гуртових посередники, а стосунки між виробниками, гуртовими та роздрібними посередниками сформувалися декілька десятиліть тому.*

Що таке міжнародна стратегія комунікації (Communication Strategy)? Це система заходів чи маркетингових звернень, що забезпечує адресне інформування потенційних покупців на зарубіжному ринку про продукт та його характеристики. До методів такої комунікації, серед інших, належать реклама, стимулювання збуту, мерчандайзинг, зв'язки з громадськістю тощо. У міжнародному масштабі ефективність маркетингової комунікації фірми може варіювати залежно від впливу таких факторів: 1)

рівень шуму – сукупність альтернативних звернень. *Наприклад, велика кількість рекламних звернень від фірм конкурентів у США ускладнює процес комунікації на американському ринку.* При цьому у багатьох країнах світу надмірна кількість реклами сприймається як фактор стресу і здатна спричинити негативний результат [13, С. 42-48]; 2) ефекти джерела – ступінь важливості для споживача інформації про країну походження, імідж, статус відправника звернення. *Наприклад, німецьке пиво, італійська кава чи швейцарський годинник сприймається як додаткова цінність на зарубіжних ринках;* 3) культурні бар'єри, котрі можуть виникати на шляху передання інформації від виробника до споживача. Це означає, що здатність фірми застосовувати одне і те ж маркетингове звернення у різних країнах світу обмежується їхніми культурними відмінностями. *Наприклад, компанія «ViNosa» зіткнулася з культурним непорозумінням щодо своєї реклами в Індії, де мало місце зображення привабливої жінки в трико тілесного кольору, котра осипала себе тальком «ViNosa». Місцеві споживачі сприйняли рекламу, як глибоко непристойну. Інший випадок стосується компанії «Pepsodent», котра намагалася просувати свою зубну пасту у Південно-Східній Азії. У рекламі підкреслювалося, що паста допоможе відбілити зуби. Однак у цьому регіоні жовті зуби традиційно вважаються ознакою престижу, для чого люди навмисно жують листя бетелю. А вираз, застосований у рекламі «Цікаво, де жовті ходять», був розцінений багатьма, як прояв расизму [12, С. 77-78].*

16.4. Принципи розробки ефективного логотипу

Важлива складова міжнародної комунікаційної політики - наявність сильного бренда і логотипу як його візуальної складової. Сьогодні нас оточує величезна кількість фірмових символів, котрі несуть інформацію про країну і компанію виробника товару, його якість і статусність. Саме відомий логотип робить товар впізнаваним і швидко допомагає вирізнити його серед конкурентів, реалізуючи *стратегію диференціації*, про яку згадувалося вище.

Що таке логотип? Це компактний візуальний образ, базовий елемент фірмового стилю та іміджу компанії, що відображає її філософію та загальний вектор розвитку, забезпечує реалізацію стратегії диференціації та маркетингової комунікації. Він виконує велику кількість функцій - ідентифікаційну, захисну, інформаційну, ідеологічну, психологічну, естетичну, іміджеву, мнемонічну, перцептивну, синестезійну, фрактальну [16, с. 439]. Ключовими елементами логотипу є форма, колір і накреслення (шриффт тексту).

Яке значення мають геометричні фігури як елемент логотипу? Кожна з геометричних фігур несе певну семіотичну інформацію про характер або місію компанії. Зокрема, трикутники, квадрати і прямокутники свідчать про стабільність, надійність, чесність. Їм надають перевагу банки та інші фінансові організації, як «*Global Banking and Markets HSBC*», «*New York Stock Exchange*» тощо. Кола, овали та еліпси несуть інформацію про

спільність, дружелюбність, любов. Їх часто застосовуються у сферах науки, освіти та багатьох інших, наприклад, «*University of Oxford*», «*AT&T*», «*Starbucks*». Саме такі форми найбільш поширені у логотипах. Динаміку, технологічність, сучасність прив'язують до нахиленого еліпса. Його застосовують у логотипах таких інноваційних компаній, як «*Samsung*», «*Intel*». Варто зазначити, що наш мозок схильний до сприйняття і запам'ятовування простих і відмітних форм, як, наприклад, символи «*Nike*», «*McDonalds*», «*Chanel*».

Яке значення має колір як елемент логотипу? Будь-який колір виконуючи певну психологічну функцію, здатний впливати на людський настрій і поряд із декоративним несе й асоціативне навантаження. Наприклад, синій колір викликає почуття безпеки і довіри до бренда. Він найчастіше зустрічається у логотипах міжнародних компаній, зокрема таких як «*Facebook*», «*Walmart*», «*IBM*», «*Ford*», «*Pfizer*». Червоний – створює враження актуальності, сміливості; застосовується у логотипах таких компаній як «*Coca-Cola*», «*Lego*», «*H&M*», «*You Tube*», «*Netflix*», «*Tesla*». Оранжевий – позиціонує себе як дружній, впевнений бренд, що спонукає до дії; зустрічається у логотипах «*Amazon*», «*Fanta*», «*Firefox*», «*Harley Davidson*», «*Xiaomi*». Жовтий – демонструє оптимізм, молодість, відкритість; наявний у логотипах «*McDonalds*», «*Ikea*», «*Shell*», «*Cat*», «*Ferrari*», «*Chupa-Chups*». Зелений – асоціюється зі здоров'ям, розслабленістю, злагодою; застосовується у логотипах «*Starbucks*», «*BP*», «*Spotify*», «*Subway*». Та найширше застосовуваний колір у логотипах чорний. Він асоціюється з авторитетністю, формальністю, стильністю, елегантністю, високою цінністю. Більшість сучасних сильних брендів застосовують у логотипах саме чорний колір, зокрема такі компанії як «*Apple*», «*Lexus*», «*Prada*», «*Chanel*», «*Mercedes*», «*Sony*», «*Nike*», «*Louis Vuitton*». Тяжіння до кольорової монохромності та застосування таких базових кольорів як чорний, білий і сірий, також можна пояснити складністю в інтерпретації кольорової символіки у міжкультурному значенні. Наприклад, кольором трауру у більшості латиноамериканських країн вважається пурпурний, у деяких країнах Азії – білий, у Китаї – блакитний, у Кот-Д'Івуар – червоний, у Сирії – жовтий.

Яке значення має написання (шрифти) як елемент логотипу? З погляду графології шрифт логотипу, як і форма, створює ефект повідомлення про його характер. Зокрема, загострений шрифт додає динамізму (як у логотипах «*Louis Vuitton*», «*Lenovo*», «*Vogue*»); м'який і заокруглений – молодіжності («*Instagram*», «*Coca-Cola*», «*Disney*», «*Google*»); зігнутий і курсивний – жіночності («*Oriflame*», «*Victoria's Secret*», «*Chanel*»); жирний і прямий – мужності («*the World Bank*», «*Swift*», «*Visa*»). Так звані, вордмарки, які складаються з одного або кількох слів («*Coca-Cola*», «*Disney*», «*BBC*», «*Ford*», «*Asus*», «*Lenovo*» тощо), котрі були популярними на початку ХХ ст. знову повертаються в моду. Такі логотипи

легше запам'ятовуються і прив'язуються до образу фірми. Серед них виділяють: 1) знаки слів природної мови (наприклад, «*Johnson & Johnson*»); 2) знаки слів, утворених штучно, які переважно реєструються і позначають новітні речовини (наприклад, «*Tefal*»).

Які сучасні тренди у розробці ефективного логотипу? Виходячи з міжнародної практики проектування комерційно ефективного логотипу, головними орієнтирами є: 1) спрощення форм, мінімалізм і лаконічність; 2) легка колірна палітра, монохромність, дуотон, контрастність і яскравість; 3) плаский дизайн, двомірність, уникнення тіней, градієнтів і текстурності; 4) застосування образів і символів природи (біомімікрія), принципів золотого перетину і негативного простору, модульних шаблонів і кадрування.

Література:

1. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 855 pages.
2. Porter M. E. *Competitive strategy*. The Free Press, New York, 1980. 396 p.
3. Hill Charles W.L. *International Business. Competing in the Global Marketplace*. Second Edition. Irwin McGraw-Hill. Postscript. 1997. 630 p.
4. Besanko D., Dravone D., Shanley M., Schaefer S. *Economics of Strategy*. 6th ed New York, Wiley, 2013. 534 p.
5. Main J. How to Go Global – and Why. *Fortune*. August, 28. 1989. pp. 70-76.
6. Trager C.S. Enter the Mini-Multinational. *Northeast International Business*. March. 1989. pp. 13-14.
7. The Tire Industry's Costly Obsession with Size. *The Economist*, June 8. 1993. pp. 65-66.
8. Parker-Pope T. Custom Made. *The Wall Street Journal*. September, 26. 1996. P. 22.
9. Chipello C.J. Local Presence Is Key to European Deals. *The Wall Street Journal*. June, 30. 1998. P A15.
10. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*. Fall. 1987. pp. 43-53.
11. Case Study - Companies That Failed Internationally from a Lack of Social Understanding. *Media Beacon*. URL: <https://www.mediabeacon.com/en/blog/case-study-social-understanding> (дата звернення: 25.06.2022)
12. Ricks D. A. *Blunders in International Business*. 4th Edition. Wiley-Blackwell, 2009. 192 p.
13. Михайлина Д. Г., Паламарюк О.М. Стресогенні аспекти реклами в умовах глобалізації. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка: зб. наук. праць*. Вип. 834. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2021. С. 42-48.

14. Михайлина Д.Г. Маркетингові параметри сучасного інтернаціонального товару. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. Вип. IV (48). Економічні науки. С. 273 – 281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_47

15. Михайлина Д.Г., Саєнко О.С. Сучасні зрушення у корпоративній системі глобального ланцюга створення вартості. Науковий вісник Чернівецького національного університету. Збірник наукових праць. Економіка. 2017. Вип 789. С. С. 3-8. URL: http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/Visnyk_789on-line.pdf

16. Михайлина Д.Г., Роговська-Іщук І.В. Альтернативні функції логотипу в умовах глобалізації ринкового середовища. Вісник торговельно-економічного інституту. 2017. Вип. I-II (65-66). С. 434-443. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vchtei_2017_1-2_45

17. Михайлина Д.Г., Саєнко О.С. Міжнародний бізнес / International Business: Опорний консп. лекцій / Course Manual. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2018. 124 с.

18. Jansson Hans International Business Strategy in Complex Markets. 2nd edition. Elgar. 2020. URL: <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/international-business-strategy-in-complex-markets-9781839101830.html>

19. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 17. 1991. pp. 99-120.

XVII.

КОМАНДОУТВОРЕННЯ (ТИМБІЛДІНГ) ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В БІЗНЕСІ

- 17.1. Суть командоутворення та рольова структура команди.
- 17.2. Моделі командної роботи.
- 17.3. Технології побудови команди.
- 17.4. Командоутворення як бізнес-модель.

17.1. Суть командоутворення та рольова структура команди

Командоутворення – це технологія побудови комунікацій та налаштування організаційної системи взаємодії професіоналів з метою формування команди для досягнення синергетичного ефекту від її роботи.

Особливості командної роботи:

- 1) команда є формою взаємодії людей з метою задоволення спільних цілей, при такій формі найважливіший соціально-психологічний клімат комунікацій, який сприяє досягненню синергетичного ефекту, з одного боку, та самореалізації працівників, з іншого;
- 2) командній роботі властиві лідерство, спілкування та цінність професіоналізму членів команди. Водночас відсутня адміністративна підлеглість та ієрархія;
- 3) для командної роботи характерні спільна мета та водночас компроміс інтересів кожного, а також ефективний розподіл відповідальності щодо внеску у спільний результат спрямований на досягнення командної мети;
- 4) кожен член команди є професіоналом у сфері реалізації функцій, які на нього покладені, має певну зону відповідальності, що становить внесок у досягнення спільних інтересів. Функції кожного члена команди унікальні та необхідні для досягнення спільного результату;
- 5) командний дух передбачає особисту зацікавленість кожного члена команди у досягненні спільного результату та ефективній взаємодії для нього. Командний дух проявляється в ініціативності, інноваційних та креативних підходах до вирішення проблем та у високому рівні відповідальності членів команди один перед одним.

У команді залежно від способу організації комунікацій, форми спілкування та методів побудови довіри формується *командна ментальна модель*, яка характеризує соціально-психологічний клімат команди.

Ментальна модель визначає спосіб прийняття командних рішень, згладження конфліктів, механізм побудови комунікацій та рівня довіри в команді.

Командній роботі характерні такі властивості системи, як емерджентність та синергетичний ефект.

Емерджентність характеризує появу нових властивостей та особливостей, властивих членам команди, які формуються лише у командній взаємодії та не характерні для поведінки окремих членів команди поза нею.

Синергія (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – це спільна взаємодія елементів, результат якої перевищує суму ефектів від діяльності кожного елемента окремо. Синергія є результатом добре налаштованої командної роботи і економічним ефектом від вкладень у командоутворення.

Традиційно ефект синергії пояснюється через рівність $1+1=5$, тобто результати спільних зусиль команди значно перевищують суму результатів кожного члена окремо.

Однією з найважливіших передумов створення команди є ефективний розподіл функцій, ролей та відповідальності.

Найпопулярнішим ефективний розподіл ролей за Белбіном. За його концепцією, для ефективної команди її члени повинні виконувати **такі 9 ролей**:

Генератор ідей. Це людина, в завдання якої входить висунення нових стратегій. При цьому такому члену команди належить приділяти основну увагу тільки головним проблемам, які і треба буде розв'язати групі. Генератор ідей повинен бути серйозно мислячою людиною, індивідуалістом, при цьому відкритим до сприйняття свіжих ідей.

Дослідник ресурсів. Цей член групи повинен виявити нові ідеї та розробки, які мають місце за межами команди, і повідомити про них. За своїм характером така людина повинна бути екстравертом, зацікавленим, цікавим і комунікабельним.

Координатор. Цей член групи – неодмінно упевнена в собі та зріла людина, що володіє якостями керівника. До його завдання входить визначення загальних цілей. Очоливши процес прийняття рішення, координатор повинен вміло делегувати повноваження.

Мотиватор. Він динамічний і стимулює інших осіб. Під час роботи в команді мотиватор не повинен втрачати самовладання навіть при виникненні найважчою ситуації. Мотиваторам необхідно мати мужність і напор, що і дозволить групі успішно долати перешкоди, що виникають.

Критик. До завдання цього члена команди входить аналіз проблем з прагматичної позиції. Критик оцінює пропозиції, що надійшли, та ідеї в такий спосіб, щоб спрямувати команду на прийняття збалансованого рішення. Цій людині, яка грає в команді роль скептика, необхідно мати здоровий глузд, критичне мислення і обачність.

Робоча бджілка. До завдання цього члена команди входить перетворення концепцій і планів у практичні процедури. При цьому робочій бджілці необхідно регулярно й ефективно виконувати всі взяті на себе зобов'язання. Така людина повинна бути чутливою, м'якою і соціально орієнтованою. Їй просто необхідно бути добрим дипломатом і адекватно

реагувати на різні ситуації та дії людей, а також брати активну участь у формуванні духу команди.

Опора групи. Людині, яка грає цю роль, треба підтримувати команду та надавати їй допомогу в найскладніших ситуаціях, сприяючи створенню гарного настрою. У групі йому відведена роль дипломата. За своїм характером він повинен бути спокійним і впевненим у собі, а також вміти тримати під контролем власну поведінку.

Спеціаліст. Цьому члену команди необхідно перетворювати плани в реальність. Така людина повинна бути прихильником досягнень високих стандартів у своїй професійній сфері, а також володіти рідкісними навичками та знаннями.

Завершальний. Цьому члену команди важливо підтримувати серед її членів наполегливість, застерігати їх від помилок, пов'язаних не тільки з діяльністю, але і з бездіяльністю. За своїм характером йому важливо бути старанним, сумлінним і відповідальним.

17.2. Моделі командної роботи

Команда може формуватися за різною моделлю залежно від середовища та поставлених цілей перед нею. Розрізняють такі моделі команд: традиційна, командного духу, переднього краю, цільових завдань, кібер команда (таблиця 17.1).

Таблиця 17.1

Характеристики різних моделей команди

Модель	Опис моделі
Традиційна модель	Традиційна модель передбачає наявність лідера, який розподіляє з членами команди свою відповідальність та повноваження. Керівник може дозволити взяти роль лідера іншому члену.
Модель командного духу	Модель командного духу передбачає те, що наявний високий рівень командного духу, члени команди натхненні, задоволені, але недоліком цієї моделі є те, що цю команду можна вважати псевдокомандою, бо завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю.
Модель попереднього краю	Модель переднього краю характерна для групи людей, які керують самі собою. Високий рівень відповідальності за рішення. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це самокоординована команда.
Модель цільових завдань	Модель цільових завдань характерна для команд, що збираються разом тільки для роботи над якимось проектом чи завданням. Така команда зазвичай має назву проектна команда.

Кібер команда	Модель кіберкоманди передбачає те, що члени зустрічаються дуже рідко. В основному спілкуються через електронні комунікації і працюють над проектом віддалено.
---------------	---

За цільовою спрямованістю виділяють такі команди: команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем, творчі або дослідницькі команди, команди тактичної реалізації. Їхня характеристика наведена в таблиці 17.2.

Таблиця 17.2

Характеристика команд за цільовою спрямованістю

Параметри	Команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем	Творчі або дослідницькі команди	Команди тактичної реалізації
Основні риси	Довіра, взаєморозуміння	Самостійність, креативність	Визначеність, забезпеченість ресурсами
Основні завдання	Підтримка життєдіяльності команди	Розвиток нового виду продукту послуг	Оптимальне виконання завдання
Особливості діяльності	Зосередженість на проблемах і їх вирішення	Дослідження можливостей та альтернатив	Конкретні ролі, чіткість і визначеність завдання, критеріїв успіху й невдач
Вимоги до особистих якостей членів команди	Інтелект, досвід, чуттєвість і чесність, відкритість, уміння слухати, толерантність	Інтелект, незалежність, аналітичні здібності, самовладання, наполегливість	Лояльність, згода, активність, відповідальність, готовність надати допомогу й підтримку
Приклади прийнятних моделей команди	Бізнес-команда, команда пошуку порятунку, SWAT-команда, багатофункціональна команда	Бізнес-команда, спеціальна команда „брудних справ“, спортивна, багатофункціональна	Бізнес-команда, SWAT-команда, спеціальна, спортивна, багатофункціональна

За функціональними характеристиками виділяють: бізнес-команди, «офіс президента», багатофункціональні команди, особливі команди та команди пошуку та порятунку, спецкоманда, SWAT-команда, спортивні, театральні та транснаціональні команди (таблиця 17.3).

Таблиця 17.3

Моделі команд за функціональними характеристиками

Назва команди	Характеристика моделі
Бізнес-команда	група рівних за статусом, що має зовнішнє технічне керівництво і функціонує в ієрархічній організації.

	Вона націлена на пошук інноваційних рішень, вигідні проекти. Учасники команди мають відповідні ділові якості та високу професійну компетентність, що дозволяє керівництву надати своїм співробітникам певний ступінь свободи в прийнятті та реалізації рішень.
«Офіс президента»	команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики.
Багатофункціональна команда	складається з учасників, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг і т. ін.). Мета формування команди — поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: „за течією“ і „проти течії“.
Особлива команда	група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає учасникам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт.
Команда пошуку й порятунку	група фахівців з <u>особливими знаннями й навичками</u> , націлена на вирішення <u>специфічних проблем</u> , пов'язаних з надзвичайними ситуаціями.
Спецкоманда	ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань.
SWAT-команда (skilled with advancer tools)	компетентна у вирішенні певної проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері.
Спортивна команда	тренер у товаристві „зірок“. Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної „зірки“ і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен учасник команди

	підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди.
«Театральна» команда	члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети.
Транснаціональна команда	–

Залежно від необхідних цілей можна вибрати модель команди, яка визначатиме специфіку технології командоутворення.

17.3. Технології побудови команди

У зарубіжному менеджменті напрацьовано різні технології побудови команд та налаштування командної роботи:

1. Модель формування команди GRPI складається з таких чотирьох елементів: цілі, ролі, процеси та міжособистічні відносини, які також визначають алгоритм командоутворення (рис. 17.1):

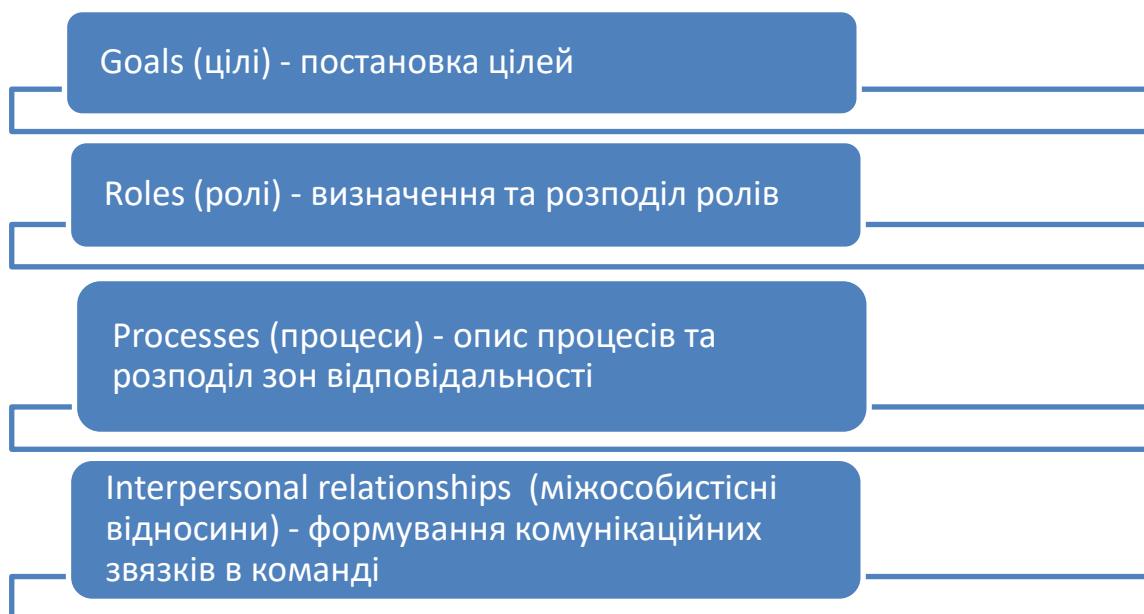


Рис. 17.1. Модель формування команди GRPI

Модель 7Т Майкла Ломбардо (Michael M. Lombardo) і Роберта Ейчінгера (Robert W. Eichinger) (1995) [4]. Модель охоплює п'ять внутрішніх і два зовнішніх фактори, причому в англійській мові кожен з цих факторів починається з літери «Т» (рис. 17.2).



Рис. 17.2. Компонентна модель формування команди «7 Т»

Отже, розглянувши модель та компонентну структуру команди, можемо сформулювати такі три етапи командоутворення (рис. 17.3):

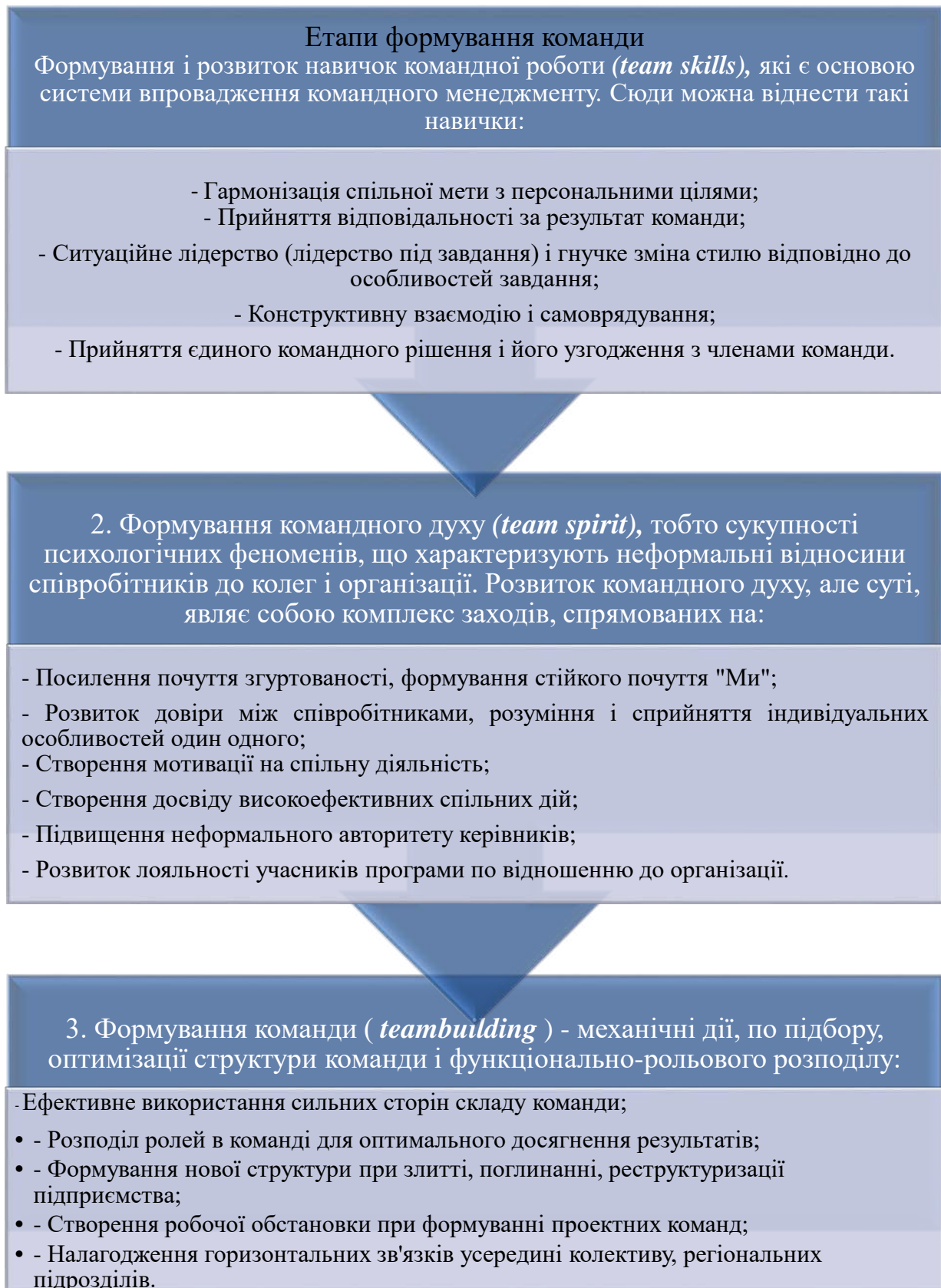


Рис. 17.3. Етапи формування команди

17.4. Командоутворення як бізнес-модель

У сучасному світі новими вимогами для конкурентоспроможної організаційної структури є гнучкість та інноваційна спрямованість рішень. У зв'язку з цим почали формуватися структури командного типу, які довели свою ефективність та популярність у практиці компаній ІТ-сфери. Інструменти, які характеризують командний тип організаційних структур, – це бірюзові організації та холократичні структури.

Ознаки компаній командного типу:

1. Еволюційні цілі, прагнення позитивно впливати на суспільство і світ. Це відрізняє командні компанії від більшості інших, чия мета – максимізація прибутку. Адже для того, щоб цілі стосувались кожного, вони повинні бути стратегічні та широкі.

2. Самоорганізація, при якій кожен співробітник сам визначає для себе пріоритети, а в командах здійснюється експертиза та виробляється групове рішення.

3. Цілісність, яка полягає в тому, що люди не розділяють роботу і життя, це частини одного цілого. У класичних компаніях роботодавець просить залишити особисте життя за порогом офісу та бути максимально продуктивним ресурсом. У команді учасники є особистостями та людьми зі своїми бажаннями і турботами [5].

