Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації

навчальний посібник

Болтянська Лариса, Завадських Ганна,
Лисак Оксана, Тебенко Віта

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного

Болтянська Лариса, Завадських Ганна,

Лисак Оксана, Тебенко Віта

Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації

Навчальний посібник

Запоріжжя
2025

УДК [338.2+658.6]:004.6](075)

О-75

Рекомендовано Вченою радою Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
(Протокол №1 від 26.08,2025р)

Рецензенти:

1. Яців Ігор Богданович – доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та торгівлі, Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького
2. Нехай Вікторія Василівна - доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного
3. Поліщук Ольга Іванівна - заступник керуючого магазину №108 ТОВ «Сільпо-Фут», м. Кам'янець Подільський.

Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації: навчальний посібник / Л. О. Болтянська, Г. М. Завадських, О. І. Лисак, В. М. Тебенко; ТДАТУ. - Запоріжжя, 2025. - 320с.

Навчальний посібник розроблено для глибокого та ефективного засвоєння програмного матеріалу, а також для самостійної роботи здобувачів. У ньому комплексно розглядаються теоретичні та прикладні аспекти з основ підприємництва, розвитку соціального підприємництва та торговельної діяльності, включаючи правові, економічні, організаційні й маркетингові основи, сучасні цифрові інструменти та моделі електронної комерції

Зміст посібника спрямований на формування у здобувачів сучасного наукового світогляду, системи глибоких спеціальних знань і практичних навичок щодо ведення підприємницької діяльності, організації торгових процесів та використання інструментів електронної торгівлі.

Рекомендовано для здобувачів закладів вищої освіти економічних спеціальностей, а також буде корисним викладачам як навчально-методичний матеріал і фахівцям — як посібник з модернізації бізнес-процесів.

УДК [338.2+658.6]:004.6](075)
© Болтянська Л., Завадських Г.,
Лисак О., Тебенко В., 2025
© ТДАТУ, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 7
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА 8
ТЕМА 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВИД ГОСПОДАРЮВАННЯ 8
1.1. Сутність підприємництва та його місце в системі господарювання. 8
1.2. Види, функції та принципи підприємництва. 10
1.3. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності. 12
1.4. Роль підприємництва в економіці та суспільстві. 14
ТЕМА 2. ПРАВОВІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 19
2.1. Нормативно – правове забезпечення підприємницької діяльності. 19
2.2. Правові обмеження та відповідальність у підприємницькій діяльності. 20
2.3. Державна реєстрація підприємницької діяльності. 23
2.4. Процес припинення підприємницької діяльності. 29
ТЕМА 3. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОСНОВНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМНИЦКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 35
3.1. Поняття та економічна суть підприємства. 35
3.2. Класифікація підприємств. 37
3.3. Господарські товариства та об'єднання 42
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ 49
4.1. Алгоритм створення власної справи. 49
4.2. Розробка бізнес-плану та стратегії розвитку. 53
4.3. Фінансування та ресурсне забезпечення. 55
ТЕМА 5. РИЗИКИ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ 61
5.1. Поняття та класифікація підприємницьких ризиків. 61
5.2. Джерела виникнення ризиків у підприємницькій діяльності. 63
5.3. Методи оцінювання та управління ризиками. 65
РОЗДІЛ 2. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА 73
ТЕМА 6. ЦІЛІ ТА ЦІННОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА 73
6.1. Сутність і ознаки соціального підприємництва 73
6.2. Соціальна місія як ядро підприємницького підходу. 75
6.3. Цінності соціального підприємництва. 77
6.4. Інновації як інструмент реалізації цілей соціального підприємництва. 79
ТЕМА 7. ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ 86
7.1. Українське правове середовище для розвитку соціального підприємництва. 86
7.2. Фактори вибору юридичної форми соціального підприємства. 88
7.3. Реєстрація та правові форми соціальних підприємств. 90
ТЕМА 8. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ 103
8.1. Стан і розвиток соціального підприємництва в Україні. 103
8.2. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем. 106

8.3. Освіта та підготовка кадрів для соціального підприємництва. 108
8.4. Перешкоди та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. 110
ТЕМА 9. БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 116
9.1. Бізнес-модель соціального підприємства. 116
9.2. Механізми досягнення соціального впливу та фінансової стійкості. 118
9.3. Практика застосування бізнес-моделей у соціальному підприємництві. 120
9.4. Фреймворки бізнес-моделей як основа планування в соціальному підприємництві. 122
ТЕМА 10. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ 129
10.1. Алгоритм розробки бізнес-плану для соціального підприємства. 129
10.2. Концепція соціального підприємства. 131
10.3. Стратегічне планування та операційна діяльність. 134
10.4. Фінансово-організаційні аспекти. 138
РОЗДІЛ 3. ТОРГІВЛЯ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ, ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 145
ТЕМА 11. ОСНОВИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ В ЕКОНОМІЦІ 145
11.1. Поняття, ознаки та функції торговельного підприємства. 145
11.2. Види та особливості торговельної діяльності. 148
11.3. Організаційно-правові форми торговельних підприємств, правове регулювання торговельної діяльності. 151
11.4 Інфраструктура торговельної діяльності. 155
ТЕМА 12. ЕКОНОМІКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 164
12.1. Основні та оборотні фонди торговельного підприємства. 164
12.2. Трудові ресурси та продуктивність праці в торгівлі. 169
12.3. Витрати та доходи торговельного підприємства, формування ціни. 174
12.4. Фінансові результати та прибуток торговельного підприємства. 177
ТЕМА 13. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ 185
13.1. Формування асортименту товарів. 185
13.2. Організація закупівель та постачання товарів. 189
13.3. Організація торговельного обслуговування. 193
13.4. Торговельні технології та інновації. 198
ТЕМА 14. МАРКЕТИНГ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 206
14.1. Сутність та завдання маркетингу в торгівлі. 206
14.2. Маркетингові дослідження в торгівлі. 210
14.3. Маркетингові комунікації. 216
14.4. Цінова політика в торгівлі 219
ТЕМА 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 228
15.1. Оцінка економічної ефективності торговельної діяльності 228
15.2. Інноваційний розвиток торгівлі. 232
15.3. Міжнародна торгівля та глобалізація 234
15.4. Соціальна відповідальність та етика в торгівлі 238

РОЗДІЛ 4. ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....247
ТЕМА 16. ЦИФРОВІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕРЕЖІ.....247
16.1. Визначення електронної комерції та її місце в сучасному бізнесі.....247
16.2. Історія розвитку електронної комерції та її вплив на глобальну торгівлю.....249
16.3. Моделі електронної комерції, їх переваги та недоліки.....251
16.4. Основні форми електронного бізнесу.....252
ТЕМА 17. ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ.....257
17.1. Роль Інтернету та інших інформаційних технологій в електронній торгівлі.....257
17.2. Технології електронної комерції.....259
17.3. Основні платформи електронної комерції.....262
17.4. Електронні платіжні системи та безпека даних.....267
ТЕМА 18. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ І СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ.....274
18.1. Інструменти цифрового маркетингу.....274
18.2. Аналіз цільової аудиторії та розробка маркетингової стратегії.....276
18.3. Контент-маркетинг та SMM як засоби взаємодії з клієнтами.....278
18.4. Оцінка ефективності маркетингових кампаній в e-commerce.....281
ТЕМА 19. ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСТАВКИ ТА ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ.....290
19.1. Вибір моделі доставки як ключ до ефективної логістики.....290
19.2. Роль автоматизації в організації сучасної логістичної інфраструктури.....294
19.3. Використання цифрових інструментів для покращення клієнтського сервісу.....296
19.4. Персоналізований підхід та зворотний зв’язок як засіб підвищення лояльності клієнтів.....298
ТЕМА 20. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ.....304
20.1. Вибір платформи для створення інтернет-магазину.....304
20.2. Розробка дизайну та інтерфейсу інтернет-магазину.....306
20.3. Управління каталогом товарів та послуг.....308
20.4. Аналітика та оптимізація процесів інтернет-магазину.....311
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....317

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки підприємництво постає не лише як вид господарської діяльності, а й як ключовий інструмент соціально-економічних перетворень. Світові тренди свідчать, що інноваційні бізнес-моделі, цифрові технології та орієнтація на сталий розвиток суттєво змінюють підходи до ведення справи. Україна, інтегруючись у світовий економічний простір, переживає масштабну трансформацію підприємницького середовища, у якій особливої ваги набувають здатність адаптуватися до швидких змін, впроваджувати нові формати роботи та працювати з урахуванням глобальних викликів.

Від класичних принципів організації бізнесу до сучасних рішень електронної комерції та цифрового маркетингу – підприємницька діяльність охоплює широкий спектр знань і навичок, які повинні формуватися в процесі підготовки фахівців. Зростання конкуренції, діджиталізація бізнес-процесів, розвиток соціального підприємництва, пошук нових каналів збуту та способів взаємодії з клієнтом – усе це вимагає комплексної освіти, що поєднує теоретичну базу з прикладними інструментами.

Пропонований навчальний посібник «Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації» створено для того, щоб допомогти здобувачам освіти сформувати цілісне уявлення про сутність та сучасні напрями розвитку підприємницької та торговельної діяльності. У ньому послідовно розглядаються:

- Теоретичні основи підприємництва – його сутність, функції, види, принципи, роль у національній економіці та суспільстві, а також правові засади ведення бізнесу.
- Вектори розвитку соціального підприємництва – його цінності, правові та організаційні форми, сучасні тенденції та можливості для вирішення соціальних проблем.
- Торгівля як ключовий сегмент підприємництва – економічні основи, організація торговельного процесу, маркетинг у торгівлі, ефективність і перспективи галузі.
- Електронна торгівля – моделі, інструменти та технологічні рішення e-commerce, цифровий маркетинг, організація доставки та підвищення клієнтського досвіду, аналітика й оптимізація роботи інтернет-магазину.

Видання має на меті не лише дати ґрунтовну теоретичну підготовку, а й сформувати у здобувачів практичні компетентності, необхідні для реалізації власних підприємницьких ідей у реальних умовах ринку. Для цього в тексті подано приклади з практики українських та міжнародних компаній, ситуаційні завдання, тести для самоконтролю, теми для рефератів і досліджень.

Посібник орієнтований на здобувачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, однак він може бути корисним і для викладачів, підприємців-початківців, менеджерів та всіх, хто прагне оновити або систематизувати свої знання у сфері підприємництва, торгівлі та електронної комерції.

Авторський колектив прагнув, щоб ця праця стала містком між класичними економічними концепціями та вимогами цифрової епохи, допомагаючи формувати у майбутніх фахівців здатність мислити стратегічно, діяти гнучко й упроваджувати інновації. Сподіваємося, що посібник сприятиме розвитку підприємницької культури, підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу та інтеграції нашої економіки у світові процеси.

ТЕМА 1 ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ВИД ГОСПОДАРЮВАННЯ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

1.1. Сутність підприємництва та його місце в системі господарювання.
1.2. Види, функції та принципи підприємництва.
1.3. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності.
1.4. Роль підприємництва в економіці та суспільстві.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Підприємництво*
- *Підприємець*
- *Бізнес*
- *Інновація*
- *Ризик*
- *Об'єкт*

1.1. Сутність підприємництва та його місце в системі господарювання.

Підприємницька діяльність є невід'ємною частиною ринкової економіки та одним із ключових факторів її розвитку. Вона сприяє створенню робочих місць, виробництву товарів і послуг, забезпеченню конкуренції та наповненню державного бюджету через податки.

Підприємництво ґрунтується на ініціативності, самостійності та відповідальності підприємця, який веде господарську діяльність на власний ризик з метою отримання прибутку. Водночас підприємництво є не лише засобом досягнення фінансової вигоди, а й способом задоволення суспільних потреб через інноваційні рішення та покращення якості життя.

В Україні підприємницька діяльність регулюється Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, Законом України «Про підприємництво» та іншими нормативно-правовими актами.

Підприємництво (згідно Господарського кодексу, ст.42) – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Особа, яка організовує, управляє та несе відповідальність за ведення підприємницької діяльності – підприємець. Він ініціює створення бізнесу, визначає його стратегію, управляє ресурсами та приймає ризики задля отримання економічної вигоди.

Підприємець – суб'єкт, який поєднує в собі новаторські та комерційні здібності для пошуку та розвитку нових видів і методів виробництва.

Поняття «підприємець» уперше з'явилося на початку XVIII століття завдяки французькому економісту Р. Кантильйону. Відтоді цим терміном позначають людину, яка бере на себе ризик, пов'язаний із започаткуванням нового бізнесу або впровадженням нової ідеї, товару чи послуги, що пропонуються суспільству. Підприємець повинен мати низку важливих якостей, які розкривають його сутність. Серед них – ділова активність, професійна компетентність, ініціативність, відповідальність, креативність, стратегічне мислення, здатність до нестандартного вирішення проблем і ефективної взаємодії з людьми.

Основними характеристиками підприємництва згідно з його визначенням є:

1. *Самостійність* – підприємець самостійно ухвалює рішення щодо ведення бізнесу.

2. *Ініціативність* – діяльність базується на творчому підході та активному пошуку можливостей.
3. *Систематичність* – підприємництво не є разовою дією, а здійснюється регулярно.
4. *Ризикованість* – підприємець бере на себе ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, конкуренцією та змінами в законодавстві.
5. *Мета отримання прибутку* – основною ціллю підприємницької діяльності є отримання доходу від реалізації товарів або послуг.

Підприємницьку діяльність можна класифікувати за різними критеріями:

1. За формою власності:

- *Приватне підприємництво* – здійснюється фізичними особами або приватними підприємствами.
- *Державне підприємництво* – підприємства, що належать державі (наприклад, «Укрпошта», «Нафтогаз»).
- *Комунальне підприємництво* – підприємства, що належать місцевим органам влади.
- *Змішане підприємництво* – поєднує різні форми власності (наприклад, державно – приватні партнерства).

2. За масштабом діяльності:

- *Мале підприємництво* – підприємства з невеликою кількістю працівників і незначними обсягами прибутку (наприклад, кафе, магазини, салони краси).
- *Середнє підприємництво* – має ширший ринок, більше ресурсів та персоналу.
- *Велике підприємництво* – великі корпорації, що мають значний капітал, велику кількість працівників і вплив на ринок (наприклад, «Рошен», «Епіцентр»).

3. За характером діяльності:

- *Виробниче підприємництво* – пов'язане з виробництвом продукції.
- *Торговельне підприємництво* – купівля-продаж товарів, оптова та роздрібна торгівля (супермаркети, ринки, інтернет – магазини).
- *Фінансове підприємництво* – діяльність у сфері фінансів, банківської справи, страхування, інвестування.
- *Посередницьке підприємництво* – зв'язує виробників і споживачів, допомагає укладати угоди (агентства нерухомості, брокери, рекламні агентства).
- *Інноваційне підприємництво* – впровадження нових технологій, наукових розробок у бізнес (стартапи, IT-компанії).

4. За способом організації:

- *Індивідуальне підприємництво* (ФОП) – фізична особа - підприємець працює самостійно або з найманими працівниками.
- *Колективне підприємництво* – засноване на діяльності декількох осіб чи організацій (ТОВ, акціонерні товариства).
- *Кооперативне підприємництво* – об'єднання людей, які спільно ведуть бізнес (споживчі кооперативи, фермерські кооперативи).

5. За легальністю:

- *Легальне підприємництво* – здійснюється відповідно до законодавства, зареєстроване офіційно.
- *Нелегальне підприємництво* – ведеться без реєстрації, ухиляється від сплати податків, порушує закони.
- За рівнем державного регулювання:
- *Ліцензоване підприємництво* – вимагає спеціального дозволу (аптеки, будівельні компанії, страхові компанії).

- *Неліцензоване підприємництво* – не потребує додаткових дозволів (продаж одягу, послуги ремонту, консультації).

У повсякденному житті поняття «підприємництво» та «бізнес» часто використовують як синоніми, хоча між ними існує певна відмінність. Бізнес є ширшим поняттям і охоплює будь-яку економічну діяльність, спрямовану на отримання прибутку або іншої вигоди для власника. Водночас підприємництво є його складовою частиною, що відзначається інноваційністю та впровадженням нововведень. Бізнес може зароджуватися з підприємницької ініціативи, а підприємництво, у свою чергу, може розвинутися у повноцінний бізнес.

У системі господарювання, яка включає сукупність економічних процесів у межах держави або регіону, підприємництво є її активною, динамічною частиною. Саме підприємці є тими, хто впроваджує інновації, створює нові товари, адаптується до змін попиту й сприяє конкуренції. Місце підприємництва в господарській системі:

- ✓ на мікрорівні – підприємництво виступає в ролі організатора ресурсів (праці, капіталу, знань) для створення доданої вартості;
- ✓ на макрорівні – це рушій економіки, який впливає на обсяг ВВП, зайнятість, наповнення бюджету, розвиток інфраструктури;
- ✓ у соціальному аспекті – підприємництво формує культуру самозайнятості, сприяє розвитку громад та розширює можливості для самореалізації громадян.

1.2. Види, функції та принципи підприємництва.

Підприємництво класифікується за різними критеріями, залежно від сфери діяльності, форми власності, організаційно–правового статусу тощо. До основних видів підприємництва відносять: виробниче, комерційне, фінансове, посередницьке, консультативне (рис. 1.1).

ВИРОБНИЧЕ	КОМЕРЦІЙНЕ	ФІНАНСОВЕ	ПОСЕРЕДНИЦЬКЕ
• виробництво товарів для населення • надання послуг населенню • інноваційне	• роздрібна та гуртова торгівля • посередництво в торгівлі • операції з купівлі-продажу послуг	• операції з грошима, цінними паперами, інвестиціями	• діяльність спрямована на сприяння укладання угод між іншими сторонами

Рис. 1.1 Основні види підприємницької діяльності.

Виробниче підприємництво здійснюється у сфері виробництва товарів, послуг або іншої продукції. Це може бути виготовлення одягу, харчових продуктів, електроніки тощо. Основна мета – створення нової споживчої цінності. Цей вид підприємництва вважається основним, оскільки саме від нього напряму залежить економічний розвиток держави та рівень добробуту її населення.

Комерційне підприємництво пов’язане з операціями купівлі – продажу товарів та послуг. Основу становить перепродаж продукції з метою отримання прибутку. Такою діяльністю займаються, в першу чергу, торговельні організації і різні посередники.

Консультативне підприємництво передбачає надання консалтингових послуг у різних сферах діяльності, зокрема в загальному управлінні, адмініструванні, управлінні персоналом,

фінансах, маркетингу, інформаційних технологіях та інших спеціалізованих напрямках професійного консультування.

Підприємництво охоплює різні сфери діяльності та виконує важливі функції в економіці країни. Ці функції відображають її економічний, соціальний, організаційний та інноваційний вплив на суспільство та ринок. На рис. 1.2 наведені основні функції підприємництва та їх значення.

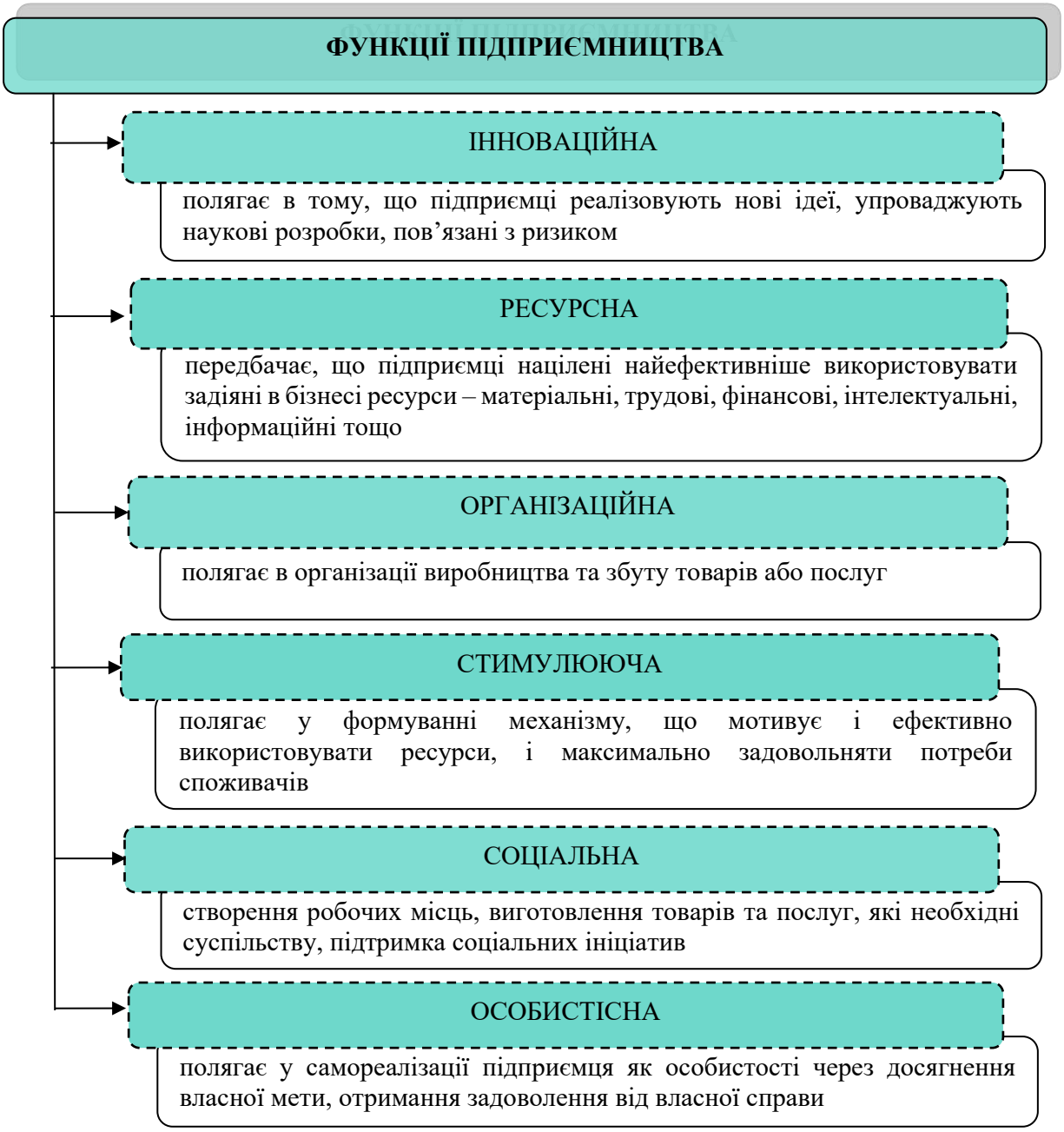


Рис. 1.2 Функції підприємництва.

Підприємницька діяльність ґрунтується на певних принципах, які визначають її організацію, розвиток та взаємодію з державою, суспільством і ринковим середовищем.

До основних *принципів підприємницької діяльності* можна віднести:

1. Принцип свободи підприємництва означає, що кожен має право самостійно обирати вид діяльності, організаційно-правову форму підприємства, масштаб і напрямок розвитку бізнесу. Це також включає свободу вибору постачальників, партнерів, споживачів і персоналу.

2. Принцип ініціативності та самостійності підкреслює, що підприємець виступає як самостійний суб'єкт, який несе відповідальність за прийняті рішення, фінансові ризики та

результати своєї діяльності. Він сам організовує бізнес-процеси, ставить цілі та обирає шляхи їх досягнення.

3. Принцип інноваційності передбачає відкритість підприємця до нових ідей, технологій та підходів. Це стимулює розвиток бізнесу, сприяє зростанню конкурентоспроможності та адаптації до ринкових змін.

4. Принцип економічної вигоди та ефективності означає, що будь-яка підприємницька діяльність повинна бути спрямована на отримання прибутку. Підприємець має ефективно використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

5. Принцип законності вимагає від підприємця дотримання всіх норм і правил, встановлених законодавством. Це стосується сплати податків, ведення бухгалтерії, забезпечення прав працівників та захисту прав споживачів.

6. Принцип відповідальності полягає в тому, що підприємець несе відповідальність за результати своєї діяльності як перед партнерами й клієнтами, так і перед суспільством. Це стосується якості товарів та послуг, екологічної безпеки, дотримання трудових прав.

7. Принцип конкуренції означає, що підприємець повинен діяти в умовах ринкової боротьби, пропонуючи кращі умови, якість або ціну, але при цьому не використовувати недобросовісні чи монопольні практики.

8. Принцип соціальної спрямованості передбачає, що бізнес має враховувати не лише власну вигоду, а й інтереси суспільства. Це може включати створення робочих місць, участь у соціальних проектах, підтримку громадських ініціатив.

9. Принцип адаптивності та гнучкості підкреслює необхідність швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Успішний підприємець здатен змінювати стратегію, бізнес-модель або продукт відповідно до нових викликів.

10. Принцип партнерства та співпраці передбачає побудову взаємовигідних і чесних відносин з усіма учасниками ринку: клієнтами, постачальниками, конкурентами, державними структурами. Це сприяє розвитку довіри та стабільності бізнесу.

1.3. Суб’єкти та об’єкти підприємницької діяльності.

Підприємницька діяльність, як складова економічної системи держави, здійснюється за участю конкретних учасників, які реалізують господарські ініціативи з метою отримання прибутку. Щоб ця діяльність була ефективною, законодавчо визначено, хто має право займатися підприємництвом, а також що саме може бути об’єктом такої діяльності. Знання та розуміння суб’єктів і об’єктів підприємницької діяльності є основою для формування законного, відповідального та результативного бізнес-середовища. Цей аспект особливо важливий для правильного планування, реєстрації та функціонування бізнесу в межах чинного правового поля.

Громадянин визнається суб'єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи відповідно до статті 58 Господарського кодексу України.

Суб’єкти підприємницької діяльності – це особи (фізичні або юридичні), які мають право здійснювати підприємництво згідно з чинним законодавством. Вони є носіями прав і обов’язків у підприємницьких відносинах, можуть укладати угоди, нести відповідальність, виступати у суді, володіти майном тощо.

Залежно від форми організації та правового статусу, суб’єктів підприємництва поділяють на:

1. *Фізичні особи* - це громадяни України, іноземці або особи без громадянства, які зареєстровані в установленому порядку як підприємці. ФОП можуть здійснювати діяльність одноосібно або з найманими працівниками, і зазвичай діють у сфері торгівлі, послуг, дрібного виробництва.

2. *Юридичні особи* всіх форм власності, встановлених Законом України «Про власність». Це підприємства, компанії, організації, створені відповідно до законодавства, які мають статус юридичної особи. Вони діють від імені власної структури, мають печатку, рахунки в банках і можуть бути як приватними, так і державними. Прикладами є товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерні товариства, кооперативи, державні підприємства.

3. *Об'єднання підприємств* **-** це асоціації, консорціуми, холдинги, які створюються для координації спільної господарської діяльності, розробки спільних проектів або захисту інтересів бізнесу.

Об’єкти підприємницької діяльності – це все те, що може бути використане в процесі здійснення бізнесу та приносити дохід. Підприємець самостійно визначає, які саме об’єкти йому потрібні для створення власної справи, забезпечення і нормального функціонування підприємства з урахуванням виду господарської діяльності, цілей та стратегій, фінансових можливостей, характеру комерційних відносин з іншими суб’єктами ринку.

До *об’єктів підприємницької діяльності* належать:

1. Матеріальні ресурси. До них відносяться основні засоби (будівлі, обладнання, транспорт), сировина, товари, майно, що використовується в господарській діяльності.

2. Фінансові ресурси. Це гроші, інвестиції, кредити, інші джерела фінансування, які підприємці використовують для запуску або розвитку бізнесу.

3. Інтелектуальна власність. Це патенти, авторські права, торговельні марки, комерційні секрети, технології – все, що має нематеріальну цінність, але використовується в діяльності підприємства.

4. Послуги. Об'єктом може бути й сама діяльність – наприклад, надання консультацій, логістичних, освітніх чи побутових послуг.

5. Трудові ресурси. Людський капітал – працівники, які беруть участь у реалізації підприємницьких цілей, знання, навички та досвід яких є важливими активами бізнесу.

Суб'єкти підприємницької діяльності мають певні права, які забезпечують їм можливість здійснювати підприємницьку діяльність відповідно до законодавства України:

1. Право на вільний вибір видів діяльності. Кожна особа має право займатися підприємницькою діяльністю, яка не заборонена законом, відповідно до статті 42 Конституції України. Підприємець має право самостійно обирати напрями, форми та методи ведення господарської діяльності, за умови, що вона не заборонена законом.

2. Право на самостійне планування та організацію виробництва. Суб’єкт може сам визначати структуру підприємства, розподіл ресурсів, стратегії розвитку.

3. Право на укладення договорів. Підприємці вільно вступають у договірні відносини з іншими фізичними або юридичними особами – як українськими, так і іноземними.

4. Право на використання доходів. Прибуток, отриманий у результаті підприємницької діяльності, належить підприємцю, і він має право розпоряджатися ним на власний розсуд, з урахуванням податкових зобов’язань.

5. Право на об’єднання. Суб’єкти господарювання можуть створювати асоціації, об'єднання для захисту своїх інтересів і координації діяльності.

6. Право на захист прав і законних інтересів. Підприємці мають право звертатися до суду або інших органів для захисту своїх прав.

1.4. Роль підприємництва в економіці та суспільстві.

Підприємництво – це рушійна сила економічного розвитку, джерело нових ідей, інструмент соціального прогресу й основа ринкової економіки. Розуміння ролі підприємництва дозволяє оцінити його значення як для розвитку окремих підприємств, так і для національної економіки в цілому.

Роль підприємництва можна розкрити за наступними напрямками:

1. Економічне зростання і розвиток.

Підприємці створюють нові товари, послуги, технології, бізнес-моделі. Саме вони запускають нові виробничі процеси, відкривають нові ніші на ринку й задовольняють потреби споживачів. Це стимулює: зростання ВВП, тобто загального обсягу вироблених товарів і послуг у країні; розвиток інфраструктури – підприємці будують, орендують, розвивають логістику, IT-мережі; зростання інвестиційної привабливості країни. Наприклад, стрімкий розвиток IT-бізнесу в Україні призвів до зростання експорту цифрових послуг, попиту на освіту в IT та підвищення статусу України на міжнародній арені.

2. Створення робочих місць.

Підприємництво виступає головним джерелом нової зайнятості:

- малі та середні підприємства створюють понад 60% робочих місць у розвинених економіках;
- приватний сектор є гнучким: він швидко адаптується до ринкових змін і реагує на попит у трудовій сфері;
- підприємці активно залучають самозайнятих осіб, фрилансерів, а також стимулюють розвиток суміжних професій (логісти, бухгалтери, маркетологи тощо).