Суть холократичного підходу полягає в тому, що кожна роль описує процес, який є проміжним кроком в реалізації цілей компанії. Кілька ролей об'єднуються в кола. Наприклад, в компанії може бути мета поліпшити маркетинг і продажі. Це два кола, всередині яких є 4 обов'язкові ролі, Lead Link (людина працює всередині свого кола від імені зовнішніх кіл), Rep Link (людина працює з зовнішніми колами від імені внутрішнього), Secreteru (координує внутрішні процеси кола), Facilitator (лідер зустрічей кола, їх координатор, його вибирають учасники кола).

Цікавим фактом є те, що ієрархія не зникла, тільки перейшла від ієрархії співробітників до ієрархії цілей.

Ознаки холократичних структур:

1. Холакратія – соціальна технологія, або система організації управління, в якій влада і прийняття рішень розподілена поміж командами, що самоорганізуються, а не надається згідно з управлінською ієрархією.

2. Формування організаційної структури здійснюється за принципом «плоскої структури» (її ще називають «піца-стиль, організаційна структура управління). У Холакратії різні ролі в рамках організації будуються у вигляді системи кіл, що самоорганізуються (але не самоврядних). Кола мають ієрархічну організацію, зовнішні кола ставлять перед кожним колом конкретну мету та визначають сфери відповідальності. При цьому кожне коло наділяється повноваженнями щодо внутрішньої самоорганізації так, щоби забезпечити максимально ефективно досягнення поставлених цілей.

3. За холакратії передбачається структурований процес, відомий як «інтегративне прийняття рішень» для внесення пропозицій про зміни в структурі управління, внесення поправок у ці пропозиції та заяви заперечень проти них.

4. Назва системи «Холакратія» – зареєстрований товарний знак компанії HolacrasyOne LLC.

Холакратія дозволяє підвищити гнучкість, ефективність, прозорість, інноваційну діяльність та ступінь відповідальності в організації. Задіяний підхід мотивує учасників команди брати на себе ініціативу і надає їм технологічний процес, за допомогою якого вони можуть розв'язати проблеми і втілювати ідеї. Система розподілених повноважень знижує тягар прийняття кожного окремого рішення, що лежить на керівниках.

Практичні кейси:

Buurtzorg [6] – нідерландська компанія, в якій понад 10,000 медсестер та медбрatів, надає медичні послуги вдома половині країни. В компанії немає менеджерів, кожна невелика група (7-12 людей) організовується повністю сама. Після впровадження біюзових практик компанія за 7 років із 10 людей виросла до 7,000. Із 2011 року Buurtzorg регулярно потрапляє в топ найкращих компаній для роботи в Нідерландах.

Valve [7] – ІТ-компанія із США, яка розробила такі ігрові хіти, як Counter-Strike, Half-Life, Dota 2, Steam. В компанії кожен сам вибирає, над яким проєктом працювати, «голосуючи» столами. У кожного стіл на колесах, і працівники переміщують свої столи по офісу, залежно від того, над яким проєктом працюють.

IPLAND [8] – український сервіс-провайдер ІТ-рішень для керування продажами в торговій мережі. В компанії працює понад 80 людей, які працюють за принципами холакратії. Структура компанії - це ієрархія призначень для надання цінності клієнту, і кожна команда бере на себе реалізацію частини цього призначення.

UPTech [9] – Українська ІТ-компанія, що займається розробкою мобільних додатків та веб-сайтів. У компанії працює понад 40 людей. Із цікавих практик - відкрита уся інформація всередині, в тому числі фінансова. А розмір грошової компенсації за роботу кожен собі встановлює сам.

Командні бізнес-моделі активно впроваджуються у сфері послуг. У закордонній практиці, наприклад, існує особливий термін для позначення команди, яка успішно реалізує юридичні проєкти – «юридична команда мрії», або legal dream team.

На початку XXI ст. у США під тиском економічної кризи з'явився такий напрям в управлінні юридичними фірмами, який дістав назву «команди під клієнтів», або client teams. Спочатку такі команди були створені у великих юридичних компаніях, потім ця новація поширилася навіть на дрібні адвокатські контори та юридичні фірми. Тепер це окрема

послуга, яку клієнти юридичних і консалтингових фірм у сфері фінансів, нерухомості й аудиту за окрему плату можуть купити.

«Команда під клієнта» означає відокремлений структурний підрозділ юридичної компанії, який надає юридичні послуги і юридичну допомогу тільки одному-єдиному клієнту й нікому більше. На відміну від звичайної роботи юристів та адвокатів, які працюють відособлено у своїх кабінетах над підготовкою юридичних документів, у команді під клієнта всі мають ділитися інформацією, працювати над довірчими відносинами з клієнтом, розуміти специфіку сфери діяльності клієнта, його цілі та завдання. Час на зустрічі з клієнтом та з'ясування його потреб, цілей і завдань, розглядається не як затрата часу, а як довгострокові інвестиції. Результатом буде зростання доходу юридичної фірми. Таку бізнес-модель використовує компанія Адвокатська компанія «STATUS» [10].

Тож уміння працювати в команді є необхідним навиком (soft skills) сьогодні у більшості професій.

Література:

1. Belbin M. What is a Team Role? URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>.
2. Карамушка Л.М., Клокар О.А., Філь О.А. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 64 с.
3. Типи команд. URL: <https://helpiks.org/4-103782.html>.
4. Lucas S. The GRPI Model of Team Effectiveness: Explained. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/grpi-model/#:~:text=allow%20businesses%20to,into%20it%20in>.
5. Кифяк В. & team. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
6. Сайт компанії Buurtzorg. URL: <https://www.buurtzorg.com/about-us/>.
7. Valve: Handbook for new employees. First edition. 2012 Valve Corporation. 37 p.
8. Сайт компанії IPLAND. URL: <https://ipland.com.ua/ru/about/kak-my-rabotaem/>.
9. Сайт компанії Uptech. URL: <https://www.uptech.team/about>.
10. Сайт компанії Status. URL: <https://statusac.com.ua/info/>.

XVIII. СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ

18.1. Інноваційні HR-технології в умовах діджиталізації.

18.2. Емоційний інтелект в системі HR.

18.1. Інноваційні HR-технології в умовах діджиталізації

Абревіатура «HR» означає показники та навички, якими володіє людина, – головні складові в управлінні кадрами. HR-технології все частіше оперують такими поняттями: «аутсорсинг», «кадровий лізинг», «аутстафінг» тощо. Що містить в себе HR:

- індивідуальний підбір необхідних працівників для конкретного підприємства чи виду діяльності;
- поетапні співбесіди;
- психологічна діагностика персоналу;
- навчання кадрів у потрібній сфері;
- розробка індивідуальної бізнес-програми для навчання співробітників;
- тестування діяльності працівників.

Популярні методи HR на сучасному етапі такі.

Лізинг кадрів – надаються працівники за контрактною основою: від 3 місяців до кількох років. Така послуга необхідна для компаній, які потребують високоспеціалізованого співробітника у певний період.

Добірка тимчасових співробітників – така послуга в основному потрібна для організацій, які проводять виставки, конференції, дегустації або у випадках хвороби, відпустки співробітника. Для таких цілей персонал наймається на 1 день або максимум на кілька місяців.

Співробітник поза штатом – агентство, що надає послуги кадрів, уводить до штату працівника компанії-замовника, який продовжує виконувати свої обов'язки, не залишаючи свого робочого місця.

Масова добірка співробітників – у найкоротші терміни відбирається великий штат працівників для відкриття торгової точки, готелю, сервісного центру, ресторану.

Переваги сучасних HR-технологій такі.

Надання персоналу на короткий термін і виведення його за межі штату компанії дуже зручне у таких економічних умовах. У сфері HR вони досить ефективні: компанія-замовник передає непрофільні функції досвідченому провайдеру послуг. Використовуючи такий вид праці, замовник виграє у часі та економить свої кошти:

- значно знижуються витрати на фінансування персоналу;
- скорочення часу на документальну оборотність;

- функція відстеження робочого графіка та нарахування заробітної плати передається в агентство;
- кадровим діловодством, соціальним забезпеченням та інші функції, пов'язані з кадрами, перекладаються обов'язки кваліфікованого провайдера послуг.

У підприємства зі специфікою у сфері HR має бути хороша фінансова база, високого профілю юридичні та вузькопрофільні фахівці. У цьому ланцюжку все взаємозалежне – якщо раптом у якійсь ланці відбудеться прорив, то постраждають усі. При виборі компанії-провайдера необхідно уточнювати всі моменти: як здійснюватиметься кадровий набір, оформлення, нарахування заробітної плати та її виплати та інші. Дуже важливий момент, щоб уникнути судових розглядів, полягає в пояснювальній процедурі кадрового агентства найманому співробітнику про його оформлення та різні нюанси.

Досить популярні хмарні технології в HR. Що це таке? Віртуальні послуги – це спосіб, за допомогою якого можна збільшити пропускні якості мереж чи надати послуги як сервісу. Використовуючи такий спосіб, немає необхідності вкладати свої кошти для створення нової інфраструктури, готувати штат співробітників або придбавати програмне забезпечення за нечуваною ціною. Користуючись певним сервісом, оплачуються послуги через інтернет у встановлений час, що розширює можливості замовника.

Головним у розвитку бізнесу є контроль та напрямок у потрібне русло людського капіталу, талантів. Інформаційні технологічні рішення – це найефективніший ринок збільшення людського капіталу. Застосовуючи хмарну систему, компанія обирає найінноваційніший спосіб, що є основою в HR-технологіях. Кожен керуючий, будь-яка людина може скористатися хмарними послугами зі смартфона, інтернет-кафе, планшета, комп'ютера, перебуваючи у будь-якому місці.

На вітчизняному ринку хмарних HR-систем є різні інтернет-ресурси, що надають роботу та шукають співробітників. Є кілька основних сервісів, що входять до складу хмарних технологій. Наприклад, один із них – це інтернет-об'єднання хмарних послуг у єдине ціле. Послуги IT не з'єднані між собою, тому клієнтам необхідно шукати та підключатися до кожної з них окремо.

Звичайно ж, це трудомісткий тренд, однак у результаті вийде помітний ефект. Серед усіх трендів, що існують у хмарній технології, інтернет-інтеграція є найважча.

У 2020 році актуальним трендом у HR-технологіях стало використання ігрових технологій. Ігровий (гейм) підхід зручно використовувати на всіх етапах управління персоналом – на співбесідах прийому працювати, при адаптації персоналу, навчанні, мотивації і збору зворотного зв'язку.

Особливої актуальності гейм-підхід набуває у зв'язку з виходом ринку праці покоління Z. Відмінною рисою молодих фахівців – «зетів» є їх

невідривність від цифрових технологій. Цей чинник робить класичні методи роботи з персоналом малоефективними. Відомі та апробовані роками інструменти з ними практично не працюють. На допомогу HR-фахівцю приходять гейміфікація як метод роботи з персоналом.

Головна концепція гейм-підходу – утримання уваги та збереження інтересу аудиторії. Такий підхід забезпечує естетику спілкування, сюжетність («gameplay»), емоційну залученість до процесу та ефективну соціальну взаємодію.

Діджиталізація HR, тобто глибока трансформація бізнес-процесів на основі сучасних технологій, безпосередньо стосується і HR. Найбільш активно розвиваються такі напрямки діджиталізації.

Інтерактивні корпоративні портали дозволяють бути на постійному зв'язку з усіма колегами, оперативно планувати роботу, візуалізовано розподіляти завдання, здійснювати контроль за виконанням робіт у реальному часі.

Підбір співробітників через соцмережі та спеціалізовані мобільні програми (соціальний рекрутинг) – ще один новітній тренд. У 2019 році з'явилася безкоштовна пошукова система Smart talent search - розумний пошук талантів. Шукати співробітників можна у шести різних соціальних мережах, з будь-якого браузера та мобільного пристрою з будь-якої точки світу, де є інтернет.

HR-аналітика - сучасне програмне забезпечення, що дозволяє виконувати внутрішню аналітику на відносно високому рівні. Отримані результати можуть бути успішно використані для планування, прогнозування та оцінки поточного стану компанії. Наприклад, можна розрахувати показники плинності кадрів, швидкість пошуку нових співробітників з різних спеціальностей тощо.

Широкі можливості для ефективного корпоративного навчання з мінімальними витратами надають онлайн-семінари, тренінги, електронні майданчики та платформи для створення курсів.

Автоматизація рекрутингу - можливість відбору резюме за формальними ознаками, автоматичне розсилання.

SMM у рекрутингу - Social Media Marketing досить відомий інструмент продажу та залучення клієнтів. Але, окрім цього, SMM – чудова платформа для пошуку та підбору висококласних фахівців: сучасних, професійних, досвідчених, захоплених.

У HR-середовищі значення soft skills обговорюється досить давно. Під терміном Soft skills (м'які навички, гнучкі навички) мають на увазі широкий спектр умінь. Слова «навченість», «комунікабельність», «стресостійкість», «багатозадачність» тощо давно стали звичними і навіть часто сприймаються як заїжджені штампи. Але останнім часом стає очевидним, що епоха soft skills тільки починається.

Сучасна бізнес-реальність дуже рухлива та динамічна. Регулярно з'являються нові технології, концепції та стратегії, і, відповідно, виникають нові вимоги до фахівців. Величезні потоки інформації вимагають від бізнесу та працівників виняткової гнучкості.

У наш неспокійний час людина вже не може, освоївши якусь спеціальність, все життя працювати по ній, не навчаючись нічому новому. Крім того, сучасний фахівець повинен мати не тільки професійну компетентність, а й високий соціальний інтелект: вміти взаємодіяти з колективом, відстоювати свою думку або йти на компроміс і визнавати свої помилки, зберігати спокій і працездатність у складних обставинах, грамотно аналізувати та виконувати поставлені завдання і т.д., - список можна продовжувати дуже довго. Проблема в тому, що далеко не всі від природи мають ці цінні якості, але їх цілком можна «прокачати». У цьому випадку *Soft skills* – одна із провідних тенденцій року.

Smart-навчання - корпоративне навчання, яке вже давно і міцно увійшло в життя багатьох компаній. Останнім часом все частіше стали з'являтися скарги на те, що співробітники перевантажені тренінгами, а навчання носить несистематизований і хаотичний характер. Засвоєння нової інформації у подібних умовах відбувається дуже ефективно. Більше того, часто співробітники ставляться до навчання як до «обов'язку», а не можливості та привілею. У результаті все більше компаній починають приділяти увагу реальним потребам у навчанні, програмам підвищення лояльності, визначенню стратегії, тактики та вибудовуванню колективних та індивідуальних планів навчання.

Подібна оптимізація має торкнутися і інструментів навчання. Основна тенденція – візуалізація, дроблення та спрощення інформації. В атмосфері інформаційної перевантаженості, важлива подача інформації - що яскравіше, динамічніше і лаконічніше, тим більше шансів на її засвоєння.

Максимально спростити та візуалізувати складну для розуміння та засвоєння інформацію – головне завдання фахівців із навчання у 2020 році.

Автоматизація та роботизація є трендом останніх десяти років. У випадку з HR-технологіями автоматизація рутинних процесів на кшталт документообігу або відбору кандидатів дозволяє обробляти великі обсяги даних та аналізувати роботу співробітників.

18.2. Емоційний інтелект у системі HR

Авторство терміна «емоційний інтелект» належить Деніелу Гоулману - журналісту з *New York Times*. У середині 90-х років минулого століття вийшла його книга, яка і досі є однією з найактуальніших у сфері особистої ефективності. На її основі написано безліч інших праць, разом з якими і сформувався об'ємна, але неофіційна наука, присвячена емоційному інтелекту. У загальному розумінні емоційний інтелект (EI) сприймається як здатність працювати з емоціями і виявляти емпатію. Сюди належить уміння розпізнавати емоції, визнавати негативні та позитивні почуття,

відокремлювати персональне сприйняття від наочних фактів, керувати власними та чужими емоціями.

Серйозну наукову розробку теорія емоційного інтелекту набула у 90-х роках 20 століття у працях Д. Карузо, П. Селовейя, Дж. Майєра - американських учених. Вони розділили емоційний інтелект на 4 складові:

- вміння визначати свої та чужі емоції, знаходити відмінності між ними;
- вміння задіяти весь потенціал емоцій на вирішення конкретних завдань;
- здатність усвідомлювати кожную емоцію та розуміти, як вона виникає;
- вміння контролювати свої емоції та керувати ними.

Чому важливий емоційний інтелект і в чому він допомагає?

1. Найглибше усвідомлення себе. Розвиток емоційного інтелекту допоможе краще розуміти емоційну ситуацію як усередині вас, так і навколо. Тобто ЕІ у цьому випадку допомагає раціонально розпізнати емоції та правильно реагувати на них.

2. Поліпшена саморегуляція. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє з усвідомленням своїх почуттів і здатністю керувати собою. Сюди входить і розуміння своєї поведінки та помилок, і вміння не повторювати їх наступного разу. Цей момент особливо важливий для формування власної репутації: високий EQ, покращуючи самоконтроль, допомагає бути більш відповідальною людиною, дотримуватись обіцянок та домовленостей.

3. Стабільна та сильна мотивація. Рівень емоційного інтелекту прямо впливає мотивацію і проактивність людини. Високий EQ дозволяє краще, швидше та продуктивніше вчитися, прокрастинувати щонайменше, переносити труднощі з позитивним настроєм та свідомо аналізувати особисті помилки.

4. Поліпшена емпатія. Це можливість повністю налаштуватися на інших людей, усвідомити їхні проблеми та потреби, прочитати невербальні знаки та у потрібний спосіб переключити увагу. Людина з розвиненим ЕІ вміє це робити, а також краще відчуває справедливість, поважає чужі інтереси та слабкості, не зіштовхує осіб, що конфронтують, і завжди орієнтується в тому, хто «головний».

5. Більш адекватні та здорові соціальні відносини. Люди з високим EQ добре володіють риторикою та мистецтвом переконання, чітко описують завдання та розставляють пріоритети у команді, не піддаються нападам пасивно-агресивної поведінки. Вони можуть спокійно і безболісно організувати різні зміни в сім'ї та роботі, правильно готувати людей до різних ситуацій. Колектив, наповнений такими людьми, завжди ефективніший, його емоційне середовище більш здорове. Тут фахівцям легше освоювати нові навички, взаємодіяти між собою та тримати здорову

конкуренцію. Отже, емоційний інтелект потрібен, щоб бути більш усвідомленим, краще розумітися у своїх емоціях і самому собі. Також це потужний інструмент формування гармонійних відносин із оточуючими. Ці два чинники значно підвищують шанси досягти успіху у робочому та особистому житті.

Як розвинути емоційний інтелект? На запитання «чи можна підвищити емоційний інтелект» фахівці кажуть однозначне «так», і ось які поради вони дають найчастіше:

1. Не поділяти емоції на «погані» та «хороші».
2. Не піддаватися впливу поганого настрою.
3. Усвідомлювати як тіло реагує на стрес.

Лідерство й емоційний інтелект тісно пов'язані між собою. Для людини, яка займає керівну посаду, важливо мати високий рівень емоційного інтелекту. По-перше, це допомагає ліпше впоратися зі стресами та високим навантаженням. По-друге, високий EQ допомагає бути більш чуйним до своїх підлеглих, помічати їхні тривоги та проблеми, вміти налагодити стосунки між співробітниками та виявити емпатію до кожного. У результаті - побудувати здоровий та ефективно працюючий колектив.

Література:

1. HR-технології: навчальний посібник / Укл.: З.І. Кобеля, Л.Д. Водянка, Чернівці: ЧНУ, 2022. 480 с.
2. Економіка праці і соціально-трудові відносини [Текст] : навч. посіб. / Никифорак В.А., Водянка Л.Д., Кобеля З.І., Никифорак О.Я. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2015. 332с.
3. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет.2021.№ 1-2(278-279).С.108-114.
4. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. Ефективна економіка. 2022. № 1.
5. Водянка Л. Д., Суховецька Д. А., Занюк А. А. Поняття емоційного вигорання та його профілактика. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 49–53.

XIX.

ЕТИКА БІЗНЕСУ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

- 19.1. Значущість моральних цінностей у підприємницькій діяльності.
- 19.2. Корпоративна культура та визначальні принципи ділової етики.
- 19.3. Етичні основи порозуміння у бізнесових взаєминах.

19.1. Значущість моральних цінностей у підприємницькій діяльності

Підприємницька діяльність зорієнтована на досягнення успіху, що значно оцінюється фінансовою рентабельністю, прибутковістю. Тож бізнес-стратегії здебільшого намагаються врахувати всі можливі економічні чинники розбудови того чи іншого підприємницького проекту. Та водночас успіх у бізнес-діяльності все ж вимагає (і всередині ринку, тобто з конкурентами, партнерами, і з потенційними чи наявними клієнтами) додержання норм взаємодії, вкорінених не лише в орієнтації на матеріальну вигоду, а й у ціннісно-належнісній (аксіологічній) площині.

Закономірним є запитання: чи має взагалі сенс розмова про *етику* бізнесу, адже він – це середовище істотної конкуренції, боротьби? Відповідь на це запитання можна віднайти не тільки в теоретичних конструкціях, а й в історіях успіху конкретних компаній, корпорацій, фірм, персоналій. Справді, довготривалого, стабільного успіху досягають ті бізнеси, котрі мають ефективну корпоративну культуру, в осерді якої – норми морально належного як регулятора взаємодії.

Ба більше, етика бізнесу має аж ніяк не тільки такий утилітаристський фокус, за якого дотримання певної системи ціннісних норм здійснюється лише з озиранням на прагматичний успіх. Важливо усвідомлювати тут і самоцінність моральних орієнтирів, узгоджених зі славнозвісною настановою, яку вважав ключовою для моралі німецький мислитель І. Кант: ставитися до людини не лише як до засобу, а передусім як до мети й чинити так, щоб співвідносити свої вчинки з уявленням про вірець загального закону. Людина як мета – це і колега по підприємству, і підлеглий чи керівник, і бізнес-партнер, і клієнт. Усвідомлення, що інша особа на шляху розбудови нашої справи не може бути огульним засобом для досягнення успіху, є принциповим у межах етичної відповідальності.

А друга частина імплантованого в бізнес-середовище Кантового категоричного імперативу орієнтує на таку модель поведінки, котра унеможлиблює зловживання, махінації, недобросовісність тощо. Адже, відповідно до категоричності моральних вимог, обґрунтованих Кантом, – навіть один раз удавшись до таких «античеснот», ви ціннісно «легалізуєте» їх у загальному плані. Можливо, тут закладений і дещо надмірний ригоризм, але так чи інакше: етика бізнесу орієнтує на такий формат взаємин, де розвиток та економічний успіх досягаються завдяки якості надаваних послуг

та товарів, а конкуренція засновується на прозорості й чесності. В цьому руслі актуалізується й одвічне «золоте правило»: стався до іншого так, як хотів би, щоб ставилися до тебе, і не чини йому того, чого не хотів би зазнати сам, котре, зокрема, одним із перших в історії обґрунтував китайський філософ Конфуцій, а відтак воно з'явилося і в текстах Нового Завіту. Якщо ти хочеш діставати якісну послугу чи товар як клієнт, будь готовий надавати якісну послугу та товар в межах сфери власної відповідальності; вимагаєш самовіддачі від підлеглих, – демонструй справжні якості відповідального лідера як керівник тощо.

Отже, **етика бізнесу** – це система норм регуляції ціннісних моделей взаємодії всередині компанії / підприємства / організації, а також орієнтири належних форм спілкування та співпраці із середовищем партнерів, клієнтів та інших стейкхолдерів.

У глобальному контексті етика бізнесу тісно дотикається, зокрема, і з екологічною етикою, і з етикою громадянської відповідальності, соціальної справедливості. Але наша увага тут усе ж буде зосереджена на морально-ціннісних нормах ділової взаємодії з партнерами на шляху розбудови бізнесу.

19.2. Корпоративна культура та визначальні принципи ділової етики

У цьому контексті вирішальне значення має розуміння поняття **корпоративної культури** як «незримої» організаційної системи, котра в широкій перспективі націлена на формування місії підприємства та ціннісних стратегій її здійснення, а локально накреслює норми поведінки і спілкування в колективі та з партнерами. Корпоративна культура фіксує і прийняті компанією як провідні традиції, ритуали, етикетні норми тощо. Чим сформованіша корпоративна культура, – тим ефективніші як рівень інтеграції колективу, так і способи адаптації компанії до розв'язання нагальних проблем залучення нових клієнтів, підтримки вигідної та прибуткової взаємодії з наявними партнерами тощо. Взірцеві форми корпоративної культури сприяють витворенню почуття колективної моральної відповідальності за імідж організації, її позитивну впізнаваність на ринку і в соціумі, а також налаштовують на якісну командну роботу.

Облаштуваючи таку корпоративну культуру на власному підприємстві, передусім варто зважити на розбудову таких організаційних цінностей:

1. **Внутрішня організаційна культура та якісний менеджмент** (визначений регламент діяльності підприємства, дієвість системи заохочень та покарань, сформована адекватна етикетна культура спілкування).

2. **Чітко визначена соціальна політика**, котра стосується як працівників, так і клієнтів / споживачів.

3. **Безперервність освіти працівників.**

4. Вдало обрана **знаково-символічна система**, котра б репрезентувала підприємство (в тому числі й ціннісно зумовлена, з конкретним етико-соціальним посилом).

5. **Ненастанність практикування етичної взаємодії** (взаємодопомога – як на рівні «колега – колега» й «керівник – підлеглий», так і на рівні «організація – клієнт»; орієнтація на додержання принципів справедливості на зазначених рівнях тощо).

Така система корпоративної культури сприяє відповідальності бізнесу, а отже, його орієнтації на добродесні форми взаємодії учасників ділового спілкування.

Тож основними принципами ділової етики в сучасних умовах можна назвати такі:

1. Узгодженість особистих інтересів і гуманістичних моральних норм.
2. Орієнтація на належну якість ділового спілкування, надаваних послуг та продукції як неодмінну передумову успіху.
3. Справедливість та соціальна відповідальність як основа корпоративної взаємодії.

Вони уточнюються в аспекті формування конкретних принципів ділового спілкування, що визначають діловий етос. Тут, серед іншого, важлива орієнтація на: 1) толерантність (але не всюдозволеність) 2) витворення середовища довіри; 3) уникнення конфліктності; 4) заохочення компетентності тощо.

Ці аксіо-вимоги важливі для розбудови тісної ділової взаємодії, ефективного порозуміння між діловими партнерами, а отже, розвитку бізнесу загалом.

19.3. Етичні основи порозуміння у бізнесових взаєминах

Такі орієнтири етики бізнесу свідчать про тісний її зв'язок із психологією. Класики етики ділового спілкування, даючи орієнтири налагодження моделей порозуміння між діловими партнерами, часто зверталися до цієї науки.

Зокрема, цікаві тут рекомендації Марка Мак Кормака, який у праці «Чого вас не навчать у Гарвардській школі бізнесу» [1] вказує на важливість при розбудові власної справи зважати не тільки на економічні розрахунки, але й на так звані *soft skills* – вміння комунікувати з людьми, формувати власний образ як надійного ділового партнера, вправного менеджера тощо. Зокрема, рекомендуючи бути проникливим щодо потенційного ділового партнера чи клієнта, а отже, уважним до того, що і як говориться, з якими інтонаціями й жестами (психологічний аспект), М. Мак Кормак дає й доволі продуктивні етичні настанови. Передусім, на його думку, важливо не брати за наріжний камінь оцінки колеги, партнера по справі чи навіть конкурента думки чи судження про нього інших, – без досвіду власного спілкування з цією людиною. Вправний бізнесмен, звісно, буде володіти максимумом інформації про потенційного інвестора, клієнта, колегу, але допоки ця

інформація не засвідчена конкретним досвідом спілкування чи співпраці, – категорично кваліфікувати «плюси» і «мінуси» цієї особи і її потенційного поведіння у взаємодії не є правильним. Доволі промовистою є й така рекомендація цього автора, яка б підсумувалася твердженням: хороший бізнесмен вміє добре слухати. Іншими словами, той, хто прагне облаштувати власну справу й зробити її ефективною, має бути чутливим до потреб інших, вміти розпізнавати їх. Це завжди спрацьовує на економічну вигоду: почутий співробітник працює заповзятіше, почутий клієнт прийде ще раз тощо.