3. Стимулювання конкуренції.

Поява нових підприємств посилює ринкову конкуренцію. Це веде до: підвищення якості продукції; зниження цін; запровадження інновацій; розвитку сервісу та клієнтоорієнтованості. Наприклад, завдяки конкуренції серед онлайн – магазинів споживачі отримали кращі умови доставки, знижки та розширений асортимент товарів.

4. Фінансова стабільність держави.

Підприємства сплачують податки, збори, ліцензії, які формують бюджети всіх рівнів:

- податок на прибуток, ПДВ, єдиний податок, ЄСВ, акцизи;
- непряме наповнення бюджету – через створення робочих місць та зростання доходів населення;
- підтримка соціальних фондів (пенсійний, страхування, безробіття).

5. Інноваційний розвиток.

Інновації нерозривно пов’язані з підприємництвом. Саме підприємці: впроваджують нові технології та ідеї в бізнес-процеси; експериментують із новими продуктами, послугами, методами управління; підтримують наукові дослідження, стартапи, розробки. Наприклад, розвиток мобільних додатків, фінтеху, цифрової медицини тощо – заслуга підприємницьких ініціатив.

6. Соціальна стабільність.

Підприємництво сприяє соціальній відповідальності бізнесу – інвестуванню у місцеві громади, екологічні ініціативи, освіту; підтримує розвиток громадянського суспільства, адже успішні підприємці нерідко є спонсорами культурних, освітніх, благодійних проектів.

7. Регіональний розвиток.

Підприємництво сприяє збалансованому розвитку територій за рахунок активізація місцевої економіки; розвитку малого бізнесу у сільській місцевості; зменшення трудової міграції; зміцнення фінансової незалежності місцевих бюджетів. У громадах, де є малий і середній бізнес, помітно покращується рівень життя, інфраструктура, зростає кількість соціальних послуг.

8. Глобалізація та вихід на зовнішні ринки.

У сучасному світі підприємництво – це не лише локальний бізнес, а й міжнародна торгівля; експорт послуг (особливо в IT, освітній сфері, маркетингу).

Загалом, підприємництво є основою економічного зростання в будь-якій країні. Воно створює умови для розвитку інновацій, формує конкурентне середовище, підтримує соціальну стабільність і стимулює розвиток регіонів.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке підприємницька діяльність і які її ключові ознаки?
2. Які основні види підприємницької діяльності існують?
3. У чому полягає різниця між бізнесом і підприємництвом?
4. Як змінюється підприємництво під впливом технологічного прогресу?
5. Які існують основні види підприємництва?
6. Які функції виконує підприємництво в економіці?
7. Яку роль відіграє інноваційне підприємництво у розвитку суспільства?
8. Які ризики пов’язані з підприємницькою діяльністю?
9. Чому підприємництво є важливим для економічного зростання країни?
10. Які основні фактори впливають на розвиток підприємництва?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Ознайомитися з визначенням поняття «підприємець» та його основними характеристиками.

Знайдіть та запишіть декілька визначень терміну «підприємець» з різних джерел. Виділіть ключові риси підприємця. Зробіть висновок, які характеристики є універсальними для підприємців у всьому світі?

Завдання 2. Порівняльний аналіз статусу підприємця в різних країнах.

Оберіть 2 – 3 країни з різними економічними системами (США, Німеччина, Китай, Україна). Порівняйте умови для ведення підприємницької діяльності в цих країнах: податкове навантаження, державна підтримка бізнесу, доступ до фінансових ресурсів. Проаналізуйте соціальний статус підприємців у кожній з країн. Запишіть висновки: в якій країні найкращі умови для підприємництва та чому.

Завдання 3. Дослідити реальний статус підприємця в сучасному суспільстві. Підготуйте 5 – 7 запитань для підприємців (наприклад, «Які головні труднощі ви відчуваєте у своїй діяльності?»). Проведіть опитування серед знайомих підприємців або знайдіть відповіді в публічних інтерв'ю. Проаналізуйте отримані відповіді та зробіть висновки.

Завдання 4. Проаналізувати функції підприємництва в реальному бізнесі**.**
Оберіть реальне або уявне підприємство (кав'ярня, фермерське господарство). Опишіть основні функції підприємництва, які реалізує це підприємство. Дайте оцінку, яка функція є ключовою для цього підприємства і чому.

Завдання 5. Визначити, який вид підприємництва має більше шансів на успіх.
Умовна ситуація: у місті з'явилася нова тенденція на здорове харчування. Три підприємці вирішили скористатися цим трендом: один відкрив виробництво органічних продуктів, інший створив мережу магазинів здорового харчування, третій став посередником між фермерами та ресторанами. Проаналізуйте переваги та ризики кожного виду підприємництва в цій ситуації. Визначте, який із варіантів має найбільший потенціал для успіху, і поясніть чому.

Завдання 6. Чому це спрацювало?
Оберіть успішний стартап (наприклад, Airbnb, Uber, Rozetka). Проаналізуй: Яку проблему вирішив бізнес? Який був ключовий фактор успіху? Які помилки були на шляху?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Бізнес і підприємництво: спільне та відмінне.
2. Роль малого та середнього бізнесу в економічному розвитку країни.
3. Державне регулювання підприємницької діяльності: форми та методи.
4. Підприємницькі ризики: види, причини та способи мінімізації.
5. Стартапи та інноваційне підприємництво: перспективи та виклики.
6. Етичні та соціальні аспекти підприємницької діяльності.
7. Світовий досвід розвитку підприємництва та можливості його адаптації в Україні.
8. Жіноче підприємництво: особливості, проблеми та перспективи розвитку.
9. Вплив цифрових технологій на розвиток підприємництва.
10. Психологічні аспекти підприємницької діяльності: як мислять успішні підприємці.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Головне завдання підприємства в ринковій економіці полягає у:
   а) задоволенні потреб ринку з метою одержання прибутку;
   б) ефективному використанні основних фондів і оборотних засобів;
   в) підвищенні продуктивності праці та ефективному використанні системи мотивації праці;
   г) організації виробництва продукції.
2. Підприємництво – це:
   а) процес створення та управління бізнесом для отримання прибутку;

б) вид діяльності виключно у сфері виробництва;
в) форма державного управління економікою;
г) діяльність, спрямована на задоволення виключно соціальних потреб.

3. До основних видів підприємницької діяльності належать:
а) виробнича, комерційна, фінансова, консультативна;
б) державна, приватна, колективна;
в) експортна та імпортна;
г) великомасштабна та маломасштабна.

4. Який із наведених видів підприємництва пов'язаний із перепродажем товарів?
а) виробниче;
б) комерційне;
в) фінансове;
г) інноваційне.

5. Головний фактор успіху підприємця – це:
а) наявність стартового капіталу;
б) здатність до ризику та прийняття рішень;
в) високий рівень освіти;
г) підтримка держави.

6. Яка функція підприємництва передбачає впровадження нових товарів, послуг та технологій?
а) організаційна;
б) інноваційна;
в) фінансова;
г) розподільча.

7. Що є основною рушійною силою підприємницької діяльності?
а) інвестиції;
б) конкуренція;
в) державне регулювання;
г) наукові дослідження.

8. Малий бізнес зазвичай характеризується:
а) великою кількістю працівників;
б) обмеженим обсягом капіталу та ринку;
в) монопольним становищем;
г) державним контролем.

9. Який із цих факторів найбільше впливає на підприємницький ризик?
а) стабільність економіки;
б) кількість найманих працівників;
в) форма власності підприємства;
г) обсяг виробництва.

10. Державна підтримка підприємництва включає:
а) встановлення монополій;
б) податкові пільги та фінансову допомогу;
в) обмеження конкуренції;
г) примусове встановлення цін.

11. Яка галузь є найбільш популярною для малого бізнесу?
а) добувна промисловість;
б) сільське господарство;

в) торгівля та послуги;
г) будівництво.

12. Яке з наведених понять найтісніше пов’язане з підприємницькою ініціативою?
а) рентабельність;
б) інновація;
в) державне регулювання;
г) бюрократія.

13. Основною ознакою підприємницької діяльності є:
а) укладання угод;
б) самостійність і ризик;
в) організація виробництва;
г) участь у ринковій конкуренції.

14. Мета підприємницької діяльності полягає у:
а) задоволенні суспільних потреб;
б) підвищенні продуктивності праці;
в) отриманні прибутку;
г) максимізації виробництва.

15. Підприємницький ризик – це:
а) можливість отримання додаткового прибутку;
б) можливість втратити прибуток або зазнати збитків;
в) обов'язкова частина кредитування;
г) випадкові витрати виробництва.

ТЕМА 2 ПРАВОВІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

2.1. Нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності.
2.2. Правові обмеження та відповідальність у підприємницькій діяльності.
2.3. Державна реєстрація підприємницької діяльності.
2.4. Процес припинення підприємницької діяльності.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Юридична особа*
- *Фізична особа*
- *Ліцензія*
- *Ліцензування*
- *Патент*

2.1. Нормативно – правове забезпечення підприємницької діяльності.

Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні здійснюється через систему законодавчих і нормативно-правових актів, які визначають правила створення, функціонування, взаємодії та припинення діяльності суб'єктів підприємництва. Це правове поле створює основу для забезпечення законності, передбачуваності та стабільності у веденні бізнесу.

Конституція України є головним законом держави, що гарантує право кожного на підприємницьку діяльність (ст. 42). Вона закладає принципи свободи економічної діяльності, рівності всіх форм власності, захисту прав споживачів, підприємців і власників.

Господарський кодекс України є спеціалізованим законодавчим актом, який регулює господарські відносини між суб'єктами підприємництва, порядок створення, реєстрації, функціонування підприємств, укладення договорів, відповідальність за порушення зобов'язань тощо. Він розглядає підприємництво як вид господарської діяльності.

Цивільний кодекс України доповнює Господарський Кодекс України в питаннях майнових прав, договірних зобов'язань, форм власності, відповідальності сторін. У ньому детально прописані юридичні аспекти ведення діяльності, зокрема договори купівлі-продажу, оренди, позики тощо.

Податковий кодекс України **р**егулює питання оподаткування підприємницької діяльності, встановлює системи оподаткування (загальна, спрощена), порядок обліку доходів і витрат, податкову звітність, відповідальність за порушення.

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» визначає процедуру створення бізнесу, реєстрації ФОП і юридичних осіб, зміни видів діяльності, ліквідації бізнесу.

Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» визначає перелік видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також процедури отримання дозволів, сертифікатів тощо.

Закон України «Про захист прав споживачів» (№ 1023 – XII) – встановлює обов'язки підприємців перед споживачами.

Інші спеціальні закони та підзаконні акти, куди входять нормативні документи, що регулюють окремі галузі (торгівлю, будівництво, освіту, медицину), а також постанови Кабінету Міністрів, накази профільних міністерств, рішення місцевої влади.

Нормативно-правове забезпечення є фундаментом легальної підприємницької діяльності. Воно визначає не лише права та обов'язки підприємців, а й гарантує захист їхньої діяльності з боку держави, сприяє розвитку конкурентного середовища, створює умови для ведення прозорого бізнесу.

2.2. Правові обмеження та відповідальність у підприємницькій діяльності.

Права та обов'язки суб'єкта підприємницької діяльності визначаються законодавством України і забезпечують баланс між свободою ведення бізнесу та відповідальністю за його результати. Їх дотримання є необхідною умовою для ефективного функціонування ринку, захисту інтересів як самих підприємців, так і споживачів, партнерів, держави.

В сучасних умовах підприємці отримують широкі можливості для реалізації власних ініціатив, але разом із цим на них покладається й низка відповідальних зобов'язань перед державою, суспільством, партнерами та споживачами. Дотримання цих обов'язків є основою довіри до бізнесу, гарантією прав інших учасників ринку та передумовою стійкого розвитку підприємницького середовища.

Основні обов'язки суб'єкта підприємницької діяльності:

*1. Дотримання чинного законодавства***.** Підприємець зобов'язаний провадити свою діяльність у межах законів України. Це стосується не лише господарського чи податкового законодавства, але й трудового, екологічного, антикорупційного, санітарного та інших сфер. Невиконання законодавчих норм може призвести до штрафів, позбавлення ліцензій або навіть кримінальної відповідальності.

2. Своєчасна сплата податків і зборів. Кожен суб'єкт господарювання повинен чесно і вчасно сплачувати передбачені податки, збори, внески до державного та місцевих бюджетів, а також страхові внески у фонди соціального страхування. Це основа наповнення бюджету, який фінансує важливі сфери – освіту, медицину, оборону, соціальну підтримку тощо.

3. Ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Підприємець повинен вести облік фінансово-господарської діяльності, зберігати відповідну документацію та надавати податкову та іншу звітність відповідно до вимог законодавства. Прозорість фінансів дозволяє уникнути претензій з боку контролюючих органів та зміцнює довіру з боку партнерів і інвесторів.

4. Дотримання умов договорів і зобов'язань. У підприємницькій діяльності основним інструментом взаємодії є договір. Підприємець зобов'язаний виконувати взяті на себе договірні зобов'язання: постачати продукцію, надавати послуги, здійснювати розрахунки, дотримуватися термінів тощо. Недотримання зобов'язань призводить до юридичних наслідків, включаючи штрафи й судові спори.

5. Забезпечення якості товарів і послуг. Підприємець несе відповідальність за відповідність продукції встановленим стандартам якості, безпеки та технічним нормам. Якщо товар або послуга не відповідає заявленим характеристикам, підприємець зобов'язаний виправити порушення, компенсувати збитки чи повернути кошти.

*6. Дотримання трудових прав найманих працівників***.** Якщо підприємець залучає працівників, він зобов'язаний укладати з ними трудові договори, забезпечити належні умови

праці, своєчасно виплачувати заробітну плату, дотримуватись норм охорони праці, а також виконувати вимоги щодо соціального страхування та пенсійних внесків.

*7. Виконання екологічних норм і стандартів***.** Усі суб'єкти підприємництва повинні дбати про охорону довкілля: правильно утилізувати відходи, дотримуватись норм щодо викидів у повітря, воду, ґрунт. За порушення екологічних вимог передбачені значні штрафи й навіть зупинення діяльності.

8. Соціальна відповідальність. Сучасний бізнес повинен бути не лише прибутковим, а й відповідальним. Підприємці дедалі частіше залучаються до підтримки місцевих громад, освітніх ініціатив, екологічних та благодійних проєктів. Така відповідальність зміцнює довіру до бізнесу та формує позитивний імідж.

Обов'язки підприємця – це реальні дії, які забезпечують законність, стабільність і розвиток як самого бізнесу, так і економіки загалом. Їхнє дотримання є передумовою для сталого функціонування підприємництва в Україні.

Правові обмеження – це встановлені державою норми, вимоги і заборони, що регламентують здійснення підприємницької діяльності з метою захисту публічних інтересів, безпеки, добросовісної конкуренції та прав інших учасників ринку.

Види правових обмежень у підприємницькій діяльності:

1. *Обмеження щодо видів підприємницької діяльності.* Не всі види діяльності дозволені для вільного здійснення. Частина з них:

- підлягають ліцензуванню (наприклад, медична, освітня, охоронна діяльність, перевезення пасажирів, виробництво лікарських засобів).
- можуть здійснюватися лише державними структурами, зокрема у сфері оборони, виготовлення зброї, контролю за повітряним рухом тощо.
- заборонені зовсім – торгівля наркотичними засобами, зброєю без дозволу, організація азартних ігор без ліцензії.

2. *Обмеження за суб'єктним складом*. Законодавством визначено, що окремі категорії осіб не мають права займатися підприємництвом, а саме:

- військовослужбовці, службові особи органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств – не можуть мати підприємницький статус;
- особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду;
- особи з непогашеною судимістю за економічні злочини (наприклад, шахрайство, розкрадання, відмивання коштів) – тимчасово або довічно обмежуються в праві вести бізнес;
- неповнолітні особи – можуть стати підприємцями лише за згодою батьків або органів опіки.

Відповідно до статті 35 Цивільного кодексу України повна цивільна дієздатність може бути надана фізичній особі, яка досягла шістнадцяти років і яка бажає займатися підприємницькою діяльністю. За наявності письмової згоди на це 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.

3. *Екологічні та соціальні обмеження*. Підприємці повинні дотримуватися:

- екологічних норм: охорона природи, утилізація відходів, контроль викидів та шумів.
- санітарних і гігієнічних норм, особливо в харчовій, медичній, готельно-ресторанній сферах.

- трудового законодавства: забезпечення безпечних умов праці, справедливої оплати, дотримання робочого часу.

4. *Фінансові та податкові обмеження*.

- необхідність сплати податків, зборів та ведення звітності згідно з Податковим кодексом;
- заборона на використання тіньових схем, «сірі» зарплати, ухилення від оподаткування;
- підприємці зобов'язані вести бухгалтерський і податковий облік, у встановленій формі зберігати первинну документацію.

Правова відповідальність підприємців поділяється на кілька видів, залежно від характеру порушення та його наслідків. В таблиці 2.1 наведені основні види правової відповідальності у підприємницькій діяльності, приклади порушень та можливі санкції.

Таблиця 2.1

Основні види правової відповідальності у підприємницькій діяльності

Вид відповідальності	Приклади порушень	Можливі санкції
Адміністративна – настає за порушення, які не є кримінальними злочинами, але порушують адміністративне законодавство.	✓ несвоєчасна подача звітності; ✓ торгівля без ліцензії; ✓ порушення санітарних норм.	✓ штрафи; ✓ попередження; ✓ конфіскація товару; ✓ призупинення діяльності.
Цивільно-правова – настає при порушенні умов договорів або завданні майнової шкоди іншій особі.	✓ невиконання умов договору поставки; ✓ пошкодження майна клієнта; ✓ несвоєчасна оплата послуг.	✓ відшкодування збитків; ✓ повернення коштів; ✓ пеня або штраф за договором.
Кримінальна – настає за дії, які класифікуються як злочини, згідно з Кримінальним кодексом України.	✓ ухилення від сплати податків у великих розмірах; ✓ фінансові махінації; ✓ використання підроблених документів.	✓ штрафи великих розмірів; ✓ конфіскація майна; ✓ обмеження або позбавлення волі
Фінансова – застосовується за порушення фінансової дисципліни, переважно податковим органом.	✓ недостовірна податкова звітність; ✓ несвоєчасна сплата податків; ✓ відсутність касового апарату.	✓ фінансові штрафи; ✓ блокування рахунків.
Дисциплінарна – застосовується до працівників підприємця в межах трудових правовідносин.	✓ запізнення працівника; ✓ порушення трудової дисципліни; ✓ відмова від виконання завдань.	✓ позбавлення премій; ✓ звільнення (в окремих випадках)
Господарсько-правова – настає внаслідок порушення норм господарського законодавства між суб'єктами господарювання.	✓ неналежне виконання господарського договору; ✓ завдання шкоди діловій репутації.	✓ штрафні санкції; ✓ відшкодування втрат; ✓ розірвання договору за рішенням суду.

Правові обмеження у підприємництві служать інструментом захисту публічного порядку, безпеки та економічної стабільності. Їх дотримання дозволяє вести бізнес легально, захищаючи інтереси як самого підприємця, так і суспільства загалом.

Підприємництво, як самостійна діяльність у сфері господарювання, тісно пов'язане з дотриманням правових норм. Порушення законодавства тягне за собою відповідальність, що є важливим елементом правового регулювання. Вона виконує превентивну функцію – стримує від правопорушень, а також забезпечує відновлення порушених прав.

Багато видів відповідальності можуть накладатися одночасно. Наприклад, за торгівлю без ліцензії підприємець може нести адміністративну, фінансову і господарсько-правову відповідальність.

Правова відповідальність у підприємницькій діяльності – невід'ємна частина функціонування бізнесу в межах закону. Її наявність гарантує справедливість, рівні умови для всіх учасників ринку, та захист як державних, так і приватних інтересів. Своєчасне дотримання норм права дозволяє уникати ризиків та підвищує довіру до підприємця з боку партнерів, клієнтів і держави.

У підприємницькій діяльності дотримання законодавчих норм є обов'язковою умовою стабільного та успішного функціонування. Порушення правових вимог може призвести до серйозних наслідків, як на рівні окремого підприємця, так і для бізнесу в цілому. Нижче розглянемо більш детально основні типи таких наслідків.

У багатьох сферах (наприклад, медицина, торгівля алкоголем, транспортні перевезення, фінансові послуги) підприємницька діяльність можлива лише за наявності спеціальної ліцензії чи дозволу. Якщо підприємець порушує встановлені вимоги – надає недостовірну інформацію, не дотримується ліцензійних умов, нехтує технічними чи санітарними нормами – відповідні органи можуть анулювати дозвільні документи, що призведе до зупинки бізнесу.

У разі грубих або систематичних порушень законодавства (наприклад, ухилення від сплати податків, здійснення незаконних операцій, підозри у фінансових зловживаннях), Державна податкова служба або інші контролюючі органи мають право ініціювати блокування рахунків, що паралізує господарську діяльність. У крайніх випадках – через судове рішення – може бути анульовано державну реєстрацію підприємства або ФОП, фактично закриваючи бізнес.

За відсутності юридичних санкцій, публічне розголошення порушень може завдати суттєвої шкоди іміджу підприємця або компанії. Втрата довіри партнерів, клієнтів, інвесторів може призвести до втрати ринку збуту, розірвання контрактів і зменшення прибутків. У сучасному конкурентному середовищі репутація – це стратегічний актив, втратити який легко, а відновити важко.

Порушення прав споживачів, партнерів, працівників або держави може стати підставою для судових позовів. Суд зобов'язує порушника: виплатити компенсацію постраждалим; відшкодувати завдані збитки (включаючи моральну шкоду); сплатити штрафи; у деяких випадках – нести кримінальну відповідальність.

Такі наслідки не лише негативно впливають на фінансове становище, але й можуть поставити під загрозу саме існування бізнесу. Недотримання правових вимог – це ризик, який несе реальні наслідки. Щоб уникнути втрати бізнесу, коштів, репутації або свободи, кожен підприємець повинен: постійно оновлювати знання щодо чинного законодавства; вести діяльність прозоро; користуватись послугами юридичних консультантів при потребі; дбати про відповідність усіх аспектів бізнесу правовим нормам. Це основа сталого та безпечного розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки.

2.3. Державна реєстрація підприємницької діяльності.

Державна реєстрація – це перша офіційна дія, яку має здійснити підприємець перед початком діяльності. Вона надає суб'єкту господарювання законний статус, відкриває можливість працювати офіційно, укладати угоди, платити податки та розвивати власну справу.

Відносини, що виникають у сфері державної реєстрації, регулюються Конституцією України, Законом «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» та нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до цього Закону.

Державна реєстрація – це процедура внесення відомостей про фізичну чи юридичну особу до Єдиного державного реєстру (ЄДР). Після цього особа набуває статусу підприємця. Державній реєстрації за Законом підлягають усі суб'єкти, які мають намір займатися підприємницькою діяльністю в Україні.

Фізичні особи – підприємці (ФОП) - це громадяни України, іноземці чи особи без громадянства, які мають право займатися підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи. Реєстрації підлягають:

- повнолітні громадяни України (з 18 років);
- неповнолітні (з 16 років) – за наявності нотаріально завіреної згоди батьків або піклувальників;
- іноземні громадяни – за наявності дозволу на проживання;
- особи без громадянства – за наявності відповідних документів.

Юридичні особи - це організації, створені відповідно до чинного законодавства, що мають самостійне майно, виступають учасниками правових відносин, можуть набувати майнові та немайнові права й обов'язки. Реєстрації підлягають:

- товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ);
- акціонерні товариства (АТ);
- приватні підприємства;
- виробничі кооперативи;
- фермерські господарства;
- громадські організації, що займаються підприємницькою діяльністю;
- інші.

Перш ніж зареєструвати свою підприємницьку діяльність, підприємець повинен чітко визначити, чим саме планує займатися. Для цього необхідно обрати відповідний код виду економічної діяльності (КВЕД). Це обов'язкова вимога законодавства України, оскільки КВЕД фіксується у Єдиному державному реєстрі та визначає профіль роботи суб'єкта господарювання. В Україні діє КВЕД – 2010,

Підприємець або юридична особа під час державної реєстрації повинні обрати:

- ✓ основний КВЕД – той, що відображає головний напрям діяльності;
- ✓ додаткові КВЕДи – інші види діяльності, якими планується займатись.

Кількість КВЕДів не обмежена, але всі вони повинні відповідати реальній діяльності. Важливо правильно вибрати КВЕД, бо від нього залежить потреба у ліцензіях (наприклад, торгівля алкоголем); він впливає на систему оподаткування (деякі КВЕДи не підпадають під спрощену систему); КВЕД фіксується у виписці з ЄДР, використовується при відкритті банківських рахунків, веденні бухгалтерії, тощо.

Першим і дуже важливим етапом на шляху до офіційного започаткування бізнесу є підготовка документів для державної реєстрації підприємницької діяльності. Від правильності оформлення цього етапу залежить швидкість і успішність подальшої реєстраційної процедури. Усі документи подаються українською мовою, а підписи мають бути засвідчені у встановленому порядку. Після підготовки ці документи подаються до державного реєстратора через ЦНАП, нотаріуса або онлайн через портал «Дія».

Державний реєстратор юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань – особа, яка перебуває у трудових відносинах з суб'єктом державної реєстрації, нотаріус.

На рис. 2.1 розглянемо основні етапи державної реєстрації ФОП.

Рис. 2.1 Основні етапи державної реєстрації ФОП та юридичних осіб.

Для реєстрації фізичної особи – підприємця (ФОП) майбутній підприємець готує наступне:

- Паспорт громадянина України або інший документ, що посвідчує особу.
- Реєстраційний номер облікової картки платника податків (ІПН).
- Заповнена заява на державну реєстрацію фізичної особи як підприємця – встановленої форми (форма 10). У ній потрібно вказати свої дані, обрані КВЕДи (види економічної діяльності), контактну інформацію тощо.
- За бажанням одразу подається заява про обрання спрощеної системи оподаткування (якщо підприємець планує працювати на єдиному податку).

Для юридичних осіб (наприклад, ТОВ) підготовка документів є більш комплексною і передбачає:

- Рішення про створення юридичної особи (наприклад, протокол установчих зборів або рішення одноосібного засновника).

- Установчі документи – як правило, статут.
- Реєстраційна заява встановленої форми (форма 1). У ній вказуються назва компанії, юридична адреса, інформація про засновників та керівника, види діяльності, розмір статутного капіталу тощо.
- Документи, що посвідчують особу засновників, якщо подача відбувається особисто.

Сучасна альтернатива походу до ЦНАП це реєстрація ФОП онлайн – через портал «Дія» **(**займає 10 – 15 хвилин**),** завдяки якій відбувається автоматичне внесення в ЄДР, податкову та Пенсійний фонд. На рис. 2.2 показані всі етапи реєстрації.

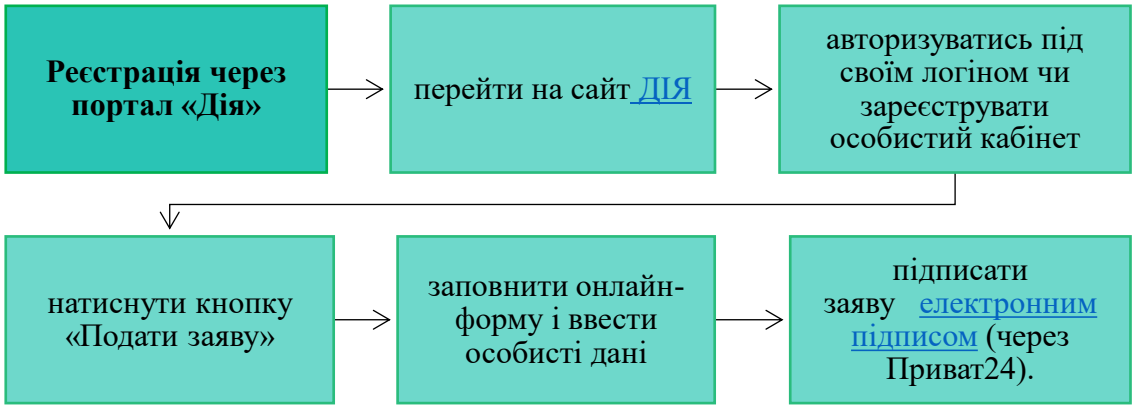


Рис. 2.2 Основні етапи реєстрації ФОП через портал «Дія».

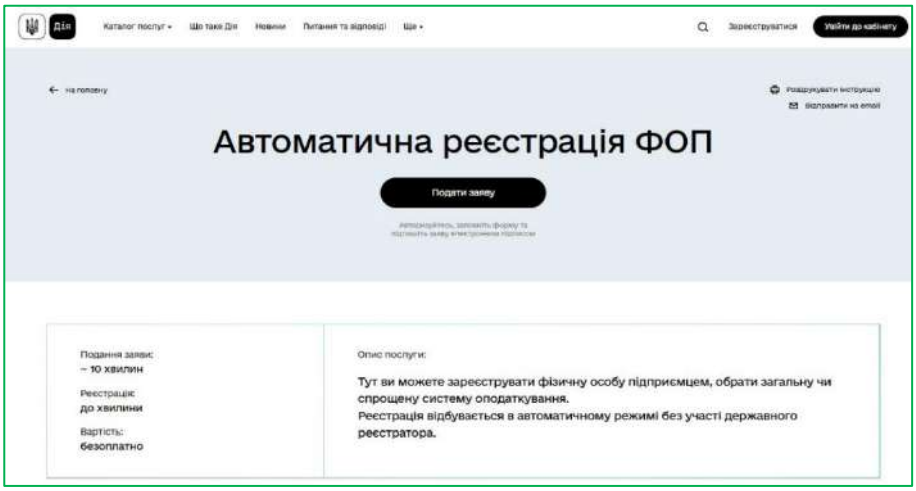


Рис. 2.3 Сторінка реєстрації ФОП через портал «Дія».

Після подачі документів (або внесення даних) підприємець отримує офіційний витяг з Єдиного державного реєстру (ЄДР). *Витяг з ЄДР* – це офіційний документ, сформований з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, який підтверджує наявність державної реєстрації та містить такі дані:

- ✓ назва підприємства або ПІБ ФОП;
- ✓ код ЄДРПОУ (для юросіб) або реєстраційний номер;
- ✓ дата державної реєстрації;
- ✓ організаційно-правова форма;
- ✓ місцезнаходження;
- ✓ КВЕДи (види діяльності);
- ✓ інформація про керівника, засновників (для юросіб);
- ✓ стан реєстрації (чинний/припинено).

Підприємець після реєстрації має обрати одну з систем оподаткування: **спрощена система** (єдиний податок – для малого бізнесу) або **загальна система** (передбачає облік прибутків і витрат). Вибір залежить від виду діяльності, оборотів та кількості працівників.

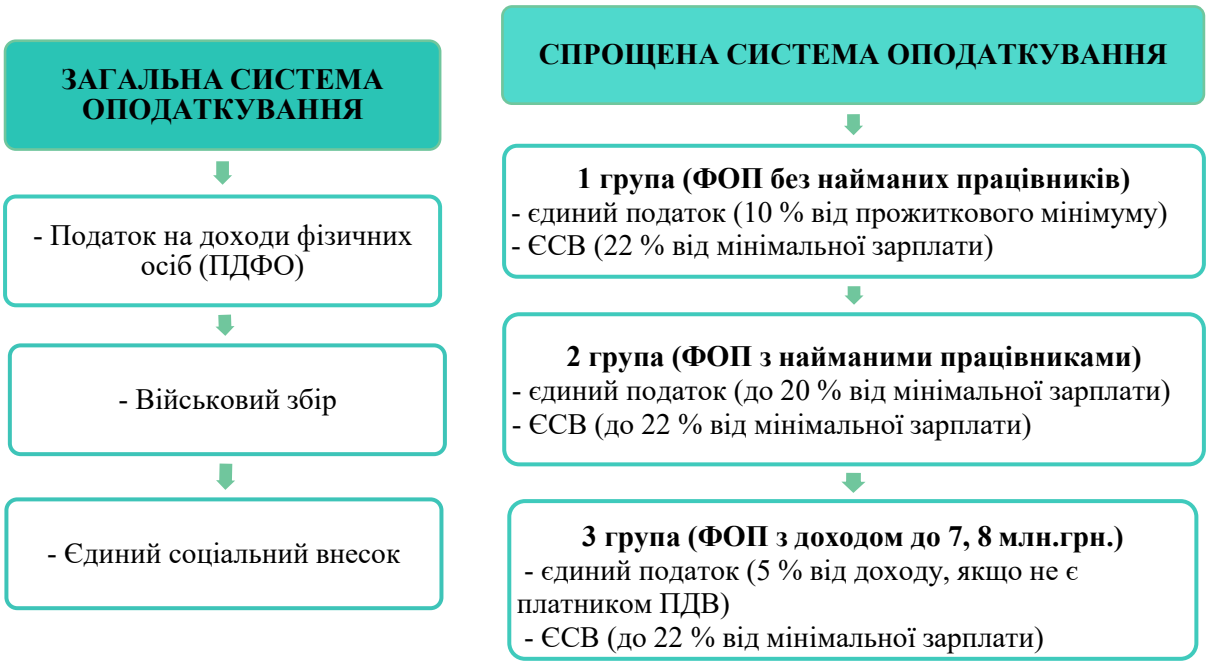


Рис. 2.4 Системи оподаткування (станом на 2024 рік).

Перед початком підприємницької діяльності в Україні фізичні особи – підприємці (ФОП) мають обрати відповідну групу єдиного податку. Кожна група має свої умови оподаткування, обмеження за видом діяльності, кількістю працівників, розміром доходу та іншими критеріями. Від правильного вибору групи залежить обсяг податкового навантаження, обов'язки перед податковою та можливості ведення бізнесу.

Залежно від обраної організаційно-правової форми фізична особа – підприємець (ФОП) чи юридична особа – процедура реєстрації має свої особливості, вимоги та етапи. В таблиці 2.2 представлена інформація, яка дозволяє порівняти ключові аспекти реєстрації ФОП і ТОВ, що допоможе краще зрозуміти відмінності та обрати найбільш привабливий формат ведення бізнесу.

Нижче наведено таблицю 2.3, яка дозволяє порівняти основні характеристики кожної з діючих груп ФОП в Україні.

Таблиця 2.2

Порівняння процедур державної реєстрації ФОП та юридичних осіб (наприклад, ТОВ)

Критерій	**ФОП** (Фізична особа – підприємець)	**Юридична особа** (ТОВ, ПП, АТ)
Правовий статус	Фізична особа, яка здійснює підприємницьку діяльність	Самостійний суб'єкт господарювання з відокремленим майном
Організаційно-правова форма	ФОП	ТОВ, ПП, АТ, кооператив
Необхідні документи для реєстрації	➢ паспорт та ІПН ➢ заява ➢ вибір КВЕДів ➢ вибір податкової системи	➢ протокол/рішення засновників ➢ статут ➢ заява ➢ дані про керівника, засновників, КВЕДи

Критерій	**ФОП** (Фізична особа – підприємець)	**Юридична особа** (ТОВ, ПП, АТ)
Місце реєстрації	Центр надання адмінпослуг (ЦНАП) або онлайн через «Дію»	ЦНАП або онлайн через портал «Дія.Бізнес»
Строк реєстрації	1–2 робочі дні	2–3 робочі дні (може бути довше при перевірках статуту)
Вартість реєстрації	Безкоштовно	Безкоштовно (але можуть бути витрати на нотаріуса, юриста, створення статуту тощо)
Обрання системи оподаткування	Одразу після реєстрації, у податковій або онлайн через «Дію»	Аналогічно – після реєстрації подаються заяви до податкової
Необхідність статуту	Не потрібен	Обов’язковий
Кількість засновників	Один	Від 1 до необмеженої кількості (залежно від форми)
Відповідальність за зобов’язаннями	Особистою власністю (крім захищеного майна)	Тільки в межах внесеного капіталу (якщо не доведено шахрайство)
Банківський рахунок	Необов’язковий, але бажаний	Обов’язковий
Можливість найму працівників	Так, офіційно за трудовим договором	Так, також обов’язкова подача звітності
Звітування	Просте, залежно від системи оподаткування (єдиний податок, книга обліку доходів)	Бухгалтерський облік, фінансова звітність, податкова звітність
Реєстрація печатки	Необов’язкова	Залежить від форми організації, але частіше потрібна
Припинення діяльності	Швидке, відносно просте (можна через «Дію»)	Складніше: ліквідація, аудит, податкова перевірка, публікація рішення про припинення

Граничні суми доходу та ставки податків можуть щорічно змінюватися згідно з бюджетом України. Завжди варто уточнювати актуальні дані на сайті ДПС України або в сервісах типу «Дія.Бізнес».

Відсутність реєстрації підприємницької діяльності унеможливлює її ефективне і законне ведення, що може призвести до серйозних юридичних і фінансових наслідків. Це також ускладнює взаємодію з іншими учасниками ринку і стримує розвиток бізнесу в цілому. Тому кожен підприємець повинен подбати про свою реєстрацію на самому початку діяльності, щоб уникнути проблем у майбутньому.

Таблиця 2.3

Характеристика груп ФОП в Україні (станом на 2024 рік)

Показник	**1 група**	**2 група**	**3 група**
Хто може бути	ФОП без найманих працівників	ФОП з найманими працівниками (до 10 осіб)	ФОП і юридичні особи (ТОВ, ПП)
Граничний дохід на рік	до 1 118 900 грн	до 5 587 800 грн	до 7 818 900 грн
Наймані працівники	Ні	До 10 осіб	Без обмежень
Ставка єдиного податку	До 10% прожиткового мінімуму	До 20% мінімальної зарплати	5% (без ПДВ) або 3% (з ПДВ) від доходу

Показник	1 група	2 група	3 група
	(≈ 325 грн/міс)	(≈ 1340 грн/міс)	
ЄСВ (єдиний соцвнесок)	Обов'язковий (≈ 1 430 грн/міс,)	Обов'язковий	Обов'язковий
Діяльність	Роздрібна торгівля, побутові послуги	Виробництво, торгівля, послуги для населення або платників ЄП	Будь-яка діяльність, не заборонена законом
Переваги	Мінімальні податки, проста форма	Баланс між податками і обсягом діяльності	Гнучкість, вища межа доходу

2.4. Процес припинення підприємницької діяльності.

Припинення підприємницької діяльності – це юридичний процес, що передбачає офіційне завершення роботи суб'єкта господарювання, незалежно від причин такого рішення. Процедура відрізняється залежно від організаційно-правової форми (ФОП, ТОВ тощо), але загальні етапи мають схожий характер і регулюються чинним законодавством України.

Причинами припинення підприємницької діяльності може бути:

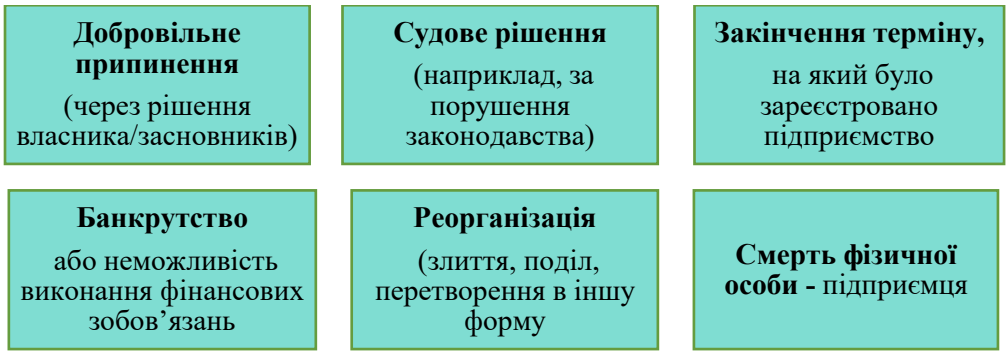


Рис. 2.5 Причини припинення підприємницької діяльності.

Покрокова інструкція припинення діяльності ФОП (Фізичної особи – підприємця)

1. *Прийняття рішення.*
   - Приймаєте рішення про припинення діяльності.
   - Готуєте паспорт, ІПН, ключ ЕЦП (якщо онлайн).
2. *Подача заяви.* Варіанти подачі:
   - Онлайн через портал Дія;
   - Особисто через ЦНАП/держреєстратора;
   - Через нотаріуса (платно).

Документ: заява про припинення підприємницької діяльності ФОП (форма 12).

3. *Внесення змін у ЄДР.*
   - Протягом 24 годин держреєстратор вносить запис до Єдиного державного реєстру.
   - ФОП втрачає право вести господарську діяльність з цієї дати.
4. *Податковий облік.*
   - Податкова автоматично отримує інформацію.
   - Потрібно:
     1. подати ліквідаційну декларацію (ПДФО, єдиний податок);
     2. подати ліквідаційний звіт ЄСВ (навіть якщо працівників не було);
     3. закрити всі борги перед бюджетом.

Податкова може призначити перевірку (залежить від діяльності).

5.Закриття рахунків у банку.

- Після підтвердження від податкової – закриваєте рахунок.
- Банк повідомляє податкову самостійно.

6. Архівування документів.

Підприємницьку документацію потрібно зберігати протягом 3 років (податкові документи, звіти, книги обліку доходів тощо).

Покрокова інструкція припинення діяльності юридичної особи (ТОВ, ПП тощо) згідно з українським законодавством (станом на 2024 – 2025 рр.):

1. Прийняття рішення про припинення.

- Загальні збори учасників ухвалюють рішення про ліквідацію.
- Призначається ліквідатор або ліквідаційна комісія.
- Складається протокол/рішення.

Обов'язкові документи: протокол зборів; наказ про призначення ліквідатора.

2. Реєстрація рішення в ЄДР.

Подання державному реєстратору документів:

- заява (форма 6);
- рішення про ліквідацію;
- відомості про ліквідатора;
- копія паспорта ліквідатора.

Після внесення запису в ЄДР з'являється статус: «В стані припинення».

3. Повідомлення органів.

Податкова автоматично отримує повідомлення з ЄДР. Потрібно:

- подати ліквідаційний баланс;
- подати остаточну податкову звітність;
- закрити рахунки в банках.

Податкова має право призначити перевірку (камеральну або документальну).

4. Звільнення працівників.

- Попередити працівників за два місяці.
- Провести остаточний розрахунок.
- Подати повідомлення про звільнення до ДПС та Держпраці.

Сплатити всі нарахування (зарплата, компенсації, ЄСВ тощо).

5. Розрахунки з кредиторами.

Ліквідатор: виявляє всіх кредиторів; повідомляє їх; проводить розрахунки за боргами. У разі недостатності коштів проводиться продаж активів.

6. Формування ліквідаційного балансу.

Складається проміжний ліквідаційний баланс (після завершення розрахунків) та подається до податкової.

Податкова дає довідку про відсутність заборгованості.

7. Остаточне припинення в ЄДР.

Подання державному реєстратору:

- ліквідаційний баланс;
- довідка з податкової;
- заява про припинення (форма 6);
- документ, що підтверджує закриття рахунків.

Юридичну особу виключають з ЄДР – вона вважається ліквідованою.

Правильне закриття бізнесу – це юридично важливий процес, який впливає на репутацію та майбутні можливості підприємця. В таблиці 2.4 наведені основні помилки під час припинення підприємницької діяльності.

Таблиця 2.4

Основні помилки під час припинення підприємницької діяльності

Поширена помилка	Наслідки	Порада
Неусунення податкових зобов'язань	Податкова не знімає ФОП з обліку, штрафи, пеня	Подати всю звітність і сплатити податки, включаючи ЄСВ
Ігнорування обліку в податковій та Пенсійному фонді	Залишаєтесь платником податків навіть після припинення в ЄДР	Перевірити статус у податковій, при потребі подати заяву про зняття з обліку
Не закрито банківські рахунки	Нарахування комісій, ризик блокування рахунку	Закрити рахунки одразу після припинення діяльності
Невірне або неповне заповнення заяви (форма №12)	Відмова у прийнятті заяви, затягування процесу	Уважно перевірити всі поля, скористатись електронним сервісом для автоматичного заповнення
Відсутність акту передачі документів (для юросіб)	Порушення процедури ліквідації	Скласти акт, здати документи в архів, дотримуватись вимог законодавства
Ігнорування податкової перевірки (на загальній системі)	Затримка ліквідації через відсутність акту перевірки	Уточнити у ДПС, чи буде перевірка, та пройти її

ФОП припиняє діяльність простіше і швидше (можна завершити за 1 – 2 місяці). ТОВ закривається довше – через ліквідаційну комісію, податкові перевірки, і може тривати 6 – 12 місяців.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Які основні законодавчі акти регулюють підприємницьку діяльність в Україні?
2. Які права та обов'язки має підприємець згідно з чинним законодавством?
3. Яка роль держави у регулюванні підприємницької діяльності?
4. Чим відрізняються фізичні особи – підприємці від юридичних осіб у контексті правового регулювання?
5. Який порядок державної реєстрації ФОП та юридичних осіб?
6. У яких випадках потрібне ліцензування діяльності?
7. Які законодавчі обмеження накладаються на ведення підприємницької діяльності в певних сферах?
8. Яка відповідальність передбачена за порушення підприємницького законодавства?
9. Назвіть основні кодекси, що регулюють підприємницьку діяльність. Чим вони відрізняються?
10. Які основні бюрократичні перешкоди для бізнесу в Україні?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Підготуйте пакет документів для реєстрації ФОП.
Оберіть вигадану особу та визначте сферу її діяльності (наприклад, майстер з манікюру). Визначте КВЕДи, які найкраще відповідають виду діяльності. Підготуйте список необхідних документів для реєстрації ФОП. Визначте, яку групу єдиного податку обрати і чому.

Завдання 2. Проаналізуйте умови ліцензування діяльності.
Виберіть сферу, яка підлягає ліцензуванню (наприклад, медична клініка або турагентство). Знайдіть, які саме документи та вимоги передбачає законодавство для ліцензії. Опишіть порядок подачі заяви на ліцензію. Назвіть відповідні контролюючі органи. Змоделюйте ситуацію перевірки дотримання ліцензійних умов.

Завдання 3. Ознайомитися з ключовими елементами господарських договорів**.** Ознайомтеся з типовим договором на постачання товарів або оренду комерційної нерухомості. Проаналізуйте, чи містить договір такі важливі положення: предмет договору, права та обов'язки сторін, відповідальність за невиконання зобов'язань, форс-мажорні обставини, умови розірвання договору. Визначте, які ризики можуть виникнути у підприємця через недосконалий договір, і запропонуйте шляхи їх мінімізації.

Завдання 4. Підприємець хоче відкрити аптеку, але не знає, чи потрібна ліцензія. Він також планує продавати ліки через інтернет. Чи потрібна ліцензія для аптеки та онлайн-продажів ліків? Які вимоги до отримання ліцензії? Які санкції можуть бути за роботу без ліцензії?

Завдання 5. Дівчина планує відкрити приватний центр підготовки до ЗНО. Вона має педагогічну освіту та приміщення. Складіть покроковий план дій з реєстрації такого бізнесу.
1. Визначте, чи потрібна ліцензія. Які документи слід підготувати?

Завдання 6. «ФОП Василь» відкрив фотостудію та зареєстрував КВЕД «Виробництво фотоматеріалів». Під час перевірки виявилось, що фактично він здійснює фотозйомку на замовлення, а не виготовлення фототоварів. Чи потрібна ліцензія на фотопослуги? Які наслідки можуть бути від помилкового КВЕДу?

Завдання 7. Кафе продало клієнту страву, після якої він отруївся. Споживач вимагає компенсацію, але власник кафе відмовляється, посилаючись на відсутність офіційної медичної довідки. Чи має право споживач на компенсацію? На які закони посилатися? Які докази потрібні для підтвердження збитків? Які санкції можуть бути застосовані до кафе?

Завдання 8. ФОП Катерина почала проводити майстер-класи з виготовлення свічок, але не додала відповідний КВЕД до ЄДР. Які дії повинна була здійснити Катерина перед початком нового виду діяльності? Чи несе вона відповідальність за використання неактуального КВЕД?

Завдання 9. «ФОП Ігор» подав документи до банку для відкриття поточного рахунку, але банк відмовив, посилаючись на відсутність правильно оформленого витягу з ЄДР. Який документ є підставою для відкриття рахунку? Чому правильність КВЕДів важлива для банку?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Законодавче регулювання підприємницької діяльності в Україні: основні нормативно-правові акти.
2. Державне регулювання підприємництва в Україні: механізми, інструменти та ефективність.
3. Ліцензування та дозвільна система у підприємництві: правові аспекти та проблеми застосування.
4. Обмеження у підприємницькій діяльності: антимонопольне регулювання та захист конкуренції.
5. Відповідальність підприємців за порушення законодавства: види та правові наслідки.
6. Оподаткування підприємницької діяльності в Україні: правові засади та особливості.
7. Захист прав підприємців: юридичні механізми та шляхи вдосконалення.
8. Захист прав споживачів у сфері підприємництва: обов'язки бізнесу та відповідальність.
9. Кібербезпека та захист даних у підприємницькій діяльності: правові аспекти.
10. Трудові відносини в бізнесі: права працівників та роботодавців.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Що є основним законодавчим актом, який регулює підприємницьку діяльність в Україні?
   а) Господарський кодекс України;
   б) Податковий кодекс України;
   в) Кримінальний кодекс України;
   г) Трудовий кодекс України.
2. Хто може бути суб'єктом підприємницької діяльності?
   а) тільки юридичні особи;
   б) тільки фізичні особи;
   в) як фізичні, так і юридичні особи;
   г) лише державні підприємства.
3. Що є об'єктом підприємницької діяльності?
   а) лише товари;
   б) лише послуги;
   в) товари, роботи, послуги;
   г) лише фінансові операції.
4. Що таке ліцензія у підприємницькій діяльності?
   а) дозвіл на провадження певного виду діяльності;
   б) договір про оренду приміщення;
   в) документ про реєстрацію бізнесу;
   г) спосіб оподаткування підприємця.
5. Які органи контролюють законність підприємницької діяльності?
   а) податкова служба;
   б) антимонопольний комітет;
   в) державна служба з питань праці;
   г) усі перелічені.

6. Що є основною метою державного регулювання підприємництва?
   а) обмеження конкуренції;
   б) створення рівних умов для всіх суб’єктів;
   в) монополізація ринку державою;
   г) збільшення податкового навантаження.
7. Які права має підприємець у своїй діяльності?
   а) самостійно визначати напрями діяльності;
   б) вільно розпоряджатися прибутком;
   в) обирати партнерів та укладати договори;
   г) усі перелічені.
8. Яка відповідальність передбачена за незаконне підприємництво?
   а) адміністративна;
   б) кримінальна;
   в) цивільно-правова;
   г) усі варіанти можливі.
9. Що з наведеного не є обмеженням для підприємницької діяльності?
   а) антимонопольне регулювання;
   б) оподаткування;
   в) вільний вибір бізнес-напряму;
   г) ліцензування.
10. Що з наведеного є обов’язковим для початку підприємницької діяльності?
   а) відкриття банківського рахунку;
   б) наявність орендованого приміщення;
   в) державна реєстрація підприємця;
   г) отримання кредиту.

ТЕМА 3 ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОСНОВНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

3.1. Поняття та економічна суть підприємства.
3.2. Класифікація підприємств.
3.3. Господарські товариства та об’єднання.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Підприємство*
- *Унітарне підприємство*
- *Корпоративне підприємство*
- *Господарські товариства*
- *Кооперативи*
- *Об’єднання*

3.1. Поняття та економічна суть підприємства.

Підприємство – це самостійний суб’єкт господарювання, створений у встановленому законом порядку, який здійснює виробничу, комерційну або іншу діяльність з метою отримання прибутку. Воно має статус юридичної особи, відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в банку, ідентифікаційний код та діє на основі статуту, якщо інше не встановлено законом.

Відповідно до ст. 62 Господарського кодексу України підприємство – це 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 ЦК України та іншими законами.

Підприємства можуть створюватись як з метою ведення підприємницької діяльності, так і для виконання некомерційних господарських функцій. Підприємство визнається юридичною особою, функціонує на основі власного статуту (якщо інше не передбачено законодавством) має окреме майно, веде самостійний баланс, відкриває банківські рахунки та, за потреби, користується печаткою.

Ознаки підприємства – це ключові характеристики, які відрізняють підприємство як суб'єкт господарської діяльності від інших організаційних форм. До основних ознак підприємства можна віднести:

1. *Наявність статусу юридичної особи*. Підприємство офіційно зареєстроване відповідно до чинного законодавства і має статус юридичної особи. Як юридична особа, підприємство наділено правовими можливостями: може набувати майнових та немайнових прав; виступати позивачем або відповідачем у суді; укладати договори від свого імені. Це забезпечує підприємству самостійність у веденні господарської діяльності.

2. *Відокремлене майно***.** Підприємство володіє самостійним майновим комплексом, який належить йому на праві власності. Це майно обліковується на окремому балансі, що є важливим для фінансової звітності, оподаткування та кредитування.

3. Самостійність у прийнятті рішень. Підприємство самостійно: формує свою господарську стратегію; встановлює ціни; обирає контрагентів; визначає організаційну структуру та кадрову політику. Така самостійність є основою підприємницької ініціативи.

4. Наявність банківських рахунків та печатки. Після державної реєстрації підприємство відкриває рахунки в банківських установах для здійснення розрахунків. Також має офіційну печатку (за потреби), яка використовується для підтвердження юридичних документів.

5. Господарська діяльність на постійній основі. Підприємство здійснює свою діяльність систематично, а не разово. Це може бути виробництво товарів, надання послуг або торгівля – головне, що процес є тривалим і плановим.

6. Мета діяльності – отримання прибутку. Основна ціль діяльності підприємства – задоволення суспільних потреб через виробництво товарів або послуг і отримання прибутку. Ця ознака відрізняє підприємство від некомерційних організацій.

7. Ведення бухгалтерського обліку та податкової звітності. Підприємства зобов'язані: вести бухгалтерський облік; подавати звітність до контролюючих органів; дотримуватись вимог податкового законодавства.

Відмінність між підприємством і підприємцем за основними ознаками наведемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця за основними ознаками

Ознака	Підприємство (юридична особа)	Підприємець (ФОП)
Правовий статус	юридична особа	фізична особа зі статусом підприємця
Майно	відокремлене майно, обліковується на балансі	майно не відокремлене від особистого
Створення	через державну реєстрацію юридичної особи, статут, установчі документи	через державну реєстрацію ФОП, без статуту
Керівництво	має органи управління (директор, збори учасників)	сам керує своєю діяльністю
Відповідальність за зобов'язаннями	відповідає майном підприємства	відповідає усім особистим майном
Облік та звітність	повний бухгалтерський облік та фінзвітність	спрощений облік, залежно від обраної системи оподаткування
Податкова система	загальна або спрощена (для малого підприємництва)	спрощена система (1 – 3 групи) або загальна
Витрати на утримання	вищі (зарплати, аудит, податки на прибуток, ПДВ)	нижчі (єдиний податок, внески)
Участь у тендерах, зовнішній торгівлі	переважно підприємства	обмежено, але можливо у певних випадках
Переваги	більша довіра партнерів, розширена діяльність, окрема відповідальність	простота ведення, менше звітності, мінімальні витрати
Недоліки	складніша звітність	обмеження в масштабуванні та відповідальність усім майном

Економічна сутність підприємства розкривається через його основні функції та ролі в ринковій економіці. Підприємство – це не лише юридично оформлена структура, а й активний учасник економічного життя, який поєднує ресурси, організовує виробничий процес і здійснює підприємницьку діяльність задля досягнення певної мети – насамперед отримання

прибутку та забезпечення сталого розвитку. Саме через діяльність підприємств реалізуються найважливіші економічні процеси – виробництво товарів і послуг, інновації, зайнятість, формування доходів і податків. Його роль багатогранна і охоплює різні рівні – від місцевого до національного, а саме:

1. *Створення валового внутрішнього продукту* (ВВП). Підприємства – основні виробники продукції та послуг. Їхня діяльність безпосередньо впливає на обсяг національного виробництва, що є важливим показником економічного зростання. Чим активніше розвивається сектор підприємств, тим вищий рівень економіки держави.

2. *Забезпечення зайнятості населення*. Підприємства створюють робочі місця, що дозволяє населенню отримувати доходи, а державі – зменшувати рівень безробіття. Малий та середній бізнес особливо важливий у цьому аспекті, оскільки часто є основним роботодавцем у регіонах.

3. *Формування державного бюджету через податки*. Підприємства сплачують податки, збори та інші обов'язкові платежі до бюджету. Це забезпечує фінансування соціальних програм, медицини, освіти, інфраструктури тощо.

4. *Інновації та науково-технічний прогрес*. Підприємства впроваджують нові технології, вдосконалюють процеси виробництва, сприяють розвитку наукових досліджень. Особливо це стосується високотехнологічних підприємств, стартапів, компаній у сфері IT та біотехнологій.

5. *Зовнішньо-економічна діяльність та експорт*. Багато підприємств беруть участь у міжнародній торгівлі, експортують продукцію, залучають інвестиції, що сприяє інтеграції країни в глобальну економіку, зміцненню національної валюти та підвищенню конкурентоспроможності.

6. *Розвиток регіонів та інфраструктури*. Підприємства, особливо на місцевому рівні, активно сприяють розвитку інфраструктури, поліпшенню соціально-економічної ситуації в громадах. Вони інвестують у дороги, комунікації, освіту, культуру.

7. *Соціальна відповідальність*. Сучасні підприємства все частіше беруть на себе добровільні зобов'язання щодо екологічної безпеки, етичного ведення бізнесу, підтримки соціальних проектів та благодійності.

3.2. Класифікація підприємств.

Підприємства в Україні класифікуються за кількома основними ознаками. Такий поділ дозволяє краще розуміти специфіку кожного типу підприємства, визначати їх роль в економіці, особливості функціонування та правового регулювання. Основні ознаки:

1.За формами власності.

Форма власності визначає, кому належать засоби виробництва, основні фонди та майно підприємства, а також хто несе відповідальність за його зобов'язання. В Україні, згідно з законодавством, підприємства поділяють на такі основні види (рис. 3.1).

Приватні підприємства (ПП) належать фізичним або юридичним особам. Власники здійснюють повний контроль над діяльністю, ухвалюють рішення та несуть ризики. *Приклад:* магазини, IT-компанії, ресторани, фермерські господарства.

Переваги: гнучкість в управлінні, швидке реагування на зміни ринку, мотивація до ефективності.

Типові форми: ФОП (фізична особа – підприємець), ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю), ПрАТ (приватне акціонерне товариство).

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО - діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи)

КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО - діє на основі колективної власності

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО - діє на основі комунальної власності територіальної громади

ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО - діє на основі державної власності

ПІДПРИЄМСТВО ЗМІШАНОЇ ВЛАСНОСТІ - підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності)

СПІЛЬНЕ КОМУНАЛЬНЕ підприємство - діє на договірних засадах спільного фінансування відповідними територіальними громадами

Рис. 3.1 Види підприємств за формою власності.

Державні підприємства (ДП) є суб'єктами господарювання, майно яких належить державі. Вони створюються для виконання стратегічно важливих функцій, що мають загальнодержавне значення: енергетика, оборона, транспорт, інфраструктура. *Приклад:* «Укрпошта», «Укрзалізниця», НАЕК «Енергоатом».

- ✓ Ким управляються: Міністерствами, державними агенціями або іншими уповноваженими органами.
- ✓ Особливості: прибуток, як правило, спрямовується до державного бюджету або на розвиток підприємства.

Комунальні підприємства (КП) створюються органами місцевого самоврядування (міськрадами, сільрадами тощо) для задоволення потреб місцевої громади в основних послугах. Приклад: КП «Київпастранс», КП «Теплокомуненерго».

- ✓ Основна мета: надання житлово-комунальних, соціальних, транспортних, освітніх, медичних та інших послуг.
- ✓ Особливості: прибуток може використовуватись для покращення якості послуг або соціальних програм громади.

Змішані підприємства поєднують майно кількох форм власності – наприклад, державної та приватної, або української та іноземної. Приклад: підприємства, засновані спільно з іноземним капіталом або в рамках державно-приватного партнерства (ДПП)

- ✓ Особливості: створюються за участі кількох партнерів з різним статусом власності. Можуть бути ефективним способом залучення інвестицій, технологій та управлінського досвіду.
- ✓ Форма: зазвичай – ТОВ або АТ з багатьма учасниками.

У разі якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

Розподіл підприємств за формами власності дозволяє організувати економіку на принципах ефективного управління ресурсами, соціальної відповідальності та оптимального

використання майна. Кожна форма має свої переваги, правові особливості та рівень впливу на розвиток регіону чи країни загалом.

2. Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні підприємства поділяються на *унітарні та корпоративні*. Ця класифікація має важливе значення для розуміння механізмів управління, розпорядження майном, розподілу прибутку, а також рівня самостійності підприємства у прийнятті рішень.