У такому ж руслі розгортає власні рекомендації й широко відомий Дейл Карнегі. Його бестселери орієнтують на розбудову приязних стосунків між діловими партнерами. У чи не найвідомішій праці щодо принципів таких стосунків «Як завойовувати друзів та впливати на людей» [2] Д. Карнегі, зокрема, рекомендує не ганити, не осуджувати інших людей. Справді: утримуватися від цього не тільки етично (з точки зору як світської, так і релігійної етики), але й корисно. Коли керівник критикує підлеглого не з позиції осуду й настанови на псування його репутації, а через намагання зрозуміти причини певної виробничої невдачі, – він уже на шляху до її виправлення. А крім того, така конструктивна критика – мотивація для відповідальнішої роботи цього працівника в майбутньому. На думку Д.Карнегі, важливо цінувати інших людей, щиро помічати їхні заслуги й професійні чесноти. Така уважність до іншого (колеги, партнера, клієнта) – один із найефективніших шляхів залучення їх до спільної справи.

Етика бізнесу – це, отже, не просто формалізована «декорація» бізнесових структур і процесів. Досвід свідчить, що це один із принципово важливих внутрішніх каркасів їх соціальної релевантності та гуманістичної скоординованості. Тож етична просвіта – доконечно потрібний чинник в системі економічної освіти. Й увагу до такої просвіти треба поглиблювати та реалізовувати її на міждисциплінарній межі власне економічних, світоглядних і психологічних наук.

Література:

1. Mark H. McCormack. What They Don't Teach You at Harvard Business School? London : Profile Books Ltd (GB), 2014. 256 p.
2. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків : Промінь, 2007. 560 с.

XX. ФІНАНСУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА СТАРТАПІВ

20.1. Взаємодія малого бізнесу та фінансово-кредитного сектору.

20.2. Джерела фінансування малого бізнесу в т.ч. стартапів: *власний капітал, «ЗД – фінансова підтримка», венчурне фінансування, підтримка «бізнес-янголів», фандрейзинг, краудфандинг, краудінвестинг, краудлендинг, краудсорсинг, гранти, програми мікрокредитування, фонди підтримки стартапів та ін.*

20.1. Взаємодія малого бізнесу та фінансово-кредитного сектору

Розвиток інституту фінансових корпорацій має важливе значення для забезпечення ефективного функціонування підприємницького сектору. Фінансово-кредитний сектор (банківська система й система спеціалізованих небанківських фінансово-кредитних установ) не може повноцінно функціонувати та розвиватися без розвиненого підприємницького сектору, і навпаки, підприємницький сектор не може повноцінно функціонувати та розвиватись без розвиненого фінансово-кредитного сектору держави. Для бізнесу, мета якого полягає у збільшенні продажів і прибутків, масштабуванні й розвитку компанії, завжди актуальним залишається питання залучення фінансових ресурсів для здійснення інвестиційної діяльності, придбання нових технологій, сировини і матеріалів, поповнення обігових коштів та ін. Тому банки для бізнесу виконують своєрідну функцію «фінансового блоку живлення та інвестиційного зарядного пристрою». Важлива умова розвитку фінансово-кредитного сектору – це поява більшої кількості перспективних платоспроможних клієнтів – різних компаній, підприємців (у т. ч. стартапів) та їх працівників, кошти яких проходять через рахунки банківських та інших фінансово-кредитних установ. Це сприяє розширенню їхньої фінансової ресурсної бази і можливостей кредитування, нарощуванню активів і отриманню більших прибутків.

Фінансово-кредитний сектор є сукупністю всіх фінансово-кредитних установ, які функціонують в економіці держави. До складових фінансово-кредитного сектору належать банківська система і парабанківська система (сектор спеціалізованих небанківських фінансово-кредитних установ). Головна ланка фінансово-кредитної системи – це банківська система (сектор) як сукупність усіх банківських установ, які акумулюють кошти за рахунок різних джерел (формування власного капіталу, депозитів, залишків коштів на рахунках фізичних та юридичних осіб, міжбанківського кредиту, коштів, залучених від емісії боргових цінних паперів, кредитів центрального банку) та їх розміщують (проводять кредитні, інвестиційні та інші активні операції) з метою отримання прибутку (комісійного, відсоткового, торговельного, операційного й іншого доходу). Загалом, комерційні банки

класифікуються за різними ознаками: універсальні та спеціалізовані; найбільші, великі, середні й малі; державні установи та акціонерні товариства; з іноземним капіталом і без нього; з мережею філій та безфілійні. Сектор спеціалізованих небанківських фінансово-кредитних установ формують: страхові компанії, ломбарди кредитні спілки, інвестиційні компанії, інвестиційні венчурні фонди, іпотечні компанії, лізингові компанії, факторингові компанії, форфейтингові компанії, трастові (довірчі) компанії, андерайтингові компанії, депозитарні й клірингові установи, добровільні пенсійні фонди, ощадні каси, брокерські та дилерські компанії, фондові й валютні біржі та ін.

З огляду на зростаючу роль інновацій і малого бізнесу в ринкових відносинах та структурі економіки важливого значення набуває створення сприятливих, у т. ч. пільгових умов для залучення підприємствами фінансових ресурсів. При цьому важливу роль відіграють певні фактори, серед яких: низький рівень відсоткових ставок за кредитами, розвиненість системи альтернативних сучасних джерел фінансування малого бізнесу, подальше вдосконалення спектра фінансових послуг і сервісу. Від запровадження нових якісних фінансових продуктів і поліпшення технологій вигоду отримують як фінансово-кредитні установи за рахунок розширення бази перспективних клієнтів, так і сектор соціально відповідального й інноваційно активного малого бізнесу.

Розвиток інноваційно активного малого бізнесу забезпечує зростання обсягів інвестицій в економіку держави, що збільшує обсяги грошових потоків через банківський сектор, стимулюючи його розвиток і зростання обсягу кредитних операцій. Водночас банківське кредитування стимулює здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємствами малого бізнесу. Відповідно спостерігається одночасна дія двох взаємопов'язаних мультиплікаторів: інвестиційного і грошового.

20.2. Джерела фінансування малого бізнесу в т.ч. стартапів: власний капітал, «ЗД – фінансова підтримка», венчурне фінансування, підтримка «бізнес-янголів», фандрейзинг, краудфандинг, краудінвестинг, краудлейдинг, краудсорсинг, гранти, програми мікрокредитування, фонди підтримки стартапів та ін.

За даними статистики, власний капітал у структурі джерел фінансування підприємств становить близько 30%. Реалізація будь-якого бізнес-проекту потребує наявності джерел для його фінансування. Їх умовно можна поділити на чотири основні групи:

– традиційні джерела фінансування бізнесу: власний капітал, банківські кредити, позики небанківських фінансово-кредитних установ, «ЗД фінансова підтримка – домашні, друзі, диваки» або «F end F – друзі та родина», кошти, залучені від емісії цінних паперів та ін.;

– залучення ресурсів шляхом використання різних форм фінансової кооперації підприємств, серед яких: субпідряд, лізинг, венчурне фінансування, франчайзинг, фінансова підтримка «бізнес-янголів» й ін.;

– альтернативні (сучасні) джерела фінансування бізнесу: краудфандинг, фандрейзинг, одержання грантів (у т. ч. за рахунок міжнародних організацій), краудінвестинг, краудлендинг, краудсорсинг та ін.;

– залучення ресурсів шляхом використання різних форм державної і міжнародної фінансової підтримки малого бізнесу, серед яких: створення фондів підтримки стартапів, реалізація програми мікрокредитування, організація інвестиційних форумів стартапів та ярмарків кредитів, одержання державного замовлення (здійснення державних закупівель), дотацій та субсидій бізнесу, застосування механізму часткового відшкодування відсоткових ставок за кредитом та ін [2].

Краудфандинг (збір коштів натовпом), тобто фінансування громадою, - це колективна співпраця людей (донорів), які добровільно разом об'єднують свої гроші або інші ресурси, як правило, через Інтернет з метою підтримання зусиль інших людей або організацій (відкритий конкурс переважно через Інтернет для забезпечення фінансовими ресурсами у формі пожертвування, в обмін на майбутній продукт в іншій формі винагороди).

Краудінвестинг (інвестування натовпом) – це порівняно новий термін, який з'явився тільки в 2007 р., але поширення в наукових колах він набув у 2010 р. Таке інвестування є однією з форм залучення фінансування, в якій велика кількість людей (мікроінвесторів) з типово невеликою сумою грошей через мережу Інтернету можуть вкласти гроші в нові проекти («стартапи»).

Краудлендинг (кредитування натовпом) – це форма кредитування, при якій у ролі кредитора виступає не фінансова організація, а фізична особа або група осіб.

Краудсорсинг (використання ресурсів натовпу) – це передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти без укладання трудового договору).

Фандрейзинг, або збір коштів, – це процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно та які необхідні для реалізації певної або своєї діяльності загалом. На відміну від краудфандингу, фандрейзингова діяльність передбачає індивідуальний пошук, комунікацію і залучення зацікавлених інвесторів, а не шляхом участі у конкурсі.

Ярмарок кредитів (фінансовий ярмарок) - унікальна платформа, яка дає малому і середньому бізнесу нові можливості для розвитку шляхом доступу до кредитних ресурсів та інформації про можливі джерела фінансування.

Програма мікрокредитування – це проект технічної допомоги, зорієнтований на сприяння розвитку нових кредитних продуктів і збільшення обсягів фінансування мікро-, малих і середніх підприємств.

Грант – це безоплатна цільова допомога (субсидія), що надається на конкурсній основі організації або окремій особі для реалізації заявленого проекту в тій чи іншій сфері діяльності на умовах, передбачених грантодавцем (донором). Гранти надаються безкоштовно і без повернення. Грантове фінансування надається від міжнародних організацій, уряду, органів місцевого самоврядування, спеціалізованих фондів та інших інституцій. У багатьох випадках умовою отримання грантових коштів є особисте співфінансування проекту та подальше використання отриманих коштів за чітко визначеним цільовим призначенням. Важливе значення має збирання інформації (формування бази даних) про наявні грантові фонди і відповідність бізнес-проекту критеріям які визначають грантодавці (грантові фонди) що надають фінансування. Процес подання грантової заявки передбачає заповнення аплікаційної форми, в якій повинні бути зазначені: детальний опис проекту, пояснення його переваг, план роботи, витрати проекту, інформація про власний досвід тощо. У разі необхідності можна скористатись послугами грантрайтерів (грантрайтенгових структур), які консультують і допомагають сформуванню та заповнити грантову заявку. Важливою умовою отримання грантового фінансування, як правило, є розв'язання соціальних, гуманітарних, екологічних та інших проблем шляхом здійсненні підприємницької діяльності.

«Бізнес-янгели» – це підприємці, інвестори, колишні керівники компаній та ін., які готові інвестувати в інші компанії на початковому етапі (компанії-стартапи), як правило, в обмін на частку у власності й допомагати шляхом надання власного досвіду, порад, інформації про мережу контактів (з інвесторами, замовниками, постачальниками, банку, юристами, бухгалтерами, фінансистами, маркетологами й ін.), прийняття управлінських і технічних рішень тощо.

Венчурне фінансування – це сучасний різновид засновництва, тобто створення та розвитку перспективних малих фірм, які спеціалізуються на здійсненні наукових досліджень, виконанні інженерних розробок, створенні й упровадженні нововведень і діяльність яких пов'язана з високим ступенем ризику. Венчурні компанії та венчурні фонди – це інвестори, які в обмін на частку в компанії вкладають у ризикові інноваційні бізнес-проекти, як правило, у високотехнологічних галузях з високим потенціалом зростання. Важливою умовою отримання венчурного фінансування є дослідження бізнес-моделі компанії та розгляд бізнес-плану.

Література:

1. Ткач Є. В., Банківське кредитування інноваційного розвитку малого бізнесу [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Ткач Євген Вікторович ; Тернопільський національний економічний ун-т. - Т., 2009. - 20 с.
2. Ткач Є.В., Ткач С.В. Фінансування підприємств малого бізнесу в сучасних умовах. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (14 квітня 2021 р.). Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2021. С. 318-320.
3. Фастовець А.А., Фисун І.В. Фінанси малого бізнесу: навч. посіб. / А.А. Фастовець, І.В. Фисун. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 302 с.

XXI. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА ПІДТРИМКА МАЛОГО БІЗНЕСУ

21.1. Традиційні джерела фінансування малого бізнесу.

21.2. Банківське та небанківське кредитування малого бізнесу.

21.3. Залучення ресурсів шляхом використання різних форм державної та міжнародної фінансової підтримки малого бізнесу.

21.1. Традиційні джерела фінансування малого бізнесу

Хоча на сьогодні активно розвиваються різноманітні альтернативні джерела залучення фінансових ресурсів малим бізнесом, проте на даний час кістяк джерел фінансування становлять саме традиційні.

Власний капітал характеризується порівняно із позиковим рядом позитивних та негативних якостей. Позитивною стороною власний капітал не впливає суттєво на фінансові витрати компанії, посилює платоспроможність, забезпечує більш високу гнучкість фінансової системи компанії. Якщо у випадку з позиковим капіталом мова йде про сплату певного процента за користування відповідними коштами, то у випадку із власним капіталом підприємство сплачує за його використання власнику лише у випадку отримання прибутку та у формі дивідендів. Відповідно, у випадку відсутності будь-якого фонду дивідендів у поточному році у зв'язку із неблагополучною ситуацією на ринку компанія не збанкрутує у зв'язку із неспроможністю виплатити певну суму акціонерам.

Тому власний капітал дозволяє компанії залишатись більш фінансово стійкою, з меншим обсягом фінансових витрат.

Проте негативною стороною власного капіталу є те, що він не дозволяє в повній мірі реалізувати наявний господарський потенціал. Наприклад, якщо попит суттєво перевищує пропозицію і компанія могла б інтенсифікувати свою діяльність, то залучення додаткового оборотного чи інвестиційного капіталу забезпечить різке збільшення обсягу виготовлених та проданих товарів чи наданих послуг. Водночас можливості нарощувати власний капітал обмежені та потребують наявності ефективної бізнес-моделі протягом тривалих років. При цьому конкуренція, динамічне ринкове середовище та інші фактори призводять до того, що у більшості випадків норма прибутковості на кожну гривню вкладеного власного капіталу скорочується.

Відповідно, підприємство може звернутися до позикових джерел залучення фінансових ресурсів, наприклад, отримати банківський кредит. У цьому випадку необхідно періодично виплачувати нарахований процент як плату за користування відповідними коштами. З іншого боку, компанія може залучати значні обсяги таких ресурсів, навіть у кілька разів вищу суму від вартості наявного власного капіталу. Звичайно, це можливо лише в тому

випадку, якщо кредитний відділ банку погодиться з тим, що компанія здатна генерувати достатній обсяг операційного прибутку, щоб погасити свої зобов'язання та вчасно повертати частину тіла кредиту відповідно до графіка платежів.

Тобто позитивною стороною позикових коштів є той факт, що вони дозволяють різко посилити наявний фінансовий, а з ним і господарський, маркетинговий, технологічний, інвестиційний та інший потенціал у тому випадку, якщо реалії на ринку склалися так, що єдиною перешкодою на шляху до досягнення відповідної мети є відсутність достатнього обсягу оборотного чи інвестиційного капіталу.

Двома ключовими властивостями позикових коштів, будь то від банку, іншого підприємства, від інших суб'єктів, є платність та поверненість. Платність означає, що на тіло боргу нараховується певний процент з плином часу. Що ж до поверненості, то це поняття означає, що саме тіло кредиту повинно бути погашено відповідно до наявної домовленості. Звичайно, кредитор може постійно продовжувати дію відповідного кредитного договору, проте якщо він від цього відмовиться, то бізнес зобов'язаний повернути кошти у зазначену дату.

Негативною стороною позикових коштів є той факт, що у випадку нездатності підприємства погасити свої зобов'язання у зв'язку з наявними касовими розривами, та у випадку відсутності бажання у кредитора переглядати актуальні умови, буде розпочато процедуру банкрутства, що може призвести до повного завершення діяльності компанії.

Звичайно, одноразовий кредит не є єдиним банківським продуктом, що доступний підприємствам, у тому числі малим. Також мова може йти про кредитну лінію, кредит на поповнення оборотного капіталу, кредит на придбання транспортного засобу та про велику кількість інших різноманітних продуктів українських банків, які адаптовані під реалії вітчизняної економіки.

Банківські кредитні продукти характеризуються рядом переваг. По-перше, українська фінансова система є банкоцентричною, тобто банки займають найбільш вагомую частку у фінансовому просторі країни. Це означає, що банківська сфера найліпше відображає поточну реальну вартість грошей, тож, підприємства зможуть отримати чітку ринкову пропозицію щодо ціни за отримані кошти відповідно до рівня їх кредитоспроможності. Окрім цього, механізм взаємодії з банками чіткий та зрозумілий, а усі умови фіксуються у кредитному договорі. Тому, менеджмент може наперед визначити усі можливі проблемні ситуації.

Звичайно, окрім банків, отримати позикові ресурси можна і з інших джерел та від інших суб'єктів. Наприклад, мова може йти про інші підприємства, про державне фінансування з бюджету, про отримання грантів від міжнародних фінансових організацій тощо.

Важливою особливістю позикових коштів є розподіл на короткострокові та довгострокові. У випадку з короткостроковими, тобто якщо кошти залучаються на період до одного року, мова йде про можливість поповнити оборотний капітал протягом тих коротких періодів, коли спостерігається максимальна бізнес-активність, проте таке джерело фінансування негативно впливає на фінансову гнучкість. Адже у випадку необхідності використання додаткових фінансових ресурсів після завершення дати дії кредитного договору управлінцям доведеться перерозподіляти свою увагу на пошук додаткових джерел фінансування, а не на зосередження на поточній операційній діяльності.

У цьому контексті вищу фінансову гнучкість забезпечує довгостроковий позиковий капітал від банків чи інших суб'єктів, адже він дозволяє зосередитись саме на найбільш актуальних поточних завданнях, а не постійно шукати додаткові джерела для перекредитування. З іншого боку, якщо компанії необхідні додаткові фінансові ресурси на відносно короткий період, то довгостроковий позиковий капітал призведе до надмірних фінансових витрат, тоді як короткостроковий кредит забезпечує мінімізацію фінансових витрат та зниження порогового навантаження на фінансову систему підприємства.

Ще одним джерелом отримання фінансових ресурсів може бути постачальник товарів та послуг. У цьому випадку мова йде про товарний кредит або ж про комерційний кредит. Наприклад, підприємство може отримати товари та послуги для їх подальшого використання у господарській діяльності, при цьому розплатитися за ними у майбутньому, наприклад, через місяць. Тобто фактично постачальник надає певний обсяг свого капіталу у тимчасове використання, що дозволяє відкласти частину фінансових витрат та проводити більш гнучку фінансову діяльність.

Таке джерело фінансових ресурсів характеризується рядом позитивних та негативних сторін залежно від практики реалізації взаємодії між зацікавленими сторонами. З одного боку, надання товарного кредиту забезпечує постачальнику збільшення обсягу продажів. Тож, якщо підприємство, що залучає такий капітал, вчасно виконує свої зобов'язання відповідно до досягнених домовленостей, то такий спосіб взаємодії буде вигідним для обох сторін. Якщо ж наявні проблеми із вчасним виконанням зобов'язань, то постачальник може втратити той прибуток, на який він розраховував. Наприклад, через інфляцію сума отриманого платежу не буде достатньою для того, щоб повторно закупити ідентичні товари.

Постачальники можуть пропонувати найрізноманітніші умови щодо залучення коштів в межах такого механізму. Мова може йти про встановлення певної мінімальної суми, на яку необхідно здійснити замовлення для отримання права на відтермінування платежів. На відповідну суму може нараховуватись процент або ж таке нарахування буде повністю

відсутнім. Відповідно до конкретних умов товарного кредиту суттєво відрізняються позитивні та негативні якості такого джерела фінансування.

Лізинг є ще одним інструментом для залучення капіталу компанії. Зазвичай він використовується для отримання значних виробничих чи транспортних активів, які будуть використовуватись в компанії протягом декількох років. При цьому підприємство може отримати такий капітал на умовах фінансового чи операційного лізингу. Загалом обсяг такого ринку в Україні нижчий, ніж у випадку з банківським кредитуванням.

У випадку, якщо підприємство являє собою привабливий об'єкт для вкладення коштів, мова може йти про залучення додаткового капіталу за рахунок емісії цінних паперів. У цьому випадку найчастіше використовуються акції та облігації. У випадку з акціями мова йде про перерозподіл прав власності, виділення частини підприємства під додатково емітовані цінні папери. Тоді, залучення нового інвестора призведе до того, що з'явиться новий акціонер у капіталі підприємства, який, він буде мати право на отримання частини прибутку чи власності підприємства в тому випадку, якщо останнє буде розформоване. З іншого боку, у підприємства не з'являється додаткових зобов'язань щодо виплати стабільної суми новому власнику. Звичайно, мова іде про прості акції, а у випадку використання привілейованих акцій ситуація дещо відрізняється. У цьому випадку новому інвестори пропонують лояльні умови, наприклад, першочергове погашення зобов'язань щодо розподілу прибутку компанії чи певний гарантований дохід.

Ще одним інструментом для залучення фінансових ресурсів є емісія облігацій. У цьому випадку фінансові відносини подібні до ситуації з отриманням банківського кредиту. Компанія отримує кошти, на які нараховується купонний дохід, що виплачується власникам таких облігацій. По завершенні дії облігацій також повертається вкладений капітал таких власників цінних паперів. В останніх не виникає прав на отримання частини прибутку компанії чи прав на власність підприємства.

Отже, українським підприємствам доступна велика кількість джерел залучення фінансових ресурсів для задоволення поточних чи довгострокових потреб.

21.2. Банківське та небанківське кредитування малого бізнесу

Ведучи мову про банківське та небанківське кредитування малих підприємств, зазначимо, перш за все, що умови його суттєво погіршилися протягом останнього півроку внаслідок воєнних дій на території України. Ключовим параметром, що визначає вартість залучення фінансових ресурсів, є облікова ставка. Починаючи з 3 червня 2022р. цей параметр був встановлений на рівні 25 % річних. Тому можна очікувати на суттєве підвищення вартості банківського та небанківського кредитування, адже облікова ставка - один з найбільш важливих елементів, який відображає ризикованість таких операцій, є компонентом при розрахунку реальної вартості грошей у поточний момент часу.

Очевидно, що поряд із традиційними фінансовими ризиками з'явилися нові, які пов'язані з фактичним знищенням майна підприємств, що призводить до неспроможності відповідати за своїми зобов'язаннями перед банками чи іншими кредиторами. У таких умовах очікувано, що вартість цих коштів зростає. При цьому вказати на чітку середньозважену ціну грошей у економіці на поточний момент неможливо, адже Національний банк України перестав публікувати відповідну статистику. Також має місце значна різниця у процентних ставках для підприємств, які знаходяться в різних частинах України, суттєво підвищується інфляція, знижується вартість гривні, що також зазвичай призводить до підвищення вартості грошей в економіці, а отже, і банківського та не банківського кредитування малих підприємств. При цьому в складних умовах часто малі підприємства останніми отримують доступ до фінансування, адже пріоритет надається більш важливим з погляду економічного потенціалу великим компаніям.

В умовах підвищених ризиків банки не тільки намагаються стабілізувати ситуацію шляхом підвищення процентних ставок, а й посилюють кредитні стандарти, щоб мінімізувати ризик втрати коштів у зв'язку з неспроможністю малої компанії вчасно повернути такі фінансові ресурси.

На сьогодні малому бізнесу доступні окремі види банківського кредитування. Малі компанії можуть скористатися такими продуктами як доступні кредити «5-7-9», що відповідає програмі стимулювання економічного розвитку та підприємництва серед населення [1]. Звичайно, така програма реалізується державними банківськими установами та іншими партнерами держави у цій сфері.

Зокрема, «Приватбанк» надає кредитну лінію для агробізнесу під назвою «Агросезон», ці кошти можуть бути спрямовані на:

- придбання допоміжної техніки, устаткування;
- ремонт наявного обладнання, що використовується у сільському господарстві, купівлю будівельних матеріалів, оплату відповідних робіт;
- придбання оборотних ресурсів, що використовуються у аграрному бізнесі, в тому числі сировини, паливно-мастильних матеріалів тощо.

Термін функціонування такої кредитної лінії становить до 3 років, а отримати можна від півмільйона гривень. При цьому дія державної програми «5-7-9 %» розповсюджується і на таку кредитну лінію, тобто мале підприємство може розраховувати на зниження боргового навантаження у тому випадку, якщо вимоги в межах такої державної програми будуть виконані.

Також на поточний момент «Приватбанк» пропонує бізнесам кредит під депозит фізичної особи, наприклад, власника. Справа в тому, що значна частина депозитів укладена на певний період без можливості розірвання договору. Це означає, що на поточний момент власник не має можливості зняти такі кошти, щоб підтримати ліквідність та платоспроможність свого бізнесу. Проте у випадку необхідності можна використати такий актив як

заставу для отримання банківського кредиту, у тому числі у «Приватбанку». Для бізнесу надається 85 % від обсягу депозиту, а як нарахований процент запропоновано лише 2,5 % річних. При цьому мінімальна сума кредиту становить від 10 тис. грн. Терміном дії такого кредитного договору є період тривалості дії договору за депозитом мінус 5 днів. Такий кредитний продукт буде цікавим для тих малих бізнесів, у власників яких частина коштів знаходиться у банківській системі у зв'язку з неочікуваністю посилення військових дій в момент прийняття відповідного рішення.

Окремо банк виділяє такий кредитний продукт як кредит на придбання основних засобів. У цьому випадку мова йде не лише про сільськогосподарську техніку, а й про основні засоби для інших типів бізнесу. Кошти надаються на період від 1 до 3 років, а вартість фінансування залежить від поточного значення індексу ставок за депозитами для фізичних осіб на період у 3 місяці. На такий показник нараховується додатково 7 %. Обсяг доступного фінансування становить від 100 тис. грн.

Ще одна програма називається «Куб». У цьому випадку кошти надаються на задоволення поточних потреб, наприклад, на поповнення оборотного капіталу. Окрім цього, фінансові ресурси можуть використовуватись для задоволення потреб власників у частині вчасної виплати дивідендів, а також як фінансова допомога. У випадку з фізичними особами-підприємцями мова йде про суму до 2 млн грн., а для інших малих бізнесів, які зареєстровані як юридичні особи, банк пропонує до 5 млн грн. Термін надання таких фінансових ресурсів становить від 1 до 3 років, що повинно забезпечити стабільну операційну діяльність за рахунок наявності необхідних запасів матеріалів, сировини, товарів, паливно-мастильних матеріалів, інших ресурсів. Процентна ставка, як і в попередньому випадку, становить 7 % + середньозважена вартість за депозитними програмами на період у 3 місяці.

Також наявні інші види кредитування малого бізнесу, в тому числі і у «Приватбанку», проте вони не дозволяють так же повно задовільнити поточні чи інвестиційні потреби підприємства.

Якщо малий бізнес зайнятий експортом, то треба звернути увагу на кредитні продукти від «Ощадбанку» [2]. Організація надає кредитні ресурси, а також забезпечує страхування експортних кредитів при взаємодії з Експортно-кредитним агентством. Банк бере на себе зобов'язання у розмірі 85 % від суми кредиту. Такий продукт націлений на посилення експортного потенціалу України.

У зв'язку із необхідністю створення безпечних умов для національних бізнесів «Ощадбанк» також пропонує такий кредитний продукт як кошти на релокацію бізнесу. Цей кредит надається під 0 % річних протягом періоду дії воєнного стану, а тривалість надання таких коштів становить до 5 років. Очевидно, що це необхідно для того, щоб підприємці могли перемістити наявні виробничі потужності, персонал, матеріальні цінності у більш безпечні регіони України.

Також діє програма під назвою «Єробота», яка націлена як на малий бізнес, так і на фізичних осіб-підприємців. У цьому випадку актуальні 4 основних напрямки, а саме:

- надання коштів на створення чи розширення тепличного господарства у розмірі до 7 млн грн.;
- невеликі гранти для старту нового бізнесу, у сумі до 250 тис. грн.;
- надання коштів на розвиток садівництва, виноградарства у розмірі до 400 тис. грн. з розрахунку на 1 га земельної площі;
- створення чи розширення можливостей переробних підприємств у сумі до 8 млн грн.

Для отримання таких коштів необхідно сформувати бізнес-план та подати заявку у застосунку «Дія».

Серед кредитних продуктів від «Укресімбанку» виділяється програма під назвою «Комерційна іпотека». Суть її полягає в тому, що у цьому випадку фінансування у вигляді кредитів надається на купівлю комерційної нерухомості, що використовується для задоволення житлових чи нежитлових потреб. Також кошти можуть бути спрямовані на купівлю земельної ділянки неаграрного призначення. Термін надання таких коштів становить до 10 років, а процентна ставка на поточний момент не розкривається у публічних матеріалах. Як і у випадку з іншими банками, також запропоновано кредити на транспортні засоби, розвиток бізнесу, обладнання та устаткування, під заставу депозиту, на оборотний капітал, овердрафт та інші.

Що ж до небанківського кредитування, то у цій сфері суттєвих змін не спостерігається. Як і раніше, у випадку, якщо постачальник впевнений, що клієнт зможе вчасно погасити зобов'язання, то він надає йому комерційний кредит, тобто товари чи послуги на умовах відтермінування платежу.

Державне кредитування тісно пов'язане із банківським, адже фактично відбувається часткова компенсація боргового навантаження в межах відносин між банківською установою та малим чи середнім бізнесом.

Лізинг не був суттєво розвиненим в Україні протягом попередніх років, особливо у відносинах із малим та середнім бізнесом, тому можна очікувати, за результатами року суттєвих змін у цій сфері не спостерігатиметься.

Загалом у контексті банківського та небанківського кредитування малого та середнього бізнесу можна стверджувати, що найбільш вагому роль відіграє саме банківське кредитування та комерційне чи товарне кредитування.

21.3. Залучення ресурсів шляхом використання різних форм державної та міжнародної фінансової підтримки малого бізнесу

Відомою програмою в Україні є «Доступні кредити 5-7-9%» для малого бізнесу. У цьому випадку держава компенсує частину нарахованих процентів. Старт програми розпочався 01.02.2020 [3]. Кошти надавалися до 3 або до 5 років. Загальна сума лінії становила від 100 тис. грн. до 50 млн грн. Ставка, відповідно до назви, - 5,7 чи 9% річних.

Незважаючи на негативні події в Україні, лише протягом 8-14 серпня було видано 271 пільговий кредит за цією програмою на 1,21 млрд гривень. Починаючи з 24 лютого затверджено видачу 11,5 тисяч кредитів на 46,26 млрд грн.[4].

Ще однією програмою є кредитування ММСП України, проте кредити доступні лише окремим галузям. Наприклад, мова може йти про агробізнес; бізнес у регіонах, що має більш низьке ВВП на душу населення порівно із середнім в Україні; підприємства, що націлені на підвищення енергоефективності та зниження частки імпорتنих операцій у зовнішньоекономічній торгівлі тощо. Максимальний обсяг кредиту в межах такої програми становить 100 тис. євро. Вартість кредитних ресурсів для підприємств становитиме значення поточного індексу депозитів в українській економіці + додаткові 5 % річних.

Одним із джерел фінансування, який варто розглянути малим підприємствам, є гранти. На відміну від кредитів, грантові гроші не потрібно повертати в майбутньому, тож вони не розмивають частку поточних акціонерів. Гранти зазвичай передбачають умови, і грантові гроші можуть бути витрачені протягом певного періоду часу. Гранти можуть набувати різних форм, і необхідно враховувати, який тип гранта найкраще підходить для потреб конкретної компанії.

Право на отримання деяких грантів досить суворі, а подання заявки на отримання гранта займає багато часу. Для багатьох компаній, що знаходяться на ранній стадії розвитку, отримання грантів може не вартувати витрачених зусиль і зрештою виявитися змарнованим часом, оскільки цей процес повільний і часто безрезультатний. Але для компаній, що знаходяться на ранній стадії розвитку, які належать до відповідних галузей, наприклад, технологічних стартапів, або стартапів, метою яких є досягнення певних цілей, зусилля, пов'язані з поданням заявки на грант, можуть бути цілком виправдані, якщо грант буде отримано.

Для отримання таких коштів необхідно скласти чіткий план процесу подання заявки на грант. Компаніям на ранніх стадіях необхідно вибрати кілька варіантів грантів, які здаються відповідними та співвідносяться бізнес-цілям стартапу. Далі важливо встановити відносини з організацією, яка спонсорує грант. Компанія може отримати велику користь від тих, хто працює чи має відношення до організації, яка фінансує грант. До таких осіб потрібно звертатися за порадою або ж до знайомих, які успішно використали грант, щоб отримати рекомендації щодо процесу подання заявки.

Окрім грантів, міжнародні організації часто використовують компенсацію частини кредитних витрат компанії. Європейський союз та європейський інвестиційний фонд затвердили програму InnovFin [6]. Вона розповсюджується на ті підприємства, які характеризуються високим інноваційним рівнем, або такий рівень може суттєво підвищитись, а загальна кількість співробітників не перевищує 500 осіб. Серед підприємств, які підтримуються в межах такої програми, виділяються також ті, які

забезпечують високу енергоефективність економіки. Сума кредитування в межах такої програми коливається від 50 тис. євро до 8,5 млн євро. Загалом програма націлена на зниження боргового навантаження на малий бізнес при отриманні кредитів.

Також зарубіжні суб'єкти часто переслідують соціальні цілі при підтримці малого бізнесу. Наприклад, Європейський банк реконструкції та розвитку пропонує кредитну лінію тим підприємствам, які керуються жінками. Націлена програма на компанії з кількістю працівників менше 250 осіб, а виручка чи сума активів не повинна перевищувати = 50 млн євро чи 43 млн євро відповідно. Вартість залучення коштів становить 14 % річних.

ЄБРР створив програму під назвою EU4Business. Фінансування виділяється малим компаніям під цілі купівлі технологій та обладнання для посилення поточної операційної діяльності. Також використовується кредитна лінія. Розроблено кілька варіантів кредитних продуктів в залежності від потреб компанії.

Програма Європейського інвестиційного банку (ЄІБ): Initiative East акцентує увагу на невеликих підприємствах, що залучили у свої господарські процеси не більше 10 осіб. Сума кредиту у цьому випадку становить 25 тис. євро. Використовуються такі механізми для підтримки бізнесу як механізм кредитних гарантій, механізм фінансування та технічна допомога. Кошти надаються на період до 5 років у випадку купівлі основних засобів та до 3 років, якщо мова йде про поповнення оборотних ресурсів. У цьому випадку компенсується 1 % від вартості нових кредитів, що є відносно несуттєвим показником.

Необхідно звернути увагу на різноманітні фонди підтримки стартапів. Сьогодні питанню співпраці малого бізнесу щодо отримання фінансування приділяють багато уваги, зокрема на початковому етапі його створення дослідники висувають такі гіпотези[5, с.89]:

- високотехнологічні стартапи одержують менший обсяг фінансування із залученням традиційних інструментів отримання коштів порівняно з новими компаніями, які не належать до галузі високотехнологічних;
- для залучення необхідного обсягу капіталу високотехнологічним стартапам потрібно більше часу;
- для задоволення своєї потреби у капіталі високотехнологічним стартапам потрібно сформулювати більш диверсифіковану структуру інвесторів та учасників підприємства.

Надалі вчені застосовують методи кількісного аналізу на підтвердження чи спростування таких гіпотез. Виявлено, що високотехнологічному стартапу справді необхідно більше часу для того, щоб накопичити необхідний обсяг капіталу з метою задоволення бізнес-процесів фінансування, а, крім цього, необхідно залучити до такого процесу більшу кількість інвесторів та учасників, які готові надати свої кошти.

Що ж до гіпотези, що високотехнологічним стартапам складніше працювати з традиційними інструментами, порівняно із малими підприємствами, які не належать до високотехнологічних, то такий аспект залежить від особистості засновника. Проаналізовано структуру капіталу з погляду його власника. Виявлено, що 92% творців стартапів вклали ті чи інші обсяги накопичень у свій бізнес. До засобів друзів та родичів звертаються як традиційні, так і високотехнологічні компанії, причому однаково.

Високотехнологічні стартапи виділяються тим, що вони інтенсивніше взаємодіють із венчурними капіталістами та бізнес-ангелами. З традиційними бізнесами ці дві групи взаємодіють з питань надання фінансування значно менше. Також визначено, що 25% високотехнологічних стартапів використовують внутрішні грошові потоки для задоволення своїх потреб, тоді як у традиційного бізнесу такий показник становить 15%. Це залежить від того, чи здатна компанія на цьому етапі розвитку сформувати додатний грошовий потік. Також визначено, що 24% високотехнологічних компаній використовують банківські кредити, а 8% звертаються до такої сучасної технології фінансування як фандрейзинг.

Загалом можна стверджувати, що ця гіпотеза була підтверджена. Для високотехнологічних стартапів на перші 2 місяці за обсягом венчурного фінансування виходять стратегічне корпоративне та державне фінансування. Такі джерела венчурного капіталу більш важливі, ніж традиційне приватне венчурне фінансування високотехнологічних бізнесів.

Такі тези правильні більше для західних малих бізнесів, проте у випадку наявності ефективної бізнес-моделі українські компанії теж можуть співпрацювати із зарубіжними постачальниками фінансових ресурсів, проте, здебільшого, із релокацією головного офісу за кордон. Звичайно, 2022 рік вносить свої корективи у таке твердження, адже заборона на виїзду за кордон для окремої частини населення суттєво ускладнює такий процес. Проте можна розраховувати, що у середньостроковій перспективі українським малим стартапам знову буде доступний світовий ринок фінансування у його повному масштабі.

Ведучи мову про фонди підтримки стартапів необхідно звернути увагу на так зване посівне фінансування - це фінансування на ранній стадії, яке стартап використовує для запуску ідеї. Різниця між посівним фінансуванням та фінансуванням на ранній стадії полягає в тому, що посівне фінансування зазвичай здійснюється, коли бізнес знаходиться на початковій стадії розвитку та, можливо, все ще розробляє робочу модель продукту чи технології. Фінансування на ранній стадії – це зазвичай фінансування, коли бізнес близький до отримання доходів або вже має деякі доходи, але залишається збитковим. Метою початкового фінансування є фінансування досліджень, а не розробки, та підтримка стартапу до отримання подальших грошових вливань, таких як кошти від венчурних інвесторів (VC) або

грошові потоки, що генеруються самим стартапом. Посівне фінансування зазвичай використовується для покриття початкових витрат на відкриття бізнесу, а також витрат на дослідження та ранню розробку продукту.

Тобто, існують державні програми, програми підтримки малого бізнесу від міжнародних фінансових організацій, спеціалізовані приватні ініціативи щодо підтримки нових чи діючих бізнесів. Проте в сучасних умовах обсяг доступного фінансування скоротився, оскільки держава перерозподіляє більшість ресурсів на оборону країни, а міжнародні фінансові організації зазвичай виділяють відносно незначну частку коштів на підтримання малого бізнесу відносно загальної потреби українського малого бізнесу у фінансуванні. В таких умовах малим компаніям доцільно, перш за все, здійснювати акцент у своїй фінансовій політиці саме на традиційних інструментах. Оптимальною буде така оптимізація джерел фінансування, яка передбачатиме мінімізацію інвестиційної активності, самофінансування за рахунок операційного прибутку, що передбачає мінімізацію витрат.

Отже, поточна складна економічна ситуація дещо обмежує можливості малого бізнесу в реалізації наявного у нього господарського потенціалу через використання внутрішніх резервів та власних можливостей забезпечення потреби у фінансуванні. Проте малі підприємства можуть звертатися до банків в межах державних програм підтримки чи до міжнародних фінансових організацій через посередників, які реалізують їх грантові чи кредитні програми, що дозволить отримати відносно прийнятні умови за вартістю та термінами залучення коштів.

Література:

1. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://privatbank.ua/> (дата перегляду: 03.09.2022).
2. АТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/> (дата перегляду: 03.09.2022).
3. Доступні кредити 5-7-9% [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://5-7-9.gov.ua/> (дата перегляду: 03.09.2022).
4. Кредити під 5-7-9% під час війни: найбільше грошей видали на аграрний бізнес та антивоєнні цілі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/15/690427/> (дата перегляду: 03.09.2022).
5. Tech R. P. G. Financing High-Tech Startups / R. P. G. Tech // Springer International Publishing AG, – 2018. – 206 p. – ISBN 978-3-319-66155-1 (eBook)
6. InnovFin - EU Finance for Innovators [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.eib.org/attachments/thematic/innovfin_eu_finance_for_innovators_en.pdf (дата перегляду: 03.09.2022).

XXII.

КРАУДФАНДИНГОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЕКТІВ

22.1. Суть краудфандингу та його особливості як форми залучення коштів для фінансування проектів.

22.2. Характеристика етапів процесу краудфандингу.

22.1. Суть краудфандингу та його особливості як форми залучення коштів для фінансування проектів

Краудфандинг (англ. «crowd» – натовп, «funding» – фінансування) – новітній метод залучення коштів для фінансування різноманітних проектів: від соціальних та культурних до бізнес-стартапів. За своєю суттю він об'єднує велику кількість однодумців, які згодні платити певну (зазвичай невелику) ціну за реалізацію конкретного проекту. Як правило, фінансування здійснюється за допомогою інтернет-платформ. Найвідомішими та найуспішнішими у світі такими платформами є kickstarter.com, indiegogo.com, seedrs.com, crowdcube.com, smartmarkerket [1; 2; 5]. Темпи зростання ринку краудфандингу вражають, середній темп зростання протягом усього досліджуваного періоду дорівнює 92,3%, що є високим значенням для ринку фінансування.

Спеціалісти міжнародного видання «*Форбс*» сформулювали власний підхід до визначення краудфандингу, а саме: «це не те, що ти робиш, а те, задля чого ти це робиш». Саме з цього формулювання можна найбільш точно визначити суть та значення краудфандингу, а також можливості, які він створює для проектного фінансування: фокусування в основному повинно відбуватися на меті, яку переслідує донор чи бекера (особа, що вкладає свої кошти у поки що неіснуючий проект з метою його підтримки і/чи в майбутньому отримання від нього якийсь бонус [4]).

В економічно розвинених країнах світу, де краудфандинговий сектор уже зайняв чільне місце, акцент змістився з проектів культурного та соціального характеру до бізнес-проектів [7, с. 93]. Але в Україні початковий рівень розвитку краудфандингу, а також суспільно-політична ситуація в державі спричинили посилення акцентів саме на проектах соціального та культурного характеру.

Порівняно з іншими формами залучення коштів для фінансування проектів краудфандинг має низку особливостей (табл. 22.1.).

Таблиця 22.1

Характеристика особливостей краудфандингу як форми залучення коштів для фінансування проектів

Особливість	Характеристика
Багатосуб'єктність та мікрофінансування	До фінансування проекту залучається велика кількість донорів/бекерів, які вкладають в нього зазвичай невеликі суми коштів.

Глобальний простір соціального фінансування	Проекти рекламуються і поширюються в основному за допомогою мережі Інтернет, а тому залучення інвесторів територіально не обмежене.
Економія на посередниках та трансакційних витратах	Автори проектів економлять на оплаті традиційним посередникам – банкам та мінімізують витрати, пов’язані з використанням механізмів фінансового ринку.

22.2. Характеристика етапів процесу краудфінандингу

Процес краудфінандингу можна описати за допомогою трьох послідовних етапів, суть яких загально відображено на рис. 22.1.

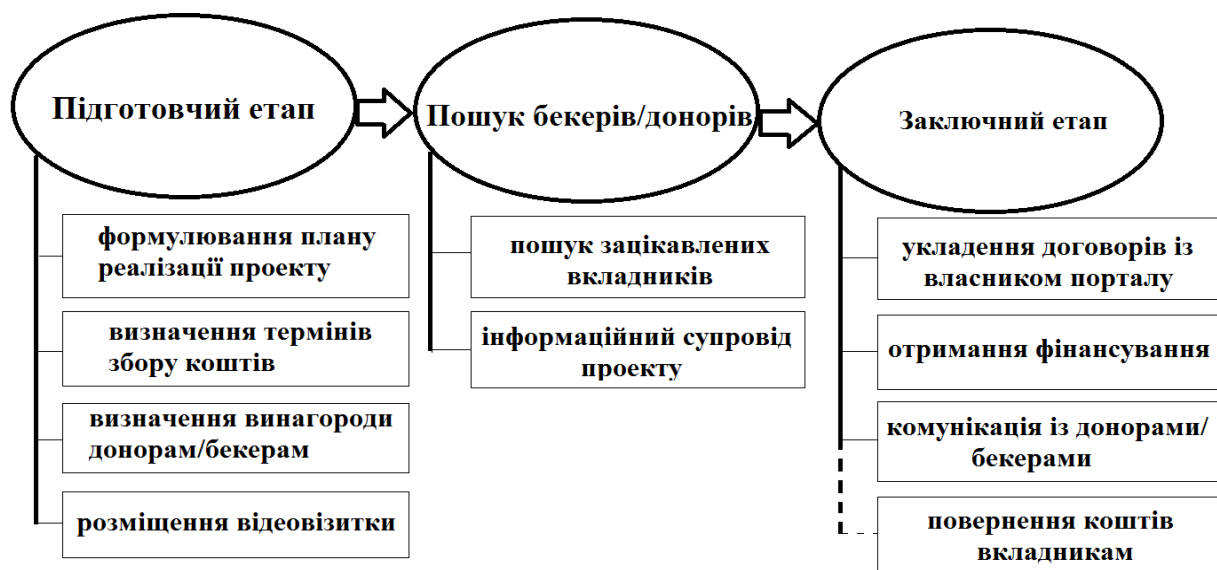


Рис. 22.1. Етапи процесу краудфінандингового фінансування

На підготовчому етапі основною метою є формулювання ідеї проекту так, щоб можна було досягти кінцевої цілі, а саме: зібрати кошти та реалізувати весь проект. На цьому етапі автор проекту повинен сформулювати детальний план його реалізації, від якого буде залежати вся його подальша робота. Після формулювання плану, визначається чіткий термін, за який потрібно зібрати кошти та їх сума. Досвід показує, що формулювання оптимальних сум та термінів їх збору дозволяють збільшити шанси підтримки проекту. До прикладу, меншою привабливістю користуються проекти з тривалими періодами збору коштів та сумами, меншими за \$100 та більше \$1 млн. [6].

Не менш важливим на цьому етапі є формулювання винагороди, яку отримують донори та бекери, тобто мети, яку вони переслідують. Характеристику видів краудфінандингу залежно від мети, яку переслідують інвестори (донори та бекери), наведено в табл. 22.2.

Таблиця 22.2.

Види краудфандингу залежно від мети, яку переслідують інвестори

Вид краудфандингу	Характеристика
Без винагороди інвестору	Пожертвування здійснюється на основі альтруїзму, є добровільним актом, інвестор не очікує жодних зворотних дій з боку отримувачів коштів. Винагородою може бути проста згадка на сайті всіх інвесторів.
З нефінансовою винагородою	Винагородою за фінансування можуть бути подарунковий сертифікат, CD, DVD, контакти з авторами, автографи виконавців (у культурних проектах) тощо.
Фіксована винагорода у вигляді продукту	Цей вид фінансування за своєю суттю є передзамовленням продукту, оскільки донори стають першими власниками результату колективного фінансування.
Краудфандинг-кредитування	Існує у формах народного кредитування та P2P кредитування (позичальник спілкується безпосередньо з кредитором; краудфандинговий майданчик виступає посередником та гарантом процедури).
Акціонерне фінансування (краудінвестинг)	Донор винагороду отримує частину власності, акції підприємства, дивіденди або право голосувати на загальних зборах акціонерів.

Очевидно, що у деяких проектах соціального спрямування не можна гарантувати фінансову винагороду донорам, а також частину власності чи акцій підприємства. Тому оптимальними винагородами при цьому виді співпраці для потенційних донорів/бекерів можуть бути:

3. *чиста «вдячність»* у вигляді публічної подяки, наприклад, від авторів проекту чи їх партнерів; згадування в інформаційних матеріалах та звітності;

4. *нефінансова винагорода* у вигляді вручення відзнак за благодійність (CD, DVD, книги тощо);

5. *винагорода у вигляді кінцевого продукту чи доступу до нього* у випадку, якщо донорами є потенційні отримувачі послуг (пандуси, клуби, що об'єднують людей зі спільними інтересами. Наприклад, проект Izolab: майстерня цифрового виробництва [3]);

6. *краудфандинг-кредитування* – повернення вкладених коштів за рахунок державного партнера чи приватного партнера-представника прибуткового сектору (у випадку партнерства при реалізації проектів).

Підготовчий етап закінчується розміщенням відеовізитки на платформі краудфандингу, яка коротко висвітлює основну ідею проекту. Досвід показує, що у великій мірі успіх реалізації всього проекту залежить від якості та креативності проморолика [3].

На другому етапі краудфандингу, коли ролик вже розміщено на платформі, важливо знайти вкладників, які профінансують проект. У пошуку вкладників участь можуть брати однаковою мірою всі учасники проекту, а

також вигодонабувачі, оскільки саме так поділяється між ними відповідальність за його реалізацію.

Не меншу роль на цьому етапі відіграє інформаційний супровід проекту та його просування у соціальних мережах. Так, за даними професора Пенсильванського університету Ітана Моллика, який вивчив 46 902 проекти з найвідомішої краудфандингової платформи Kickstarter.com, розмір фінансування, яке отримує проект, прямо залежить від установлених зв'язків інвесторів та авторів у соціальних мережах. Якщо в авторів проекту у соціальних мережах було менше за 10 друзів, то шанси проекту на успіх склали лиш 9 %, якщо 100 друзів, то вже 20 %, а якщо 1000 – то 40 %. Окрім цього, мають значення і зв'язки авторів поза мережею. Так партнери ГО по ДПП створюють додаткові можливості по залученню проектних коштів [6].

Заключний етап краудфандингу полягає в укладанні угод з власником платформи у випадку, якщо необхідну суму коштів вдалося зібрати і в поверненні коштів інвесторам, якщо вона не зібрана.

У випадку, якщо кошти вдалося зібрати, важливим елементом заключного етапу виступає комунікація із донорами/бекерами, оскільки від особливостей її перебігу будуть залежати особливості подальшої співпраці.

Краудфандинг – вигідно і, головне доступне джерело фінансування соціально-економічних проектів, розробниками та реалізаторами яких є ГО. Окрім того, співпраця із державними органами влади здатна підвищити актуальність і зацікавленість населення в упровадженні певного проекту, збільшити його загальну цінність для суспільства.

Література:

1. Charities Around The World. URL: <http://www.charity-charities.org/index.htm>.

2. Crowdfunding Industry Report Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms. URL: https://www.academia.edu/7222462/CROWDFUNDING_INDUSTRY_REPORT_Market_Trends_Composition_and_Crowdfunding_Platforms_THE_INDUSTRY_WEBSITE.

3. IZOLAB: майстерня цифрового виробництва. Велика Ідея. URL: <https://biggggidea.com/project/974/>.

4. Prive T. (2012). What Is Crowdfunding and How Does it Benefit the Economy. *Forbes*. URL: <http://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowdfunding-and-how-does-it-benefit-the-economy/>.

5. 2013 CF The Crowdfunding Industry Report. URL: <https://www.smefinanceforum.org/post/2013cf-the-crowdfunding-industry-report>.

6. Ответ на главный вопрос краудфандинга. URL: <http://geektimes.ru/post/148106/>.

7. Фоменко А. О. Сучасні умови розвитку краудфандингу в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. №3. С. 93–96.

XXIII.

ПРАВОВІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

- 23.1. Поняття та форми організації бізнесу.
- 23.2. Порядок державної реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП).
- 23.3. Умови та способи отримання ліцензії.

23.1. Поняття та форми організації бізнесу

Створення власного бізнесу вимагає обізнаності, поінформованості, а в подальшому – умінь та навичок. І кожен початківець на етапі створення бізнесу задається такими питаннями:

- Який нормативно-правовий акт надасть відповіді на необхідні питання?
- Як обрати організаційно-правову форму бізнесу?
- Як не помилитися при виборі КВЕДу для свого бізнесу?
- Як пройти процедуру державної реєстрації?
- Як отримати ліцензію на здійснення конкретного виду діяльності?
- Як зареєструвати торговельну марку?

Серед значної кількості нормативно-правових актів, що регламентують правила проведення бізнесу, радимо звернути увагу на такі:

- Бюджетний кодекс України: затверджений Законом України від 21.06.2001 р. *Голос України*. 2001. № 129.
- Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 20.08.2022)
- Господарський процесуальний кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 06.11.1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 6. Ст. 56.
- Земельний кодекс України: затверджений Законом України від 25.10.2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. №3-4. Ст.27.
- Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 19. Ст.74.
- Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. *Відомості Верховної Ради Української РСР*. 1984. № 51. Ст. 1122.
- Митний кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 13.03.2012 р. *Офіційний вісник України*. 2012. № 32. Ст. 1175.
- Податковий кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 02.12.2010 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. –№ 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112.
- Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 20.08.2022)

- Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 50-51. Ст. 384.
- Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. №49. Ст.682.
- Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 31-32. Ст. 263.
- Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству : Закон України від 12.05.2022 р. № 2255-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text> (дата звернення 20.08.2022)
- Про заставу : Закон України від 02.10.1992 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. №47. Ст.672.
- Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164.
- Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64.
- Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 30. Ст. 379.
- Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158
- Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 13. Ст.69.
- Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 45. Ст. 363.
- Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст. 275
- Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 7. Ст. 36

Суб'єктами бізнесу є юридичні особи та фізичні особи-підприємці.

Діловий інтерес цих суб'єктів полягає в одержанні прибутку шляхом виробництва товару, реалізації товару, надання послуг, виконання робіт.

При формуванні власного бізнесу важливим кроком є вибір організаційно-правової форми суб'єкта підприємницької діяльності. Від такого вибору залежить початковий етап реєстрації, визначається структура бізнесу, вид оподаткування, обсяг відповідальності, регулювання конфліктних фінансових ситуацій з партнерами, визначається процедура ліквідації тощо.

Найбільш поширеними формами бізнесу на сьогодні в Україні є **ФОП** (фізична особа-підприємець), а серед компаній для ведення бізнесу в Україні – **акціонерні товариства (АТ)** та **товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ)**.

- **ФОП** (індивідуальний підприємець) є найдоступнішою формою зайняття бізнесом та підходить здебільшого тим, хто вирішив займатися роздрібною торгівлею або надавати послуги.
- Основною перевагою **ТОВ**, у порівнянні з **АТ**, є те, що процедура створення та впровадження **ТОВ** менш складна та не потребує багато часу. Відсутність акцій у **ТОВ** робить цю форму юридичної особи більш гнучкою. Засновниками **ТОВ** може бути одна фізична особа або юридична, також група засновників – немає обмежень щодо максимальної кількості засновників.

Крім цього, існують інші організаційно-правові форми компаній, а саме: товариство із додатковою відповідальністю, командитне товариство, повне товариство, приватне підприємство, кооперативи тощо. Однак на практиці вони використовуються рідко.

Велике значення відіграє кількість людей, які збираються вести підприємницьку діяльність. Якщо це одна людина з метою дрібного бізнесу, вибирати треба організаційно-правову форму – **фізична особа-підприємець**.