Унітарне підприємство – це підприємство, яке створюється однією особою (фізичною чи юридичною) і не має у своєму складі інших співвласників. Його майно є неподільним і належить засновнику на праві власності або господарського відання/оперативного управління. Приклади: Державні або комунальні унітарні підприємства (державне підприємство «Укрпошта»); приватні унітарні підприємства (колишні ПП, які діяли на основі приватної власності).

Корпоративне підприємство – це підприємство, створене двома або більше учасниками, які мають частки у статутному капіталі. Таке підприємство функціонує на засадах співвласності, спільного управління та розподілу прибутку між учасниками згідно з їхніми частками.

УНІТАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО	КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
•Засновник один - держава, громада або приватна особа. •Статутний капітал формується за рахунок майна одного власника. •Учасники не мають корпоративних прав. •Не передбачено розподілу прибутку між співвласниками. •Управління здійснюється особою, уповноваженою власником.	•Засновниками є дві або більше особи. •Статутний капітал формується з внесків усіх учасників (грошові кошти, майно, інтелектуальна власність тощо). •Учасники мають корпоративні права (право на участь в управлінні, частину прибутку, інформацію тощо). •Органи управління діють колегіально (загальні збори, директор, наглядова рада)

Рис. 3.2 Види підприємств та їх характеристика залежно від способу утворення.

3. За розмірами.

Розмір підприємства визначається за такими основними критеріями, як кількість працівників, річний дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Ці критерії встановлені Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні».

Усі підприємства можуть належати до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств. Підприємства вважаються такими, якщо їх показники на дату складання річної фінзвітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із критеріїв перелічених в таблиці 3.2.

Суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ**.** Приклади**:** салони краси, кав’ярні, локальні магазини, ІТ-фрилансери, майстерні. Особливості:

- ✓ найпоширеніша форма бізнесу в Україні
- ✓ гнучкі, мобільні, швидко адаптуються до змін ринку,
- ✓ часто працюють у сфері послуг, торгівлі, крафтового виробництва.

Суб'єктами середнього підприємництва є: юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) від 51 до 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності від 10 до 50 млн євро, визначену за середньорічним курсом НБУ. *Приклади*: невеликі фабрики, приватні школи, виробники меблів, IT-компанії з власними продуктами.

Особливості:

- ✓ займають проміжну позицію між малим і великим бізнесом,
- ✓ можуть мати кілька напрямків діяльності, розгалужену структуру,
- ✓ часто є сімейними компаніями, що виросли з малого бізнесу.

Таблиця 3.2

Види підприємств за розміром

	Кількість працівників, осіб	Чистий дохід від реалізації продукції, євро	Балансова вартість активів, євро
Мікро	До 10	До 700 тис.	До 350 тис.
Малі	До 50	До 8 млн.	до 4 млн.
Середні	До 250	До 40 млн.	до 20 млн.
Великі	Понад 250	Понад 40 млн.	Понад 20 млн.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ**.** Приклади**:** агрохолдинги, заводи, мережі супермаркетів, великі транспортні компанії, енергетичні підприємства.

Особливості:

- ✓ мають складну організаційну структуру, часто працюють на зовнішніх ринках,
- ✓ вимагають високого рівня менеджменту, системи контролю, антикризового управління,
- ✓ можуть мати соціальну відповідальність, впливати на економіку регіону або країни загалом.

4. За організаційно-правовими формами.

В Україні діє Класифікатор організаційно-правових форм господарювання ((КОПФГ). За допомогою цього класифікатора органи державної влади (в першу чергу, органи державної статистики) класифікують юридичні особи за організаційно-правовими формами. Державний класифікатор затверджено наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004 р. N 97 із змінами. Об'єктом класифікації є організаційно-правові форми юридичних осіб та їх відокремлені підрозділи: філії, представництва, а також фізичні особи – підприємці.

Організаційно-правова форма господарювання – форма здійснювання господарської діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов'язаннях підприємства (організації), порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо. Організаційно-правова форма є

частиною найменування юридичної особи (крім державних установ) та завжди знаходиться перед назвою.

Рис 3.3 Об'єкти організаційно-правових форм господарювання.

Вибір організаційно-правової форми має визначальне значення для податкового режиму, рівня відповідальності, способу управління та стратегічного розвитку підприємства. Кожна форма має свої переваги та обмеження, що необхідно враховувати при реєстрації та веденні бізнесу. Незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, установчих документів, усі підприємства користуються однаковими правами та несуть рівні обов'язки.

4. За галузевою спеціалізацією.

Поділ підприємств за галузевою спеціалізацією показує у яких сферах діяльності вони працюють і яку роль відіграють в економіці. За цією ознакою підприємства поділяють на:

Виробничі підприємства – підприємства, що займаються виготовленням матеріальних благ – товарів, продукції, сировини, напівфабрикатів. *Приклади:* машинобудівні заводи, текстильні фабрики, агропромислові комплекси, будівельні компанії.

Особливості: високий рівень технічного забезпечення; часто вимагають великих інвестицій; виробничі процеси поділяються на етапи (сировина → обробка → готова продукція); працюють у промисловості, сільському господарстві, будівництві.

Торговельні підприємства – організації, основна діяльність яких пов'язана з купівлею та продажем товарів. Вони є посередником між виробником і споживачем. *Приклади*: супермаркети, інтернет-магазини, оптові бази, ринки.

Особливості: основна мета – отримання прибутку від перепродажу; не займаються виробництвом продукції; можуть бути оптовими або роздрібними; потребують ефективної логістики та роботи з постачальниками.

Сервісні (або підприємства сфери послуг). Ці підприємства не виготовляють товарів, а надають послуги, які мають споживчу цінність. Приклади: готелі, туристичні агентства, перукарні, СТО, юридичні фірми, IT-компанії, освітні курси.
Особливості: основна «продукція» – нематеріальна (послуга, інформація, обслуговування); залежність від кваліфікації персоналу; часто працюють без великих матеріальних ресурсів; гнучкість і можливість швидкого масштабування.

Додатково можна виокремити**: Фінансові установи** (банки, страхові компанії, кредитні спілки); **Інформаційно-комунікаційні підприємства** (телекомунікації, медіа, IT-сфера); **Транспортні підприємства** (перевезення пасажирів і вантажів); **Медичні установи** (клініки, лабораторії, діагностичні центри).

3.3. Господарські товариства та об'єднання.

Господарськими товариствами визнаються підприємства, установи, організації, що створюються на засадах угоди юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна (капіталів) і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Такі товариства є юридичними особами, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками, мають власне майно, виступають самостійним суб'єктом права та несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах, визначених законом.

Правове регулювання діяльності господарських товариств здійснюється відповідно до: Господарського кодексу України (ГКУ), Цивільного кодексу України (ЦКУ), Закону України «Про господарські товариства», Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Основні характеристики господарських товариств:

✓ Юридична особа: товариство має статус юридичної особи з моменту державної реєстрації, може набувати майнових і немайнових прав, бути позивачем чи відповідачем у суді.

✓ Об'єднання капіталів: учасники (засновники) об'єднують кошти, майно або інші ресурси з метою створення та розвитку підприємства.

✓ Майнова самостійність: господарське товариство має окреме майно, самостійний баланс та банківські рахунки.

✓ Установчі документи: правовою основою створення товариства є установчий документ – зазвичай статут (або договір і статут, залежно від виду товариства).

✓ Ризик і відповідальність**:** відповідальність учасників визначається відповідно до типу товариства – наприклад, в ТОВ учасники відповідають у межах своїх внесків, а в повному товаристві – всім своїм майном.

✓ Інших нормативно-правових актів, що регулюють окремі аспекти підприємницької діяльності

Господарські товариства можуть створюватися громадянами, юридичними особами, державою, територіальними громадами, іноземними особами. Усі вони мають однакові права та можливості для участі в господарській діяльності. Найменування товариства повинно містити відомості про його організаційно-правову форму (вид товариства), назву, а також інші відомості, передбачені законом.

До господарських товариств належать:

1. *Акціонерне товариство (АТ)* - це товариство, статутний капітал якого поділений на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими засвідчуються акціями. Учасники АТ (акціонери) не відповідають за зобов'язаннями товариства своїм особистим майном, а лише в межах вартості належних їм акцій. АТ може

бути відкритим (акції вільно обертаються на фондовому ринку) або закритим (акції не обертаються на фондовому ринку, а розподіляються між засновниками). Ця організаційно-правова форма використовується для великих підприємств, що потребують значного капіталу, має складну структуру управління.

2. *Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)* - це товариство, створене однією або кількома особами, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники ТОВ відповідають за зобов'язаннями товариства лише в межах своїх внесків до статутного капіталу. ТОВ є найбільш поширеною формою господарського товариства в Україні, яка характеризується простотою створення та управління. Підходить для малого та середнього бізнесу.

3. *Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)* - це господарське товариство, яке засноване однією або кількома особами. Статутний капітал цього товариства розділений на частки, розмір яких визначається статутом. Основна відмінність ТДВ від товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) полягає в тому, що його учасники несуть додаткову відповідальність за зобов'язаннями товариства своїм майном. Розмір цієї додаткової відповідальності встановлюється статутом товариства і є однаково кратним для всіх учасників до вартості їхніх внесків у статутний капітал.

4. *Повне товариство* - це товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном. Учасниками повного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва. Особа може бути учасником тільки одного повного товариства. Ця організаційно-правова форма підходить для невеликих підприємств, де учасники довіряють один одному.

5. *Командитне товариство* - це товариство, в якому поряд з одним або кількома учасниками, які несуть повну відповідальність за зобов'язаннями товариства (повні учасники), є один або кілька учасників, відповідальність яких обмежується розміром їхніх внесків до статутного капіталу (вкладники). Повні учасники керують діяльністю товариства, а вкладники лише вносять капітал. Поєднує переваги повного товариства та товариства з обмеженою відповідальністю. Дозволяє залучити додатковий капітал від вкладників, які не беруть участі в управлінні. Недоліком можна вважати складність управління та ризик конфліктів між учасниками.

Господарські товариства найчастіше створюються для ведення спільної підприємницької діяльності на основі об'єднання капіталів та ресурсів кількох учасників, тоді як господарські об'єднання формуються з метою координації дій, оптимізації спільних процесів, зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств. Для кращого розуміння їхніх відмінностей нижче наведено порівняльну таблицю 3.3.

Організаційно-правові форми об'єднань підприємств – це структуровані форми співпраці, які мають юридичне оформлення та функціонують відповідно до норм господарського права. Такі об'єднання є різновидом господарських об'єднань, які створюються на добровільних засадах та спрямовані на досягнення спільних економічних, соціальних чи інноваційних цілей. Вони не лише сприяють зміцненню ринкових позицій учасників, але й можуть виступати як єдиний суб'єкт господарювання в окремих випадках.

Цілі створення об'єднань наступні: зниження витрат через ефект масштабу; об'єднання фінансових або технічних ресурсів; спільне просування товарів/послуг; лобіювання інтересів галузі; координація інноваційної політики.

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця видів господарських товариств

Характеристика	ТОВ	АТ	Повне товариство	Командитне товариство
Відповідальність учасників	Обмежена розміром внеску до статутного капіталу	Обмежена вартістю акцій	Необмежена, солідарна	Повні учасники – необмежена, вкладники – обмежена внеском
Статутний капітал	Формується за рахунок внесків учасників	Формується за рахунок продажу акцій	Немає мінімальних вимог	Немає мінімальних вимог для повних учасників, є вимоги для вкладників
Управління	Загальні збори учасників, директор	Загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий орган	Учасники спільно	Повні учасники спільно
Кількість учасників	До 100 учасників	Не обмежена	Не менше двох	Не менше двох (один повний учасник та один вкладник)
Особливості	Найпоширеніша форма господарського товариства в Україні	Використовується для великих підприємств, що потребують значного капіталу	Учасники повинні бути зареєстровані як підприємці	Поєднує переваги повного товариства та товариства з обмеженою відповідальністю
Переваги	Обмежена відповідальність, простота управління, гнучкість у прийнятті рішень	Можливість залучення великого капіталу, ліквідність акцій	Простота створення, відсутність мінімального статутного капіталу	Можливість залучення додаткового капіталу від вкладників
Недоліки	Обмеження на кількість учасників, складність залучення великого капіталу	Складне управління, високі витрати на утримання	Необмежена відповідальність, ризик втрати особистого майна	Складність управління, ризик конфліктів між учасниками

Основні організаційно-правові форми та види господарських об'єднань в Україні:

1. Асоціація – договірне об'єднання підприємств для координації їх господарської діяльності, захисту спільних інтересів, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Не має права втручатися в господарську діяльність членів.

Приклад: Асоціація виробників молока (АВМ), Асоціація виробників сиру (АВСУ), Асоціація українських банків (АУБ), Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ).

2. Корпорація. В Україні під корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації. Державні і комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо). Діяльність корпорацій в Україні

регламентується Господарським кодексом України та іншими нормативно-правовими актами України. *Приклад*: корпорація «ТАСКО», корпорація «ПАРУС».

3. Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. Після завершення проекту консорціум може бути ліквідований.

4. Концерн – статутне об’єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об’єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньо-економічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну. *Приклад:* Державний концерн «Ядерне паливо»

5. Інші форми (холдинги, виробничо-господарські об’єднання). Мають свої особливості залежно від специфіки діяльності або галузевої спрямованості.

Кожна форма має власні особливості функціонування, правовий статус, рівень автономії учасників, механізми ухвалення рішень та розподілу прибутку. Вибір тієї чи іншої форми залежить від стратегії бізнесу, галузевої специфіки, масштабів діяльності, рівня взаємної довіри та бажаного ступеня централізації управління.

Підприємства, що входять до складу об’єднання, зберігають свій статус юридичної особи незалежно від обраної організаційно-правової форми самого об’єднання (згідно з Господарським кодексом України). Рішення про створення об’єднання (установчий договір) та його статут мають бути обов’язково погоджені з Антимонопольним комітетом України відповідно до чинного законодавства.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке підприємство та яку роль воно виконує в економіці країни?
2. Які основні ознаки відрізняють підприємство від інших суб’єктів господарювання?
3. У чому полягає економічна сутність підприємства як суб’єкта господарювання?
4. Які функції виконує підприємство у сучасній ринковій економіці?
5. Як класифікуються підприємства за формами власності? Наведіть приклади.
6. Які критерії використовуються для поділу підприємств за розміром?
7. У чому особливості організаційно-правових форм підприємств (ФОП, ТОВ, АТ тощо)?
8. Як розподіляються підприємства за галузевою спеціалізацією?
9. Що таке господарські товариства та які їх основні види?
10. Які форми об’єднань підприємств існують в Україні та яка їх роль у ринковій економіці?.

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Два підприємці, Олександр і Дмитро, заснували ТОВ, яке займається виробництвом меблів. Через рік Дмитро вирішив вийти з бізнесу, але вони не передбачили у статуті порядок виходу зі складу учасників. Тепер між ними виникли суперечки щодо розподілу активів. Які правові механізми існують для виходу учасника зі складу ТОВ? Як можна було б уникнути цієї ситуації ще на етапі створення бізнесу? Які документи необхідно перевірити перед тим, як ухвалювати рішення про вихід учасника?

Завдання 2. Оберіть один із варіантів бізнесу: Інтернет – магазин одягу, кав'ярня, логістична компанія, юридична фірма. Визначте, яка організаційно-правова форма (ФОП, ТОВ, АТ тощо) є найкращою для цього виду діяльності. Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи: вимоги законодавства, особливості оподаткування, обов’язки та відповідальність власника, фінансові та управлінські аспекти

Завдання 3. Компанія «Агротех» існує вже 5 років як Приватне підприємство (ПП). Останнім часом компанія значно розширила свою діяльність і планує залучити зовнішніх інвесторів для масштабування бізнесу на нові ринки. Засновники розглядають можливість зміни форми підприємства на Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Які переваги має ТОВ у порівнянні з ПП для залучення інвестицій? Які можливі ризики при зміні організаційно-правової форми для існуючого бізнесу? Як зміниться управління компанією після зміни форми підприємства?

Завдання 4. Підприємець хоче розширити бізнес із послуг доставки до логістичної компанії. Для цього: планує залучити інвестиції; змінити організаційну форму; збільшити штат до 50 осіб. Який тип підприємства буде після реорганізації? Яку форму доцільно обрати? Чи зміниться система оподаткування?

Завдання 5. Подружжя вирішує відкрити кав’ярню. Вони бажають: мати можливість наймати персонал; мінімізувати податкове навантаження; у разі потреби – залучати інвестора. Яку організаційно-правову форму варто обрати? Чи доречно реєструвати ФОП, чи краще створити ТОВ? Як формується статутний капітал у вибраній формі?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Економічна сутність підприємства та його роль в розвитку ринкової економіки.
2. Класифікація підприємств в Україні: критерії, особливості, сучасні тенденції.
3. Порівняльна характеристика форм власності підприємств: переваги та ризики.
4. Організаційно-правові форми підприємств: особливості функціонування ТОВ, АТ та ФОП.
5. Об’єднання підприємств: поняття, види, економічне значення.
6. Малі, середні та великі підприємства: роль у забезпеченні сталого економічного зростання.
7. Соціально-економічна функція підприємств у формуванні добробуту суспільства.
8. Еволюція правового регулювання підприємств в Україні: від планової до ринкової економіки.

9. Державне регулювання та підтримка підприємств: сучасні інструменти і політика.
10. Міжнародний досвід класифікації та функціонування підприємств: досвід для України.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Яка форма власності у підприємства, яке працює на кошти місцевого бюджету, забезпечує вивіз сміття та є власністю громади?
   а) приватна;
   б) комунальна;
   в) державна;
   г) змішана.
2. Яка з наведених ознак не є характерною для підприємства?
   а) самостійність у прийнятті рішень;
   б) обов’язкове фінансування з держбюджету;
   в) ведення господарської діяльності;
   г) наявність відокремленого майна.
3. Який документ регулює діяльність підприємства?
   а) свідоцтво про народження;
   б) установчий договір або статут;
   в) паспорт підприємця;
   г) рішення суду.
4. Яка форма власності не передбачена для підприємств в Україні?
   а) приватна;
   б) комунальна;
   в) колективна;
   г) релігійна.
5. Які органи контролюють законність підприємницької діяльності?
   а) податкова служба;
   б) антимонопольний комітет;
   в) державна служба з питань праці;
   г) усі перелічені.
6. Що з наведеного відноситься до унітарного підприємства?
   а) акціонерне товариство;
   б) підприємство, засноване одним власником;
   в) повне товариство;
   г) товариство з обмеженою відповідальністю.
7. До яких підприємств відноситься фермерське господарство?
   а) комунальних;
   б) малих;
   в) державних;
   г) приватних.
8. Яка з форм господарських товариств передбачає солідарну відповідальність учасників?
   а) товариство з обмеженою відповідальністю;
   б) акціонерне товариство;

в) повне товариство;

г) командитне товариство.

9. Який тип підприємства передбачає відкритий продаж акцій?

а) приватне підприємство;

б) відкрите акціонерне товариство;

в) товариство з обмеженою відповідальністю;

г) комунальне підприємство.

10. В якому підприємстві статутний капітал формується за рахунок внесків учасників, і кожен з них несе відповідальність лише у межах свого внеску?

а) товариство з обмеженою відповідальністю;

б) приватне підприємство;

в) фізична особа – підприємець;

г) акціонерне товариство.

11. До середніх підприємств належать ті, у яких працює:

а) до 10 осіб;

б) понад 500 осіб;

в) від 50 до 250 осіб;

г) від 5 до 20 осіб.

ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

4.1. Алгоритм створення власної справи.
4.2. Розробка бізнес-плану та стратегії розвитку.
4.3. Фінансування та ресурсне забезпечення.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Бізнес-ідея*
- *Бізнес-план*
- *інвестиції*
- *краудфандинг*
- *лізинг*
- *кредитування*

4.1. Алгоритм створення власної справи.

Створення власної справи – це не лише шлях до фінансової незалежності, а й можливість реалізувати власні ідеї, цінності та професійні амбіції. Сьогодні підприємництво розглядається як важливий елемент економічного розвитку, що сприяє створенню робочих місць, впровадженню інновацій та задоволенню потреб суспільства.

Проте шлях до власного бізнесу не є простим. Він вимагає чіткого бачення, продуманої стратегії, вміння оцінювати ризики, планувати фінанси та приймати ефективні рішення. Власна справа потребує як креативності, так і відповідальності. Саме тому створення бізнесу передбачає проходження кількох ключових стадій: від ідеї до її реалізації, від планування – до практичної діяльності.

Процес створення власної справи можна умовно розділити на три ключові стадії, кожна з яких містить ряд послідовних етапів, що забезпечують плавний перехід від ідеї до стабільної операційної діяльності. Ці стадії – підготовча, установча та організаційна – забезпечують систематичний підхід до запуску бізнесу.

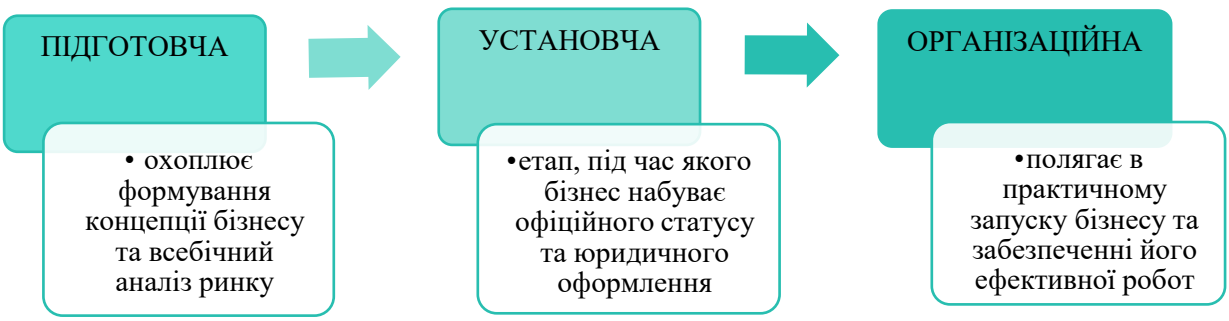


Рис. 4.1 Стадії організації власної справи.

Підготовча стадія створення власної справи – цей етап охоплює формування концепції бізнесу та всебічний аналіз ринку. На цьому етапі окрім формування бізнес-ідеї та

аналізу ринку варто розробити попередній варіант бізнес-плану, який дозволить систематизувати ідею та визначити її життєздатність. Підприємець складає базовий документ, в якому викладається концепція бізнесу, короткий аналіз ринку, опис цільової аудиторії і конкурентів, а також попередній фінансовий прогноз. Це допомагає перевірити, чи варто продовжувати реалізовувати ідею, та визначити ключові напрямки для подальшої деталізації.

Вибір бізнес-ідеї та її перевірка є важливим етапом на шляху до успішного запуску власної справи. Процес вибору бізнес-ідеї та її перевірки можна розглядати як серію етапів:

1.Формування та генерація бізнес-ідеї. Саме від цього етапу залежить подальший успіх власної справи. Формування бізнес-ідеї базується на комплексному аналізі власного досвіду, інтересів та потреб ринку.

Багато успішних підприємців починають зі свого хобі чи професійного досвіду. Якщо ви маєте глибоке захоплення певною темою або володієте унікальними знаннями, це може стати потужним рушієм для створення власного бізнесу. *Наприклад,* якщо вас завжди цікавила кулінарія, варто розглянути ідею відкриття кейтерингової служби чи кафе, оскільки ваше захоплення та досвід допоможуть втілити унікальну концепцію та надати високоякісні послуги.

Аналіз ринку дає змогу виявити існуючі прогалини у пропозиції або дефіцит певних товарів і послуг. Для цього необхідно детально вивчити ринкові тренди, звернути увагу на відгуки та скарги споживачів. Скарги часто є ключовим індикатором «болі» клієнтів, тобто недоліків існуючих продуктів чи послуг. *Наприклад,* якщо споживачі скаржаться на надто високу ціну або низьку якість в певному сегменті, це може вказувати на можливість розробки конкурентоспроможного рішення, яке задовольнить їх потреби. Аналіз оглядів конкурентів також допомагає зрозуміти, чим вони не відповідають очікуванням ринку, і де може бути ваш шанс зайняти нішу.

Інновації у бізнесі стосуються як впровадження новітніх технологій, так і використання нестандартного мислення для створення унікальних продуктів чи послуг. Можна адаптувати успішні моделі бізнесу з інших країн до місцевих реалій або придумати абсолютно новий продукт/послугу, яка не тільки вирішує конкретну проблему, а й задовольняє незадоволений попит. *Наприклад,* підприємство може запропонувати інноваційне рішення для сфери доставки за допомогою мобільного додатку, який дозволяє більш ефективно координувати логістику у великих містах. Інноваційний підхід може також полягати в інтеграції цифрових технологій для оптимізації процесів, що дозволяє не лише знизити витрати, а й покращити якість обслуговування клієнтів.

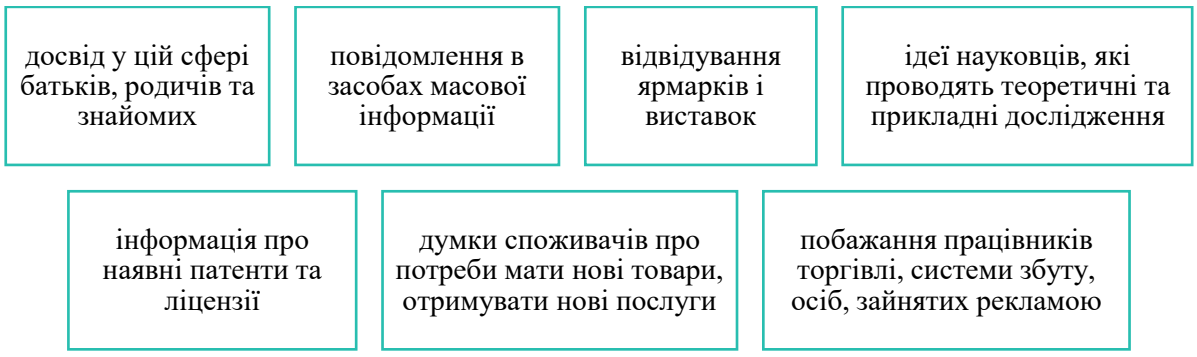


Рис. 4.2 Можливі джерела ідей підприємницької діяльності.

2. *Попередній аналіз ринку***.** Перш ніж почати втілювати ідею, необхідно визначити її потенціал на ринку. Для цього необхідно провести:

- *Аналіз конкурентів***.** Вивчіть, хто вже працює в обраній сфері, які продукти чи послуги вони пропонують. Порівняйте їх сильні та слабкі сторони, щоб зрозуміти, у чому ваша ідея може мати конкурентну перевагу.
- *Оцінка цільового ринку.* Визначте, хто є потенційними клієнтами: їхній віковий, соціальний, економічний профіль, географічне розташування. Оцініть приблизну кількість споживачів, їх купівельну спроможність і потреби.
- *Визначення ринкової ємності***.** Оцініть, скільки товару чи послуги може бути продано в обраному сегменті ринку. Це допоможе скласти попередній прогноз потенційного доходу і прибутковості.

Після формування ідеї і попереднього аналізу ринку важливо перевірити її на життєздатність. Для цього можна використати наступні методи тестування:

- *Опитування та фокус-групи.* Проведіть анкетування серед потенційних клієнтів або організуйте фокус-групи, щоб отримати зворотний зв'язок. З'ясуйте, чи є зацікавленість у вашому продукті або послузі, які характеристики є найбільш важливими для покупця.
- *Створення прототипу або мінімально життєздатного продукту***.** Це може бути спрощена версія продукту чи послуги, яку можна запропонувати ринку для первинної оцінки. *Наприклад*, якщо ви плануєте запуск онлайн-сервісу, створіть базовий варіант платформи з основною функціональністю.
- *SWOT-аналіз.* Проведіть SWOT-аналіз для оцінки сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз вашої ідеї. Це дозволить сформувати більш чітке розуміння внутрішніх переваг і зовнішніх чинників, що можуть вплинути на бізнес.
- *Пілотний запуск***.** Якщо це можливо, організуйте тестовий запуск вашого продукту чи послуги на обмеженій території або для окремої групи клієнтів. Аналізуйте результати, корегуйте бізнес-модель відповідно до отриманих даних.

3. Визначення життєздатності ідеї. На завершальному етапі перевірки важливо систематизувати зібрану інформацію:

- *Фінансові прогнози.* Оцініть, які будуть початкові витрати, прибутки, розрахуйте точку беззбитковості, що допоможе зрозуміти, наскільки реалістичними є ваші фінансові очікування.
- *Аналіз ризиків.* Визначте можливі ризики, які можуть виникнути при реалізації ідеї: ринкові, фінансові, технологічні, правові. Поміркуйте про заходи для їх мінімізації.
- *Висновки та рішення.* На основі аналізу зробіть остаточне рішення: чи варто запускати бізнес за цією ідеєю, або потрібно коригувати концепцію, або шукати інший напрямок діяльності.

Установча стадія в організації власної справи – це етап, під час якого бізнес набуває офіційного статусу та юридичного оформлення. Вона включає низку дій, спрямованих на легалізацію підприємницької діяльності. Перелік дій установчої фази наведений на рис. 4.3. Установча стадія – це етап, на якому бізнес-план розробляється більш детально і стає стратегічним документом, що регламентує подальший розвиток бізнесу.

Установча стадія організації власної справи передбачає наступні дії:

1. *Визначення складу засновників***.** На цьому етапі приймається рішення щодо кількості учасників бізнесу. Засновниками можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Також визначаються частки кожного в майбутньому підприємстві, рівень відповідальності та ролі.
2. *Визначення величини та джерел формування початкового капіталу*. Формується стартовий бюджет, який включає власні кошти, позики, інвестиції або гранти. Потрібно чітко визначити розмір статутного капіталу (особливо при створенні ТОВ) та джерела його надходження.

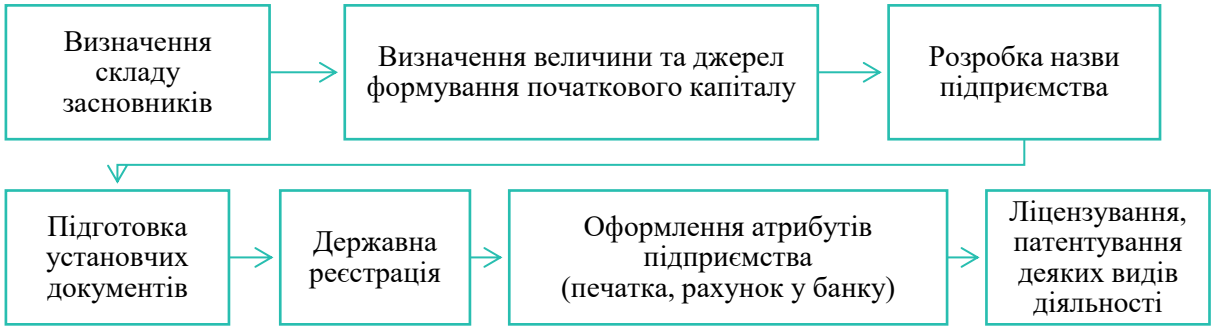


Рис. 4.3 Основні дії установчої стадії.

3. *Розробка назви підприємства*. Обирається унікальна назва підприємства, яка не порушує авторських прав і не дублюється іншими юридичними особами. Назва має відповідати виду діяльності та бути легко впізнаваною для клієнтів.
4. *Підготовка установчих документів*. Складаються основні документи, що регулюють діяльність підприємства: Статут (для ТОВ, АТ); Установчий договір (для партнерств); Протокол зборів засновників; Рішення про створення підприємства. У цих документах фіксуються структура власності, порядок управління, розподіл прибутку. тощо.
5. *Державна реєстрація*. Підприємець або юридична особа проходить процедуру реєстрації в державному реєстрі (через ЦНАП, онлайн або через нотаріуса). Після цього бізнес офіційно вважається створеним. Отримується витяг з ЄДР, а також присвоюється код ЄДРПОУ (для юросіб).
6. *Оформлення атрибутів підприємства*. Після реєстрації необхідно оформити: печатку (не обов'язково, але часто використовується); рахунок у банку для проведення фінансових операцій; обрати систему оподаткування (спрощена або загальна); зареєструватися в податкових органах.
7. *Ліцензування, патентування* (за потреби) Якщо діяльність підлягає ліцензуванню (наприклад, медичні послуги, освіта, туризм тощо), необхідно отримати відповідні дозволи. Також на цьому етапі може оформлюватися патент на винахід або авторські права.

Ця стадія завершується повною готовністю підприємства до початку операційної діяльності. Усі юридичні аспекти оформлені, рахунки відкриті, а діяльність – узаконена.

Організаційна стадія створення власної справи – це завершальний етап процесу заснування підприємства, що полягає в практичному запуску бізнесу та забезпеченні його ефективної роботи.

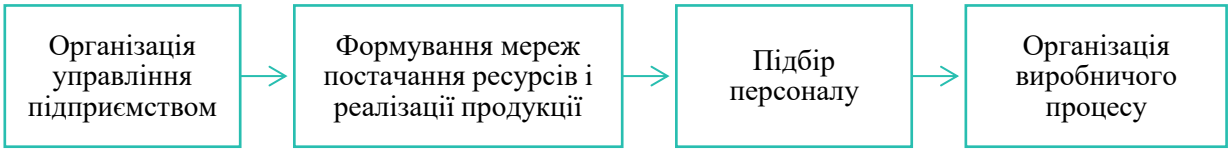


Рис. 4.4 Основні дії організаційної стадії.

На цьому етапі створений бізнес-план використовується для практичного запуску бізнесу.

Згідно зі схемою 4.4 організаційна стадія включає наступні дії:

1. *Організація управління підприємством***.** На цьому етапі визначається структура управління: обираються управлінські ланки (керівник, заступники, відділи); розподіляються функції та відповідальність між підрозділами та працівниками; формується система прийняття

рішень, підзвітності та контролю. Це важливо для забезпечення ефективного керівництва та досягнення цілей підприємства.

2. Формування мереж постачання ресурсів і реалізації продукції. Організація логістичних зв'язків включає: пошук та укладення договорів з постачальниками сировини, обладнання, комплектуючих або інших необхідних ресурсів; вибір каналів збуту (власні точки продажу, онлайн-платформи, дистриб'ютори); забезпечення оптимального товарообігу, зберігання, транспортування. Налагодження логістики – основа безперебійної роботи бізнесу.

3**.** *Підбір персоналу***.** Набір працівників залежить від масштабу бізнесу і його специфіки. Цей етап включає: визначення потреб у кадрах (посади, кваліфікація, кількість); розміщення вакансій, проведення співбесід; укладення трудових договорів, адаптацію персоналу, введення в посаду. Також формуються внутрішні політики щодо мотивації, навчання, оцінювання роботи персоналу.

*4. Організація виробничого процесу (або надання послуг***.)** Цей етап охоплює безпосередній запуск бізнес-операцій: налагодження технологічних процесів, закупівля та встановлення обладнання; впровадження стандартів якості, графіків роботи; контроль за дотриманням норм безпеки та ефективністю діяльності. У сфері послуг – це налаштування процедур обслуговування клієнтів, скриптів продажу, якості сервісу.

Організаційна стадія – це момент, коли ідея трансформується в дію. Після завершення цього етапу бізнес отримує усі передумови для повноцінного функціонування та масштабування.

4.2. Розробка бізнес-плану та стратегії розвитку.

Розробка бізнес-плану та стратегії розвитку – це комплексний процес, який дозволяє підприємцю не лише формалізувати свою бізнес-ідею, а й детально прописати всі аспекти діяльності майбутнього бізнесу. В основі цього етапу лежить створення документу, що включає інформацію про продукт чи послугу, аналіз ринку, конкурентоспроможність, організаційну структуру, маркетингову стратегію, фінансове планування та заходи з управління ризиками.

Бізнес-план – це детальний документ, який служить «дорожньою картою», що допомагає спланувати, організувати та керувати вашим підприємством. Орієнтовна структура бізнес-плану, подана на рис. 4.5, охоплює всі ключові аспекти створення та розвитку підприємства..

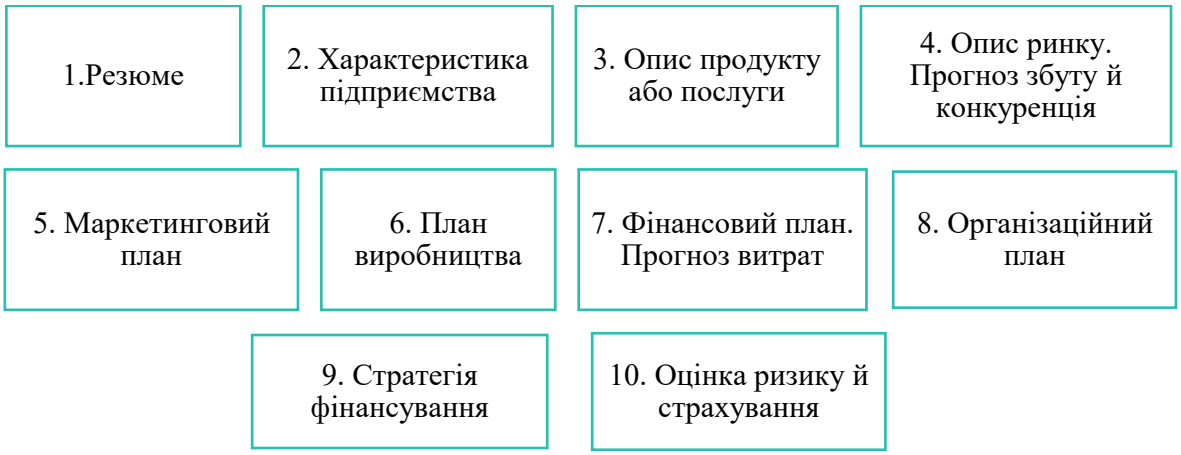


Рис. 4.5 Зміст бізнес-плану.

Основні функції бізнес-плану:

- ✓ Планування: допомагає визначити цілі, стратегії та кроки для досягнення успіху.
- ✓ Фінансування: необхідний для залучення інвесторів, отримання кредитів або грантів.
- ✓ Управління: служить інструментом для контролю та оцінки ефективності бізнесу.
- ✓ Аналіз**:** допомагає виявити потенційні ризики та можливості.

Резюме – це стислий виклад усієї суті бізнес-плану. Його готують після завершення всієї роботи над документом, але розміщують на початку. У цьому розділі коротко описується ідея бізнесу, його основні цілі, види продукції чи послуг, які будуть запропоновані, ключові риси ринку, на якому працюватиме компанія, конкурентні переваги, а також загальна потреба у фінансуванні. Резюме має бути максимально зрозумілим і переконливим, оскільки саме воно створює перше враження у потенційного інвестора або партнера.

Характеристика підприємства включає детальний опис компанії, яка реалізовуватиме бізнес-ідею. Вказуються організаційно-правова форма, місцезнаходження, етапи створення підприємства, його засновники, досвід команди, ресурси, місія та стратегічні цілі. Також у цьому розділі можна згадати довгострокову візію компанії – як вона планує розвиватися в майбутньому та яке місце прагне зайняти на ринку.

Опис продукту або послуги має розкривати, що саме буде пропонувати підприємство споживачам. Тут потрібно детально описати характеристики товару або послуги, технологію виробництва, особливості дизайну, функціональність, конкурентні переваги. Якщо продукт інноваційний – варто наголосити на новизні та унікальності. Також доцільно вказати стадію готовності продукту (ідея, прототип, готовий товар), можливості масштабування та оновлення.

Опис ринку. Прогноз збуту й конкуренція передбачає вивчення зовнішнього середовища, в якому працюватиме підприємство. Визначається цільовий сегмент споживачів, їхній профіль, потреби, поведінка. Проводиться аналіз ринкових тенденцій, змін попиту, бар'єрів входу, а також SWOT-аналіз. У межах цього етапу обов'язково вивчаються конкуренти: їх асортимент, ціни, методи просування. Це допомагає сформувати власну конкурентну стратегію та оцінити можливості захоплення ринку.

Маркетинговий план описує, як саме компанія буде просувати свою продукцію та залучати клієнтів. Тут висвітлюються канали комунікації (інтернет-маркетинг, традиційна реклама, особисті продажі тощо), механізми стимулювання збуту, політика цін, формування іміджу бренду, планування рекламних кампаній. Також можна зазначити, як здійснюватиметься зворотній зв'язок зі споживачами й аналіз результатів маркетингових дій.

*План виробництва (або операційна частина***)** показує, як буде організовано створення продукту або надання послуги. Визначаються необхідні ресурси: обладнання, матеріали, приміщення, персонал. Детально описуються основні технологічні процеси, логістика, місце закупівель, наявність постачальників. Якщо йдеться про послуги – пояснюється, як організовано їхнє надання, стандарти якості та контроль. У цьому ж розділі варто згадати про екологічні чи санітарні вимоги (за потреби).

Фінансовий план. Прогноз витрат – один із найважливіших розділів. У ньому подаються розрахунки всіх очікуваних доходів і витрат. Складається кошторис початкових інвестицій, прогноз грошових потоків, точка беззбитковості, рівень рентабельності, строки окупності. Це допомагає зрозуміти, наскільки проект є економічно виправданим і коли очікується повернення вкладених коштів. Фінансовий план зазвичай базується на сценарному підході (оптимістичний, реалістичний, песимістичний).

Організаційний план визначає внутрішню структуру управління. Вказується штатний розпис, кількість і функціональні обов'язки працівників, органи управління та їх взаємодія.

Також описується система мотивації, підзвітності, управління ризиками, а за потреби – корпоративна культура або кадрова політика. Важливо окреслити, хто приймає стратегічні рішення, а хто відповідає за операційну діяльність.

Стратегія фінансування пояснює, з яких джерел планується залучення капіталу для старту й розвитку бізнесу. Це можуть бути власні кошти засновників, банківські кредити, інвестиції, гранти, лізинг. Вказується, в які етапи та на які цілі буде витрачено ці кошти. Також зазначається, яким чином здійснюватиметься повернення позикових коштів або на яких умовах залучаються інвестори.

Оцінка ризику й страхування – підсумковий етап, у якому аналізуються основні загрози бізнесу. Це можуть бути зміни попиту, ризики конкуренції, фінансові кризи, форс-мажорні обставини, помилки персоналу тощо. Для кожного ризику потрібно визначити ймовірність його настання, можливі наслідки та заходи щодо його уникнення чи мінімізації. Також описується, яке страхування буде застосовано для захисту активів бізнесу.

Розробка бізнес-плану та стратегії розвитку допомагає формувати бачення майбутнього бізнесу, аналізувати конкурентне середовище, планувати фінансову стійкість і впроваджувати управлінські стратегії для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності. При належній розробці, бізнес-план стає потужним інструментом для залучення інвестицій.

4.3. Фінансування та ресурсне забезпечення.

Перед початком будь-якої підприємницької діяльності важливо чітко визначити, скільки коштів потрібно для запуску та забезпечення стабільної роботи бізнесу. Це дозволить уникнути непередбачених витрат, правильно спланувати бюджет і обрати найкращі джерела фінансування.

Початок власної справи неможливий без чіткого розуміння стартових витрат. Це ті первинні фінансові ресурси, які необхідні для запуску підприємницької діяльності, вони формують основу бюджету першого етапу. Від точності розрахунку цих витрат залежить не лише ефективність старту, а й фінансова стійкість у перші місяці роботи.

Стартові (разові) витрати – це витрати, які виникають на етапі запуску бізнесу й не повторюються щомісяця. До них можуть належати:

- реєстрація підприємства (держмито, нотаріальні послуги);
- розробка логотипу, фірмового стилю, сайту;
- оренда приміщення (зазвичай одразу за кілька місяців);
- ремонт або облаштування офісу чи торгової точки;
- придбання обладнання, інструментів, меблів;
- первинна закупівля товарів або сировини;
- маркетинговий запуск (створення реклами, реклама в соціальних мережах, промоакції).

Поточні операційні витрати (*щомісячні)* – це регулярні витрати, які супроводжують щоденну діяльність бізнесу після його запуску. Вони забезпечують безперервність функціонування підприємства, підтримують процес виробництва товарів або надання послуг, а також сприяють утриманню ринку та розвитку справи.

До складу операційних витрат зазвичай входять:

- ✓ оренда;
- ✓ заробітна плата працівників;
- ✓ податки та збори;
- ✓ витрати на рекламу;
- ✓ поповнення запасів сировини або товару;

- ✓ комунальні послуги, інтернет, мобільний зв'язок;
- ✓ транспортні витрати;
- ✓ обслуговування сайту, CRM або інших IT-сервісів.

Успішні підприємці завжди формують резервний (страховий) фонд – на випадок непередбачених ситуацій. Рекомендується мати запас коштів хоча б на 3 – 6 місяців базових витрат. Такий фонд допоможе утримати бізнес «на плаву» у разі затримки платежів від клієнтів, сезонного спаду продажів чи форс-мажору.

Після розрахунку усіх витрат важливо оцінити, скільки потрібно заробляти щомісяця, щоб покрити витрати й отримувати прибуток. Це дозволяє визначити точку беззбитковості – обсяг продажів, при якому бізнес не втрачає грошей, але ще й не заробляє. Такий аналіз допоможе зорієнтуватися у ціноутворенні та обсягах продажів.

Після того як визначено обсяг необхідних фінансових ресурсів, постає питання: де взяти кошти для реалізації бізнес-ідеї? Важливо розглянути всі можливі джерела фінансування, зважити їх переваги та ризики, а також обрати ті, що найкраще відповідають специфіці бізнесу, його масштабам і термінам окупності.

Можливі джерела фінансування:

*1. Власні заощадження***.** Це найпоширеніше і водночас найменш ризиковане джерело фінансування. Перевага полягає в тому, що підприємець зберігає повний контроль над бізнесом і не має боргових зобов'язань. Проте цей варіант підходить лише тоді, коли наявні кошти покривають стартові витрати або їх значну частину.

2. Позика (у родичів, друзів або знайоми).. Цей варіант може бути швидким і зручним, особливо якщо мова йде про невелику суму. Важливо, щоб умови повернення коштів були заздалегідь узгоджені – бажано письмово. Це дозволить уникнути конфліктів у майбутньому.

3. Банківське кредитування. Отримання кредиту – поширена практика у бізнесі. Банки пропонують: кредитні лінії; бізнес – кредити на запуск справи; овердрафти; цільові позики (наприклад, на обладнання). Недолік – складність у отриманні (особливо для новостворених бізнесів) та високі відсоткові ставки. Перевага – можливість швидко залучити велику суму.

4. Фінансування від інвестора. У такому разі інвестор отримує частку в бізнесі або прибуток відповідно до умов домовленості. Це гарна можливість для масштабування, але вона передбачає певну втрату контролю над бізнесом. Це може бути: приватний інвестор (бізнес-ангел), венчурний фонд, стратегічний партнер.

5. Державні або міжнародні програми підтримки підприємництва. В Україні та за її межами існують програми, які надають гранти, кредити під низький відсоток або пільги для малого бізнесу. Головне – відповідати критеріям та підготувати якісну заявку або бізнес-план. *Наприклад*:

- ✓ Український фонд стартапів;
- ✓ гранти від ЄС (EU4Business);
- ✓ підтримка від ООН, USAID, GIZ та ін.

6. *Краудфандинг* – спосіб колективного фінансування бізнес-проєкту, коли велика кількість людей робить невеликі грошові внески через спеціалізовані онлайн-платформи. Його часто використовують для запуску стартапів, творчих ініціатив, соціальних проєктів або інноваційних бізнес-ідей. Підходить переважно для інноваційних або соціально орієнтованих ідей. Популярні платформи:

- ✓ Kickstarter – для інноваційних товарів і технологій;
- ✓ Indiegogo – ширший спектр проєктів;
- ✓ Спільнокошт (Україна) – для культурних і соціальних ініціатив;
- ✓ Startup.Network, Na – Starte, MyStartupFund – українські платформи для бізнесу.

7. *Лізинг та факторинг.*

Лізинг – це форма довгострокової оренди, за якої підприємець (лізингоодержувач) отримує право користування обладнанням, технікою, транспортом або іншими основними засобами без їх негайного викупу. Власником майна залишається лізингодавець, а підприємець сплачує періодичні платежі згідно з умовами договору**.**

Факторинг – це фінансова послуга, за якої підприємство передає права на отримання оплати за поставлені товари чи надані послуги (дебіторську заборгованість) спеціалізованій компанії. Натомість підприємець одразу отримує більшу частину суми, що йому винні покупці.

Для успішного запуску бізнесу важливо диверсифікувати джерела фінансування, комбінуючи кілька варіантів. Це допомагає знизити ризики, зберегти гнучкість та забезпечити стабільність на етапі становлення підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Які ключові стадії включає процес створення власної справи?
2. У чому полягає відмінність між підготовчою, установчою та організаційною стадіями підприємництва?
3. Як правильно обрати бізнес-ідею і перевірити її життєздатність?
4. Чому важливо враховувати скарги споживачів під час формування ідеї?
5. Які джерела можна використовувати для аналізу ринку та конкурентного середовища?
6. Які розділи обов’язково має містити бізнес-план?
7. Яка роль аналізу цільового ринку та конкурентів у бізнес-плануванні?
8. Чому важливо передбачити ризики та шляхи їх мінімізації в бізнес-плані?
9. Які джерела фінансування можна залучити для старту власної справи?
10. У чому полягає відмінність між стартовими та поточними витратами?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Анна хоче відкрити кав’ярню у спальному районі міста. Вона помітила, що там немає закладів з кавою «із собою», і багато офісних працівників щодня проходять повз зупинку транспорту. Які фактори Анна повинна врахувати для перевірки ідеї? Які додаткові дії вона має виконати?

Завдання 2. Марина має хобі – виготовлення еко-свічок. Вона замислилася над перетворенням хобі на бізнес. Проте на ринку вже є чимало подібних пропозицій. Як можна зробити цю ідею унікальною? Запропонуйте спосіб перевірки попиту на продукт. Які інновації можна додати до товару або сервісу?

Завдання 3. Підприємець-початківець хоче отримати грант для реалізації власного проєкту. Для цього необхідно підготувати якісний бізнес-план. Які основні розділи має включати бізнес-план? На що варто звернути увагу у фінансовому розділі? Які помилки можуть призвести до відмови у фінансуванні?

Завдання 4. Підприємець планує відкрити міні-пекарню. Очікуваний прибуток – 30000 грн/міс. Стартові витрати: оренда приміщення – 18000 грн/міс, передоплата за 2 міс; обладнання – 120000 грн.; ремонт і меблі – 40000 грн.; реклама на старт – 10000 грн. Розрахуйте загальну суму стартових витрат та строк окупності проєкту.

Завдання 5. Салон краси щомісячно обслуговує 400 клієнтів. Середній чек – 520 грн. Змінні витрати – 180 грн на клієнта. Постійні витрати: зарплата – 60000 грн, оренда – 20000 грн., інше – 10000 грн. Розрахуйте: виручку, змінні та загальні витрати, прибуток та рівень рентабельності бізнесу.

Завдання 6. Ви відкрили студію йоги. Вартість одного абонемента – 1000 грн. Постійні витрати – 40000 грн/міс. Змінні витрати – 100 грн/клієнта. Побудуйте 3 сценарії прибутку (песимістичний, середній, оптимістичний) при кількості клієнтів: 30, 60, 90. Визначити точку беззбитковості.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Етапи створення власної справи: від ідеї до запуску бізнесу.
2. Генерація бізнес-ідей: сучасні підходи та методики.
3. Аналіз ринку як основа успішного підприємництва.
4. Бізнес-план як інструмент стратегічного планування власної справи.
5. Роль інновацій у процесі започаткування підприємництва.
6. Фінансування стартапів: традиційні та альтернативні джерела.
7. Краудфандинг: переваги та недоліки для малого бізнесу.
8. Лізинг і факторинг у системі ресурсного забезпечення бізнесу.
9. Організація операційної діяльності підприємства: структура, персонал, процеси.
10. Типові помилки при відкритті власної справи та шляхи їх уникнення.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Що є першим кроком у створенні власної справи?
   а) вибір системи оподаткування;
   б) оцінка стартового капіталу;
   в) формування бізнес-ідеї;
   г) реєстрація підприємства.
2. Що не є обов’язковим елементом бізнес-плану?
   а) фінансовий план;
   б) опис ринку;
   в) податкова декларація;
   г) маркетингова стратегія.
3. Що означає термін «краудфандинг»?
   а) державна дотація;

б) колективне фінансування через платформу;
в) банківський кредит;
г) продаж акцій.

4. Яка з наведених форм є організаційно-правовою формою бізнесу?
а) сімейна справа;
б) ФОП (фізична особа – підприємець);
в) ідея стартапу;
г) бізнес-план.

5. До яких витрат відносяться витрати на оренду офісу?
а) стартові витрати;
б) адміністративні витрати;
в) поточні операційні витрати;
г) маркетингові витрати.

6. Який документ визначає цілі, стратегії та фінанси бізнесу?
а) податкова декларація;
б) договір оренди;
в) бізнес-план;
г) статут підприємства.

7. Що входить до ресурсного забезпечення бізнесу?
а) лише фінанси;
б) кадри, фінанси, обладнання;
в) тільки офіс;
г) тільки реклама.

8. Що є показником ринкової ємності?
а) кількість конкурентів;
б) потенційний обсяг продажів;
в) величина стартового капіталу;
г) рівень оподаткування.

9. Яка перевага юридичної особи перед ФОП?
а) менше податків;
б) простота закриття бізнесу;
в) обмежена відповідальність;
г) відсутність бухгалтерії.

10. Що таке інноваційна бізнес-ідея?
а) ідея, яка вже реалізована іншими;
б) ідея, що не потребує вкладень;
в) ідея з унікальною цінністю або новизною;
г) будь-яка бізнес-ідея.

11. Яке джерело фінансування не є зовнішнім?
а) кредит банку;
б) кошти інвестора;
в) власні заощадження;
г) краудфандинг.

12. Що таке лізинг у підприємництві?
а) безкоштовне користування технікою;
б) отримання техніки у довгострокову оренду з викупом;
в) придбання акцій;

г) отримання гранту.

13. Для чого створюється стратегія розвитку бізнесу?
    а) для розрахунку податків;
    б) для прийняття на роботу персоналу;
    в) для планування цілей та дій у майбутньому;
    г) для сплати комунальних послуг.
14. Яке з наведеного не є джерелом стартового капіталу?
    а) гранти;
    б) лізинг;
    в) особисті кошти;
    г) кредит.
15. Яка фаза є першою у процесі створення власної справи?
    а) організаційна;
    б) підготовча;
    в) установча;
    г) операційна.

ТЕМА 5 РИЗИКИ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

5.1. Поняття та класифікація підприємницьких ризиків.
5.2. Джерела виникнення ризиків у підприємницькій діяльності.
5.3. Методи оцінювання та управління ризиками.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Ризик*
- *Помилки*
- *Втрати*
- *Невизначеність*
- *Загроза*
- *Імовірність*

5.1. Поняття та класифікація підприємницьких ризиків.

Підприємницька діяльність за своєю природою завжди пов'язана з ризиком. Власна справа – це не лише можливість отримання прибутку та реалізації ідей, але й постійне прийняття рішень в умовах невизначеності. Зміни на ринку, коливання цін, поведінка споживачів, законодавчі обмеження, дії конкурентів – усе це створює ситуації, в яких підприємець не може бути повністю впевнений у результатах своїх дій.

Підприємницький ризик – це ймовірність виникнення несприятливих подій або обставин, що можуть призвести до втрат, зниження прибутку або навіть припинення діяльності. Відсутність повної впевненості у результатах будь-якого бізнес-рішення формує основу ризику. Підприємці щодня стикаються з ризиками через динамічність ринкового середовища, зміни в законодавстві, поведінку споживачів тощо.

Але ризик не завжди є негативним явищем. Він може супроводжувати можливості: інвестування, запуску нового продукту, виходу на інший ринок. Головне – навчитися його вчасно ідентифікувати, оцінювати і керувати ним. При правильному підході ризик можна не лише мінімізувати, але й перетворити на джерело конкурентної переваги – за умови гнучкого управління, стратегічного мислення та вчасного реагування**.**

Залежно від різних критеріїв ризики класифікуються наступним чином:

1. За сферою виникнення:

- *Фінансові ризики* – пов'язані з нестабільністю грошових потоків, валютними коливаннями, неплатоспроможністю клієнтів чи кредитними зобов'язаннями.
- *Маркетингові ризики* – пов'язані з помилками у прогнозах попиту, змінними вподобаннями споживачів, недоліками рекламної кампанії.
- *Виробничі ризики* – пов'язані з поломками обладнання, перебоями у постачанні сировини, дефіцитом персоналу.
- *Інноваційні ризики* – ризики, пов'язані з упровадженням нових технологій або розробкою нових продуктів.
- *Юридичні ризики* – наслідки порушення нормативно-правових норм, договірних зобов'язань.

- *Репутаційні ризики* – негативні публічні відгуки, інформаційні кризи, що знижують довіру до бренду.

2. За джерелом походження:
- *Внутрішні* – залежать від самого підприємства: якість управління, мотивація працівників, організаційна структура.
- *Зовнішні* – не підконтрольні підприємцю: економічні кризи, зміна податкового законодавства, війна, пандемії.

3. За ступенем передбачуваності:
- *Передбачувані (регулярні*) – мають історію виникнення, і для них можна заздалегідь розробити стратегії управління.
- *Непередбачувані (форс-мажор*) – виникають раптово та потребують оперативного реагування (наприклад, стихійні лиха).

4. За можливими наслідками:
- *Допустимі ризики* – ті, які бізнес може собі дозволити без значних наслідків.
- *Критичні ризики* – можуть призвести до серйозних збитків або тимчасової зупинки діяльності.
- *Катастрофічні ризики* – можуть спричинити банкрутство або повну втрату бізнесу.

5. За характером впливу:
- *Системні* – впливають на весь бізнес одночасно (економічна криза, інфляція).
- *Несистемні* – стосуються окремих сфер (невдало обрана маркетингова стратегія).

В таблиці 5.1 наведені види підприємницьких ризиків та можливі наслідки.

Таблиця 5.1

Види підприємницьких ризиків

Тип ризику	Приклад	Можливі наслідки
Фінансовий	Курсові коливання при закупівлі товару за валюту	Зниження прибутку, втрати через нестабільний курс
Маркетинговий	Невдалий запуск рекламної кампанії	Втрата бюджету, низький попит
Операційний	Перебої у постачанні сировини	Простої у виробництві, недотримання строків доставки
Юридичний	Помилка в оформленні трудового договору	Судові позови, штрафи
Інноваційний	Впровадження нового програмного забезпечення без попереднього тестування	Витрати часу і ресурсів, зниження ефективності роботи
Кадровий	Звільнення ключового працівника	Зупинка важливих процесів
Репутаційний	Негативні відгуки в соцмережах	Втрата клієнтів, зниження довіри
Природний (форс-мажор)	Затоплення офісу, відключення електроенергії	Втрата майна, зупинка роботи

Розуміння сутності та типів ризиків дозволяє підприємцям краще підготуватись до можливих труднощів, сформувати ефективну стратегію дій та мінімізувати втрати. Наступним кроком є аналіз джерел ризиків, що допоможе їх передбачити та вчасно вжити заходів реагування.

5.2. Джерела виникнення ризиків у підприємницькій діяльності.

У процесі здійснення підприємницької діяльності бізнес постійно стикається з певними ризиками. Ризик – це ймовірність виникнення небажаних подій, які можуть призвести до фінансових збитків, порушення бізнес-процесів або втрати конкурентних позицій. Щоб успішно управляти ризиками, насамперед потрібно виявити їх джерела, тобто фактори, які можуть спричинити їхню появу.

Умовно джерела виникнення ризиків можна поділити на кілька основних груп: зовнішні, внутрішні, інноваційні та психологічні.

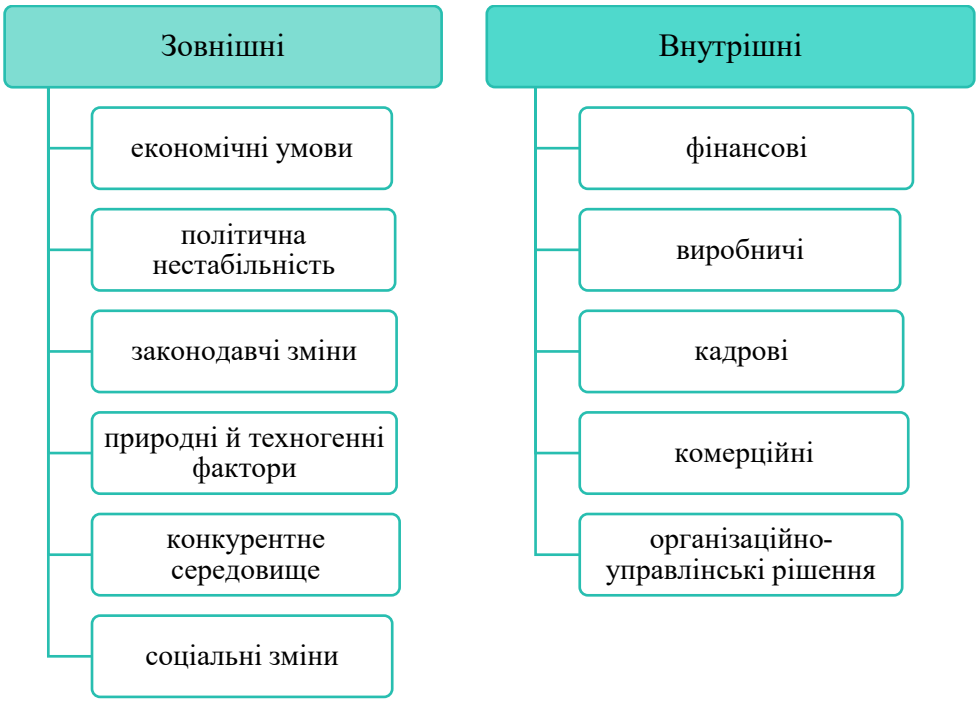


Рис. 5.1 Ризики за джерелами виникнення.