Індивідуальний підприємець – фізична особа, яка на власний ризик від свого імені та за свій рахунок самостійно реалізує підприємницьку діяльність. Індивідуальне підприємництво базується на приватній власності і здебільшого охарактеризовується як «малий бізнес» (рис. 2.3, рис. 2.4).

Фізична особа-підприємець має можливість:

- укладати договори,
- взяти гроші в позику у приватних осіб або ж отримати кредит в банку чи іншій організації,
- здійснювати підприємницьку діяльність із залученням найманої праці або без неї,
- після сплати податків та зборів самостійно розподіляти прибуток від своєї діяльності,
- вести бізнес самостійно або спільно з іншими особами,
- формувати історію власного бренду та займатися рекламою бренду;
- працювати віддалено та звітувати через інтернет.

! У випадку виникнення заборгованості **ФОП** змушений розплачуватися всім своїм майном (**головний ризик ФОП**). Не має значення, чи це майно використовувалося для ведення бізнесу, чи основним його призначенням було задоволення особистих або побутових потреб підприємця.

Обмеження щодо провадження бізнесу за суб'єктами:

- законом обмежується підприємницька діяльність депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- не допускається заняття підприємницькою діяльністю військовослужбовцям, службовим особам органів прокуратури, суду, внутрішніх справ, державної безпеки, державного нотаріату, органів державної влади і управління, які уповноважені здійснювати контроль за діяльністю підприємств;
- особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення встановленого вироком суду терміну.

! Право на здійснення підприємницької діяльності, яку не заборонено законом, має фізична особа з **повною цивільною дієздатністю**. Повна цивільна дієздатність може бути надана фізичній особі, яка досягла **16 років** і яка бажає займатися підприємницькою діяльністю [1]. За наявності *письмової згоди батьків* (усиновлювачів), піклувальника або органу опіки та піклування така особа може бути зареєстрована як підприємець. У цьому разі фізична особа *набуває повної цивільної дієздатності з моменту державної реєстрації* її як підприємця. Повна цивільна дієздатність, надана фізичній особі, поширюється на усі цивільні права та обов'язки.

23.2. Порядок державної реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП)

Фізична особа здійснює своє право на підприємницьку діяльність за умови її державної реєстрації в порядку, встановленому Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань».

Перший крок – це вибір *КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності* з кодами, що передбачені для різних видів бізнесу.

! КВЕД має відображати характер бізнесу. Отримати роз'яснення як вибрати правильний КВЕД для свого бізнесу можна за посиланням:

➔ <https://diia.gov.ua/yak-obrati-pravilnij-kved-dlya-svogo-biznesu>

Другий крок – *яким чином і де можна здійснити державну реєстрацію?*

- в органах надання адміністративних послуг;
- онлайн;
- через нотаріуса, який наділений повноваженнями державного реєстратора.

Державна реєстрація підприємницької діяльності – офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної

особи, засвідчення факту наявності відповідного статусу громадського об'єднання, професійної спілки, її організації або об'єднання, політичної партії, організації роботодавців, об'єднань організацій роботодавців та їхньої символіки, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, про юридичну особу та фізичну особу – підприємця [2].

Державна реєстрація ФОП може здійснюватися:

- особисто,
- через представника (тоді потрібно буде ще надати примірник оригіналу чи нотаріально засвідченої копії документа, що посвідчує повноваження представника).

Для державної реєстрації ФОП в органах надання адміністративних послуг необхідні:

- заява про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем (за формою 10), в якій може зазначатися прохання про реєстрацію такої особи платником податку на додану вартість та/або обрання спрощеної системи оподаткування;
- нотаріально засвідчена письмова згода батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування - для фізичної особи, яка досягла шістнадцяти років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності [2].

Ознайомитися із зразком заяви (за формою 10) щодо державної реєстрації ФОП можна за посиланням:

➔ <https://minjust.gov.ua/files/general/2020/05/25/20200525140127-13.pdf>

! З метою уникнення відмови в державній реєстрації ФОП документи, що подаються письмово повинні бути належно оформлені – текст і друк чіткими та розбірливими, без виправлень і закреслень.

Розгляд документів, що подані для державної реєстрації ФОП, здійснюється протягом 24 годин після надходження документів, окрім вихідних та святкових днів.

Для державної реєстрації ФОП онлайн необхідно скористатися електронним цифровим підписом (ЕЦП) та виконати такі дії:

- зареєструватися або авторизуватися на diia.gov.ua за допомогою ЕЦП;
- створити і підписати ЕЦП заяву про реєстрацію ФОП та застосування спрощеної системи оподаткування.

Процедура державної реєстрації ФОП онлайн займає два робочі дні, окрім вихідних та святкових днів.

В кабінеті громадянина можна перевірити статус заяви після її подання. Повідомлення про державну реєстрацію ФОП (чи відмову в державній реєстрації) направляється в кабінет громадянина, а також на

електронну пошту. Після реєстрації ФОП в Єдиному державному реєстрі також буде відповідний запис. З цього моменту можна буде отримати витяг з реєстру в кабінеті громадянина.

Оплата за реєстрацію ФОП не передбачена, оплата здійснюється тільки за матеріальні витрати видачі витягів.

Нотаріуси теж мають функцію державних реєстраторів фізичних осіб-підприємців, але їх послуги платні.

Після реєстрації підприємцю видається витяг з Єдиного державного реєстру, довідка з реєстру.

Витяг з Єдиного державного реєстру – документ в електронній формі, який формується та оновлюється за результатами проведення реєстраційних дій і містить відомості про юридичну особу або її відокремлений підрозділ, фізичну особу-підприємця (у тому числі про взяття на облік в органах державної статистики та державної фіскальної служби, видачу ліцензії та документів дозвільного характеру) [2].

Що таке Електронний цифровий підпис (ЕЦП)? Це підпис, який отриманий за результатом криптографічного перетворення набору електронних даних. Реалізується він не за допомогою графічних зображень, а математичних перетворень над змістом документа. Така «математика» гарантує неможливість підробки електронного цифрового підпису сторонніми особами [3].

Система цифрового підпису припускає, що кожен користувач мережі має свій таємний ключ, який використовується для формування підпису, а також відповідний цьому таємному ключу відкритий ключ, відомий решті користувачів мережі й призначений для перевірки підпису. Цифровий підпис обчислюється на основі таємного ключа відправника інформації й власне інформаційних бітів документа (файлу). Спосіб обчислення цифрового підпису такий, що знання відкритого ключа не може призвести до підробки підпису [4].

Електронний цифровий підпис дає можливість:

- отримати інформацію про людину, яка підписала документ;
- переконатись, що після підписання документу в нього не вносилися зміни;
- встановити реальний час проставлення підпису на документі;
- забезпечити конфіденційність інформації за допомогою шифрування документа, при цьому отримуючи захист інформації від несанкціонованого доступу.

Сертифікат ключа – це електронний документ, який пов'язує дані для перевірки електронних підписів з певною особою, підтверджує ідентичність цієї особи й завіряється електронним цифровим підписом надавача послуг – центром сертифікації ключів [3].

ЕЦП можна отримати безкоштовно:

- офлайн – через органи державної фіскальної служби;

➤ онлайн – за допомогою онлайн-кабінету банку, послугами якого користується особа.

Ознайомитися з інформацією про можливість отримання ЕЦП, перелік реєстраційних документів, адреси представництв можна за посиланням:

➔ https://acskidd.gov.ua/r_kor

Індивідуальна підприємницька діяльність припиняється за рішенням фізичної особи-підприємця або суду у випадку порушення підприємцем чинного законодавства або ж у разі визнання такого підприємця банкрутом.

23.3. Умови та способи отримання ліцензії

Ліцензія – право суб'єкта господарювання на провадження виду господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню [5].

Ліцензію може отримати будь-який суб'єкт господарювання, який має на меті здійснення діяльності, що підлягає ліцензуванню. Для цього такий суб'єкт господарювання повинен відповідати певним встановленим вимогам та пройти процедуру ліцензування.

Ліцензування – засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, спрямований на забезпечення безпеки та захисту економічних і соціальних інтересів держави, суспільства, прав та законних інтересів, життя і здоров'я людини, екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища [5].

Ліцензуванню підлягають ті види бізнесу, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє середовище і безпеку держави.

Здобувач ліцензії – суб'єкт господарювання, який звернувся в установленому законодавством порядку до органу ліцензування із заявою про отримання ліцензії на провадження виду господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензіат – суб'єкт господарювання, який має ліцензію.

ФОП може здійснювати вид господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, після внесення відомостей до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань щодо рішення органу ліцензування про видачу йому ліцензії.

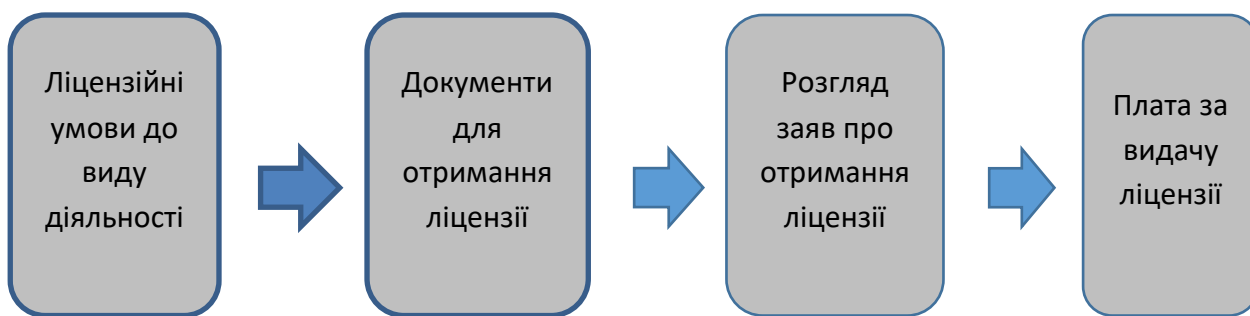
В Україні немає єдиного державного органу ліцензування, що видає ліцензії на всі види діяльності. Залежно від різновиду господарської діяльності, яка підлягає ліцензуванню, існують різні органи ліцензування.

Ознайомитися з переліком органів ліцензування можна за посиланням:

➔ <https://ips.ligazakon.net/document/KP150609?an=1>

Ліцензійний реєстр – це автоматизована система збору, накопичення та обробки даних про суб'єктів господарювання, які в установленому законом порядку звернулися до органу ліцензування із заявою про отримання ліцензії, провадять діяльність на підставі ліцензії, дія ліцензії яких зупинена, ліцензія яких анульована [5].

Етапи та умови отримання ліцензії:



Ліцензійні умови – нормативно-правовий акт Кабінету Міністрів України, іншого уповноваженого законом органу державної влади, положення якого встановлюють вичерпний перелік вимог до провадження господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, обов’язкових для виконання ліцензіатом, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії [5].

У ліцензійних умовах можуть встановлюватися вимоги до спеціальних знань співробітників ліцензіата, освіти, особливі вимоги до приміщення, технічних засобів, обладнання, що застосовуються в ліцензійній діяльності. Діяльність ФОП, який отримав ліцензію, має проводитися в точній відповідності з встановленими для цього виду ліцензійними умовами.

Документи на отримання ліцензії можна подати:

- нарочно;
- поштовим відправленням з описом вкладення;
- онлайн.

Для отримання ліцензії заявнику необхідно звернутися до відповідного органу ліцензування із заявою, за визначеною ліцензійними умовами формою.

У заяві про отримання ліцензії повинна міститися інформація про:

- здобувача ліцензії – прізвище, ім’я, по батькові (за наявності), дані про місце проживання, реєстраційний номер облікової картки платника податків (не зазначається фізичною особою, яка через свої релігійні переконання відмовляється від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомила про це відповідний контролюючий орган і має відмітку у паспорті, - подається копія цієї відмітки) та згода на обробку персональних даних;
- вид господарської діяльності (повністю або частково) на провадження якого здобувач ліцензії має намір отримати ліцензію.

До заяви про отримання ліцензії додаються:

- документи відповідно до ліцензійних умов;
- копія паспорта керівника здобувача ліцензії (або його уповноваженого представника) із відміткою контролюючого органу

про повідомлення про відмову через свої релігійні переконання від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків (подається тільки фізичними особами – підприємцями, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган).

- опис документів, що подаються для отримання ліцензії, у двох примірниках (у разі подання документів у паперовій формі) [5].

Строк прийняття рішення про видачу ліцензії складає 10 робочих днів з дня одержання органом ліцензування заяви про отримання ліцензії.

! Ліцензія видається на необмежений строк. В окремих випадках для окремих видів бізнесу передбачені обмеження на строк дії ліцензії. По завершенні такого строку ліцензію може бути продовжено за умови додержання ліцензійних умов.

У випадку прийняття рішення органом ліцензування про видачу ліцензії передбачена разова *плата*, яку необхідно внести протягом 10 робочих днів із дня набрання чинності, оприлюднення та внесення відповідного рішення до ліцензійного реєстру. *Розмір* такої плати складає один прожитковий мінімум, виходячи з розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, якщо інший розмір плати не встановлений законом [5]. В окремих випадках, залежно від різновиду діяльності, за видану ліцензію встановлюються щорічна оплата.

Підставою для залишення заяви про отримання ліцензії без розгляду є:

- подання не в повному обсязі документів, що додаються до заяви для отримання ліцензії;
- заява або хоча б один з документів, що додається до заяви про отримання ліцензії: підписаний особою, яка не має на це повноважень або оформлений із порушенням вимог Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності», складений не за встановленою формою або не містить даних, які обов'язково вносяться до них;
- подання заяви з порушенням строків, що передбачені чинним законодавством;
- відсутність у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань відомостей про здобувача ліцензії (суб'єкта господарювання) або наявність відомостей про державну реєстрацію його припинення;
- наявність інформації про здійснення контролю за діяльністю суб'єкта господарювання, резидентами держав, що здійснюють збройну агресію проти України [5].

Здобувач ліцензії може повторно подати заяву про отримання ліцензії після усунення причин, що стали підставою для прийняття рішення про залишення заяви про отримання ліцензії без розгляду.

Підставами для прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії є:

- встановлення невідповідності здобувача ліцензії ліцензійним умовам;
- виявлення недостовірності даних у підтвердних документах, поданих здобувачем ліцензії;
- наявність в органі ліцензування інформації про рішення суду щодо здобувача ліцензії, що забороняє йому провадити окремий вид господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню та набрало законної сили.

Строк прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії становить 10 робочих днів з дня одержання органом ліцензування заяви про отримання ліцензії.

! *У процесі проведення бізнесу можливі випадки:*

- розширення ліцензії – розширення провадження виду господарської діяльності власником ліцензії, яке може відбуватися у випадку, якщо першочергово ліцензіатом було отримано ліцензію на окрему частину виду господарської діяльності, яка підлягає ліцензуванню;
- звуження ліцензії – звуження ліцензіатом здійснення виду господарювання на певну частину. Звуження ліцензії безоплатне.
- переоформлення ліцензії – таке право виникає у спадкоємця ліцензіата за умови, що ліцензіат був ФОП. Переоформлення ліцензії безоплатне.
- внесення змін до ліцензії – зміна даних, зазначених у заяві, документах та відомостях, що додавалися до заяви про отримання ліцензії або ж зміна переліку документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії;
- отримання нової ліцензії – припинення ліцензіата в результаті злиття, приєднання, поділу чи перетворення;

Підставою для прийняття органом ліцензування рішення про зупинення дії ліцензії повністю або частково є:

- заява ліцензіата про зупинення власної ліцензії повністю або частково;
- невиконання ліцензіатом розпорядження про усунення порушення ліцензійних умов;
- несплата за видачу ліцензії.

З дати прийняття рішення про зупинення ліцензії протягом 5 робочих днів повідомляється власник ліцензії про зупинення дії ліцензії повністю або частково.

Відновлення ліцензії відбувається у формі подання до органу ліцензування відповідної заяви і відомостей про усунення підстав зупинення ліцензії. Протягом 5 робочих днів з дня отримання заяви орган ліцензування приймає рішення про відновлення дії ліцензії повністю або частково.

Анулювання ліцензії може бути повним або частковим. Підставами для анулювання ліцензії є:

- заява ліцензіата про анулювання власної ліцензії повністю або частково;
- акт про неусунення ліцензіатом протягом строку повного або часткового зупинення дії ліцензії підстав, що стали причиною для її повного або часткового зупинення;
- наявність в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань відомостей про державну реєстрацію припинення юридичної особи;
- подання копії свідоцтва про смерть фізичної особи – підприємця (у разі відсутності правонаступника);
- наявність судового рішення про визнання фізичної особи – підприємця безвісно відсутньою у зв'язку з її смертю, визнанням її безвісно відсутньою або оголошенням померлою (у разі відсутності правонаступника);
- акт про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов;
- акт про виявлення недостовірності даних у документах, поданих суб'єктом господарювання разом із заявою про отримання ліцензії;
- акт про відмову ліцензіата у проведенні перевірки органом ліцензування;
- акт про документальне підтвердження встановлення контролю за діяльністю ліцензіата резидентами держав, що здійснюють збройну агресію проти України;
- акт про ненадання органу ліцензування ліцензіатом документів, інформації про предмет перевірки на письмову вимогу посадових осіб органу ліцензування під час перевірки [5].

Протягом 5 робочих днів орган ліцензування приймається рішення про анулювання ліцензії повністю або частково.

Література:

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 20.08.2022)

2. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення 20.08.2022)

3. Ключі Електронного цифрового підпису (ЕЦП). Бухгалтер експерт : веб сайт. URL: <http://www.buhexpert.if.ua/klyuchi-esp/> (дата звернення 20.08.2022)

4. Для чого застосовується електронний цифровий підпис? Бухгалтер експерт : веб сайт. URL: <http://lv.sfs.gov.ua/media-ark/local-news/print-256192.html> (дата звернення 20.08.2022)

5. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення 20.08.2022)

XXIV.

СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА: АЛГОРИТМ ДІЙ ТА ОБЛІКОВІ НАСЛІДКИ

- 24.1. Створення юридичної особи: правові аспекти.
- 24.2. Формування статутного капіталу.
- 24.3. Організація бухгалтерського обліку на новоствореному підприємстві.

24.1. Створення юридичної особи: правові аспекти

Поняття і види юридичних осіб

Юридична особа – це організація, створена та зареєстрована в установленому законом порядку (ст. 80 ЦКУ) [1].

Юридичні особи, залежно від порядку створення, поділяються на два види (ст. 81 ЦКУ):

- юридичні особи *приватного права* – створюються на підставі установчих документів;
- юридичні особи *публічного права* – створюються розпорядчим актом Президента, органу державної влади або органу місцевого самоврядування [1].

Юридичних осіб приватного права можна класифікувати як підприємницькі та непідприємницькі (ст. 84-85 ЦКУ).

Юридичні особи можуть існувати в різних організаційно-правових формах, передбачених Законодавством України. Розглянемо, які найчастіше зустрічаються на практиці, і дамо характеристику кожної з них.

Товариство з обмеженою відповідальністю

Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є господарське товариство, яке має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном (ч. 3 ст. 80 ГКУ) [2].

Учасниками ТОВ можуть бути як юридичні, так і фізичні особи. Кількість учасників ТОВ законодавством не обмежується (ст. 4 Закону України від 06.02.18 р. № 2275-VIII) [3].

Установчим документом ТОВ є *статут*. ТОВ може діяти на підставі модельного статуту, затвердженого Постановою КМУ від 27 березня 2019 р. № 367 [4]. Розмір статутного капіталу ТОВ (ні мінімальна, ні максимальна величина) законодавством не обмежується. Учасники ТОВ також повинні укласти між собою *корпоративний договір* (ст. 7 Закону № 2275).

Органами управління ТОВ є:

- загальні збори учасників (найвищий орган);
- наглядова рада (при створенні);

– виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю і може бути одноособовим (директор) або колегіальним (дирекція), залежно від того, що передбачено статутом ТОВ (статутом може бути визначена й інша назва виконавчого органу).

Товариство з додатковою відповідальністю

Товариством з додатковою відповідальністю (ТДВ) є господарське товариство, статутний капітал якого розділений на частки, розмір яких визначений установчими документами, і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у встановленому установчими документами однаково кратному розмірі щодо вкладу кожного з учасників (ч. 4 ст. 80 ГКУ) [2].

Характеристика діяльності такого виду юридичних осіб викладена в Законі № 2275. Усі основні моменти, що стосуються діяльності, аналогічні діяльності ТОВ.

Акціонерне товариство

Акціонерне товариство (АТ) – це господарське товариство, статутний капітал якого розділений на певну кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями (ст. 152 ЦКУ) [1], (ст. 3 Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.08 р. № 514-VI) [5].

Акціонери товариства не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства в межах акцій, що належать їм. Діяльність АТ регламентується Законом № 514.

Акціонерами можуть бути фізичні та юридичні особи, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти держмайном, або територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном (ст. 4 Закону № 514). Статус акціонера підтверджується акціями товариства.

Розрізняють два типи АТ: *публічні* (ПАТ) і *приватні* (ПрАТ) (ст. 5 Закону № 514).

Установчим документом АТ є *статут*.

Мінімальний розмір статутного капіталу АТ має становити не менше 1 250 мінімальних заробітних плат (МЗП), виходячи зі ставки МЗП, що діє на момент створення (реєстрації) АТ. Статутний капітал товариства визначає мінімальний розмір майна товариства, що гарантує інтереси його кредиторів (ст. 14 Закону № 514).

Органами управління АТ є:

- загальні збори акціонерів (вищий орган);
- наглядова рада – орган, який здійснює права акціонерів і в межах компетенції, визначеної статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу АТ. У ПАТ, а також ПрАТ з кількістю акціонерів 10 і більше створення наглядової ради є обов'язковим;

– виконавчий орган (як правило, називається правлінням), який здійснює управління поточною діяльністю.

Для перевірки фінансово-господарської діяльності в АТ обирається ревізійна комісія.

Порядок створення та реєстрації АТ значно складніший, ніж інших видів підприємств, оскільки в ході цієї процедури випускаються цінні папери – акції, при обороті яких необхідно дотримуватися законодавства про цінні папери.

Приватне підприємство

Приватне підприємство (ПП) – це підприємство, що діє на основі приватної власності одного або декількох громадян, іноземців, осіб без громадянства і його (їх) праці або з використанням найманої праці. Приватним також є підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи (ст. 63 ГКУ) [2].

Тобто засновниками ПП можуть бути як фізичні, так і юридичні особи.

Законодавством недостатньо чітко регламентований цей вид підприємства. Тому всі важливі для діяльності ПП питання слід ретельно прописати в статуті, зокрема розмір і порядок формування статутного капіталу, органів, що діють у ПП, тощо. За основу можна взяти норми, що регулюють діяльність ТОВ.

Установчим документом ПП є *статут*.

Фермерське господарство

Фермерське господарство (ФГ) є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільгоспвиробництва, особистого селянського господарства.

ФГ може бути зареєстроване як юридична особа або фізична особа-підприємець. Діяльність цієї організаційно-правової форми регламентується Законом України від 19.06.03 р. № 973-IV [6].

Найменування юридичної особи

Юридична особа повинна мати своє найменування, яке містить інформацію про організаційно-правову форму і назву (ст. 90 ЦКУ) [1]. Наприклад: Приватне підприємство «Рута». Найменування складається з двох частин: «приватне підприємство» – організаційно-правова форма і «Рута» – власна назва. Крім повного найменування, юридична особа може мати скорочену назву. Підприємницькі товариства можуть також мати комерційне (фірмове) найменування, яке треба зареєструвати як торгову марку згідно із Законом України від 15.12.93 р. № 3689-ХІІ [7].

Найменування юридичної особи має бути зазначене в її установчих документах, а також у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців і громадських формувань (ЄДР).

Юридична особа не має права використовувати найменування іншої юридичної особи (ч. 5 ст. 90 ЦКУ) [1], тобто потрібно придумати унікальне найменування, з яким не зареєстроване жодне підприємство.

Вимоги до написання найменувань юридичних осіб затверджені наказом Міністерства юстиції України від 05.03.12 р. № 368/5 [8].

Установчі документи

Ще один важливий момент при створенні юридичної особи – установчі документи. Для створення юридичної особи її учасники (засновники) розробляють установчі документи, які викладаються письмово і підписуються всіма учасниками (засновниками), якщо законом не встановлений інший порядок їх затвердження (ст. 87 ЦКУ) [1].

Залежно від вибраної організаційно-правової форми юридичної особи установчими документами є *статут або засновницький договір*. Так, для ТОВ таким документом є статут (ст. 11 Закону № 2275) [3], для повного товариства – засновницький договір (ст. 120 ЦКУ) [1].

Вимоги до змісту установчих документів визначені, перш за все, ст. 88 ЦКУ. Згідно із цією нормою, у статуті має бути зазначено:

- найменування юридичної особи;
- органи управління та їх компетенція;
- порядок прийняття органами управління рішень;
- порядок вступу до товариства і виходу з нього [1].

Крім того, додаткові вимоги до змісту статуту можуть бути передбачені іншими законодавчими актами. Так, для ТОВ – це Закон № 2275, згідно з ч. 5 ст. 11 якого статут ТОВ має містити:

- повне і скорочене (за наявності) найменування товариства;
- органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень;
- порядок вступу до товариства і виходу з нього [3].

Для повних товариств вимоги до змісту установчого договору визначені ч. 2 ст. 120 ЦКУ [1]. Для акціонерних товариств вимоги до змісту статуту встановлені ст. 13 Закону № 514 [5].

Тому, складаючи статут підприємства, засновники повинні уважно вивчити вимоги законодавства, що стосуються тієї організаційно-правової форми, у якій створюватиметься юридична особа.

Державна реєстрація юридичної особи

Державна реєстрація юридичних осіб здійснюється відповідно до вимог Закону від 15.05.03 р. № 755-IV [9] (Закон № 755).

Для проведення цієї процедури держреєстратору необхідно подати (ч. 1 ст. 17 Закону № 755):

- заяву про державну реєстрацію створення юридичної особи за формою 2, затвердженою наказом Мін'юсту від 18.11.16 р. № 3268/5. У заяві можна зазначити, що юридична особа діє на підставі модельного статуту, а також прохання заявника про реєстрацію юридичної особи як платника ПДВ та/або обрання спрощеної системи оподаткування, та/або включення до Реєстру

неприбуткових установ та організацій. Якщо модельний статут є багатоваріантним, у заяві наводиться редакція модельного статуту, на підставі якого воно діє;

- примірник оригіналу (нотаріально посвідчену копію) рішення засновників про створення юридичної особи;
- установчий документ юридичної особи;
- документ, що підтверджує реєстрацію іноземної особи в країні її місцеперебування (виписка з торговельного, банківського, судового реєстру), – у разі створення юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа;
- документ, що містить інформацію про розмір обов'язкових платежів та інших обов'язкових витрат, сплата яких необхідна для початку діяльності товариства (цей документ подається при створенні АТ);
- структуру власності за формою і змістом, які визначені відповідно до законодавства (на сьогодні форма цього документа законодавством не затверджена);
- нотаріально посвідчену копію документа, що засвідчує особу того, хто є кінцевим бенефіціарним власником юридичної особи, – для фізичної особи-нерезидента і, якщо такий документ оформлений без застосування засобів Єдиного державного демографічного реєстру, – для фізособи-резидента [9].

Якщо документи оформлені правильно, то держреєстратор зареєструє юридичну особу протягом 24 годин з моменту подання документів (ст. 26 Закону № 755). У цьому випадку в ЄДР з'явиться інформація про зареєстроване підприємство. Також факт державної реєстрації підтверджується випискою з ЄДР.

Взяття на облік як платника податків

Жодних спеціальних дій для взяття на облік в органах ДПС як платника податків при створенні юридичної особи здійснювати не потрібно. Згідно ст. 13 Закону № 755 у день проведення реєстраційних дій дані з ЄДР будуть передані до органів ДПС та органів статистики в електронній формі за допомогою інформаційно-телекомунікаційних засобів. А отримання держорганами цих відомостей з ЄДР є підставою для взяття юридичної особи на облік (ч. 3 ст. 13 Закону № 755).

Це ж підтверджується і нормами податкового законодавства: п. 63.4 ПКУ [11] та п. 3.1, 3.2 Порядку, затвердженого наказом МФУ від 09.12.11 р. № 1588 [12], якими керуються податкові органи при взятті на облік платників податків. У день отримання відомостей з ЄДР підприємство буде взяте на облік, інформація про це буде передана до ЄДР і факт взяття на облік підтверджуватиметься випискою з ЄДР (п. 3.7, 3.8 Порядку № 1588).

Якщо при державній реєстрації не заявлено про необхідність реєстрації як платника ПДВ, про перехід на спрощену систему оподаткування або включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій, а така необхідність виникла, то слід подати до податкового органу за місцем обліку

заяву за відповідною затвердженою формою. За потреби, доведеться зареєструвати в податковому органі РРО.

Обов'язками новоствореної юридичної особи є:

– повідомити орган ДПС про призначення осіб, відповідальних за ведення бухгалтерського обліку, за формою № 1-ОПП (додаток 5 до Порядку № 1588) відповідно до вимог п. 66.4 ПКУ. Зробити це потрібно протягом 10 днів з моменту взяття на облік як платника податків;

– повідомити орган ДПС про виникнення об'єктів оподаткування за формою № 20-ОПП (додаток 10 до Порядку № 1588) згідно з п. 63.3 ПКУ¹¹. Строк такого повідомлення – 10 робочих днів з моменту виникнення об'єкта оподаткування (п. 8.4 Порядку № 1588).

Відкриття банківського рахунка

Рахунки в банках відкриваються за правилами, викладеними в Інструкції, затвердженій постановою Правління НБУ від 12.11.03 р. № 492 [13].

Для відкриття рахунка до вибраного підприємством банку подається заява за формою додатка 2 до Інструкції № 492, підписана керівником підприємства або уповноваженою особою. При цьому фізична особа, яка від імені ТОВ відкриває поточний рахунок, має пред'явити паспорт або інший документ, що посвідчує її особу (паспорт), і надати документи, що підтверджують її повноваження (наприклад, довіреність).

Далі між підприємством і банком укладається *письмовий договір* про відкриття поточного рахунка.

Крім того, під час відкриття рахунка підприємство надає банку перелік осіб, які мають право розпоряджатися рахунком і підписувати розрахункові документи, і документи, що підтверджують їх повноваження, у паперовій/електронній формі (засобами інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем) у порядку, установленому внутрішніми документами банку (п. 9 Інструкції № 492).

Кількість розпорядників рахунка в переліку не обмежується. Перелік засвідчується підписом керівника (уповноваженої особи) підприємства.

Про відкриття поточного рахунка банк повідомляє орган ДПС самостійно, а проводити видаткові операції за цим рахунком підприємство зможе після того, як банк отримає повідомлення від податкового органу про взяття банківського рахунка на облік (п. 69.4 ПКУ, п. 16 Інструкції № 492).

Інші необхідні дії при створенні підприємства

Виготовлення печатки. Сьогодні застосування печатки є необов'язковим, однак більшість юридичних осіб від них не відмовилися. Для виготовлення печатки ніяких дозволів не потрібно. При оформленні замовлення на виготовлення печатки виготівнику потрібно надати:

- виписку з ЄДР, що підтверджує факт реєстрації юридичної особи;
- документи, що підтверджують повноваження особи на оформлення замовлення від імені вашого підприємства (копія наказу і документи, що посвідчують особу представника).

Отримання ліцензій та інших дозвільних документів. Перш ніж починати діяльність, потрібно вивчити законодавство, яке її регламентує, щоб визначитися, чи потрібна у цьому випадку ліцензія або інший дозвільний документ. Починати діяльність можна тільки після отримання всіх необхідних документів [19].

24.2. Формування статутного капіталу

Порядок формування статутного капіталу теж залежить від вибраної організаційно-правової форми юридичної особи. Тому, визначаючи, як формуватиметься статутний капітал нового підприємства, засновники повинні уважно вивчити відповідне законодавство для тієї або іншої форми юридичної особи і позначити для себе такі моменти:

- чи є законодавчо встановлений мінімальний розмір статутного капіталу для цієї організаційно-правової форми (наприклад, для АТ і ПП такого обмеження немає, а ось для АТ мінімальний розмір статутного капіталу – не менше 1250 мінімальних зарплат виходячи з розміру, що діє на момент створення (реєстрації) АТ);

- чи встановлені законодавством строки формування статутного капіталу. Наприклад, учасники ТОВ зобов'язані передати свої вклади до статутного капіталу протягом 6 місяців з дати державної реєстрації товариства (ст. 14 Закону № 2275). Водночас цією ж статтею Закону передбачено, що статутом може бути визначений інший строк здійснення вкладів до статутного капіталу;

- яке майно може виступати як вклади до статутного капіталу;

- як повинна проводитися оцінка майнових вкладів учасників до статутного капіталу (якщо особливих вимог законодавство не висуває, то оцінку можуть проводити самі учасники з обопільної згоди) [19].

Також при формуванні статутного капіталу треба врахувати, що законодавством встановлено певні заборони. Так, господарським товариствам не можна формувати статутний капітал за рахунок (ст. 86 ГКУ):

- бюджетних коштів;

- майна державних (комунальних) підприємств, яке згідно із законом або рішенням органу місцевого самоврядування не підлягає приватизації;

- майна, яке перебуває в оперативному управлінні бюджетних організацій [2].

Окрім цього, заборони можуть бути запроваджені окремими спеціальними законами. Наприклад, не можуть бути вкладом до статутного капіталу: право користування земельною ділянкою державної та комунальної власності; векселі.

24.3. Організація бухгалтерського обліку на новоствореному підприємстві

Новостворене підприємство при організації обліку керується Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від

16.07.1999 р. № 996-XIV (Закон №996). Отже, основними організаційними моментами є:

1. Визначення права щодо організації бухгалтерського обліку

Питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві належать до компетенції його власника (власників) або вповноваженого органу (посадової особи) відповідно до законодавства й установчих документів (ч. 2 ст. 8 Закону №996) [14].

Тобто власник (власники) або вповноважений орган (посадова особа), який здійснює керівництво підприємством, повинен організувати бухгалтерський облік і забезпечити фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, реєстрів.

2. Вибір форми організації бухгалтерського обліку

Форма організації бухгалтерського обліку визначається в «Наказі про облікову політику підприємства».

Для забезпечення ведення бухгалтерського обліку підприємство самостійно обирає форми його організації (ч. 4 ст. 8 Закону №996):

1) Уведення до штату підприємства посади бухгалтера чи створення бухгалтерської служби на чолі з головним бухгалтером.

Головний бухгалтер або особа, на яку покладено обов'язок ведення бухгалтерського обліку, визначається наказом керівника та відповідно до ч. 7 ст. 8 Закону №996.

2) Користування послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець, що провадить підприємницьку діяльність без створення юридичної особи.

Такі правовідносини повинні бути врегульовані відповідним договором між сторонами.

3) Ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або підприємством, суб'єктом підприємницької діяльності, самозайнятою особою, що провадить діяльність у сфері бухгалтерського обліку та/або аудиторської діяльності.

Міністерство фінансів України не забороняє підписання фінансової звітності представниками фірми, що надає бухгалтерські послуги на договірних засадах.

4) Самостійне ведення бухгалтерського обліку та складання звітності безпосередньо власником або керівником підприємства.

Ведення бухгалтерського обліку директором підприємства не передбачає наявності посади бухгалтера. Та, якщо на підприємстві є бухгалтер, то обов'язок щодо ведення обліку та складання звітності покладається на нього.

Ця форма організації бухгалтерського обліку не може застосовуватися на підприємствах, звітність яких повинна оприлюднюватися, та в бюджетних установах.

3. Затвердження наказу про облікову політику

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві включає самостійне визначення підприємством облікової політики на підставі НП(С)БО й інших нормативно-правових актів із бухгалтерського обліку за погодженням із власником (власниками) або вповноваженим ним органом (посадовою особою) відповідно до установчих документів (ч. 5 ст. 8 Закону № 996; п. 1.2 Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства, затверджених наказом МФУ від 27.06.2013 р. № 635).

Облікова політика – сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності (ст. 1 Закону № 996) [14].

У розпорядчому документі про облікову політику потрібно зазначати (п. 1.3 Методичних рекомендацій):

– принципи, методи та процедури, які підприємство використовуватиме для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності й щодо яких нормативно-правовими актами з бухгалтерського обліку передбачено більш ніж 1 їх варіант;

– попередні оцінки, які підприємство застосовуватиме з метою розподілу витрат між відповідними звітними періодами [15].

Одноваріантні методи оцінки, обліку та процедур до розпорядчого документа про облікову політику включати недоцільно.

Головне завдання наказу про облікову політику полягає в урегулюванні питань, щодо яких є свобода вибору. Тобто не потрібно дублювати абсолютно всі облікові правила, якими підприємство керується згідно зі стандартами. Грамотно складений наказ – це лаконічний і чітко сформульований перелік методів, показників й облікових принципів, які суб'єкт господарювання обирає на власний розсуд.

Наказ про облікову політику обов'язково потрібно затверджувати.

4. Ведення бухгалтерського обліку на підприємстві

Бухгалтерський облік на підприємстві ведеться безперервно з дня реєстрації підприємства до його ліквідації (ч. 1 ст. 8 Закону №996) [12].

Після затвердження наказу про облікову політику особа, відповідальна за ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, повинна:

1) Відобразити внески до статутного капіталу підприємства.

Облік статутного капіталу підприємства ведеться на *рахунку 40* «Зареєстрований (пайовий) капітал», а саме – на субрахунку *401* «Статутний капітал». Так, за *кредитом* рахунка *40* «Зареєстрований (пайовий) капітал» відображається збільшення зареєстрованого та пайового капіталу, а також надходження внесків до оголошеного, але ще не зареєстрованого статутного капіталу, за *дебетом* – його зменшення (вилучення) (згідно Інструкції № 291) [16].

Поки статутний капітал не оплачено засновниками (учасниками), його обліковують на *рахунку 46* «Неоплачений капітал». Керуючись Інструкцією № 291, *рахунок 46* призначено для узагальнення інформації про зміни у

складі неоплаченого капіталу підприємства. За *дебетом* рахунка 46 відображається заборгованість засновників (учасників) господарського товариства за внесками до статутного капіталу підприємства, за *кредитом* – погашення заборгованості за внесками до статутного капіталу.

2) Оприбуткувати наявні основні засоби та запаси.

3) Відобразити витрати на реєстрацію підприємства й інші поточні витрати.

Витрати на створення підприємства не визнаються нематеріальним активом, а підлягають відображенню у складі витрат того звітного періоду, у якому вони були здійснені (п. 9 НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи») [17]. Зокрема витрати на державну реєстрацію зараховуються до складу адміністративних витрат (п. 18 НП(С)БО 16 «Витрати»).

4) Нарахувати та виплатити заробітну плату працівникам новоствореного підприємства.

5) Скласти фінансову звітність за перший звітний період.

Звітним періодом для складання фінансової звітності є календарний рік (ч. 1 ст. 13 Закону №996) [12].

Однак для новостворених підприємств цей період буде дещо іншим. Так, відповідно до п. 2 ст. 13 Закону №996, першим звітним періодом для новоствореного підприємства може бути:

– *період менше як 12 місяців*. Його застосовують у випадку, якщо державна реєстрація підприємства відбулася протягом року, а тому звітувати про перші результати господарської діяльності новостворене підприємство має за період від дати реєстрації по останній день календарного року;

– *період не більше як 15 місяців*. Обрати такий період для звітування можуть підприємства, які були зареєстровані наприкінці року в період із 1 жовтня по 31 грудня.

Література:

1. Цивільний кодекс України № 435-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

2. Господарський кодекс України № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № №18-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

3. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України від 06.02.18 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

4. Деякі питання дерегуляції господарської діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 р. № 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-%D0%BF#Text>

5. Про акціонерні товариства. Закон України від 17.09.08 р. № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

6. Про фермерське господарство. Закон України від 19.06.03 р. № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>
7. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг. Закон України від 15.12.93 р. № 3689-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
8. Про затвердження Вимог до написання найменування юридичної особи, її відокремленого підрозділу, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, крім організації профспілки. Наказ Міністерства юстиції України від 05.03.12 р. № 368/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0367-12#Text>
9. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. Закон України від 15.05.03 р. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
10. Про затвердження форм заяв у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. Наказ Міністерства юстиції України від 18.11.16 р. № 3268/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1500-16#Text>
11. Податковий кодекс України № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-17, ст.112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
12. Про затвердження Порядку обліку платників податків і зборів. Наказ Міністерства Фінансів України від 09.12.2011 р. № 1588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1562-11#Text>
13. Про затвердження Інструкції про порядок відкриття і закриття рахунків клієнтів банків та кореспондентських рахунків банків – резидентів і нерезидентів. Постанова Правління Національного Банку України від 12.11.2003 р. № 492. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1172-03#Text>
14. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
15. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства. Наказ Міністерства Фінансів України від 27.06.2013 № 635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text>
16. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Наказ Міністерства Фінансів України від 30.11.99 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>
17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи». Наказ Міністерства фінансів України від 18.10.99 р. № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>
18. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
19. Кантерман О. Створення юрособи: правові аспекти. *Uteka*. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-xozyajstvennye-operacii-9-sozdanie-yurlica-pravovye-aspekty>

XXV.

ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

25.1. Суб'єкт малого бізнесу як учасник податкових відносин.

25.2. Взаємодія суб'єктів малого бізнесу з Державною податковою службою України в процесі адміністрування податків.

25.3. Оподаткування доходів суб'єктів малого бізнесу.

25.4. Зобов'язання СМБ за іншими об'єктами оподаткування.

25.1. Суб'єкт малого бізнесу як учасник податкових відносин

Враховуючи особливості різних механізмів оподаткування, потенційний суб'єкт малого бізнесу (далі - СМБ) повинен обрати один з можливих варіантів юридичного оформлення власної господарської діяльності:

- юридична особа: приватне підприємство;
- фізична особа (самозайнята особа): фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності (далі – ФОП), особа, яка здійснює незалежну професійну діяльність (далі – «незалежник»).

Конституцією України (стаття 67) передбачено обов'язок кожної особи сплачувати податки й збори, визначені законодавством. Тому СМБ, за наявності відповідних підстав, набуває прав, обов'язків і відповідальності платника податків. Його участь у податкових відносинах базово регламентується Податковим кодексом України [1] (далі – ПКУ). Так, перелік прав платника податків наведено в статті 17 ПКУ, обов'язків – у статті 16 ПКУ, а його відповідальності присвячено главу 11 ПКУ.

Для СМБ базові обов'язки як платника податків передбачають необхідність:

- адекватно комунікувати з посадовими особами державних податкових органів у процесі виконання останніми обов'язків з адміністрування податкових платежів;

- стати на облік у державних податкових органах за місцем реєстрації підприємницької діяльності – основним місцем обліку; якщо ведення бізнесу потребуватиме використання майнових та інших ресурсів, які розташовані в іншій територіальній громаді, необхідно стати на облік за неосновним місцем податкового обліку;

- вести облік активів і результатів підприємницької діяльності, за наслідками якого потрібно формувати та своєчасно подавати податкову звітність;

- своєчасно та в повному обсязі сплачувати податки та інші обов'язкові платежі до Державного бюджету України, місцевих бюджетів і фондів соціального страхування.

Чинне законодавство регламентує механізм застосування кожного податкового платежу. В інтересах СМБ володіти інформацією про перелік

податків і зборів, які він зобов'язаний сплачувати, а також про зміст базових елементів механізму оподаткування, зокрема:

➤ об'єкт – що саме (майно, доходи чи операції з активами) оподатковується; наявність у СМБ відповідного об'єкту – передумова набуття ним статусу платника визначеного податку або збору;

➤ база оподаткування – натуральний або вартісний вимірник розміру об'єкта податкового платежу (наприклад, площа земельної ділянки, або її нормативна грошова оцінка);

➤ ставка податку – розмір податку з одиниці оподаткування, тобто з одиниці виміру об'єкта оподаткування. Залежно від бази оподаткування, використовують фіксовані (наприклад, 3019,85 грн. за 1000 сигарет), відносні (5 НМДГ неоподатковуваний мінімум доходів громадян) та процентні (12% максимальної роздрібною ціни) ставки. По окремих обов'язкових платежах застосовують, крім базової, додаткові ставки податку;

➤ строк і порядок сплати податку. Граничний термін виконання податкового зобов'язання, як правило, залежить від тривалості податкового періоду (календарні місяць, квартал, рік тощо), встановленого щодо конкретного платежу.

СМБ повинен самостійно сплачувати всі податки та збори за рахунок коштів, якими повністю розпоряджається (кошти на його банківському рахунку, готівка в касі), шляхом внесення відповідних сум на рахунки органів державної влади чи місцевого самоврядування. Як правило, розміри податкових платежів розраховують за фактичними показниками діяльності СМБ. Проте можливі випадки сплати окремих податків авансом, до початку чи завершення відповідного податкового періоду.

Повний перелік обов'язкових елементів механізму застосування будь-якого податкового платежу наведено в ПКУ (пункт 7.1).

Загалом розмір податкового платежу розраховується за такою формулою:

$$\text{сума податку} = \text{база оподаткування} * \text{ставка податку}$$

Проте в практичній діяльності платники послуговуються алгоритмами розрахунку розмірів власних податкових зобов'язань, які передбачені змістом відповідних податкових декларацій.

У процесі податкового адміністрування на СМБ можуть бути покладені обов'язки уповноваженої особи або податкового агента – особи, яка повністю або частково несе відповідальність за дотримання податкового законодавства іншим платником податків.

Невиконання СМБ обов'язків платника податків - це податкове правопорушення. Його вчинення призводить до необхідності нести адміністративну, фінансову та / або кримінальну відповідальність.

Фінансова відповідальність набуває форми пені та штрафів, які входять до складу грошових зобов'язань СМБ як платника податків. Пеня – це грошова санкція за несвоєчасну сплату податків. Її розмір прямо залежить від кількості днів прострочення податкових платежів. Щоб зменшити розмір пені, СМБ може самостійно розрахувати її розмір та сплатити до бюджету протягом встановленого терміну. Розмір штрафу, який накладають на платника податків, залежить від:

- 1) виду податкового правопорушення;
- 2) кількості випадків його вчинення протягом останнього календарного року.

СМБ наділений правами платника податків, неповний перелік яких включає:

- безоплатність користування інформацією про податки і збори, в тому числі отримання податкових консультацій від уповноважених органів;
- користування пільгами, передбаченими податковим законодавством;
- належний захист власних фінансових інтересів при їх порушенні з боку державних податкових органів;
- повернення надміру сплачених податків, зборів, штрафів, пені тощо.

Досконале знання та вміле використання СМБ прав платника податків – запорука його цивілізованої взаємодії та співпраці з посадовими та службовими особами державних податкових органів.

25.2. Взаємодія суб'єктів малого бізнесу з Державною податковою службою України в процесі адміністрування податків

Державна податкова служба (далі – ДПС) України – це представник інтересів держави у відносинах з платниками податків. Вона має статус:

- контролюючого органу – органу влади, який разом з Державною митною службою наділений винятковими повноваженнями здійснювати податковий контроль;
- органу стягнення – органу влади, який наділений повноваженнями досудового врегулювання проблем податкового боргу, що виникає у платників податків.

Згідно з ПКУ, адміністрування податків – це діяльність ДПС України, в ході якої контролюються різноманітні аспекти виконання платниками податків грошових зобов'язань. Ці аспекти варто виокремити за такими етапами:

1. Податкове консультування. ДПС України може проконсультувати СМБ в усній, письмовій та електронній формі. Якщо СМБ на свій запит про застосування норм податкового законодавства отримав від регіонального управління ДПС України письмову відповідь (індивідуальну консультацію), згодом вчинив згідно з нею, тоді його не можна притягнути до відповідальності за порушення відповідних правових норм. Аналогічно, при

ухваленні фінансових рішень СМБ повинен керуватися узагальнюючими податковими консультаціями. Їх оприлюднює Міністерство фінансів України в електронному форматі, насамперед, на власному офіційному веб-сайті.

2. Нарахування сум грошового зобов'язання. ПКУ (пункт 54.3) регламентує перелік випадків, коли ДПС України самостійно розраховує розмір податків та інших платежів і повідомляє про це платника. В якості сповіщення про розмір конкретного грошового зобов'язання СМБ отримує від ДПС України офіційне повідомлення у формі:

а) податкового повідомлення-рішення;

б) податкової вимоги, яка надсилається за наявності у СМБ податкового боргу. ДПС України не повідомляє платника податку про наявність податкового боргу, якщо розмір боргу менший за 180 НМДГ.

3. Податковий контроль. ДПС України здійснює відповідні заходи на предмет дотримання не тільки податкового, але й іншого законодавства (наприклад, щодо ліцензування господарської діяльності, готівкового обігу, ведення касових операцій, дотримання трудового законодавства тощо). При здійсненні експортно-імпорتنих операцій СМБ підлягає податковому контролю, який належить до процедур митного контролю.

Сукупність заходів податкового контролю включає:

3.1. Облік платника податків, його активів (об'єктів оподаткування). Для цього дані про СМБ відображаються у відповідних облікових реєстрах ДПС України за реєстраційним номером його облікової картки платника податків. Громадяни, які займаються підприємницькою діяльністю, обліковуються за їхніми індивідуальними податковими номерами (*далі* – ІПН).

3.2. Облік грошових зобов'язань СМБ - платника податків. Він базується на звітності, яку СМБ зобов'язаний сформулювати та своєчасно надати ДПС України, а саме: податкові та митні декларації, податкові розрахунки та звіти. Якщо СМБ є платником податку на прибуток підприємств, він зобов'язаний щороку разом з декларацією по податку на прибуток подавати річну фінансову звітність. Така звітність – невід'ємна складова податкової звітності СМБ. ПКУ конкретизував терміни подання податкової звітності залежно від тривалості податкового періоду. Вказані в податковій звітності суми податків і зборів – це узгоджене грошове зобов'язання СМБ, яке необхідно виконати в установлені терміни.

Крім податкової звітності, ДПС використовує інші джерела інформаційно-аналітичного забезпечення власної діяльності.

Облікові дані - це основа для застосування ДПС України ризикоорієнтованого підходу при формуванні переліку платників, щодо яких будуть застосовані податкові перевірки. Тому СМБ повинен бути безпосередньо зацікавленим у достовірності власних облікових даних, які реєструються в Інформаційній системі ДПС України;

3.3. Податкові перевірки. Порядок реалізації цього способу податкового контролю регламентований ПКУ. Його дотримання – це запорука повноцінної реалізації СМБ власних прав як платника податків. Жодна податкова перевірка не може бути розпочата без відповідного наказу про її проведення, наступної видачі визначеним посадовим особам ДПС України (як мінімум, двом) направлення на проведення перевірки.

Залежно від підстав і методики проведення, податкові перевірки поділяють на:

➤ *фактичні* – зумовлені необхідністю проконтролювати дотримання, як правило, не податкового, а іншого законодавства. Фактичну перевірку ДПС України здійснює за місцем господарської діяльності СМБ, або за місцем розташування об'єктів оподаткування, які той використовує з комерційною метою. Поширена практика фактичних перевірок щодо СМБ – це початок її проведення без повідомлення платника, що дозволено законодавством;

➤ *камеральні* – призначені для перевірки даних, які СМБ вказав у власній податковій звітності, поданій у паперовому або електронному вигляді;

➤ *документальні* – базуються на опрацюванні даних про платника податків, які можна отримати з різних джерел (податкова, фінансова, статистична звітність СМБ, документи його бухгалтерського обліку тощо). Документальну податкову перевірку проводять у плановому або позаплановому порядку, з виїздом на місце господарської діяльності СМБ або в приміщенні територіального підрозділу ДПС України.

ПКУ регламентує максимально допустиму тривалість кожного виду податкових перевірок. Для СМБ вона становить від 3 робочих днів при проведенні документальної позапланової перевірки ФОПа, який не використовує найманих працівників, до 10 робочих днів при проведенні документальної планової або фактичної перевірки. За наявності підстав тривалість податкової перевірки СМБ може бути подовжена, але не більше, ніж на 5 робочих днів.

Письмовий результат податкової перевірки – це документ у формі акта. Якщо в ході податкової перевірки не виявлено порушень законодавства, тоді СМБ отримає довідку про її проведення.

Крім перевірок, ДПС України застосовує *зустрічні звірки* платників податків. Потреба у звірці, як правило, зумовлена необхідністю підтвердити дані господарської діяльності суб'єкта, який є бізнес-партнером, контрагентом (покупцем, продавцем) СМБ. Якщо в ході зустрічної звірки будуть виявлені факти порушення законодавства самим СМБ, тоді щодо нього ДПС України ухвалить рішення про проведення документальної позапланової податкової перевірки.

Щоб зменшити витрати, зумовлені адмініструванням податків, СМБ варто скористатися електронними сервісами, в тому числі тими, що пропонує ДПС України (наприклад, «Електронний сервіс платника податків»).

25.3. Оподаткування доходів суб'єктів малого бізнесу

Чинне правове поле України передбачає виокремлення суб'єктів малого бізнесу за різними критеріями. Коли ж мова йде про особливості оподаткування їхніх доходів, варто керуватися виключно положеннями ПКУ. Саме вони визначають наявність чи відсутність у платника можливості обрати той чи інший спосіб оподаткування отриманих доходів. До таких способів належать:

1. Загальна система оподаткування.
2. Спрощена система оподаткування (таблиця 25.1).

Таблиця 25.1

Перелік податків за різними системами оподаткування доходів суб'єктів малого бізнесу

Форма господарювання	Перелік податкових платежів з доходів, отриманих СМБ	
	загальна система оподаткування	спрощена система оподаткування
Юридична особа	податок на прибуток підприємств	єдиний податок (третя, четверта групи)
Фізична особа	податок на доходи фізичних осіб + військовий збір	єдиний податок (усі групи)

СМБ повинен застосовувати відповідні податки щодо доходів, отриманих за видами економічної діяльності, які він указав при державній реєстрації як суб'єкта підприємництва.

Узагальнено інформація про механізм застосування податку на прибуток підприємств наведена в таблиці 25.2.

Таблиця 25.2

Податок на прибуток підприємств: базові елементи механізму застосування

Елемент	Характеристика елемента
База оподаткування	грошове вираження прибутку – фінансового результату господарської діяльності СМБ, який визначений у його фінансовій звітності
Базова ставка	18%
Податковий період	календарний квартал

Особливість розрахунку бази оподаткування податку на прибуток – це необхідність врахувати суми податкових різниць. Такої потреби не виникає, якщо СМБ протягом попереднього календарного року отримав дохід (без урахування непрямих податків) у розмірі, меншому за 40 млн. грн. За наявності збитків від фінансово-господарської діяльності, СМБ отримує можливість зменшити базу оподаткування. Тобто отриманий у майбутньому прибуток, при розрахунку суми податку на прибуток, можна зменшити на суму таких збитків.

Узагальнено інформація про механізм застосування податку на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО) і військового збору наведена в таблиці 25.3.

Таблиця 25.3

ПДФО і військовий збір: базові елементи механізму застосування

Елемент	Характеристика елемента	
	ПДФО	військовий збір
База оподаткування	чистий оподатковуваний дохід, отриманий від господарської діяльності СМБ, який розрахований за даними його обліку	
Базова ставка	18%	1,5%
Податковий період	календарний рік	
Строки сплати	протягом звітного року до 20 квітня, до 20 липня, до 20 жовтня – авансові платежі;	-
	до 20 лютого наступного року – в цілому за звітний рік	

База оподаткування ПДФО і військового збору для ФОПа чи «незалежника»:

➤ збільшується на суму всіх доходів, отриманих СМБ від господарської діяльності;

➤ зменшується на суму витрат, які безпосередньо пов'язані із зареєстрованими видами економічної діяльності та документально підтверджені в повному обсязі.