Зовнішні джерела ризику - це фактори, які не залежать від безпосередньої діяльності підприємства, але значною мірою впливають на його стабільність та розвиток. Підприємець не може їх контролювати, однак повинен враховувати можливий вплив. До них відносять:

- ✓ *Економічні умови*: інфляція, зміна курсу валюти, зростання цін на ресурси, економічні кризи. Наприклад, різке подорожчання енергоносіїв може підвищити собівартість продукції й знизити прибуток.
- ✓ *Політична нестабільність*: зміна влади, прийняття нових законів, воєнні дії або соціальні протести можуть вплинути на інвестиційний клімат і викликати втрату довіри до ринку.
- ✓ *Законодавчі зміни:* податкова реформа, нові вимоги до сертифікації продукції чи ліцензування окремих видів діяльності, які можуть суттєво вплинути на витрати або обмежити можливості роботи підприємства.
- ✓ *Природні й техногенні фактори*: стихійні лиха (повені, пожежі, землетруси), епідемії, техногенні катастрофи – які можуть спричинити тимчасове припинення роботи або втрату активів.
- ✓ *Конкурентне середовище*: поява нового сильного гравця на ринку, агресивна маркетингова стратегія конкурентів або демпінг можуть вплинути на обсяг продажів і прибутковість бізнесу.

✓ *Соціальні зміни*: зміни у способі життя, споживчих уподобаннях або демографічна ситуація (наприклад, старіння населення, урбанізація) можуть вплинути на попит на продукцію чи послуги.

Внутрішні джерела ризику - це фактори, які залежать від організації самої діяльності підприємства. Їх можна контролювати й регулювати, тому саме на них слід спрямовувати особливу увагу в системі управління ризиками. До них можна віднести:

✓ *Фінансові* – невірне складання бюджету, неефективне використання коштів, залежність від одного джерела фінансування або надмірне залучення кредитів можуть призвести до касових розривів і проблем з ліквідністю.

✓ *Кадрові* – неправильний підбір персоналу, низький рівень кваліфікації, неефективне управління колективом або висока плинність кадрів можуть знизити продуктивність і якість виконання бізнес-процесів.

✓ *Виробничі* – неякісне планування виробництва, затримки з поставками, збої в логістиці, використання застарілого обладнання – все це впливає на ритмічність і стабільність роботи підприємства.

✓ *Комерційні* – помилки в стратегії просування, неправильне позиціонування товару чи недостатня увага до зворотного зв'язку клієнтів можуть призвести до зниження попиту та втрати ринкової частки.

✓ *Організаційно-управлінські рішення* – недосвідченість у веденні бізнесу, відсутність чіткого стратегічного плану, неефективна організаційна структура або неправильні рішення в умовах кризи часто призводять до ризиків банкрутства.

У сучасних умовах особливої актуальності набувають ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, автоматизацією та діджиталізацією процесів, тому виділяють інноваційні джерела ризику. До них відносять:

- *Технологічна невизначеність. З*апуск інноваційного продукту або технології може бути надто дорогим або не окупитися в передбачуваний термін.

- *Кіберзагрози. Ц*ифрова трансформація відкриває нові можливості, але й робить бізнес вразливим до кібератак, витоку даних, втрати доступу до баз клієнтів.

- *Адаптація персоналу.* Упровадження нових ІТ-рішень вимагає перенавчання працівників, що може бути проблематичним для частини команди.

Поведінкові та психологічні джерела ризику - ці фактори важче виявити й виміряти, вони мають серйозний вплив на результати бізнесу. До них відносять:

- *Надмірний оптимізм підприємця* - може призвести до переоцінки можливостей бізнесу та нехтування загрозами.

- *Страх ризику* - може завадити ухваленню важливих рішень і призвести до втрати шансів на розвиток.

- *Невміння делегувати* (або надмірний контроль) - можуть завадити зростанню компанії.

Чим точніше підприємець розуміє, звідки можуть виникнути загрози, тим ефективніше він здатний підготуватися до них, зменшити їхній вплив або повністю уникнути. Знання про потенційні джерела ризиків дає змогу не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й діяти на випередження, вибудовуючи більш гнучку, стійку та адаптивну бізнес-модель.

Таблиця 5.2

Види підприємницьких ризиків за джерелами виникнення

Джерело ризику	Приклад	Можливі наслідки
Економічні фактори	Зростання курсу долара	Здорожчання імпортної сировини, підвищення собівартості товарів
Політична нестабільність	Прийняття нового закону про регулювання бізнесу	Потрібна додаткова сертифікація, витрати на адаптацію до нових вимог
Законодавчі зміни	Зміна податкової ставки	Зростання податкового навантаження, зменшення чистого прибутку
Конкуренція	Вихід на ринок великої мережі супермаркетів	Втрата частини клієнтів, необхідність знижувати ціни або змінювати стратегію
Природні катаклізми	Повінь, що пошкодила виробниче приміщення	Зупинка виробництва, витрати на ремонт, затримка виконання замовлень
Фінансове управління	Недооцінка обсягу витрат на запуск бізнесу	Відсутність коштів для завершення проєкту, зупинка діяльності
Кадрові ризики	Звільнення ключового працівника без заміни	Порушення робочого процесу, зниження якості послуг
Операційні збої	Поломка основного обладнання	Простої, фінансові втрати через нездійснені замовлення
Маркетингові помилки	Запуск реклами без аналізу цільової аудиторії	Низький відгук клієнтів, витрати на неефективне просування
Кіберзагрози	Атака хакерів на сайт інтернет-магазину	Витік даних, втрати довіри клієнтів, штрафи за порушення безпеки
Поведінкові фактори	Підприємець нехтує ризиками, ігноруючи поради фінансиста	Втрати через необґрунтовані інвестиції або недооцінку конкуренції
Страх прийняття рішень	Відмова від запуску нового напрямку через сумніви	Втрата ринкової можливості, випередження конкурентами

У сучасному бізнес-середовищі, що змінюється дуже швидко, потенційні загрози можуть з’являтися несподівано або трансформуватися у нові форми. Те, що вчора було другорядною проблемою, сьогодні може стати критичною загрозою. Тому підприємцю важливо постійно відслідковувати зміни в зовнішньому середовищі, аналізувати внутрішні показники діяльності та адаптувати стратегію відповідно до нових умов.

5.3. Методи оцінювання та управління ризиками.

Процес ефективного управління ризиками передбачає не лише їх виявлення, але й кількісне або якісне оцінювання, а також розробку стратегії дій щодо їхнього уникнення, мінімізації чи прийняття. Успішне управління ризиками дозволяє підприємцеві ухвалювати зважені рішення, підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх і внутрішніх викликів і запобігає значним фінансовим або репутаційним втратам.

Оцінювання ризиків дозволяє визначити ступінь загрози для підприємства та розробити відповідну тактику дій. Існують *два основних підходи в оцінюванні ризиків*:

1) *Якісна оцінка ризиків* передбачає описову характеристику ризиків без використання точних кількісних показників. Вона зосереджується на виявленні, класифікації та пріоритетності ризиків за ступенем їхньої ймовірності та впливу**.** Цей підхід ґрунтується на експертних оцінках, аналітичних спостереженнях і описових характеристиках ризику.

Зазвичай застосовується на початкових етапах або коли немає достатньо статистичних, фінансових даних.

Основні методи: експертні опитування, анкетування, SWOT-аналіз, побудова дерева ризиків, матриця ризиків (оцінка за двома параметрами: ймовірність і вплив). Перевагами якісної оцінки є простота застосування, підходить для первинної оцінки ризиків. В якості недоліків можна вважати суб'єктивність результатів та неможливість точного прогнозування збитків.

Не всі ризики однаково небезпечні. Якісний аналіз дозволяє виділити ті, що мають:

- високу ймовірність виникнення;
- великий негативний вплив на дохід, репутацію, активи;
- системні наслідки (ефект «доміно»).

Після того, як найважливіші ризики визначені, з'являється можливість глибшої оцінки - розрахувати можливі збитки у гривнях, вплив на рентабельність, період окупності, витрати на ліквідацію наслідків тощо. Цей розрахунок і є кількісним аналізом.

2) *Кількісна оцінка ризиків* – це метод аналізу, який дозволяє точно оцінити фінансові наслідки та ймовірність настання певних ризиків, використовуючи кількісні показники. Це логічне продовження якісного аналізу, що допомагає не лише визначити ризики, а й виміряти їхній вплив у грошовому або відносному вираженні.

Основні завдання кількісної оцінки ризиків:

1. Встановити ймовірність настання ризикової події.
2. Оцінити потенційні втрати або вигоди від настання події.
3. Визначити фінансові наслідки та ступінь загрози проєкту чи бізнесу.
4. Пріоритезувати ризики для розробки конкретних стратегій управління.

Основні методи кількісної оцінки: очікувана грошова вартість ризику; аналіз варіацій (чутливості до змін зовнішніх і внутрішніх факторів); сценарний аналіз (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарії); статистичні методи (дисперсія, стандартне відхилення, коефіцієнт ризику). Перевагами є точність та об'єктивність, можливість працювати з великим обсягом даних. В якості недоліків можна вважати складні розрахунки, необхідність якісної статистичної інформації, не підходить для непередбачуваних ризиків.

До основних показників кількісного аналізу ризику відносять:

- ✓ *Ймовірність настання ризикової події* – показує ймовірність реалізації певного ризику, виражається у вигляді дробу або відсотків.
- ✓ *Очікувані збитки (очікувана вартість ризику)* – розрахунок середньої вартості втрат.
- ✓ *Дисперсія ризику* – показує середньоквадратичне відхилення результатів від очікуваного значення, характеризуючи розкид можливих втрат.
- ✓ *Стандартне відхилення ризику* – квадратний корінь із дисперсії, вимірює середнє відхилення можливих результатів від середнього значення.
- ✓ *Величина максимальних можливих збитків* – максимальна сума втрат у найгіршому випадку.
- ✓ *Величина мінімальних можливих збитків* – найменші можливі втрати при частковій реалізації ризику.
- ✓ *Коефіцієнт варіації* – відношення стандартного відхилення до середнього очікуваного.
- ✓ *Індекс ризику* – оцінює співвідношення можливого прибутку до ризику.

Після проведення якісної або кількісної оцінки ризиків підприємець отримує розуміння потенційних загроз для бізнесу та масштабів їхнього впливу. На основі цього аналізу обирається стратегія управління кожним ризиком. Основна мета – мінімізувати негативний вплив або використати ризик у якості можливості.

Після оцінки ризику підприємець має вибрати найбільш доцільну стратегію управління ризиками. До основних методів управління ризиками належать:

Уникнення ризику **-** полягає у відмові від дій або рішень, які можуть призвести до ризикованих наслідків. Наприклад, не виходити на новий нестабільний ринок.

Зменшення (мінімізація) ризику **–** передбачає заходи, що знижують ймовірність настання ризику або зменшують його наслідки. Наприклад, страхування, диверсифікація постачальників.

Передача ризику **-** перекладання відповідальності за ризик на іншу сторону, наприклад, через страхування, субпідряд або договірні зобов'язання. Наприклад, страхування майна, використання франшизи.

Прийняття ризику **–** усвідомлене прийняття ризику без додаткових заходів – якщо ймовірність низька або наслідки незначні, або потенційна вигода перевищує можливі втрати.

Таблиця 5.3

Порівняльна таблиця методів управління ризиками

Метод управління	Мета	Вплив на ризик	Переваги	Недоліки
Уникнення	Усунення джерела ризику	Повне усунення	Повна безпека від ризику	Втрата можливості прибутку, обмеження розвитку
Зменшення	Зменшення ймовірності/наслідків ризику	Часткове зниження	Зниження втрат, контроль ситуації	Потребує ресурсів, не повністю усуває ризик
Передача	Усунення відповідальності	Зниження прямого впливу	Менше навантаження, розподіл ризиків	Залежність від інших, додаткові витрати
Прийняття	Усвідомлене прийняття ризику	Без змін	Простота, економія ресурсів	Ймовірність втрат, якщо ризик реалізується
Використання	Отримання вигоди зі сприятливого ризику	Активне використання можливості	Можливість росту, інновації	Високий рівень невизначеності, потреба в гнучкості

Методи оптимізації ризику (зниження ступеня ризику) – це сукупність заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання ризикових подій або мінімізацію їхніх негативних наслідків. Методи поділяються на зовнішні і внутрішні (рис. 5.2).

Зовнішні методи (передача ризику**) -** це способи, коли підприємство несе лише часткову відповідальність за можливі збитки, передаючи ризик іншим організаціям або особам.

До них відносять:

- *Розподіл ризику* **–** передбачає розподіл ризику між кількома сторонами. Наприклад, укладання контрактів з кількома партнерами або залучення співінвесторів.
- *Зовнішнє страхування* – полягає в укладанні договорів страхування з компаніями, які беруть на себе обов'язок відшкодувати збитки в разі настання страхового випадку.
- **Внутрішні методи –** це методи, які підприємство реалізує самостійно в середині своєї структури для мінімізації ризиків. До них відносять:

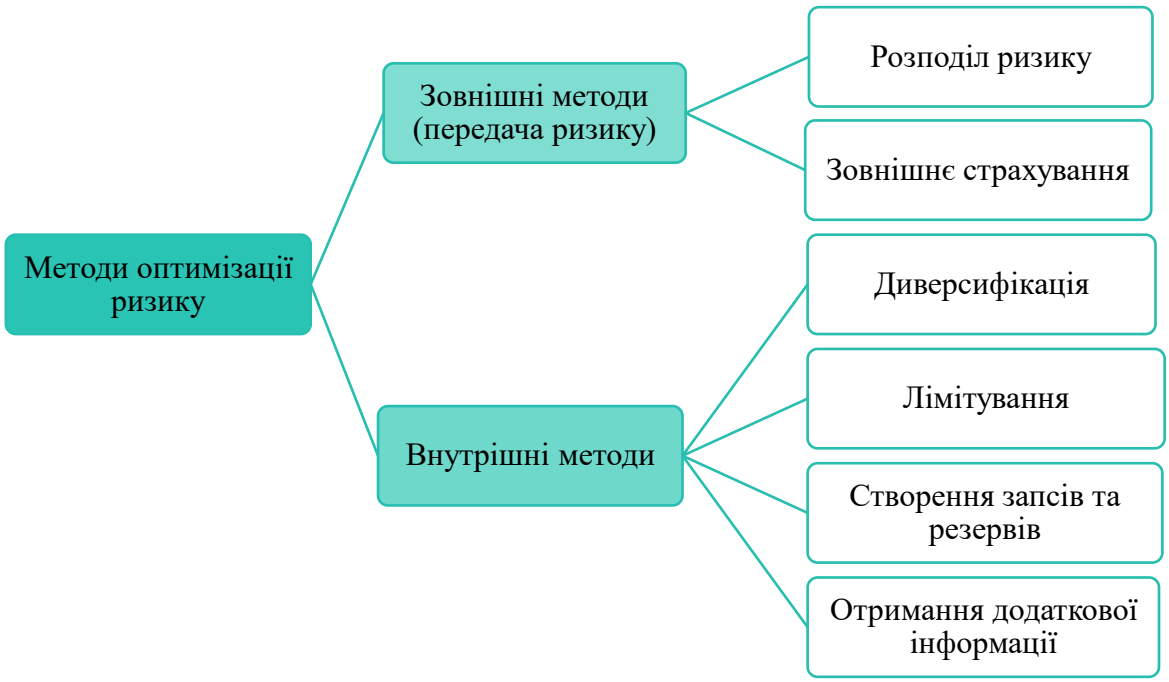


Рис. 5.2 Методи оптимізації (зниження) ступеня ризику.

- *Диверсифікація* – розширення спектра діяльності або асортименту продукції для зменшення залежності від одного джерела доходу чи одного виду ризику.
- *Лімітування* -– встановлення меж на обсяг операцій, витрат або інвестицій для обмеження потенційних втрат.
- *Створення запасів та резервів* – формування фінансових резервів, страхових фондів або запасів товарів, які можуть бути використані в критичних ситуаціях.
- *Отримання додаткової інформації* – проведення маркетингових досліджень, консультацій з експертами, аналіз ринку та інших джерел для кращого розуміння ситуацій, що можуть спричинити ризики.

Застосування методів управління ризиками дозволяє значно підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх і внутрішніх загроз. Проте ефективність цих підходів безпосередньо залежить від обізнаності підприємця щодо потенційних помилок, які можуть стати джерелом нових ризиків або ускладнити управління вже наявними. Часто саме недооцінка ризиків, неправильне планування або відсутність системного підходу призводять до критичних помилок у підприємницькій діяльності.

Наведемо основні *групи помилок*, яких найчастіше припускаються підприємці:

1. Стратегічні помилки.

✓ *Відсутність чіткої бізнес-моделі*. Ідея реалізується без розуміння, як саме вона буде приносити прибуток, що створює високий ризик неокупності проєкту.
✓ *Переоцінка попиту*. Продукт виводиться на ринок без належного дослідження, що може призвести до низького попиту.
✓ *Ігнорування конкуренції*. Відсутність конкурентного аналізу може спричинити втрату частки ринку на старті.

2. Фінансові помилки.

✓ *Недостатній стартовий капітал*. Неправильне планування витрат часто призводить до фінансових труднощів уже в перші місяці.
✓ *Змішування особистих і бізнес-фінансів*. Це унеможливлює об'єктивний контроль над фінансовими потоками підприємства.
✓ *Помилки в ціноутворенні*. Занадто низькі ціни можуть не покривати витрат, тоді як завищені – зменшують обсяг продажів.

3. Управлінські та кадрові помилки.

- ✓ *Відсутність делегування*. Спроба контролювати всі процеси самостійно знижує ефективність управління.
- ✓ *Невдалий підбір персоналу*. Найм працівників без відповідної кваліфікації або мотивації негативно впливає на продуктивність.
- ✓ *Хаотичне управління*. Відсутність системності у веденні справ веде до дезорганізації й неефективного використання ресурсів.

4. Маркетингові помилки.

- ✓ *Ігнорування побудови бренду*. Недостатня увага до візуального стилю та репутації знижує довіру до компанії.
- ✓ *Слабка онлайн-присутність*. Відсутність сучасних каналів просування (сайт, соцмережі) обмежує охоплення аудиторії.

5. Юридичні та етичні помилки.

- ✓ *Нехтування правовими аспектами*. Відсутність реєстрації, ліцензій, договорів підвищує юридичні ризики.
- ✓ *Неетична поведінка*. Вибір сумнівних практик заради швидкої вигоди може зруйнувати довіру клієнтів і партнерів.

Знання типових помилок дозволяє підприємцям не лише уникати повторення чужих помилок, а й ефективніше оцінювати ризики, прогнозувати можливі проблеми й оперативно реагувати на загрози.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Дайте визначення поняття «підприємницький ризик».
2. Які основні типи підприємницьких ризиків ви можете назвати?
3. Охарактеризуйте методи управління підприємницькими ризиками.
4. Чим відрізняються внутрішні та зовнішні ризики підприємницької діяльності?
5. Яка різниця між поняттями «ризик» і «невизначеність» у підприємницькій діяльності?
6. Які фінансові ризики є найбільш поширеними у практиці малого та середнього бізнесу?
7. Як оцінюється ймовірність настання ризикової події у процесі підприємницької діяльності?
8. Чому ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності?
9. Чи можливе існування повністю безризикового бізнесу? Аргументуйте свою відповідь.
10. Як зміни в нормативно-правовому середовищі впливають на рівень підприємницьких ризиків?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Ви плануєте відкрити кав’ярню біля університету в центрі міста. Об’єкт має зручне розташування, але високу орендну плату та обмежене місце для посадки. Визначте не менше 3 потенційних ризиків (внутрішніх і зовнішніх). Класифікуйте їх (економічні, правові, ринкові тощо). Запропонуйте способи їх уникнення або мінімізації.

Завдання 2. Команда студентів відкриває інтернет-магазин екотоварів. Продажі здійснюються через Instagram і сайт. Проведіть якісний аналіз ризиків: складіть таблицю з 5 ризиками, джерелами виникнення та наслідками. Для кожного ризику запропонуйте рішення (страхування, диверсифікація, зміна постачальника тощо). Позначте, які з ризиків мають високий вплив і вірогідність.

Завдання 3. Компанія з оренди електросамокатів розпочала бізнес у місті середнього розміру. У перші 3 місяці був попит, але згодом прибуток зменшився через сезонність, вандалізм, конкуренцію та штрафи з боку місцевої влади. Проаналізуйте основні ризики, які не були враховані на старті. Визначте, який з них мав найбільший вплив на прибутковість. Розробіть план антикризових дій для збереження компанії.

Завдання 4. У 2020 році через пандемію COVID-19 багато підприємств були змушені закритися або призупинити діяльність. Назвіть три ключові ризики, що проявилися в той період для малого бізнесу. Які підприємства змогли краще адаптуватися – і чому?

Завдання 5. Підприємець працює за спрощеною системою оподаткування. ЗМІ повідомляють, що з наступного кварталу можливе підвищення єдиного податку з 2% до 5%. Прибуток підприємця складає 100 тис.грн./місяць. Ймовірність зміни – 40%. Оцініть можливий фінансовий вплив зміни податкового законодавства.

Завдання 6. Склади карту ризиків для вигаданого бізнесу (наприклад, доставка їжі, хендмейд-магазин, онлайн-курси). Вісь X – ймовірність, вісь Y – рівень впливу. Визнач 5 ризиків і розмісти їх на карті. Знайди приклад реального бізнесу, що постраждав через неправильне управління ризиками. Коротко опиши кейс і які саме ризики не були враховані.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Роль ризиків у прийнятті управлінських рішень у бізнесі.
2. Види фінансових ризиків у підприємницькій діяльності.
3. Особливості оцінки ризиків у малому та середньому бізнесі.
4. Аналіз ризиків у стартапах: типові помилки молодих підприємців.
5. Управління ризиками у сфері електронної комерції.
6. Роль страхування в мінімізації підприємницьких ризиків.
7. Поведінка підприємця в умовах високої невизначеності.
8. Управління ризиками в аграрному секторі України.
9. Підприємницькі ризики у сфері туризму.
10. Порівняльна характеристика моделей управління ризиками в різних країнах.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Підприємницький ризик – це:
   а) можливість швидкого збагачення;
   б) ймовірність настання подій, що можуть призвести до втрат;

в) гарантований прибуток;
г) результат правильного управління.

2. Який із перелічених є зовнішнім ризиком?
   а) зміна податкового законодавства;
   б) помилки в управлінні запасами;
   в) недоліки в мотивації працівників;
   г) несвоєчасна подача звітності.
3. До внутрішніх ризиків належать:
   а) валютні коливання;
   б) політична нестабільність;
   в) помилки у веденні бухгалтерського обліку;
   г) зміни в законодавстві.
4. До фінансових ризиків відносять:
   а) ризик зниження попиту;
   б) ризик неплатоспроможності контрагента;
   в) ризик звільнення ключового працівника;
   г) ризик зміни споживчих уподобань.
5. Основна мета управління ризиками полягає у:
   а) збільшенні витрат;
   б) прийнятті ризику без змін;
   в) зменшенні ймовірності та впливу ризиків;
   г) відмові від підприємницької діяльності.
6. Який із методів є методом уникнення ризику?
   а) страхування майна;
   б) відмова від діяльності, що пов’язана з ризиком;
   в) створення резервного фонду;
   г) перенесення ризику на третю сторону.
7. Що таке страхування підприємницького ризику?
   а) повне усунення ймовірності втрат;
   б) перенесення ризику на страхову компанію за договором;
   в) відмова від ризикованої діяльності;
   г) приховування втрат від інвесторів.
8. Який документ містить аналіз потенційних загроз і дій у разі їх реалізації?
   а) маркетинговий план;
   б) карта ризиків;
   в) бізнес-план;
   г) фінансовий звіт.
9. Ідентифікація ризиків – це:
   а) оцінка розміру втрат;
   б) виявлення можливих ризикових подій;
   в) розрахунок вартості страхування;
   г) визначення обсягу прибутку.
10. У чому полягає сутність диверсифікації як методу управління ризиком?
    а) концентрація ресурсів на одному напрямку;
    б) розширення напрямків діяльності для зменшення ризику;
    в) передача ризику інвесторам;
    г) усунення всіх ризиків.

11. До організаційно-управлінських ризиків належить:
    а) зміна курсів валют;
    б) нестабільність влади;
    в) неефективна структура управління;
    г) інфляція.
12. Основною характеристикою ризику є:
    а) точність прогнозування;
    б) наявність резервів;
    в) ймовірність і наслідки;
    г) кількість працівників.
13. До якого виду належить ризик помилки у фінансових розрахунках?
    а) виробничого;
    б) кадрового;
    в) фінансового;
    г) екологічного.
14. Що є ключовим етапом управління ризиком?
    а) збільшення обсягу виробництва;
    б) ідентифікація ризиків;
    в) скорочення персоналу;
    г) проведення інвентаризації.

ТЕМА 6 ЦІЛІ ТА ЦІННОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

6.1. Сутність і ознаки соціального підприємництва.
6.2. Соціальна місія як ядро підприємницького підходу.
6.3. Цінності соціального підприємництва.
6.4. Інновації як інструмент реалізації цілей соціального підприємництва.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Соціальне підприємництво*
- *Соціальний підприємець*
- *Соціальне підприємство*
- *Візія підприємства*
- *Місія підприємства*
- *Соціальна цінність*
- *Стейкхолдер*
- *Соціальні інновації*

6.1. Сутність і ознаки соціального підприємництва

Посилення численних економічних і соціальних викликів - зокрема економічної кризи, збройної агресії рф проти України, проблем внутрішньо переміщених осіб, соціальної напруги, зростання бідності та обмежених державних фінансів - потребує впровадження дієвих інструментів реагування. Одним із таких засобів виступає соціальне підприємництво, яке завдяки поєднанню соціальної місії з ефективними бізнес-стратегіями та інноваційністю, здатне не лише приносити прибуток, а й активно долучатися до розв'язання критичних суспільних проблем і сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Хоча у світі соціальне підприємництво за останні десятиліття здобуло значну популярність і стало важливою складовою соціально-економічної системи багатьох країн, в Україні його сприйняття залишається неоднозначним. Незважаючи на позитивні приклади міжнародного досвіду, потенціал цього явища все ще недостатньо усвідомлюється як державними інституціями, так і суспільством загалом, що призводить до низького рівня довіри до такого виду діяльності.

Соціальне підприємство - це багатогранне поняття, яке поєднує в собі як визначення місії та напрямів діяльності організації, так і особливості її бізнес-процесів. Соціальне підприємництво виступає своєрідною трансформацією традиційного бізнесу, відображаючи еволюцію економічної діяльності та пропонуючи інноваційний підхід до роботи як прибуткових, так і неприбуткових структур.

У науковому дискурсі термін «соціальне підприємництво» вперше з'являється у 1972 році. Його введення пов'язують із Біллом Дрейтоном - засновником фонду «Ashoka», який сьогодні є найбільшою міжнародною організацією, що об'єднує провідних соціальних підприємців з різних країн. Метою створення фонду стало надання стипендій тим, хто має інноваційні ідеї для розв'язання критичних соціальних проблем і володіє необхідними навичками для їх реалізації.

Сам Дрейтон підкреслював, що соціальні підприємці - це люди, які не лише розуміють суть проблем, а й здатні ефективно втілити рішення в життя.

Таблиця 6.1

Порівняльна характеристика традиційного бізнесу, благодійної організації та соціального підприємства

Критерій	Традиційний бізнес	Благодійна організація	Соціальне підприємство
Основна мета діяльності	Генерація прибутку	Надання підтримки та допомоги вразливим категоріям населення	Вирішення актуальних соціальних проблем шляхом підприємницької діяльності
Джерела фінансування	Прибуток від господарської діяльності, незалежність від зовнішніх джерел	Гранти, благодійні внески, пожертвування фізичних та юридичних осіб	Прибуток від власної діяльності, внески учасників, гранти, мікрофінансування
Використання прибутку	Прибуток розподіляється між власниками або акціонерами	Прибуток відсутній, всі кошти спрямовуються на статутну діяльність	Прибуток реінвестується у розвиток підприємства або фінансування соціальних ініціатив

Поняття соціального підприємництва як професійної діяльності та об’єкта дослідження вперше було представлене наприкінці 1990-х років Грегорі Дізом, директором Центру розвитку соціального підприємництва при Університеті Дьюка. Він охарактеризував соціальне підприємництво як поєднання прагнення до соціальної місії з діловим підходом, що базується на інноваціях та управлінській дисципліні. На перетині трьох секторів -державного, приватного (бізнесу) та третього (громадських організацій) - соціальне підприємництво формується як гібридна модель, яка об'єднує створення економічної та соціальної цінності. Основою його виникнення стала нездатність традиційних секторів ефективно вирішувати актуальні соціально-економічні проблеми.

Соціальне підприємництво - це систематична, в тому числі інноваційна, господарська діяльність, яка передбачає вирішення соціальних проблем. **Соціальне підприємство -** організація, що впроваджує соціальне підприємництво на практиці.

Як зазначає Діз, на відміну від традиційних бізнес-підприємців, соціальні підприємці мають ключову мету - позитивно змінити світ. Вони оцінюють успіх не лише через отримання прибутку, а й через здатність вирішувати суспільно значущі проблеми. Прибуток для них є інструментом, що дозволяє реалізовувати соціально важливі проєкти й програми, спрямовані на покращення якості життя спільнот.