Для СМБ більш приваблива спрощена система оподаткування. Її переваги включають:

1) спрощений порядок обліку та звітності, який продукує менше, ніж за звичайного підходу, підстав для податкових правопорушень;

2) відсутність обов'язку зареєструватися платником податку на додану вартість (далі – ПДВ), якщо розмір доходу, отриманого протягом року від підприємницької діяльності, перевищить 1 млн. грн. (без урахування ПДВ);

3) відносно менші суми податкових зобов'язань.

Остання перевага не абсолютна. Тому перед ухваленням рішення про перехід на єдиний податок доцільно, щоб СМБ провів розрахунок розміру податкових платежів, які йому потрібно здійснювати за того чи іншого механізму оподаткування. Потреба в такому розрахунку зростає, якщо СМБ має можливість обирати між кількома групами єдиного податку.

Вибір групи єдиного податку, насамперед, залежить від виду економічної діяльності потенційного платника. За цим критерієм ПКУ (пункт 291.4) обмежив можливість перебування СМБ на першій, другій і четвертій групах єдиного податку. Так, на четвертій групі єдиного податку можуть перебувати СМБ, в яких частка доходу від сільськогосподарського товаровиробництва перевищує 75% усього доходу. Але, немає жодних обмежень за видами економічної діяльності для платників єдиного податку

третьої групи. Також для переходу на єдиний податок показники господарської діяльності СМБ повинні відповідати іншим установленим критеріям (таблиця 25.4).

Таблиця 25.4

Критерії перебування на єдиному податку та базові елементи механізму його застосування

Показники	Група платників єдиного податку		
	перша	друга	третьа
Критерії			
Обсяг доходу за календарний рік, кількість МЗП (мінімальна заробітна плата)	167	834	1167
Кількість найманих працівників, осіб	жодного	не більше 10	будь-яка
Базові елементи			
База оподаткування	розмір доходу від господарської діяльності		
Базова ставка	до 10 ПМ (прожитковий мінімум) за місяць	до 20 МЗП за місяць	3% + ПДВ або 5%
Податковий період	календарний рік		календарний квартал
Строки сплати	до 21 числа поточного місяця – авансові платежі		протягом 50 днів після закінчення кварталу

ФОП - платник єдиного податку першої або другої групи, який не використовує найманих працівників, може не сплачувати єдиний податок за період:

- щорічної відпустки, тривалість якої не повинна перевищувати один календарний місяць;
- перебування на лікарняному, тривалість якого перевищує один календарний місяць.

Розмір єдиного податку четвертої групи залежить від:

- 1) площі земельних ділянок, які на правах власності або оренди використовує СМБ у господарській діяльності;
- 2) нормативної грошової оцінки таких земельних ділянок;
- 3) ставки податку, яка диференційована за категоріями земельних ділянок і місцем їх розташування.

Щоб мати можливість перебувати на спрощеній системі оподаткування, СМБ повинен подати в ДПС України відповідну заяву.

На відміну від податку на прибуток підприємств, ПДФО і військового збору, єдиний податок належить до групи місцевих податкових платежів. Тому конкретика окремих елементів його механізму (насамперед, ставки та

пільги) залежить від органу місцевого самоврядування, який ухвалює рішення про запровадження єдиного податку у відповідній територіальній громаді.

З отриманих доходів СМБ також сплачують єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі – ЄСВ) (таблиця 25.5).

Таблиця 25.5

ЄСВ: базові елементи механізму застосування

Елемент	Характеристика елемента
База оподаткування	розмір доходу від господарської діяльності
Базова ставка	22%
Мінімальний розмір	22% від МЗП, розмір якої встановлений у календарному місяці
Максимальний розмір	22% від 15 МЗП, розмір якої встановлений у календарному місяці
Податковий період	календарний квартал

З погляду суспільних інтересів, необхідно здійснювати контроль розміру доходів, отриманих платниками податків. З цією метою СМБ зобов'язаний:

1) відкрити рахунок у банківській установі для зарахування виручки, отриманої від реалізації продукції;

2) вести облік отриманих доходів за формою, встановленою Міністерством фінансів України;

3) застосовувати реєстратор розрахункових операцій (далі – РРО) («касовий апарат») для належного відображення грошових розрахунків, проведених у готівковій формі. Різновид РРО – програмний РРО (далі – ПРРО). Він є програмним забезпеченням, котре можна встановити на смартфон, планшет або інший девайс, яким користується СМБ у підприємницькій діяльності.

25.4. Зобов'язання СМБ за іншими об'єктами оподаткування

Незважаючи на обрану систему оподаткування власних доходів, СМБ також повинен сплачувати податки з інших об'єктів, або операцій, учасником яких він є. Потенційно склад таких об'єктів охоплює:

➤ майнові активи, власником яких є СМБ: земельні ділянки, об'єкти житлової та нежитлової нерухомості, транспортні засоби. Набуття права власності на них призводить до виникнення у СМБ зобов'язань зі сплати, відповідно, плати за землю (ПКУ, статті 269-289), податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки (ПКУ, стаття 266), транспортного податку (ПКУ, стаття 267);

➤ природні ресурси, використання яких на спеціальних засадах дає СМБ можливість отримати прибуток. Спеціальне користування природними ресурсами можливе тільки при отриманні відповідних дозволів (ліцензій, ордерів тощо). При цьому йдеться про сплату СМБ, як правило, таких

рентних платежів: за спеціальне використання води (ПКУ, стаття 255), за спеціальне використання лісових ресурсів (ПКУ, стаття 256), за користування надрами при видобуванні корисних копалин (ПКУ, стаття 252), або в цілях, які не пов'язані з видобуванням корисних копалин (ПКУ, стаття 253);

➤ забруднення довкілля у формі розміщення відходів, скидів забруднюючих речовин у водні об'єкти, або ж їх викидів в атмосферу стаціонарними джерелами забруднення. Такі результати господарської діяльності зобов'язують СМБ сплачувати екологічний податок (ПКУ, розділ VIII);

➤ операції з виробництва, або реалізації підакцизних товарів. Перелік таких товарів в Україні включає тютюнові вироби, пиво, алкогольну продукцію, етиловий спирт, окремі види транспортних засобів, пальне та електроенергію. СМБ, як правило, не виробляють, а продають такі товари. Тому вони сплачують акцизний податок з операцій роздрібного продажу пива, алкоголю, пального, а у випадку імпорту з наступним роздрібним продажем – також тютюнових виробів. Ставка акцизного податку з операцій роздрібного продажу – 5%;

➤ операції імпорту або експорту. СМБ може брати участь у зовнішньоекономічних операціях з відповідними податковими наслідками – необхідністю сплатити до Державного бюджету України мито, ПДВ та, при імпорті підакцизних товарів, акцизний податок.

СМБ, які використовують працю найманих осіб, зобов'язані дотримуватися трудового та податкового законодавства. Відповідно, вони повинні виконувати функції податкового агента щодо найманих працівників, які передбачають:

а) повідомлення ДПС України про початок трудових відносин з конкретними громадянами;

б) розрахунок розмірів ПДФО, військового збору, ЄСВ з нарахованої найманим працівникам заробітної плати та інших доходів, утримання податкових платежів з таких доходів з наступним їх перерахуванням до Державного бюджету України, місцевих бюджетів і фондів соціального страхування;

в) ведення обліку виплачених доходів і утриманих податків;

г) формування та подання відповідної податкової звітності в ДПС України;

д) несення всієї відповідальності за своєчасність і повноту виконання зобов'язань зі сплати ПДФО, військового збору та ЄСВ з доходів, нарахованих найманим працівникам.

За форс-мажорних обставин (воєнний стан, загальнонаціональний карантин) держава, як правило, надає СМБ додаткові пільги при оподаткуванні отриманих ними доходів чи використанні окремих видів ресурсів [2].

Література:

1. Податковий кодекс України : Закон України 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15 бер. 2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

XXVI. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

- 26.1. Основні поняття ризик-менеджменту.
- 26.2. Виявлення ризиків.
- 26.3. Якісний аналіз ризиків.
- 26.4. Кількісний аналіз ризиків.
- 26.5. Планування реагування на ризики.
- 26.6. Моніторинг ризиків.

26.1. Основні поняття ризик-менеджменту

Ризик – це невизначена подія або умова, яка, якщо вона трапляється, може мати позитивний або негативний вплив на одну або кілька цілей проекту. Ризик може перешкодити, затримати або сприяти досягненню цілей проекту. Ризик невизначений, і його ймовірність можна тільки оцінити. Якщо ризик має 100% ймовірність настання, то це вже буде проблема, а не ризик. Ризик впливає на всі аспекти проекту – бюджет, час виконання, обсяг робіт, узгоджений рівень якості тощо.

Ризик-менеджмент – це процес визначення релевантних ризиків, оцінки/ранжування цих ризиків, впорядкування ризиків за їх пріоритетністю, моніторинг та контроль ризиків.

Ризик-менеджмент описує ставлення і підхід організації до ризиків, те як здійснюється управління ризиками, які ризики організація готова прийняти і як вона планує діяти з тими, які вона вирішила не приймати, а також визначає основні вимоги до плану управління ризиками.

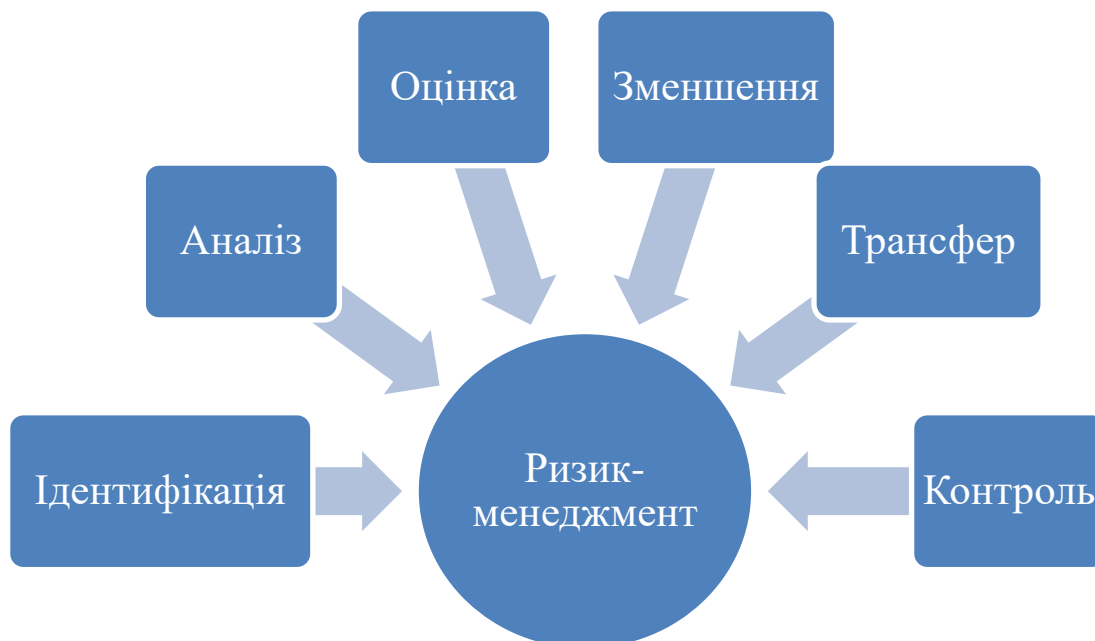


Рис. 26.1. Основні складові ризик-менеджменту

Прикладами типів ризиків є:

- Фінансові;
- Стратегічні;
- Юридичні;
- Політичні;
- Операційні;
- Екологічні.

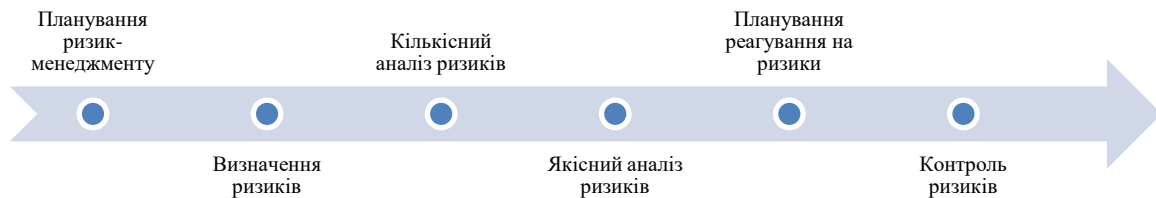


Рис. 26.2. Етапи ризик-менеджменту

26.2. Виявлення ризиків

Ідентифікація ризиків - це процес виявлення індивідуальних ризиків проекту, а також джерел загального ризику проекту та документування їх характеристик.

Ключовою перевагою цього процесу є документування існуючих індивідуальних ризиків проекту та джерел загального ризику проекту. Він також об'єднує інформацію так, щоб команда проекту могла належно реагувати на виявлення ризиків.

Існує багато методів ідентифікації ризику:

Експертна оцінка. Експертне судження - це метод, за допомогою якого судження надається на основі певного набору критеріїв та/або досвіду, набутого в конкретній галузі знань, сфері застосування або сфері продукту, певній дисципліні, галузі тощо. Така експертиза може бути надана будь-якою групою або особою, яка має спеціальну освіту, знання, навички, досвід або підготовку.

Мозковий штурм. Суть методу мозкового штурму полягає в тому, що відбирається група кваліфікованих експертів, але оцінки і висновки робляться в ході засідання. Всі експерти діляться на дві групи: перша генерує ідеї (виставляє оцінки), а друга - їх аналізує. При цьому забороняється критикувати ту чи іншу ідею. Ідея, з якою погодиться більшість експертів, і вважається правильною.

SWOT-аналіз. SWOT-аналіз оцінює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози організації або проекту.

Аналіз припущень. Припущення – це фактор, який вважають істинним, реальним або достовірним, без доказів та демонстрації. Ця форма аналізу забезпечує, що припущення узгоджені та інтегровані у плани та документацію проекту.

Причинно-наслідкові діаграми. Вони є потужним інструментом. Керівники проектів можуть використовувати цей простий метод, щоб допомогти визначити причини-фактори, які породжують ризики. Якщо будуть усунені причини, то можна буде зменшити або усунути ризики.

Важливим аспектом роботи з ризиками є написання та опис ризиків. Загалом ризик складається з трьох основних частин: причина, ризик і ефект, який від нього буде (Cause-Risk-Effect). При описі ризику дуже важливо вказати причину, описати сам ризик і які наслідки будуть. При цьому добре описаний ризик повинен відповідати на 3 запитання: Що може статись? Чому може статись? Чому ми повинні на це реагувати? Наприклад, якщо при описі ризику просто вказати, що керівник команди проекту вирішив піти з неї, то це не є хорошим прикладом описом ризику, адже він не дає нам розуміння причин і наслідків. Тобто, якщо в проекті потенційно може піти керівник з команди, то нам важливо розуміти чому. Наприклад, через нецікаві завдання, які тепер виконуються на проекті, керівник вирішив піти з нього. Це буде описом причини і ризику, а вже залежно від проекту можуть бути зовсім різні наслідки. Наприклад, керівник залучений в проект лише на 5%, тому те, що він піде з нього, може суттєво не вплинути на сам проект, і може бути вже готова заміна з іншої команди на цю роль. У такому разі можна вказати, що наслідками такого ризику є ротація або додатковий найм, але вплив цього ризику буде невисоким на проект. Важливість такого опису полягає в тому, що коли так описується ризик, то стає зрозуміло з якими причинами потрібно боротись, якщо прийнято рішення працювати з цим ризиком.

Ситуація	Причина	Ризик	Наслідок
Недостатній рівень ризик-менеджменту	Недостатній рівень залученості команди до процесу управління ризиками	Недостатність розуміння ризиків, які можуть виникнути	Що призведе до того, що проект не забезпечить досягнення поставлених цілей

Після опису ризиків, всі вони розміщуються в такий документ як Реєстр ризиків, який містить всю інформацію про можливі ризики на проекті. Загалом найважливішими складовими документа є: загальний опис ризику, його статус, його прогрес, відповідь на ризик, відповідальна людина і певні коменти. З додаткових пунктів, які можуть допомогти правильно управляти ризиками, є категорії ризиків, тригери – тобто те, що показує, що реально ризик стався, часові рамки або дедлайни, щоб вирішити питання. Наприклад, якщо є ризик, що можна не закінчити проект вчасно, то обов'язково повинна бути якась точка неповернення, при якій буде

зрозуміло, що цей ризик відбудеться. І це повинно бути внесено в Реєстр ризиків.

26.3. Якісний аналіз ризиків

Після опису ризиків їх потрібно оцінити. Оцінюється ймовірність ризиків та їх вплив на проект. Коли йдеться про ймовірність, то це ймовірність того, що цей ризик відбудеться. Зазвичай обирають 3 категорії: Низька, Середня та Висока. При оцінці ризиків можуть виникати проблеми, адже в кожного може бути різне сприйняття ризиків. Тому цим категоріям потрібно надати якесь значення. Наприклад, якщо це стається в межах двох тижнів, то це – висока ймовірність, а якщо щось стається в межах півроку – то це низька ймовірність. Тобто, якщо потенційно на Землю може впасти метеорит і це може ніколи не статись, то цей ризик можна ігнорувати. При оцінці ризику проекту дуже важливо мати спільне розуміння того, що таке ризик, його вплив і ймовірність. І коли команда разом працює над тим, щоб разом здійснити оцінку ризику, в неї з'являється спільне розуміння того, що таке високий рівень ризику, а що таке – низький. Ризик можна описувати словами, а можна задати певні цифрові значення.

Ймовірність		Опис
Відносна	Числова	Словесна
Низька	0.1	Швидше за все не виникне
Середня	0.5	Можливо виникне
Висока	0.9	Ймовірно виникне

Аналогічно працюють з впливом ризику, тобто наскільки сильно він впливає на проект. Наприклад, використовують підхід вплив на витрати, графік та обсяг робіт.

Вплив	Мета проекту			
	Витрати	Графік	Обсяг робіт	Якість
Низький (0.1)	Незначне зростання витрат, <5%	Незначне відставання в графіку, <5%	Зачеплені незначні області	Незначна частина проекту зменшиться в якості
Середній (0.5)	Значне зростання витрат, 5-10%	Значне відставання в графіку, 5-10%	Зачеплені основні сфери проекту	Зниження якості проекту вимагає підтвердження
Високий (0.9)	Високе зростання витрат, 10-20%	Високе відставання в графіку, 10-20%	Скорочення обсягу робіт є неприйнятним для клієнта	Скорочення якості неприпустиме для клієнта

Основним результатом кількісної оцінки ризику є матриця «Вплив-ймовірність». Для неї розраховується показник Рівень ризику, що дорівнює добутку Впливу на Ймовірність і залежно від результату цей ризик може бути Низьким, Середнім або Високим. Обчислений результат використовують в матриці, що відображена нижче. Наприклад, якщо помножимо 0.1 на 0.5, отримуємо 0.5 і такий ризик потрапляє в категорію Середній. Якщо в нас Вплив 0.5, а ймовірність – 0.3, то результат буде 0.15. Цей результат потрапляє в зону Середній. При оцінці проекту ця таблиця виглядає так: в різних комірках записують відповідні ризики. Команда проекту може вирішити, наприклад, що всі ризики, які потрапляють в зелену зону, то за замовчуванням приймаємо їх, тобто не витрачаємо на них час, не досліджуємо на даному етапі, тому що в нас є ризики в червоній і в жовтій зонах. Можна працювати з усіма ризиками на всіх рівнях, але зазвичай ризики, що знаходяться в зеленій зоні, не варті тих зусиль, щоб з ними працювати. Важливо знати, що вони є, і слідкувати, чи не зміниться їхній рівень.

Ймовірність	Вплив		
	Низький/0.1	Середній/0.3	Високий/0.5
Висока/0.5	0.05	0.15	0.25
Середня/0.3	0.03	0.09	0.15
Низька/0.1	0.01	0.03	0.05

Використання такої матриці має кілька переваг:

- Вона дозволяє визначити пріоритети по ризиках.
- Спрощує процес ризик-менеджменту.
- Показує загальний рівень ризику проекту.

26.4. Кількісний аналіз ризиків

Якісний аналіз ризиків більш суб'єктивний. Кількісний аналіз ризиків потрібен для того, щоб ризикам, оціненим в процесі якісного аналізу, надати якесь значення. Зазвичай він проводиться для того, щоб формувати резерви для проекту.

Для проведення кількісного аналізу ризиків потрібно з оціненого Реєстру ризиків взяти Ймовірність, щоб нам можна було приблизно оцінити вплив. Він може бути в у від'ємній сумі грошей, а якщо даний ризик - це Можливість, то в додатній сумі грошей. Величиною оцінки можуть бути гроші, людино-дні, години роботи тощо. Наприклад, є ризик А, що команда потенційно може не встигнути зробити певну частину проекту, яка впливає на інші частини проектів, і потім додатково потрібно буде 100 днів роботи одного працівника на усунення цього відставання. В такому разі можна помножити 100 днів роботи на ймовірність і вийде 50 днів, які ми закладаємо після цього в Графік як резерв.

Ризик	Ймовірність	Вплив, €	Значення, €	Бюджет
Ризик А	0.1	10 000	1 000	
Ризик Б	0.9	- 5 000	-4 500	
Ризик В	0.5	-25 000	-12 500	
Резерв на випадок непередбачуваних обставин			-16 000€	

Ризик	Ймовірність	Вплив, дні	Значення, дні	Розклад
Ризик А	0.1	-10	-1	
Ризик Б	0.5	- 100	-50	
Ризик В	0.9	-50	-45	
Резерв на випадок непередбачуваних обставин			-96 робочих днів	

26.5. Планування реагування на ризики.

Наступний етап в роботі з ризиками – планування реакцій на них. Є 4 стратегії реакції на ризики:

Пом'якшення – стратегія, яка використовується в тому випадку, коли команда проекту вирішує працювати з цим ризиком і намагається знизити його вплив або ймовірність, тобто усунути ризик, якось його спростити або нівелювати взагалі, тобто звести до нуля.

Прийняття. Якщо повернутись до матриці «Вплив-ймовірність», то можна прийняти рішення, що всі малоймовірні ризики приймаються. І тоді можна обрати таку стратегію як Прийняття. Це означає, що приймається той факт, що ризик є, і якщо він станеться, то команда проекту готова до того.

Уникнення – стратегія, яка використовується тоді, коли команда проекту вирішує не виконувати певну частину, оскільки вона може спричинити дуже багато ризиків, усуваючи так причину виникнення цих ризиків.

Трансфер ризиків. Відбувається передача ризиків на інших виконавців. Наприклад, під час будівництва будинку, особливо тоді, коли це стосується низькопріоритетних завдань (прибирання будинку після його будівництва). В такому випадку може найматися третя сторона, яка бере на себе ризики здійснювати висотні роботи і при цьому, ймовірно, отримати травми.

26.6. Моніторинг ризиків

Важливим аспектом ризик-менеджменту є моніторинг і контроль ризиків. Це фактично те, як команда працює з ризиками в ретроспективі. В процесі роботи з ризиками потрібно розуміти, скільки ризиків насправді залишилися ризиками, а скільки перетворилося в проблеми. Якщо всі ризики перетворюються в проблеми, то щось команда, напевно, робить не так. Напевно ризики не ідентифікуються, ідентифікуємо тільки проблеми, не пропрацьовується завчасно ситуації. Так само важливо переглянути

ефективність планів відповіді на ризики, тобто те, як усуваються ризики. В ідеалі потрібно слідкувати за тим, щоб плани відповідей на ризики були настільки ефективними, щоб ці ризики переставали бути ризиками з високим впливом і високою ймовірністю. Регулярно ризики повинні не тільки потрапляти в реєстр ризиків, а ще й переглядатись, тобто команда має проходитись по всьому реєстру ризиків і валідувати рівень ризику та його вплив, а також перелік дій, які виконуються для роботи з цим ризиком.

Література:

1. https://www.projectmanagement.com/contentPages/wiki.cfm?ID=344587&thisPageURL=/wikis/344587/Expert-judgment#_=_

2. Настанова до Зводу знань з управління проєктами Настанова РМВОК та Стандарт з управління проєктами. https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf

XXVII.

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ

Тренд екологічного способу життя почав зароджуватися тільки останніми роками. Багато хто з нас уже сортує сміття, намагається раціоналізувати споживання природних ресурсів або більш відповідально ставиться до придбання побутових речей. Пандемія COVID-19 змусила українських громадян поглянути в іншому світлі на бізнес, як це характерно для більш розвинених країн, які досягли вищого рівня добробуту, тобто більш відповідально ставитися до навколишнього середовища. Суто споживацькі підходи на рівні боротьби за існування відходять у минуле, коли йдеться про збереження природних ресурсів. *Натомість є відчуття споживання, бажання зменшити шкоду, завдану природі, і готовність вкладати значні кошти в «зелені» ініціативи. Цьому сприяє стратегічна спрямованість на поглиблення інтеграції з Європейським Союзом, який відіграє важливу роль у реформах України. Попри заперечення прихильників традиційного способу життя та затятих противників змін, уже очевидно, що бізнес у звичному розумінні припинить своє існування. Політичний порядок денний, керований світовими лідерами, визначає фундаментальні зрушення. Він також розробив нові принципи трансформації системних процесів управління бізнесом, організації виробництва та діяльності на ринку капіталу.*

Будь-яка бізнес-система певною мірою взаємодіє з навколишнім середовищем. При цьому взаємодії можуть бути як позитивними, так і негативними. Друге, на жаль, зустрічається частіше. Тому будь-яка господарська одиниця повинна виробити певні принципи своїх відносин з навколишнім середовищем, невід'ємною частиною яких є екологічний аспект. Цю систему взаємовідносин здійснюють державні органи, які здійснюють нагляд і контроль у сфері охорони навколишнього природного середовища. Останнім часом активізували свою діяльність громадські організації. Але тут часто доводиться мати справу з діяльністю громадських організацій, які виконують не завдання захисту навколишнього середовища та запобігання екологічним злочинам, а переслідують зовсім інші цілі - наприклад, отримання фінансової допомоги від великих корпорацій або участь у конкуренції природних користувачів, щоб дискредитувати один чи декілька їхніх видів діяльності чи продуктів. При цьому професіоналізм екологічного менеджменту низький не лише через законодавчі та економічні причини (переважно низька екологічна свідомість суспільства), а й у деяких випадках через побоювання менеджерів середньої ланки втратити роботу через звинувачення в недобросовісності компанії.

Водночас погане управління екологічною діяльністю наражає компанії на величезні ризики: конкуруючі компанії, державні органи та громадські організації можуть використовувати цей недолік, спричиняючи величезні збитки та, можливо, навіть повну зупинку економічної діяльності.

Для забезпечення якісного управління в екологічній сфері необхідно визначити стратегію взаємодії бізнесу та навколишнього середовища з суворим дотриманням вимог екологічного законодавства. Тут оптимізовано взаємодію з екосистемою та їх врахування при розвитку бізнес-систем у динамічному діапазоні. При розробці комерційного проекту необхідна детальна експертиза ландшафту, екосистеми, яка відобразить динаміку самого проекту, так і частини геологічної системи, на які він впливатиме.

Екологічний менеджмент має передбачати розробку проектів з мінімальним впливом на навколишнє середовище та врахуванням їх динаміки, а також стратегічний план запобігання та ліквідації можливих надзвичайних ситуацій. При цьому необхідно використовувати методологію управління ризиками та страхового захисту.

Тому підприємства повинні створити комплексну систему управління навколишнім середовищем, яка взаємодіє з різними зовнішніми організаціями, що може не тільки зменшити вплив звичайної господарської діяльності на навколишнє середовище, але й мінімізувати ризик аварій та можливих збитків. Такі системи за допомогою аутсорсингу можуть створювати не тільки великі промислові підприємства, а й компанії, які представляють малий і середній бізнес.

Екологічна безпека та моніторинг стану навколишнього середовища є ризикованою діяльністю, тому необхідно постійно розвивати систему екологічного менеджменту, створену на підприємстві, наприклад, з використанням технології EMS.

Екологія, як економічна складова в бізнес-системах, усе ще розглядається більше як обов'язкова витрата. Проте «добрий» стан навколишнього природного середовища є не лише показником позитивної соціальної ситуації в регіоні, а й активом для розвитку бізнесу. В основному всі природоохоронні заходи спрямовані на регулювання впливу на природні системи. Це, наприклад, встановлення стандартів, ліцензування, сертифікація, стандартизація, екологічний аудит, плата за забруднення навколишнього середовища, податки за забруднення навколишнього середовища, екологічне страхування. Компанії, які ефективно керують екологічними, соціальними та управлінськими ризиками, здатні долати кризи, демонструвати свою надійність міжнародним інвесторам і сприяти глобальному добробуту.

Сьогодні відповідальне (стале) інвестування, яке також відоме як інвестування ESG (ESG - Environmental, Social and Governance - Environmental, Social and Stewardship Sustainability), зростає з кожним роком. Адже компанії з ESG у своїх портфелях демонструють свою стійкість до

зовнішніх ризиків. Однією з цілей європейської політики є зміцнення лідерства ЄС у фінансуванні екологічно безпечних інвестиційних проєктів та випуску стійких облігацій (зелених облігацій).

Виявилось, що екологічні, соціальні та стратегічні показники компанії будуть все більше цікавити міжнародних інвесторів під час прийняття інвестиційних рішень, оскільки це знижує їхній ризик. Тим не менше, навіть якщо компанія повністю задовольняє інвесторів у своїй фінансовій звітності, вона значно програє конкурентам, які впроваджують програми сталого розвитку, відстежують результати та відображають їх у нефінансовій звітності.

За аббревіатурою ESG (Environmental, Social and Governance), про яку багато хто в Україні ще не знає, ховаються проблеми, над якими компаніям варто серйозно задуматися. Він набуває популярності у всьому світі і поступово входить у вітчизняну практику. Дотримання принципів ESG стало ключовою умовою збереження цінності бізнесу для акціонерів та інвесторів.

Крім того, це може бути вигідною інвестицією: компанії, відповідальні за клімат та екологію, стрімко зростають у вартості серед інвесторів. Наприклад, на початку 2020 року інвестиційна компанія BlackRock, яка управляє понад 7 трильйонами доларів, пообіцяла діяти відповідально та відмовитися від інвестицій з високими кліматичними ризиками. У 2018 році данський пенсійний фонд RKA (46 мільярдів доларів під управлінням) вийшов із понад 100 вугільних, нафтових і газових компаній.

Отже, інтеграція принципів ESG у бізнес може створити довгострокову цінність. Криза, в яку країни та компанії занурилися внаслідок пандемії коронавірусу, показує, що ESG більше не можна розглядати просто як примху чи як елемент іміджу в корпоративному управлінні. Це питання виживання бізнесу, таке ж необхідне, як миття рук під час пандемії. Компанії часто критикують адміністративні обмеження й економічну політику, яка проводиться на державному рівні. Коли Урсула фон дер Ляєн оголосила про посилення вимог до компаній щодо скорочення викидів парникових газів, топ-менеджери та високопоставлені представники понад 30 провідних європейських компаній опублікували звіт під назвою «Це вже не бізнес, як зазвичай». У ньому представники бізнесу висловили підтримку «зеленої» стратегії розвитку Європи, визнавши, що кліматична нейтральність континенту до 2050 року є реальною метою.

Відповідальність за довкілля має бути одним із пріоритетів у бізнес-плані кожної компанії.

XXVIII. ПРЕЗЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ІДЕЙ ТА СТАРТАПІВ

- 28.1. Основні принципи презентації бізнес ідей та стартапів.
- 28.2. Техніка публічних виступів.
- 28.3. Економіко-психологічні аспекти організації власного бізнесу.

Ідея – це як іскорка у запальничці. Вогник горітиме, поки буде бензин, але ж суть у тому, щоб він запалював і поширювався, інакше паливо вигорить і від вогника не буде навіть сліду. І якщо ми тепер говоримо про бізнес-ідею, то що ж потрібно, щоб вона запалювала? Тож спробуємо знайти перші загальні відповіді на це запитання. Але пам'ятаймо: у кожній ідеї – свій шлях від народження до зрілості та реалізації, а кожен ідеатор, – як мінімум, трошки творець, який прагне бути першопроходцем, перетворити світ, принести суспільству щось нове, а тому не шукає відомих відповідей та універсальних рішень.

28.1. Основні принципи презентації бізнес ідей та стартапів

Перш ніж нести факел своєї бізнес-ідеї “в маси”, тобто презентувати її інвесторам, важливо відповісти для себе на кілька запитань.

Що це має бути по суті? Щоб донести цінність своєї ідеї до адресата, вона має бути зрозумілою самому промовцю. Який корисний продукт чи послугу ми пропонуємо? У чому полягає інновація? Чому будуть купувати саме наш продукт? І хто буде його купувати?

Щоб переконати когось у цінності свого продукту, у цього продукту мають бути користь та інновація, в які вірить сам промовець. Первинне – зробити щось корисне та інноваційне, наповнене внутрішнім змістом для ідеатора та команди, вторинне – презентувати так, щоб слухачі це сприйняли.

Щоб перевірити своє розуміння власного ж стартапу, можна провести так званий ліфт-тест (Elevator pitch): як би Ви описали свій проект Вашому інвестору, якого Ви випадково зустріли у ліфті? Фактично, це тест на ідентичність, але не особисту (хто я?), а ідентичність Вашого дітища, Вашого бізнес-проекту, а також Ваше знання його координат на планеті бізнесу. Розібралися? А тепер спробуємо перевірити себе на практиці:

1. Хто ми? («Назва» – компанія, яка...)
2. Де ми? (В якій сфері працюємо?)
3. Для кого працюємо? (Хто наші клієнти?)
4. Яку потребу задовольняємо? (Матеріальну? Нематеріальну?)
5. Яка наша особливість? (Чим відрізняємося від конкурентів?)
6. Посилення: і чому саме у нас купити?.. [3].

Для визначення своїх координат на планеті бізнесу та новизни бізнес-проекту корисно прочитати книгу Марті Ньюмейера “ZAG” [2]. А якщо

коротко, то зробіть щось корисне, вірте у себе, відрізняйтеся і будьте щирими, щоб Вам повірили.

І звідси випливає наступне запитання: а як саме все-таки говорити, щоб повірили? Чи для початку просто почули? Найперше, ми готуємо промову і запитуємо себе:

“Що має бути за формою?” Промова за формою – це вже наслідок, результат попереднього етапу створення ідеї, написання бізнес-проекту та самоусвідомлення.

Перед виступом у Вас має бути лаконічний, зрозумілий дитині текст, який зачіпає (почуття, мислення, потреби, цінності) і тому запам’ятовується. Промова має бути структурованою, логічною і цілісною, виклад – живою мовою (це не наукова доповідь і не “новорічне звернення політика до народу”). Бажано до кожної структурної частин наводити приклади, “оживлювати” розповідь метафорами, порівняннями, доречними історіями та коректним гумором.

Промову бажано розпочати із фрази, яка одразу захоплює увагу, або, у певних випадках, із запитання до аудиторії. Узагалі інтерактивна бесіда зі слухачами – один із найбільш вдалих риторичних прийомів – так Ваша публіка точно не порине у власні думки і не переключиться на смартфони. І, звичайно ж, найважливішу інформацію варто розмістити на початку та вкінці промови.

Що ж має бути у Вашому виступі? Публічне обговорення та захист власних бізнес-ідей за участю представників бізнесу, фінансово-кредитних установ, органів влади та громадського сектору мають відповідати таким основним критеріям:

- реалістичність проекту, в т. ч. відповідність параметрам малого бізнесу;
- інновація (унікальність, фішка бізнесу);
- соціальна відповідальність бізнесу.

Тож потрібно підготувати пітч-дек для пітчінгу.

Пітч-дек – це структурований презентаційний матеріал для ознайомлення, найчастіше у вигляді певного набору слайдів, у якому команда стартапу відображає всю інформацію про бізнес-ідею та продукт.

Пітчінг – це виступ із презентацією, під час якого у команди (або представника команди) є можливість за чітко лімітований проміжок часу «продати» свою ідею (продукт) аудиторії. Мета пітчінгу – зацікавлення потенційних інвесторів, кредиторів, партнерів або клієнтів своїм продуктом і викликати у них бажання співпрацювати зі стартапом.

Складові пітчінгу:

1. Техніка виступу – рухи, жести, міміка, голос, емоції тощо.

Останні дослідження показують, що до 90 % успіху людської комунікації може залежати від техніки та майстерності спікера, його ораторського мистецтва. Харизма, манера подачі, рухи і жести (невербальне

мовлення), гра голосом, темп розмови, емоції – це все дуже важливі елементи, які потрібно готувати для презентації, вони суттєво впливають на сприйняття аудиторією самого контенту.

Результати досліджень, проведених доктором Альбертом Мехраб'яном, відомі тепер, як “Правило 7-38-55”, показують ступінь важливості під час комунікації (презентації, виступу) таких 3-х елементів:

- текст (тобто слова, які людина говорить) – 7%,
- голос (інтонації, темп, гучність) – 38%,
- мова тіла (жести, міміка, рухи, постава, емоції) – 55%.

2. Презентація – слайди, контент, візуалізація, тизер (відеопітч).

У презентації належить відобразити основні тези промови та цифровий матеріал у формі таблиць, графіків, діаграм, але без заглиблення у тему. Ілюстраційний матеріал – це дорожня карта, схема доповіді, опорні сигнали для запам'ятовування, або ж доповнення інформацією, яка не сприймається на слух, а не конспект лекції чи розділ із підручника, він не має конкурувати з промовцем.

Також варто підготувати *інформаційний проспект (візитівку)* проекту бізнес-ідеї за такою орієнтовною схемою:

Моя бізнес-ідея:				
Початкові інвестиції:		Назва підприємства:		
<i>1. Витрати:</i>				
1.1. Проміщення (купівля, оренда, будівництво):		Місце розташування підприємства:		
1.2. Обладнання, устаткування, транспорт:				
1.3. Матеріали, сировина:		Інновація (фішка бізнесу):		
1.4. Оплата праці:				
1.5. Маркетингові витрати, реклама:		Соціальна відповідальність:		
2. Кількість працівників:				
3. Термін окупності:				
Чистий прибуток підприємства				
		1 рік		2 рік
1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Код роботи		Галузь впровадження		

Рис. 28.1. Інформаційний проспект бізнес-ідеї

Рекомендована стандартизована структура пітч-деку:

- інтро (назва стартапу, логотип, слоган або короткий тизер);
- проблема (підтвердження існування проблеми) – результати емпатії, аналітика, дослідження, сторітелінг тощо (важливо це підтвердити на основі статистичної інформації або посилання на аналітику, медіа та ін.);
- рішення (спосіб розв'язання проблеми, який пропонує команда стартапу). Необхідно дати визначення, що є продуктом і як саме продукт

пропонує сприятиме розв'язанню проблеми та надати короткий опис особливостей здійснення такого процесу. На цих слайдах можна показати скріншоти або демопродукту (демонстрація продукту);

- розмір ринку (потрібно показати розмір ринку TAM (максимально можливий), SAM (доступний, потенційно можливий) і SOM (реалістично можливий) та відобразити динаміку зростання ринку, тренди на ринку та ін.);

- конкуренція (аналіз конкурентів, порівняльний аналіз за характеристиками продукту, виявлення існуючих нечесних конкурентних переваг). Необхідно показати, за рахунок яких переваг стартап має намір конкурувати і завойовувати свій сегмент ринку;

- монетизація та моделі монетизації (хто, як і скільки буде платити за продукт, і плани щодо одержання прибутків від продажу продукту);

- дорожня карта (досягнення стартапу, заплановані на найближчий період (6–12 місяців), стратегія виходу стартапу на ринок та ін.);

- команда (інформація про команду: імена, фото, ролі, досвід, компетенції – все, що може підтвердити компетенції команди загалом і дати інформацію про те, що саме ця команда зможе найліпше здійснити реалізацію цього проекту);

- трекшн (для стартапів, які вже здійснюють продажі, одержують доходи, мають постійних клієнтів і можуть продемонструвати відповідні показники, графіки, першу версію продукту (MVP) та ін., але на етапі розробки бізнес-ідеї така інформація не обов'язкова).

Водночас значення має встановлення чітких часових меж пітчу, привернення уваги аудиторії шляхом використання цікавого початку історії та потужного закінчення з яскравим гаслом і простотою викладу матеріалу.

На фінальному пітчингу автори бізнес-проекту отримують експертну оцінку та цінні поради від фахівців-практиків, а також відбуваються зустрічі з потенційними інвесторами, кредиторами та “бізнес-ангелами”.

28.2. Техніка публічних виступів

Як уже згадувалося вище, невербальна мова (до якої належать міміка та жести) впливає на аудиторію чи не більше, ніж сам текст промови. То якою ж мовою має говорити з аудиторією тіло спікера, щоб допомогти у продажі бізнес-ідеї?

Упевнена пряма постава, спокійна жестикуляція та міміка (якщо не передбачено якогось особливого театрального ефекту у стилі Джима Керрі) та відкриті ненапружені пози – весла, які втримають на плаву чи не кожного промовця. Не варто торкатися обличчя руками без потреби (це може бути сприйнято як невербальний посил брехні), перехрещувати руки та ноги (посил закритості чи невпевненості). Спокійний погляд і відкриті долоні переконують слухачів у Вашій чесності. Само собою зрозуміло, що варто потренуватися над чітким виразним мовленням і вільним володінням матеріалом: читати з листочка – точно «не варіант». Ну а увагу публіки

зазвичай приковують енергія, впевненість і ентузіазм, а також індивідуальність промовця [4].

Щоб побачити свої міміку і жести зі сторони, можна потренуватися перед дзеркалом чи зняти себе на камеру. Але тут важливо не виплюхнути з водою дитя. Первинне – внутрішній стан спікера, віра в корисність ідеї, в суспільне благо, яке вона несе. Жести і міміка – результат внутрішньої впевненості, віри у себе і свою ідею, щирості, доброзичливості до слухачів. Якщо ж зовнішня акторська майстерність не відповідатиме внутрішньому світу – думкам, почуттям, переконанням промовця, то отримаємо стан інкогруентності, неавтентичності, нещирості, а це, зрозуміло, матиме зворотний до бажаного ефект. Складно і практично нереально контролювати всю сукупність невербальних посилів. Невідповідності між словами, жестами і мімікою будуть проявлятися і видадуть лицедійство.

З вищесказаного випливає висновок про основні принципи публічного виступу.

1. Зрозумілість і простота ідеї. Ідея має бути зрозумілою самому промовцю і чітко сформульована, – щоб збагнула людина, яка не дотична до галузі.

2. Віра промовця в користь, значимість, інноваційність, життєздатність своєї ідеї.

3. Упевненість у собі і позитивне налаштування промовця до своєї аудиторії.

4. Щирість і автентичність промовця (або ж справжність, конгруентність). Спікер має бути “рівним собі” і вірним собі, вільним у своїх особистісних проявах, сприймати себе таким, який він є, проявлятися так, як йому природно, транслювати свої справжні емоції, діяти у відповідності зі своїми цінностями та принципами. Іншими словами, “залишайтеся собою – всі інші ролі вже зайняті”.

5. Розуміння публіки. Промовець мусить розуміти, до кого він звертається. Хто його слухатиме. Які в цих людей потреби, цінності, хвилювання, об’єднуючі характеристики. Чим вони живуть. І, відповідно, апелювати у своїй промові до цього. Але і тут – без крайнощів. Натискати на “больові” точки – неетично і неефективно. Згадаймо ідею реклами знеболювального у фільмі “Чого хоче жінка?”.

6. Контакт із аудиторією та “живе” мовлення. Інтерактивна бесіда і використання риторичних прийомів. Звернення, запитання, гумор, парадокси, метафори, сторітелінг і всі інші прийоми, які допомагають “оживити” промову, зробити її цікавою й актуальною для слухача. Важливо спілкуватися із публікою “живою”, некнижною мовою – так промова буде щирішою і природнішою. Дуже добре сприймаються промови з ефектом експромту (наче спікер не готувався, а говорить спонтанно, “з голови”). Але пам’ятаємо, що найліпший експромт – добре підготовлений.

7. Розвійте страхи і додайте впевненості інвесторам. Гаррі Беквіт у книзі “Продаючи невидиме” рекомендує продавцям послуг (“невидимого товару”, якого не можна торкнутися, перевірити якість і повернути) розвіяти страхи та побоювання покупця, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку. За його спостереженням, часто клієнти надають перевагу не цікавішій пропозиції, а більш безпечному капіталовкладенню [1]. На нашу думку, у певній мірі це стосується також поведінки інвесторів (особливо, поки стартап знаходиться на рівні бізнес-ідеї). Чого боїться інвестор? Як можна розвіяти його страхи? Які гарантії “безпеки” капіталовкладення він отримає? Адже може трапитися, що виграє не той, хто пропонує більше, а той, хто зменшує ризику.

8. Будьте гідними довіри. Бренд – це ексклюзивність, відомість, виняткова якість і довіра. Якщо ексклюзивність бізнес-ідеї чи стартапу – це очевидний елемент ефективного промови, то як на цьому етапі можна говорити про довіру? Найліпший спосіб розвіяти страхи – показати себе гідними довіри. Чому Ваш стартап гідний довіри? Ви – людина, якій можна довіряти, і зібрали навколо себе таких самих людей. Розкажіть про себе і цих людей! У Вас уже є досвід реалізованих проєктів. Згадайте про них! А, можливо, саме цей проєкт уже має клієнтів і продажі.

9. Продайте “з-під прилавка” щось цінніше, ніж речі. Що ви продаєте “під ширмою” Вашого товару чи послуги? Як відомо, за успішним продажем товарів і послуг ховається продаж внутрішніх, психологічних сенсів – внутрішнього стану, емоцій, безпеки, впевненості, статусу, належності до групи, ідентичності... У такому випадку, продаж ідеї – це продаж чого? Впевненості? Віри? Зміненого світу? Не відмовляючись від усіх вищеназваних атрибутів додаткової цінності продукту, зупинимось все ж на останньому. Продаж ідеї – це завжди трошки продаж зміненого світу. Як зміниться світ (або навіть Ваш мікросвіт, світ Вашого міста, країни), коли Ваша ідея “оживе”? Як зміниться світ Вашого міста, якщо більшість мешканців “осідлає” велосипеди і обладнає енергозберігаючі дома? Як зміниться світ Вашої країни, якщо Ви проголосуєте за програму цього політика? Як зміниться світ, якщо людина побудує цивілізацію на Марсі? Ідея – це зазвичай добре спланована мрія про змінений світ. Продати ідею – це отримати шанс матеріалізувати колективну мрію.

10. Відпустіть усе, полюбіть сцену і отримуйте задоволення! Будь-який результат – це досвід, сходинка, яка веде Вас до вдосконалення та успіху. Тому не треба надцінних ідей – не бійтеся “програти”. Буде так, як має бути! Якщо Ви зробили вже все від Вас залежне, “відпустіть цей банан” і вийміть руку з клітки фіксації на результаті (пригадуєте мавпеня, яке впіймалося у клітку, бо не могло розтиснути пальці і відпустити банан?). Упіймайте хвилю натхнення, опирайтесь на Вашу віру і впевненість, дозвольте собі піднятися на гребені хвилі і отримуйте від цього задоволення! Все, що Ви вклали у розвиток Вашої бізнес-ідеї та підготовку Вашої промови, вартує

того, щоб Ви “махнули рукою” на результат і просто отримали від промови задоволення!

Щирість, віра і нелицемірна доброзичливість до слухачів – кити в океані публічних звернень. Хочете, щоб Вам вірили – будьте щирими!

28.3. Економіко-психологічні аспекти організації власного бізнесу

З усього вищесказаного стає очевидною важливість психологічних компетенцій підприємця та бізнес-спікера. Адже навіть на початковому етапі, для того, щоб аргументувати важливість своєї бізнес-ідеї, потрібні щонайменше добре розуміння себе, конгруентність, упевненість у собі, віра в себе та свій проект, уміння розуміти аудиторію та знаходити з нею контакт. Що вже й говорити про те, наскільки важливими постають психологічні аспекти в організації власного бізнесу?

Ще у 20-30-х рр.. ХХ ст. на порядок денний економічної науки виходять гуманістичні напрямки, які особливого значення надають ролі людського фактору у підприємстві. Даний період розвитку отримав назву неокласичного, або ж гуманістичного, і охоплює такі напрямки як теорія “людських стосунків”, теорія “людських ресурсів” та теорія “біхевіоризму” (“поведінкова теорія”).

Засновники теорії “людських стосунків” Мері-Паркер Фоллетт і Елтон Мейо основну увагу приділяли вивченню відносин у неформальних групах і використанню цього фактору в управлінському процесі. Теорія “людських ресурсів” базується на працях Абрагама Маслоу та Дугласа Мак-Грегора і полягає у вмотивуванні працівників через реалізацію їх потенціалу та задоволення найвищих потреб. Теорія “біхевіоризму” фокусується на аналізі поведінки людини.

У другій половині ХХ ст. популярність завойовує системна теорія, яка досліджує організацію як ієрархічну структуру взаємозв'язаних елементів. Видатний представник напрямку Пітер Друкер висуває у контексті системного підходу твердження також гуманістичного спрямування, а саме концепцію духу організації (корпоративної культури), ідеї про самоврядування трудового колективу та соціальну відповідальність бізнесу [5].

Повертаючись від теоретичних засад до практичного застосування психології у підприємстві, можна виокремити принаймні такі основні точки перетину:

1. Психологічний портрет підприємця. Якими особистісними характеристиками має володіти людина, щоб створити успішний бізнес?

2. Особливості продуктивної комунікації (із клієнтами, партнерами, працівниками). Переговори, промови, відстоювання своєї позиції, вирішення конфліктів, маркетинг, брендинг.

3. Специфіка підбору та розвитку персоналу, формування корпоративної культури, тімблдінг.

То яким же має бути успішний підприємець? З погляду психології особистості, підприємець – це самостійна, ініціативна, здатна до оправданого ризику людина, здатна опиратися на себе та будувати взаємовигідні відносини з іншими, приймати рішення та брати на себе відповідальність, проявляти волюватість та адаптивність до ситуації. Якщо йдеться про бізнес-ідеї та стартапи, не зайвими будуть такі якості, як креативність, відкритість до інновацій та змін, а також уміння помічати і використовувати тренди. З позиції психології розвитку, ця людина успішно пройшла процес сепарації, добре знає себе, свої бажання, можливості та обмеження, а також може витримати несхвалення себе та своїх починань іншими, продовжуючи опиратися у своїх рішеннях і кроках на себе та йти до поставленої мети. Також успішний підприємець має спокійно ставитись до грошей як психологічної категорії та вміти розпоряджатися фінансами, без страху “великих грошей” та почуття провини за їх примноження, але водночас і без надлишкового накопичення – гроші (як у біблійній притчі про таланти) потребують руху, а не “закопування у землю”.

З погляду психології відносин, успішний підприємець також уміє знаходити спільну мову з людьми, домовлятися, переконувати у правильності своєї позиції, дослухатися до думок, досвіду та потреб інших, владнувати конфлікти, запалювати своїми ідеями та вести за собою, будувати команду, мотивувати й організувати конструктивний робочий процес у групі, планувати та розподіляти завдання. Не зайвим буде й опанування таких модних нині компетенцій, як емпатія та емоційний інтелект, адже успішність у роботі з людьми у вищій мірі визначається розумінням їх внутрішнього світу – емоцій, цінностей, мотиваційних установок і поведінкових стимулів. Зрештою, ці самі компетенції служать важливим компонентом маркетингу та брендингу.

Щоби уникнути надмірних очікувань і розчарувань, варто додати, що жодна людина не бездоганна і не володіє повною комплектацією потрібних якостей “успішного підприємця”. Важливо досліджувати себе, пізнавати свої сильні сторони та обмеження, працювати над тим та іншим. Над сильними сторонами – бо вони власне і дають вектор розвитку – це те, на що людина опирається у своїх починаннях і взаємодіях зі світом. Над слабкими сторонами – щоб не провалитися у повний дефіцит, а збільшити особистісну стійкість, гнучкість і самостійність у складних аспектах, збільшити адаптивність та варіативність власної поведінки, додавши цим собі можливостей вибору. Зрештою, ніхто не скасовував індивідуальний підприємницький стиль – успішні підприємці за характером, талантами та стилем ведення бізнесу можуть бути різними.

А у психологічному саморозвитку варто пам’ятати: розуміння інших починається з розуміння себе, розуміння емоцій інших (чи вміння контролювати свої емоції) – із контакту з власними емоціями, а здатність брати відповідальність – з опори на себе та уміння вирішувати різні ситуації самостійно. Пошук своєї ніші у бізнесі – це найперше пошук власної

ідентичності. Хто я? Який / яка я? Що можу? Чого хочу? Про що мрію? Що мені добре вдається? Що корисного я можу запропонувати іншим людям? Ці та інші запитання лежать біля витоків суспільно-корисного та успішного бізнесу. Шукати і пробувати, робити малі кроки радіти малим успіхам, підніматися після кожної поразки, робити висновки і, не докоряючи собі, йти далі, – все це захоплюючі виклики шляху, який називається покликанням.

На портрет успішного підприємця можна також подивитися під кутом дихотомії індивідуального та загальнолюдського, особистісної самореалізації та належності до групи, приватних інтересів і суспільного блага, самоактуалізації та соціальної відповідальності. Підприємництво як таке передбачає самостійність і опору на себе, досягнення власних цілей та самореалізацію підприємця. Проте складно досягти великих цілей, якщо опиратися лиш на себе, нехтуючи людськими відносинами. Особистісну самореалізацію складно вважати повноцінною, якщо людина діє проти загальнолюдських цінностей, або ж не приносить своїм талантом, своїми справами, своїм бізнесом користі суспільству. І досягнення власних цілей чесним шляхом і з урахуванням потреб інших – це внесок кожного у формування суспільства загального благоденства. Тут можна говорити про роль бізнесу у суспільному прогресі, адже як особистість в апогеї розвитку, так і успішне підприємство роблять свій внесок у розвиток суспільства, а здатність дбати про суспільне благо, залученість у проблеми та потреби спільноти можна вважати частиною самоактуалізації підприємця.

У найвищому розумінні підприємництво можна вважати одним із варіантів самоактуалізації особистості, у процесі якої людина проявляє себе справжньою, розвиває закладені здібності і таланти, зміцнює опору на себе та здатність будувати глибокі відносини, служачи своєю чесною працею та підприємницьким хистом соціальному благу, досягаючи повноти особистісної та соціальної зрілості.

Література:

1. Беквіт Гаррі. *Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг*. Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 192 с.
2. Ньюмейер Марті. *ZAG. Найкращий посібник з брендингу*. Книжковий клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2017. 192 с.
3. Пащук Лідія. Просто про складне: презентація бізнесу або бізнес-ідеї. *Систематизація бізнес-процесів. Дія*. Режим доступу: <https://business.dia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/prosto-pro-skladne-prezentacia-biznesu-abo-biznes-idei>
4. Піз Аллан, Піз Барбара. *Мова рухів тіла*. Розширене видання. КМ-Букс, 2017. 416 с.
5. Прищак М.Д. Лесько О.Й. *Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник*. Вінниця: ВНТУ, 2016. 151 с. Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/index.html

Навчальне видання

Авторський колектив

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

Навчально-інкубаційна програма «Як організувати власний бізнес»

Відповідальний за випуск – **Є. В. Ткач**

Літературний редактор – **О. В. Лукул**
Технічний редактор та дизайнер обкладинки – **А. В. Цвіра**

Підписано до друку 07.02.2023. Формат 60x84/16.

Електронне видання. Умов.-друк. арк. 14.

Обл.-вид. арк. 15,1. Зам. Н-007.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету.

58012, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від 08.04.2002