Ознаки соціального підприємництва Г. Діза:

- ✓ ухвалення місії, що має соціальну (а не лише приватну) цінність;
- ✓ визнання і невпинний пошук нових можливостей для служіння цієї місії;
- ✓ участь у неперервному процесі інновацій, адаптації та навчання;
- ✓ сміливі дій, які не обмежуються ресурсами, наявними на цей момент;
- ✓ демонстрація підвищеного почуття відповідальності перед цільовою аудиторією та готовність звітувати про досягнуті результати.

Ці ознаки, сформульовані Г. Дізом, підкреслюють, що соціальне підприємництво - це динамічна, інноваційна та відповідальна діяльність, спрямована на стале вирішення соціальних проблем, у якій пріоритетом є не прибуток, а створення суспільної цінності.

6.2. Соціальна місія як ядро підприємницького підходу.

Місія – це чіткий та правдивий опис того, що саме і як саме робить соціальний бізнес.

Одним із ключових елементів, що відрізняє соціальне підприємництво від традиційного комерційного, є саме місія діяльності. Для соціального бізнесу вона виступає визначальним орієнтиром, що розкриває його сутність і призначення. Більше того, дослідники зазначають, що соціальні підприємства, як правило, реалізують подвійний підхід - поєднують соціальну та економічну місії. Це підкреслює важливість глибокого розуміння змісту ключових понять і здатності чітко розмежовувати такі категорії, як місія та візія.

На відміну від візії, яка є узагальненим баченням бажаного майбутнього, місія характеризується конкретністю та практичністю. Якщо візія відповідає на запитання: «Яким ми уявляємо майбутнє?», то місія пояснює: «Яким чином наша діяльність наближає це майбутнє до реальності?».

Візія підприємства – уявлення майбутнього для соціального бізнесу та його стейкхолдерів.

Для глибшого розуміння сутності місії соціального підприємства доцільно проаналізувати приклади місій кількох відомих організацій:

Better World Books (США) - створення глобальної платформи продажу книг, яка використовує механізми капіталізму для підвищення рівня грамотності та розширення можливостей людей у всьому світі.

Futurepreneur (Канада) - сприяння розвитку підприємницьких ініціатив серед молоді Канади віком від 18 до 39 років шляхом надання фінансування, наставництва та ресурсів для створення стійкого бізнесу і формування цінності.

Dialogue Social Enterprise (Німеччина) - сприяння соціальній інтеграції людей з інвалідністю, знедолених і літніх людей на глобальному рівні.

Khan Academy (США) **-** забезпечення доступу до безкоштовної якісної освіти для всіх, незалежно від місця проживання.

Слід зазначити, що в сучасному бізнес-середовищі далеко не кожне підприємство має сформульовану місію, особливо в українських реаліях. Така практика лише нещодавно почала набувати поширення, переважно серед великих компаній. Водночас, визначення місії на ранніх етапах розвитку бізнесу відіграє важливу роль з кількох причин: вона допомагає об’єднати команду, залучити нових учасників, а також є цінним орієнтиром для потенційних інвесторів і донорів. Крім того, чітко сформульована місія може слугувати ефективним маркетинговим інструментом і навіть перетворитися на впізнаваний слоган, що підсилює позиціонування бренду.

Приклади місій відомих українських соціальних підприємств:

«Горіховий дім» (м. Львів) **–** місією є створення безпечного простіру, можливості для розвитку та працевлаштування жінок, які опинилися в кризових життєвих обставинах, шляхом поєднання соціальної підтримки та виробництва кондитерських виробів.

«Veterano Pizza» (м. Київ та інші міста) - сприяння реінтеграції ветеранів АТО/ООС у мирне життя шляхом їхнього працевлаштування та залучення до бізнесу, формуючи позитивний приклад соціальної відповідальності через підприємництво.

«Добробут.Інфо» (м. Харків) - підвищення якості життя людей з інвалідністю, надаючи їм можливість працювати у сфері друку, дизайну та виготовлення сувенірної продукції, формуючи інклюзивне середовище в бізнесі.

«Ковальська майстерня ХОХО» (м. Івано-Франківськ) - відродження традиції художнього ковальства, водночас залучаючи до роботи та навчання молодь із соціально вразливих груп, формуючи професійні навички та самозайнятість.

«Соціальна пральня «Білий кролик»» (м. Дніпро) **-** надання безкоштовних послуг з прання одягу для безпритульних, людей у складних життєвих обставинах та ВПО, забезпечуючи базові гігієнічні потреби та сприяючи гідності кожної людини.

У соціальному підприємництві місія відіграє ключову роль, адже саме вона визначає головну мету діяльності організації. Це не просто формальне висловлення намірів, а центральний орієнтир, який задає напрям усім ініціативам підприємства та допомагає ухвалювати стратегічні рішення. Місія є джерелом натхнення для команди - вона згуртовує людей навколо спільної цілі, формує цінності та мотивацію до дії.

На відміну від традиційного бізнесу, де прибуток є основною метою, у соціальному підприємництві прибуток виконує допоміжну функцію - він є засобом реалізації соціальної місії. Підприємницький підхід у такому контексті означає ефективне управління, інноваційність, орієнтацію на сталість, але завжди в межах досягнення позитивного соціального ефекту. Прикладом такого підходу може слугувати соціальне кафе, що працевлаштовує людей з інвалідністю. Його діяльність базується на місії соціальної інтеграції вразливих груп населення, а підприємницькі інструменти - як-от сервіс, маркетинг і якість обслуговування - допомагають цю місію втілювати в реальність. Таким чином, місія в соціальному підприємництві є ядром, що формує і виправдовує підприємницьку діяльність, перетворюючи бізнес на механізм соціальних змін. Успішне соціальне підприємство завжди діє в гармонії зі своєю місією.

Щоб місія соціального підприємства не залишилась просто красивим реченням у документах, а справді працювала - надихала команду, приваблювала партнерів і говорила світу, хто ви є - важливо дотримуватися кількох ключових принципів:

1. *Зрозумілість - доступність.*

Місію повинні легко сприймати не лише члени команди, а й ті, хто вперше знайомиться з підприємством. Уникайте складних формулювань - натомість обирайте чіткі, прості слова, що передають суть вашої діяльності. Пам’ятайте: сильна місія - це не загадка, а відповідь.

2. Актуальність.

Світ змінюється - і разом з ним можуть змінюватися пріоритети бізнесу. Навіть великі компанії щороку оновлюють свої місії, щоб не втратити зв'язок із реальністю. Якщо ваша діяльність трансформується, місія має це відображати. Не бійтеся переписати її - це ознака розвитку, а не слабкості.

3. Коротко - не завжди просто.

Ідеальна місія вкладається в 1–3 речення. Особливо це стосується соціального підприємництва, де важливо донести як економічну, так і соціальну цінність. Якщо одразу не вдається скоротити - не страшно. Перші версії можуть бути довшими, головне - передати сенс.

4. Оформлення - це теж зміст.

Невдалий шрифт, колір або непродуманий дизайн можуть зіпсувати навіть найсильніше послання. Місія має виглядати так, щоб її хотілося прочитати. Це стосується не лише сайту, а й презентацій, пітчів, рекламних матеріалів. Візуальне сприйняття - частина комунікації.

Для ефективного формулювання місії соціального підприємства доцільно відповісти на три ключові запитання:

1. Чим займається підприємство?

Місія повинна бути конкретною й зрозумілою. З перших слів читач має отримати чітке уявлення про те, який саме товар або послугу пропонує підприємство. Важливо уникати узагальнень і прямо вказати сферу діяльності.

2. Яку соціальну цінність створює підприємство та як її оцінити?

Соціальне підприємництво має перевагу над класичним бізнесом завдяки здатності створювати суспільно значущу цінність. Тому доцільно відобразити цей аспект у місії. Проте, важливо не обмежуватися загальними формулюваннями на кшталт «ми допомагаємо людям» - необхідно чітко визначити, у чому саме полягає соціальна цінність і якими показниками її можна виміряти.

3. У чому полягає унікальність підприємства?

Соціальні підприємства, як і традиційні бізнеси, діють у конкурентному середовищі. Тому важливо зазначити, що саме відрізняє підприємство від інших гравців ринку. Без цього місія буде неповною.

6.3. Цінності соціального підприємництва.

Основою його ідентичності та рушієм діяльності соціального підприємництва є його *цінності*. **Цінності соціального підприємництва** - це поєднання бізнес-підходів із соціальною відповідальністю, етичністю та орієнтацією на стале майбутнє. Вони формують особливу модель підприємницької поведінки, яка спрямована на зміну суспільства на краще. Вони визначають не лише кінцеву мету підприємства, а й підходи до її досягнення, способи взаємодії з суспільством, партнерами, клієнтами та працівниками.

Наведемо основні аспекти, які розкривають суть цінностей соціального підприємництва:

1. *Соціальна орієнтованість* - прибуток використовується як інструмент досягнення соціальних цілей, а не як самоціль. Оскільки головною цінністю соціального підприємництва є служіння суспільству, тому у центрі уваги є не прибуток, а вирішення конкретних соціальних, екологічних або культурних проблем.

2. *Справедливість та інклюзія* - активне сприяння інклюзивному середовищу, забезпечують рівні можливості для вразливих категорій населення (людей з інвалідністю, ветеранів, переселенців, молоді тощо), виступають за соціальну справедливість, підтримуючи маргіналізовані групи.

3. *Відповідальність і прозорість* - готовність підприємства звітувати про свої дії, впливати на суспільство, використовувати ресурси на досягнення соціального ефекту. Соціальні підприємці демонструють етичну поведінку, відкритість до діалогу і публічного контролю.

4. *Інноваційність і гнучкість* - пошуку нестандартних рішень для складних проблем. Інноваційні моделі, цифрові інструменти, нові формати послуг - усе це важливі складові ціннісної основи, яка дозволяє адаптуватися до змін і бути ефективними.

5. *Участь спільноти* співпраця з місцевими громадами, залучення їх до прийняття рішень, реалізації проєктів та розподілу вигод. Такий підхід посилює соціальну згуртованість і сприяє розвитку локальних ініціатив.

6. *Стійкість і довгостроковість* - орієнтація на фінансову самодостатність. Цінність полягає в довготривалому впливі, зокрема створенні системних рішень, які зберігають свою ефективність навіть після завершення зовнішньої підтримки.

Ключовою ознакою соціального бізнесу є орієнтація на створення соціальної цінності (social value) або досягнення соціального впливу (social impact).

Соціальна цінність, соціальний вплив – вимірювані позитивні зміни у суспільстві, які створює організація з соціальною метою.

Важливо не лише декларувати наявність цієї складової, а й розкривати її ключові характеристики. Найважливішою серед них є вимірюваність, адже саме вона дозволяє оцінити як ефективність діяльності підприємства, так і його реальний вплив на суспільство.

У науковій літературі терміни «соціальна цінність» і «соціальний вплив» мають альтернативні назви. Зокрема, поширеним є поняття «спільна цінність» (shared value), запропоноване М. Портером. За змістом воно близьке до «соціальної цінності», тому для подальшого аналізу доцільно використовувати саме цей узагальнений термін.

Для того, щоб соціальне підприємство могло підтвердити власну ефективність, воно має обрати відповідний метод оцінки соціальної цінності. Це досить складне завдання, оскільки універсальної методики не існує. Відсутність стандартизованого підходу пояснюється різноманітністю напрямів діяльності соціальних підприємств та різним розумінням місії. Тому для кожного окремого випадку необхідно розробляти спеціалізовані показники, що відображають створену соціальну цінність.

Наприклад. Одне підприємство працевлаштовує людей із вразливих груп, інше - передає частину прибутку на підтримку неприбуткових організацій, третє - реалізує продукт або послугу, що самі по собі мають соціальний ефект. У кожному з цих випадків будуть застосовуватись різні критерії оцінювання, що ускладнює не лише визначення ефективності, а й порівняння результатів між різними соціальними підприємствами.

Попри складність, існують узагальнені підходи до оцінювання соціальної цінності, що можуть бути корисними для більшості соціальних бізнесів, зокрема це:

✓ *Моніторинг* - передбачає регулярне відстеження прогресу у виконанні певних заходів. Дає змогу оцінити, наскільки фактичні дії відповідають запланованим, і оперативно коригувати процеси.

✓ *Оцінювання* - дозволяє глибше аналізувати наявну ситуацію. Допомагає визначити актуальність, результативність, ефективність і сталість процесів.

✓ *Дослідження* - найглибший підхід, який передбачає пошук нових знань і рішень для вдосконалення діяльності підприємства. Застосовується, зокрема, для розробки інноваційних підходів або технологій.

Усі три методи можуть використовуватися паралельно, що забезпечує комплексний підхід до оцінки створюваної соціальної цінності. Однак, навіть при наявності інструментів, процес вимірювання результатів соціального підприємства залишається складним і неоднозначним. У такому випадку чіткість можуть дати лише конкретні показники, які соціальний бізнес обирає самостійно, залежно від своєї діяльності та цілей.

Підходи до вимірювання соціальної цінності, як уже зазначалося вище, мають ключове значення для оцінювання ефективності функціонування соціального підприємства. Зважаючи на суттєві відмінності між соціальним та традиційним бізнесом, критеріальні підходи до оцінки їх результативності також потребують відповідного уточнення. Нижче наведемо низку індикаторів, які можуть бути використані для оцінювання загальної організаційної ефективності соціального підприємства:

- *Відповідність фінансування задекларованим цілям*.

Соціальне підприємство може залучати фінансові ресурси як через комерційні, так і через некомерційні механізми. Водночас ключовим є забезпечення логічного зв’язку між джерелами фінансування та місією організації. Порушення цієї відповідності може поставити під сумнів прозорість і довіру до підприємства.

- *Ефективність операційної діяльності.*

Наявність ресурсного потенціалу є лише передумовою ефективної діяльності. Вирішальну роль відіграє якісна організація внутрішніх процесів, що забезпечує досягнення запланованих результатів і стабільне функціонування підприємства.

- *Реалізація місії.*

Формулювання місії соціального підприємства не повинно носити декларативного характеру. Вся діяльність організації має бути підпорядкована досягненню цієї місії, а її реалізація має бути відображена в конкретних результатах, що не суперечать визначеним стратегічним орієнтирам.

- *Адаптивність до змін*.

Після запуску бізнес-проєкту реальні умови можуть значно відрізнятися від запланованих. Отже, важливим індикатором ефективності є здатність підприємства гнучко реагувати на виклики та оперативно коригувати свою діяльність. Оцінювання цього показника можливе лише після певного періоду функціонування організації.

- *Рівень задоволення потреб зацікавлених сторін (стейкхолдерів).*

На відміну від традиційного бізнесу, який орієнтований переважно на інтереси власників, соціальні підприємства прагнуть створити цінність для ширшого кола стейкхолдерів. **Стейкхолдер** – фізична чи юридична особа, що створює вплив на організацію або зазнає впливу від організації. Тому моніторинг взаємодії з ними та оцінка впливу діяльності підприємства на різні зацікавлені сторони також слугує важливим показником його ефективності.

6.4. Інновації як інструмент реалізації цілей соціального підприємництва.

Соціальні підприємці часто розглядаються як інноватори, оскільки прагнуть вирішувати хронічні соціальні проблеми шляхом застосування новітніх підприємницьких підходів. Це зумовлено, з одного боку, обмеженим доступом до високомаржинальних сегментів ринку, вже зайнятих традиційним бізнесом, а з іншого - специфікою соціально вразливих груп населення, потреби яких залишаються поза увагою комерційного сектору. У цьому контексті соціальне підприємництво вимагає поєднання, на перший погляд, несумісного - комерційної доцільності та соціального або екологічного впливу.

Соціальні інновації – новітні підходи, спрямовані на вирішення соціальних проблем.

Показовим *прикладом* є діяльність організації **Ashoka** (www.ashoka.org), яка ідентифікує та підтримує соціальних підприємців у всьому світі, що пропонують інноваційні підходи до розв'язання суспільно значущих проблем. У науковій літературі соціальне підприємництво часто трактується як форма інноваційної діяльності в соціальній сфері, особливо в країнах, де цей феномен перебуває на початковій стадії розвитку.

Передумовами інноваційної діяльності у сфері соціального підприємництва в Україні є:

✓ Наявність недовикористаних ресурсів, які залишаються поза увагою традиційного бізнесу. Зокрема, це стосується таких категорій, як внутрішньо переміщені особи, ветерани, особи пенсійного віку, багатодітні матері, реабілітовані нарко- та алкозалежні, люди з інвалідністю, представники національних меншин, ВІЛ-позитивні особи, а також безпритульні. Їх працевлаштування пов'язане з ризиками для бізнесу та потребує адаптації робочих місць, що знижує інтерес з боку класичного підприємництва. Інші ресурси - наприклад, занедбані або невикористані будівлі, об'єкти інфраструктури, природні території, які можуть стати основою для реалізації соціальних ініціатив.

✓ Зростання кількості громадських організацій і підвищення їх активності на глобальному рівні. За спостереженнями Д. Борнштейна, сучасний третій сектор характеризується:

- безпрецедентними масштабами глобальної мобілізації;
- широкою диверсифікацією напрямів діяльності;
- зростанням системності підходів до вирішення проблем;
- поступовим послабленням залежності від держави та церкви;
- формуванням партнерств із приватним сектором, освітніми та державними установами;
- впливом підприємницьких принципів, що сприяють конкуренції, кооперації та підвищенню ефективності.

Вітчизняні громадські організації дедалі частіше розглядають соціальне підприємництво як механізм фінансового забезпечення статутної діяльності. Зважаючи на глобальні тренди та наявність численних прикладів успішної практики, українські організації мають можливість адаптувати інноваційні моделі до власного контексту.

На теперішній час *джерелами інновацій для соціального підприємництва* можуть бути:

✓ досвід зарубіжних соціальних підприємств (описаний у наукових дослідженнях, навчальних матеріалах, ЗМІ та на офіційних вебсайтах);
✓ діяльність міжнародних організацій, які працюють в Україні (зокрема, програма UCAN за підтримки USAID, Британська Рада, МФ «Відродження», ChildFund Deutschland, ПРООН, МОМ, ОБСЄ тощо);
✓ спеціалізовані центри розвитку соціального підприємництва;
✓ громадські та благодійні організації, що працюють у суміжних сферах;
✓ участь у наукових конференціях, круглих столах, форумах, семінарах;
✓ фахова література з соціального підприємництва;
✓ освітні курси, програми та тренінги, які пропонуються навчальними закладами та бізнес-школами.

Ці джерела, у різних комбінаціях, створюють основу для формування унікальних підходів до вирішення конкретних соціальних проблем.

Значення інновацій у соціальному підприємництві є надзвичайно важливим, оскільки саме завдяки інноваційним підходам соціальні підприємства здатні ефективно вирішувати складні суспільні проблеми, залишаючись водночас життєздатними в економічному сенсі. Інновації в цьому контексті виступають не лише як інструмент удосконалення діяльності, а як необхідна умова для досягнення подвійної мети: соціального впливу та економічної стійкості.

Інновації мають велике значення у соціальному підприємництві. Основними аспектами цього значення є:

1. Інновації дозволяють соціальним підприємцям знаходити нові підходи до розв’язання хронічних проблем, які не піддаються традиційному вирішенню через державні чи благодійні механізми.

2. Інноваційність дає змогу поєднувати соціальні цілі з ринковими інструментами, створюючи життєздатні бізнес-моделі. Завдяки цьому соціальні підприємства можуть генерувати прибуток, не втрачаючи фокус на суспільне благо.

3. Інновації сприяють гнучкості та адаптивності, що особливо важливо в умовах постійних економічних, соціальних та політичних змін. Соціальні підприємства, здатні оперативно реагувати на нові виклики, мають більший шанс на довготривале існування.

4. Інноваційні підходи дозволяють ефективно інтегрувати вразливі групи населення в економічну діяльність, створюючи для них нові можливості самореалізації, зайнятості та соціальної інтеграції.

5. Нові технології, процеси та управлінські рішення дозволяють соціальним підприємствам оптимізувати свою діяльність, зменшити витрати і посилити вплив на цільові групи.

6. Завдяки інноваціям соціальні підприємства можуть створювати нові ринкові ніші або переосмислювати вже існуючі, просуваючи продукти чи послуги з доданою соціальною цінністю.

Інновації в соціальному підприємництві - це не просто інструмент покращення. Це стратегічна основа, яка дозволяє створювати стійкі, масштабовані та ефективні рішення для найгостріших соціальних викликів. Без інновацій соціальне підприємництво ризикує залишитися або неефективним, або економічно нестабільним.

На основі узагальнення підходів, було запропоновано *класифікацію інновацій* для соціального бізнесу, яка включає наступні їх *типи*:

1. створення нових товарів або послуг, що раніше були відсутні на ринку;
2. пропозиція відомих товарів/послуг за зниженою ціною;
3. виведення існуючих продуктів на нові ринки, зокрема - до малозабезпечених верств;
4. використання праці представників соціально вразливих груп у виробництві традиційних товарів/послуг;
5. створення дочірніх підприємств, які реінвестують прибутки у соціальні проєкти;
6. розробка інноваційних механізмів залучення споживачів до соціальної діяльності;
7. формування нових моделей отримання прибутку з метою подальшого фінансування соціальних ініціатив.

Упровадження інноваційних рішень дозволяє не лише зберегти конкурентоспроможність соціального підприємства, а й досягти його ключової мети - створення позитивного соціального ефекту.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Чому традиційні сектори (державний, бізнесовий, громадський) виявилися недостатньо ефективними у вирішенні сучасних соціально-економічних проблем, і яким чином соціальне підприємництво заповнює цю прогалину?
2. Як соціальне підприємництво може сприяти подоланню наслідків економічної кризи та соціальної напруги в умовах війни в Україні?
3. Які ключові риси соціального підприємця, за Грегорі Дізом, вирізняють його від традиційного підприємця, і як ці риси впливають на стратегії розвитку соціального підприємства?
4. Чим місія соціального підприємства відрізняється від місії традиційного бізнесу, і чому її правильне формулювання є критично важливим для успішного функціонування соціального підприємства?

5. Як конкретно соціальне підприємство може поєднувати соціальну і економічну місії у своїй щоденній діяльності, і які приклади з українського чи міжнародного досвіду це ілюструють?
6. Які принципи слід враховувати при формулюванні місії, щоб вона була не лише формальною, а й дієвою частиною стратегії підприємства, що надихає команду та залучає партнерів?
7. Які основні цінності лежать в основі соціального підприємництва, і як вони визначають принципи взаємодії підприємства з суспільством, партнерами та працівниками?
8. Чому вимірювання соціального впливу є складним, але необхідним елементом у діяльності соціального підприємства, і які підходи або інструменти можна застосовувати для оцінки створюваної соціальної цінності?
9. Чому інновації є необхідною умовою ефективного функціонування соціального підприємництва, і яким чином вони сприяють поєднанню соціальної місії з економічною стійкістю?
10. Які типи інновацій у соціальному підприємництві є найперспективнішими в українських реаліях, і як недовикористані ресурси можуть стати основою для нових соціальних ініціатив?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Опишіть у форматі короткого есе (до 200 слів) приклад гіпотетичного або реального соціального підприємства, яке діє або могло б діяти в Україні. У своєму описі вкажіть: яку соціальну проблему воно вирішує; які джерела фінансування використовує; як саме реалізує соціальну місію; які ознаки соціального підприємництва за Г. Дізом притаманні цій ініціативі.

Завдання 2. Розробіть місію для гіпотетичного соціального підприємства, що діє в українському контексті. У вашій роботі: визначте сферу діяльності підприємства; сформулюйте місію (1–3 речення), дотримуючись принципів: зрозумілість, актуальність, стислість; вкажіть, яку соціальну цінність створює підприємство та як її можна виміряти; поясніть, у чому унікальність вашого підприємства серед інших ініціатив.

Завдання 3. Розробіть концепцію інноваційного соціального підприємства, яке вирішує актуальну соціальну проблему в Україні. У роботі обов'язково: оберіть одну з вразливих груп (наприклад, ВПО, ветерани, особи з інвалідністю тощо) або недовикористаний ресурс; сформулюйте соціальну місію підприємства; опишіть, яку саме інновацію ви плануєте впровадити (товар, послуга, модель діяльності або фінансування); визначте тип інновації; поясніть, як ця інновація сприятиме досягненню соціального ефекту та економічної стійкості. Формат: презентація або письмова концепція (до 2 сторінок).

Ситуація 1. Уявіть, що ви є частиною команди, яка планує створити соціальне підприємство в умовах післявоєнного відновлення однієї з українських громад. У місті значна частина населення - це внутрішньо переміщені особи (ВПО), зокрема жінки з дітьми, ветерани, люди з інвалідністю. У місті спостерігається нестача робочих місць, соціальної підтримки та інтеграційних сервісів. Розробіть місію вашого майбутнього соціального підприємства, яка відповідатиме наведеним умовам. У роботі: опишіть сферу діяльності підприємства: що саме ви плануєте виробляти/надавати (товари, послуги), сформулюйте місію у 1–3 реченнях, дотримуючись принципів чіткості, актуальності та зрозумілості, визначте соціальну цінність:

які конкретні проблеми громади ви вирішуєте, яку користь приносите, як можна оцінити результат. Поясніть унікальність вашого підприємства: що вирізняє його серед інших подібних ініціатив.

Ситуація 2. У вашому місті закрилася велика фабрика, яка десятиліттями була основним місцем роботи для жінок передпенсійного віку. Більшість із них залишилися без доходу, не мають цифрових навичок і не можуть швидко перекваліфікуватися. Водночас у регіоні розвивається туризм і зростає інтерес до автентичних локальних продуктів (ремесла, харчові вироби, декор). Уявіть, що ви створюєте соціальне підприємство, яке має допомогти цим жінкам знайти нову роботу та реалізувати свій потенціал.

Розробіть: концепцію підприємства (який продукт або послугу ви пропонуєте); чітку соціальну місію (1–3 речення), яка відображає як економічний, так і соціальний зміст діяльності; опис соціальної цінності. Яку проблему вирішує підприємство та як виміряти цей успіх. Чим ваша ідея відрізняється від благодійності чи звичайного бізнесу.

Ситуація 3. Група молодих підприємців планує створити соціальне підприємство у вигляді коворкінг-центру в сільській місцевості. Ідея полягає в тому, щоб поєднати простір для роботи та навчання з програмами підтримки для місцевої молоді, безробітних та людей з інвалідністю. Частину прибутку від оренди приміщення планується направляти на проведення безкоштовних тренінгів з цифрової грамотності та підприємництва для вразливих груп населення. Визначте, які цінності соціального підприємництва повинні стати основою діяльності цього проєкту. Обґрунтуйте їх вибір з урахуванням місцевого контексту. Сформулюйте ключову соціальну цінність, яку має створити підприємство. Які позитивні зміни в громаді очікуються в результаті його діяльності? Розробіть систему моніторингу реалізації соціальної місії та визначте 2–3 показники, які можна буде регулярно вимірювати. Запропонуйте способи залучення місцевої громади до участі в управлінні та оцінці діяльності коворкінг-центру.

Ситуація 4. У невеликому місті на заході України, яке постраждало від наслідків війни, залишилося багато внутрішньо переміщених осіб (ВПО), зокрема жінок із дітьми, людей з інвалідністю та пенсіонерів. У місті є занедбаний будинок культури, який більше не використовується, але має велику площу, кухню, залу, декілька кімнат. Громада звертається до вас як до ініціативної групи з проханням запропонувати ідею для створення соціального підприємства, яке могло б дати нове життя цьому простору, створити робочі місця і допомогти вирішити соціальні проблеми громади. Проаналізуйте потенційні потреби цільових груп громади. Які соціальні проблеми тут найгостріші? Розробіть інноваційну бізнес-ідею соціального підприємства, яке можна організувати на базі будинку культури. Опишіть, яку соціальну місію виконуватиме підприємство і як саме вона буде поєднуватися з економічною доцільністю. Складіть короткий план дій для реалізації проєкту (3–5 основних кроків).

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Соціальна місія як стратегічна основа соціального підприємництва: сутність, формування, приклади.
2. Порівняльний аналіз місії та візії в соціальному підприємництві.
3. Інновації як рушій ефективного соціального підприємництва: типологія та приклади.
4. Інноваційність як цінність і ресурс розвитку соціального підприємства.

5. Механізми вимірювання соціальної цінності в діяльності соціального підприємства.
6. Роль місії у формуванні бренду та репутації соціального підприємства.
7. Соціальна відповідальність як ключова цінність соціального підприємництва.
8. Інклюзія та справедливість: як соціальні підприємства підтримують вразливі групи.
9. Міжнародний досвід реалізації інновацій у соціальному підприємництві.
10. Оцінка ефективності соціального підприємства: критерії, індикатори, інструменти.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Яка головна мета соціального підприємства?
   а) отримання максимального прибутку;
   б) розв’язання соціальних проблем через підприємницьку діяльність;
   в) розширення ринку збуту;
   г) пошук нових джерел фінансування.
2. Яке з тверджень найточніше відображає суть соціальної місії?
   а) опис товару або послуги;
   б) прогноз прибутків;
   в) орієнтир, який визначає діяльність підприємства та її соціальний зміст;
   г) вказівка на юридичну форму бізнесу.
3. Хто є засновником організації «Ashoka», що підтримує соціальне підприємництво?
   а) Білл Дрейтон;
   б) Пітер Друкер;
   в) Майкл Портер;
   г) Грегорі Діз.
4. Який із наведених критеріїв НЕ характерний для соціального підприємництва?
   а) інноваційний підхід;
   б) соціальна орієнтація;
   в) максимізація прибутку акціонерів;
   г) реінвестування прибутку.
5. Що таке соціальна цінність у контексті соціального підприємництва?
   а) доступність товарів;
   б) економічна ефективність;
   в) зниження витрат;
   г) вимірювані позитивні зміни в суспільстві.
6. Що найчастіше використовують соціальні підприємства для забезпечення сталості?
   а) гранти держави;
   б) прибуток від власної діяльності;
   в) кредити банків;
   г) краудфандинг.
7. Який із наведених прикладів найкраще ілюструє цінність інклюзії?
   а) виробництво екологічної продукції;
   б) зниження витрат підприємства;
   в) працевлаштування людей з інвалідністю;
   г) використання цифрового маркетингу.

8. Що об'єднує державний, бізнесовий та громадський сектори в моделі соціального підприємництва?
   а) різноманітність джерел доходу;
   б) створення економічної та соціальної цінності;
   в) суперництво за ресурси;
   г) формування бренду.
9. Який із зазначених принципів найкраще характеризує підхід соціального підприємця?
   а) дотримання бізнес-плану за будь-яких умов;
   б) прагнення до збільшення виробництва;
   в) зосередження на традиційних ринках;
   г) неперервний пошук нових можливостей для реалізації соціальної місії.
10. Яка характеристика найкраще описує термін «спільна цінність» (shared value)?
   а) об'єднання підприємств для отримання прибутку;
   б) надання безкоштовних товарів;
   в) створення одночасно економічного і соціального ефекту;
   г) встановлення єдиної ціни для всіх клієнтів.

ТЕМА 7 ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

7.1. Українське правове середовище для розвитку соціального підприємництва.
7.2. Фактори вибору юридичної форми соціального підприємства.
7.3. Реєстрація та правові форми соціальних підприємств.
7.4. Державна підтримка соціального підприємництва.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Неприбуткові організації*
- *Ліцензування*
- *Ліцензія*
- *Податкові канікули*
- *Грант*
- *Соціальне інвестування*
- *Субсидія*
- *Краудфандинг*

7.1. Українське правове середовище для розвитку соціального підприємництва.

Спроби закріпити статус соціального підприємництва в українському законодавстві з’явилися як реакція на складну соціально-економічну ситуацію після розпаду СРСР: зростання безробіття, маргіналізація вразливих груп населення, обмеженість державної допомоги. У відповідь почали виникати ініціативи громадських організацій та благодійних фондів, які поєднували підприємницьку діяльність із вирішенням соціальних проблем. Проте такі ініціативи стикалися з труднощами через відсутність чіткого правового статусу, податкових стимулів і доступу до фінансування.

Вагому роль відіграли міжнародні донорські організації (UNDP, GIZ, British Council), які підтримували розвиток соціального підприємництва через гранти, навчальні програми та адвокацію. Паралельно, прагнення України до євроінтеграції актуалізувало потребу адаптації європейських підходів, де соціальне підприємництво вже давно є частиною державної політики.

Ці фактори сформували внутрішній запит з боку суспільства та експертного середовища на створення законодавчої основи для визнання та розвитку соціального підприємництва, що й стало передумовою для перших спроб законотворчої ініціативи. Так, у 2013 році народний депутат України Олександр Фельдман подав на розгляд Верховної Ради законопроект №2508 «Про соціальні підприємства». Цей документ був першою спробою в Україні законодавчо визначити статус і правила функціонування соціальних підприємств. У підсумку, законопроект було відхилено, а інший пов'язаний з ним документ відкликано самим автором.

Основні положення законопроекту №2508 «Про соціальні підприємства»:	*Причини відхилення:*
Визначення соціального підприємства: юридична особа, яка працевлаштовує щонайменше 50% представників соціально вразливих груп (інваліди, пенсіонери, ВПО тощо). *Соціальна спрямованість прибутку:* не менше 50% чистого прибутку має бути реінвестовано у соціальні програми чи підтримку цільових груп. *Пільгове надання послуг або продукції:* підприємства мали зобов'язання надавати частину своїх товарів/послуг зі знижкою або безкоштовно малозабезпеченим. *Надання статусу:* спеціальна міжвідомча комісія мала визначати відповідність підприємств вимогам соціального статусу. *Податкові стимули:* окремий законопроект передбачав звільнення соціальних підприємств від податку на прибуток.	*Критика формулювань:* юридичні управління Верховної Ради вказували на надто розмите визначення поняття «соціальне підприємство». *Ризики зловживання пільгами:* не були чітко прописані механізми контролю за дотриманням умов соціального статусу. *Відсутність широкої підтримки у парламенті.*

У квітні 2015 року в Україні була здійснена друга спроба легалізувати соціальне підприємництво. Народний депутат Олександр Фельдман подав доопрацьований законопроєкт «Про соціальні підприємства» № 2710, однак він отримав негативний висновок за результатами антикорупційної експертизи нормативно-правового акту.

Попри те, що законопроект не був ухвалений, він започаткував офіційний діалог у Верховній Раді щодо необхідності правового регулювання соціального підприємництва**.** Його зміст став основою для пізніших ініціатив та Концепції розвитку соціального підприємництва, затвердженої урядом у 2021 році.

В Україні соціальне підприємництво досі не має чітко визначеного правового статусу, оскільки відсутній спеціалізований закон, який би регулював цю сферу. Це створює низку труднощів для ідентифікації, підтримки та розвитку соціальних підприємств, зокрема у питаннях оподаткування, доступу до фінансування та державної підтримки. Наявність законодавчої бази могла б забезпечити прозорість, стимулювати розвиток сектора та сприяти інтеграції соціального бізнесу в економіку країни. Проте існує низка нормативно-правових актів, які опосередковано охоплюють окремі аспекти їхньої діяльності. Зокрема:

- *Цивільний та Господарський кодекси України* регламентують загальні принципи створення та діяльності юридичних осіб, включаючи підприємства з соціальною метою.
- *Закон України «Про соціальні послуги»* визначає умови надання соціальних послуг, у тому числі можливість їх реалізації недержавними суб'єктами.
- *Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»* дозволяє поєднувати підприємницьку діяльність з виконанням соціальної місії.
- *Податковий кодекс України* частково передбачає пільги для неприбуткових організацій, які можуть використовуватись у межах соціального підприємництва.

Разом із цим, відсутність правового визначення самого поняття «соціальне підприємство» ускладнює державне визнання, статистичний облік, надання пільг та підтримки. Така правова невизначеність стримує розвиток сектора, ускладнює доступ до фінансування та участь у державних програмах. З іншого боку, у 2021 році Кабінет Міністрів

України затвердив Концепцію розвитку соціального підприємництва**,** яка окреслює загальні засади та завдання щодо створення нормативної бази, стимулювання розвитку, підтримки та популяризації соціального підприємництва. Таким чином, правове середовище України для соціального підприємництва перебуває на етапі становлення: від фрагментарного регулювання - до формування комплексного підходу.

7.2. Фактори вибору юридичної форми соціального підприємства.

На жаль, в чинному українському законодавстві досі не закріплено офіційного визначення терміну «соціальне підприємство». У зв'язку з цим українські соціальні підприємства функціонують у межах правового поля, визначеного для малого та середнього бізнесу або неприбуткових організацій. Їх головною відмінністю від традиційних підприємств є ціль діяльності - спрямованість на розв'язання конкретних соціальних проблем.

Чинне українське законодавство дозволяє провадити соціальне підприємництво в кількох *організаційно-правових формах*:

1. *Неприбуткові організації* - благодійні та громадські організації, релігійні об'єднання, що можуть здійснювати підприємницьку діяльність відповідно до профільних законів. **Неприбуткові організації** - це юридичні особи, які створені не для отримання прибутку, а для задоволення певних соціальних, культурних, освітніх, благодійних або інших суспільно корисних цілей. Їх діяльність спрямована на досягнення певних статутних цілей, а не на розподіл прибутків між засновниками чи членами.

2. *Підприємницькі суб'єкти* **-** юридичні особи (на загальній чи спрощеній системі оподаткування), ФОПи, а також підприємства, засновані громадськими організаціями людей з інвалідністю.

3. *Партнерські об'єднання* - реалізація проєктів через договори спільної діяльності між неприбутковими, підприємницькими структурами та фізичними особами.

У контексті дослідження моделей соціального підприємництва міжнародна робоча група Університету Санкт-Галлена (Швейцарія) сформулювала дев'ять комплексних критеріїв, що мають ключове значення при прийнятті рішень щодо створення соціального підприємства та обрання його правового статусу. Врахування цих чинників сприяє не лише ефективній реалізації соціальної місії, а й формуванню життєздатної моделі управління ресурсами, звітності та залучення зовнішньої підтримки.

Перелічимо вищезгадані *критерії щодо створення соціального підприємництва*:

1. Зобов'язання дотримання соціальної місії.

Соціальне підприємництво за своєю природою поєднує соціальні цілі з економічною діяльністю. Обрана правова форма повинна забезпечити юридичне закріплення соціальної місії, щоб уникнути її розмивання внаслідок змін у структурі власності чи управлінні. Оцінка впливу правової форми на здатність підприємства досягати соціальних результатів є критично важливою, особливо в умовах подвійної мети: поєднання суспільного блага з прибутковістю.

2. Стабільність соціальної місії.

Забезпечення стабільності місії передбачає формалізований механізм захисту від переорієнтації діяльності у випадку зміни керівництва, інвесторів або зовнішніх умов. Наприклад, деякі організаційно-правові форми допускають зміну цільового призначення діяльності за рішенням учасників, що не відповідає довгостроковим соціальним цілям.

3. Прозорість бізнес-діяльності.

Вимоги до прозорості в соціальному підприємництві перевищують звичайні стандарти комерційної звітності. Очікується регулярне публічне інформування про досягнутий

соціальний, екологічний та економічний ефект. Вибір правової форми безпосередньо впливає на обов'язковість та рівень деталізації таких звітів, зокрема через податкові, бухгалтерські або грантові вимоги.

4. Податкові переваги.

Деякі організаційно-правові форми можуть надавати право на податкові пільги (наприклад, статус неприбуткової організації). Проте навіть за наявності пільг підприємство повинно мати змогу забезпечити виконання усіх зобов'язань. Відтак, необхідно оцінити, як податкові правила стосуються передбачуваних джерел доходу та структури витрат.

5. Засоби фінансування.

Соціальні підприємства фінансуються через поєднання продажів, державних дотацій, грантів, приватних пожертв і волонтерської допомоги. Правова форма визначає доступ до кожного з типів фінансування, зокрема - можливість отримання банківських кредитів або участі у благодійних програмах. Важливим є також врахування профілю потенційних інвесторів та їх вимог до корпоративної структури, звітності та повернення інвестицій.

6. Витрати та зусилля на створення.

Процедура реєстрації, стартові витрати, вимоги до установчих документів та адміністративне навантаження можуть істотно відрізнятися залежно від обраної форми. Оцінка цих чинників має включати не лише короткострокову перспективу, але й розгляд довгострокових переваг, зокрема - щодо легітимності підприємства в очах партнерів і донорів.

7. Розширення бізнесу.

Масштабування діяльності передбачає залучення нових ресурсів, вихід на нові ринки, створення дочірніх структур або франшиз. Організаційно-правова форма має забезпечувати гнучкість для такого зростання без втрати соціальної спрямованості чи порушення нормативних вимог.

8. Корпоративне управління.

Вибір моделі управління підприємством визначає можливість залучення нових учасників до прийняття рішень, прозорість внутрішньої структури та розподіл відповідальності. Особливо це важливо для соціальних підприємств, які часто розпочинають діяльність із засновником-візіонером, але згодом потребують колективного управління та інституціоналізації.

9. Сигнальний ефект.

Правова форма функціонує як зовнішній маркер, який впливає на рівень довіри з боку інвесторів, держави, клієнтів і громадянського суспільства. Вона формує імідж підприємства як такого, що послідовно дотримується соціальних принципів, або, навпаки, викликає сумніви щодо справжньої спрямованості його діяльності.

Вибір юридичної форми соціального підприємства залежить від кількох ключових чинників. Насамперед, важливо врахувати характер діяльності:

- ✓ якщо передбачається стабільне отримання доходу, доцільною є форма ФОП або ТОВ;
- ✓ якщо основна мета - реалізація соціальних проєктів і залучення грантів, краще обрати громадську організацію або благодійний фонд**.**

Значення має і *джерело фінансування*. Підприємства, що розраховують на гранти та державну підтримку, часто мають перевагу як неприбуткові організації. У випадку орієнтації на прибуткову діяльність - господарські форми забезпечують більшу гнучкість.

Важливо враховувати кількість засновників**,** модель управління (одноособова чи колективна), а також податкове навантаження та вимоги до звітності. ФОП має простішу звітність, тоді як ТОВ чи ГО потребують детальнішого бухгалтерського обліку.

Врахування вищенаведених критеріїв сприяє прийняттю зважених та стратегічно виправданих рішень при виборі організаційно-правової форми соціального підприємства.

7.3. Реєстрація та правові форми соціальних підприємств.

На сьогоднішній день існує можливість реєстрації соціального підприємств (юридичної особи) в наступних правових статусах:

- ✓ ПП (приватне підприємство),
- ✓ ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю).
- ✓ Акціонерні товариства закритого і відкритого типів (ЗАТ і ВАТ),
- ✓ реєстрація соціального підприємця як фізичної особи-підприємця (ФОП).

Реєстрація підприємства здійснюється органом державної реєстрації і може бути здійснена за наявності у заявника пакету необхідних документів, відсутність хоча б одного з паперів призводить до відмови від реєстрації.

Вибір відповідного назви для підприємства - процес досить непростий, тому що для того, щоб присвоїти своїй організації унікальну назву, необхідно провести моніторинг по всіх наявних на сьогоднішній день юридичним організаціям.

Після збору всіх необхідних документів для реєстрації, заявники повинні визначитися з вибором видів діяльності своєї організації, при цьому основний вид діяльності вказується тільки один, проте існує також можливість реєстрації додаткових видів діяльності. Деякі види діяльності вимагають ліцензування і отримання ліцензії.

Ліцензування - це процес надання державою дозволу (ліцензії) на здійснення певного виду господарської діяльності, який потребує особливого державного контролю.

Ліцензія – це офіційний документ, який підтверджує право на здійснення певної діяльності відповідно до законодавчих вимог**.**

Процес *ліцензування діяльності підприємства* також вимагає багато часу, оскільки орган, який видає дозвіл на ту чи іншу діяльність зобов'язаний здійснити процедуру перевірки реєстрації підприємства, а також переконатися в наявності необхідної технічної бази (устаткування) для роботи в бажаному напрямку та наявності кваліфікованих фахівців.

Після того, як всі етапи збору документів вдало завершені, заявник повинен особисто надати їх до реєструючого органу. *Свідоцтво про реєстрацію підприємства* має бути видано заявнику в термін не пізніше одного робочого тижня. Далі засновники підприємства зобов'язані поставити його на облік у податковій службі за місцем його реєстрації.

Зареєструвати ФОП можна у державного реєстратора за місцем проживання. Для цього необхідно заповнити та подати заяву (Форма 10), обрати вид економічної діяльності (основний та декілька неосновних) та подати державному реєстратору заяву та копію паспорту. На наступний день реєстратор повинен видати свідоцтво про державну реєстрацію ФОП. Також все це можна зробити онлайн на сайті Дія (Відкриття ФОП | Дія (diia.gov.ua)).

Документи для реєстрації підприємства:

1. Документи засновників і керівників:
   - копії та оригінали документів, що посвідчують особу;
   - для іноземців - нотаріально завірений переклад українською.
2. Статутний капітал - розмір і форма (грошові кошти або майно). До подачі заяви кожен учасник вносить щонайменше 50% своєї частки.

3. Установчі документи - статут, список учасників, установчі заяви. Усі зміни потрібно внести до реєстрації, оскільки після - це складна процедура.
4. Документи юридичних або фізичних осіб-засновників - свідоцтва, установчі документи, нотаріально завірені копії.
5. Юридична адреса:
6. Соціальна спрямованість - в Статуті має бути зазначено, що підприємство створене з соціальною метою.

Якщо засновником є НУО, необхідно зазначити, що прибуток не розподіляється, а спрямовується на діяльність підприємства та організації-засновника.

Всі компоненти та аспекти діяльності соціального підприємства прописуються в установчих документах - Статуті, Протоколі установчих зборів та інших.

Соціальна компонента є в основі мети створення та спрямованості, у той час, коли підприємницька компонента визначає зміст економічної діяльності підприємства.

Соціальна компонента може бути визначена в установчих документах у декількох *формах*:

✓ *надання робочих місць* у підприємстві переважно особам з кризових та соціально незахищених категорій населення (інваліди, багатодітні, ветерани ато, сироти, безпритульні, пенсіонери тощо);

✓ *створення цінових та інших переваг і преференцій* для осіб з соціально незахищених категорій населення;

✓ *спрямування частини прибутку* на допомогу або реалізацію соціальних програм підтримки соціально незахищених категорій населення;

✓ *діяльність у сфері вирішення інфраструктурних та екологічних проблем громади* (утилізація відходів, озеленення, зелена енергетика тощо).

Варто підкреслити, що хоча в українському законодавстві відсутні конкретні обов'язкові критерії для визначення соціальної складової діяльності соціального підприємства, у програмах кредитування такі вимоги чітко сформульовані.

Наприклад, у межах програми соціального інвестування фонду WNISEF підприємство може бути визнане соціальним лише за дотримання одного з таких критеріїв:

1. Понад 50% працівників належать до вразливих груп населення, а основна частина прибутку реінвестується у розвиток підприємства та створення нових робочих місць.

2. Менше 50% працівників - представники вразливих груп, проте не менше 10% прибутку спрямовується на соціальні цілі.

3. Щонайменше 20% прибутку використовується для досягнення соціальної мети.

Соціальне інвестування - процес пошуку і використання ресурсів для досягнення позитивних соціальних змін.

У разі відсутності в реєстраційних документах підприємства хоча б одного з цих пунктів або неможливості довести систематичне їх дотримання, підприємство не може претендувати на статус суб'єкта соціального інвестування за програмою WNISEF.

Соціальне підприємництво в Україні може функціонувати в межах різних організаційно-правових форм, кожна з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Враховуючи порівняльну характеристику організаційно-правових форм для соціального підприємництва в Україні, можна зробити висновок, що вибір відповідної форми залежить від специфіки діяльності підприємства, джерел фінансування, рівня соціальної залученості та очікуваної взаємодії з державними чи міжнародними партнерами.

Найбільш гнучкими у веденні підприємницької діяльності є форми, притаманні малому та середньому бізнесу, проте саме неприбуткові організації дозволяють більш чітко задекларувати соціальну мету та уникнути податкових зобов'язань щодо прибутку (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Порівняльна характеристика організаційно-правових форм для соціального підприємництва в Україні

Критерій	ГО / БО	ФОП	ТОВ
Соціальна місія	Закріплена у статуті, формальні зміни.	Відсутні вимоги.	Визначена у статуті, формальні зміни.
Стабільність місії	Захищена через статут.	Немає механізмів контролю.	Залежить від статуту.
Прозорість діяльності	Публічна звітність, прибуток не розподіляється, обмеження на діяльність.	Немає публічної звітності, прибуток особистий, особиста відповідальність.	Немає публічної звітності, прибуток можна розподіляти або реінвестувати.
Оподаткування	Можливість неприбуткового статусу та пільг.	Спрощене оподаткування без пільг.	Спрощене оподаткування, пільги не передбачені.
Фінансування	Гранти, донорська допомога; інвестиції та кредити - обмежено.	Можливі інвестиції; гранти - рідко; кредити - обмежено.	Інвестиції та кредити - доступні; гранти - рідко.
Створення	2 засновники, проста реєстрація, без капіталу.	1 засновник, проста реєстрація, без капіталу.	Без мінімумів, але можливий ризик рейдерства.
Розширення бізнесу	Низький потенціал масштабування.	Обмежене масштабування.	Високі можливості масштабування та інвестування.
Управління	Формалізована система.	Без вимог до управління.	Гнучке корпоративне управління.
Репутація (сигнальний ефект)	Асоціюється з соціальними цілями.	Особиста діяльність підприємця.	Орієнтація на бізнес та прибуток.

Тому, соціальним підприємствам доцільно ретельно зважити правову форму, яка найкраще відповідатиме як стратегічним цілям бізнесу, так і його соціальній місії.

7.4. Державна підтримка соціального підприємництва

Державна підтримка відіграє ключову роль у розвитку соціального підприємництва, оскільки більшість таких підприємств зіштовхується з фінансовими труднощами, низьким рівнем обізнаності населення та іншими перешкодами. Національна підтримка може охоплювати різні форми допомоги (рис. 7.1).

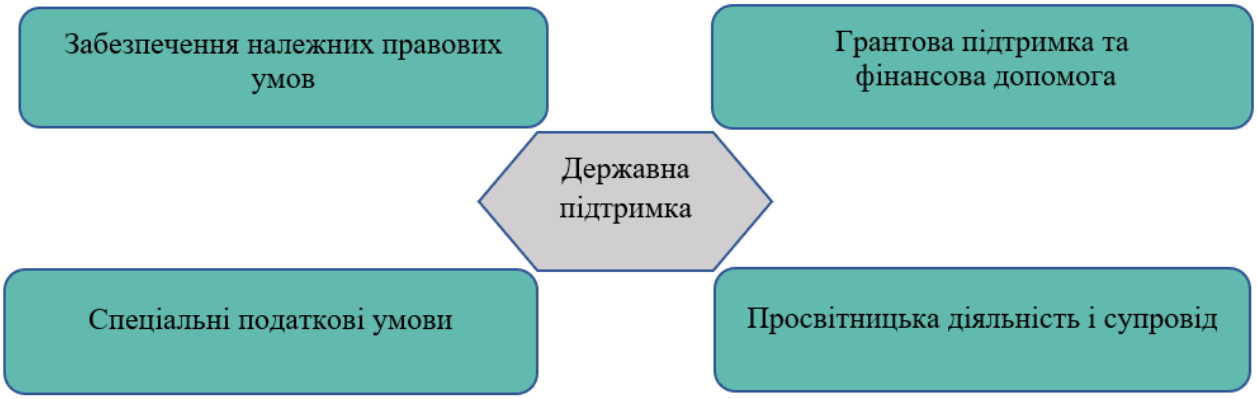


Рис. 7.1. Підтримка соціального підприємництва на державному рівні.

Становлення соціального підприємництва в сучасних умовах значною мірою залежить від наявності ефективної державної політики підтримки, яка повинна включати низку важливих напрямів. Насамперед, необхідно забезпечити сприятливе правове середовище, що дозволить чітко регламентувати діяльність соціальних підприємств та визначити їхній правовий статус. Вдосконалення нормативно-правової бази сприятиме офіційному визнанню таких суб'єктів, посиленню їхнього правового захисту та спрощенню процедур реєстрації.

Запровадження податкових преференцій для соціальних підприємств, що працюють у пріоритетних напрямах - зокрема в сферах працевлаштування вразливих верств населення, охорони довкілля та освіти - є доцільним кроком. Зниження податкового тиску дозволить таким підприємствам спрямовувати заощаджені ресурси на реалізацію соціально важливих ініціатив, підвищуючи ефективність їхньої діяльності.

Одним із важливих інструментів стимулювання соціального підприємництва є розробка грантових програм, які забезпечують фінансову підтримку на різних етапах розвитку бізнесу. Особливу увагу варто приділити фінансуванню стартапів, що впроваджують інноваційні підходи до розв'язання суспільно значущих проблем.

Важливим напрямом державної підтримки також є організація інформаційного супроводу та освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення обізнаності громадськості про роль і можливості соціального підприємництва. Проведення семінарів, тренінгів і навчальних програм сприятиме формуванню ключових компетенцій у соціальних підприємців та налагодженню співпраці між бізнесом, державою і громадянським суспільством.

Ефективна державна підтримка є основою сталого розвитку соціального підприємництва та його інтеграції в економіку країни. Її мета - створити сприятливе середовище для діяльності соціальних підприємств шляхом усунення бар'єрів і стимулювання активності. Це дозволяє підвищити їхню конкурентоспроможність і посилити внесок у вирішення суспільно значущих проблем.

Ключовим напрямами державної підтримки соціального підприємництва є:

1. Законодавче регулювання.

Першочерговим завданням є створення чіткої законодавчої бази. Необхідно визначити правовий статус соціального підприємництва, встановити критерії для отримання підтримки та запровадити механізми контролю й моніторингу. Це забезпечить прозорість діяльності й відкриє доступ до ресурсів.

Законодавче регулювання є ключовим інструментом державної підтримки соціального підприємництва в Україні. Передусім, необхідно закріпити на законодавчому рівні визначення «соціального підприємства» з урахуванням його специфіки: соціальна мета, реінвестування

прибутку та працевлаштування вразливих категорій населення. Це дозволить впорядкувати державну політику у цій сфері та встановити чіткі критерії для надання підтримки.

Доцільним є створення офіційного реєстру соціальних підприємств, що забезпечить прозорий облік і стане основою для надання пільг. Закон повинен передбачати механізми підтримки: гранти, субсидії, пільгові кредити, участь у держзакупівлях. Водночас необхідно врегулювати вимоги до прозорості діяльності, зокрема звітність щодо досягнення соціального ефекту, що сприятиме запобіганню зловживанням.

Також важливо внести зміни до суміжних законів у сфері підприємництва, зайнятості та державної допомоги. Окремі преференції слід передбачити для підприємств, що діють у пріоритетних галузях - освіті, охороні здоров'я, соціальних послугах, екології. Законодавче забезпечення партнерства між соціальними підприємствами, державою та громадянським суспільством сприятиме розвитку сталого підприємницького середовища та активізації соціальних ініціатив.

2. Податкові стимули.

Зниження податкового навантаження - дієвий інструмент стимулювання. Воно може включати зменшення податку на прибуток, звільнення від ПДВ у ключових сферах та податкові канікули для новостворених підприємств. Такий підхід дозволяє акумулювати ресурси для соціальних проєктів і залучати нових учасників.

Податкові стимули є важливим елементом державної підтримки соціального підприємництва в Україні, оскільки дозволяють зменшити фінансове навантаження на підприємства, які працюють над вирішенням суспільно значущих проблем. Вони можуть набувати різних форм, спрямованих на підвищення життєздатності таких підприємств, особливо на етапі становлення чи розширення діяльності.

Насамперед, доцільним є запровадження *зниженої ставки податку на прибуток* або часткового його звільнення для соціальних підприємств, що відповідають визначеним критеріям (соціальна мета, реінвестування прибутку, працевлаштування вразливих груп). Це дозволить підприємствам залишати більше коштів для реалізації своїх ініціатив.

Додатково, можна передбачити *звільнення від сплати ПДВ* для підприємств, що надають соціальні послуги у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального захисту або екології. Це особливо важливо для підприємств, які працюють з кінцевими споживачами з низькою платоспроможністю.

Ще одним ефективним інструментом є *податкові канікули для новостворених соціальних підприємств* - тимчасове (на 2–3 роки) звільнення від окремих податків, що дозволяє зменшити ризики на етапі запуску та стабілізувати фінансове становище.

Крім того, можливим є *запровадження податкових знижок для інвесторів або благодійників*, які надають підтримку соціальним підприємствам, а також для компаній, що співпрацюють із ними у межах соціального партнерства.

Такі стимули мають бути закріплені у податковому законодавстві, а також супроводжуватись чіткими умовами доступу та прозорими процедурами, аби уникнути зловживань і сприяти цільовому використанню ресурсів. Загалом, податкові пільги можуть стати потужним фактором залучення бізнесу до соціально важливої діяльності й формування в Україні розвиненого сектора соціального підприємництва.

3. Фінансова підтримка.

Гранти, субсидії та пільгові кредити - основні механізми фінансування, які допомагають подолати бар'єри на старті й підтримати масштабування. Також доцільно створювати спеціалізовані фонди підтримки на державному чи міжнародному рівні.

Фінансова підтримка є одним із ключових механізмів державного стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. Через обмежені власні ресурси та складнощі з доступом до традиційного фінансування, соціальні підприємства особливо потребують державної допомоги, яка може набувати різних форм.

Однією з найефективніших форм є *грантове фінансування*. Держава, самостійно або у партнерстві з міжнародними організаціями, може надавати безповоротні гранти на створення або розвиток соціальних підприємств.

Грант - безповоротна фінансова допомога, що надається організаціям, установам або приватним особам на реалізацію певних проєктів, досліджень, навчання або інших суспільно корисних цілей. Зазвичай гранти надаються на конкурсній основі і мають цільове призначення, тобто кошти повинні бути використані на чітко визначені потреби, з подальшим звітуванням про їх використання.

Такі гранти можуть бути спрямовані на реалізацію конкретних проєктів - наприклад, відкриття центрів для вразливих груп, запуск освітніх програм, розвиток екологічних ініціатив. Пріоритет має надаватися проєктам з інноваційним підходом до вирішення соціальних проблем.

Ще одним важливим інструментом є *субсидії* - державне покриття частини операційних витрат соціальних підприємств. Це може стосуватися оплати праці працівників з числа вразливих категорій, оренди приміщень, комунальних послуг тощо. Субсидії забезпечують фінансову стабільність підприємств, дозволяючи спрямовувати більше ресурсів на реалізацію соціальних завдань.

Також актуальною є підтримка у вигляді *пільгових кредитів*. Держава може через державні банки чи спеціалізовані фонди надавати позики соціальним підприємствам за зниженими відсотковими ставками або з відстрочкою платежів. Такі кредити допомагають фінансувати масштабування бізнесу, впровадження інновацій або модернізацію інфраструктури.

Варто також передбачити створення державного або регіональних фондів підтримки соціального підприємництва**,** які можуть акумулювати кошти з держбюджету, місцевих бюджетів або міжнародної технічної допомоги. Ці фонди можуть діяти на постійній основі, забезпечуючи системну підтримку підприємств на різних етапах їх розвитку. Окрім безпосереднього фінансування, важливими є гарантійні механізми - наприклад, державні гарантії за кредитами, що підвищують довіру фінансових установ до соціальних підприємств та зменшують їхні ризики.

Фінансова підтримка повинна бути доступною, прозорою та орієнтованою на довгостроковий соціальний ефект, створюючи умови для сталого зростання сектора соціального підприємництва в Україні.

В Україні існують наступні Державні грантові програми:

- ✓ *Грант для підтримки соціального підприємництва* **-** програма, орієнтована на підтримку підприємців віком 18–59 років із діючим бізнесом понад рік. Передбачає бізнес-навчання, менторство, фінансування та нетворкінг для впровадження інноваційних соціальних рішень і інтеграції вразливих груп населення.
- ✓ *«Грант на власну справу» у межах програми єРобота* **-** пропонує фінансування для започаткування або розвитку бізнесу - до 250 000 грн (до 500 000 грн у Харкові та області) https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu
- ✓ Урядовий проєкт «єРобота» - передбачає кілька грантових програм, включно з мікрогрантами на запуск бізнесу, підтримкою для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і підприємців із прифронтових регіонів https://erobota.diia.gov.ua/

✓ *Грантові програми Державної служби зайнятості* - передбачають компенсації роботодавцям за працевлаштування зареєстрованих безробітних, зокрема з числа внутрішньо переміщених осіб, що створюють робочі місця для соціально вразливих категорій https://dcz.gov.ua/

Державні організації, що сприяють соціальному підприємництву:

✓ Державна служба зайнятості - реалізує програми компенсації витрат працедавців за працевлаштування безробітних, що сприяє розвитку соціального працевлаштування вразливих категорій.https://dcz.gov.ua/

✓ Портал «Дія.Бізнес» - **н**адає інформацію про численні державні грантові програми для МСП, зокрема й ті, що підтримують соціальні ініціативи.https://business.diia.gov.ua/

✓ Міністерство економіки / Урядовий проєкт «єРобота» опікується грантовими програмами для бізнесу, включно з підтримкою створення нових підприємств у соціальній https://erobota.diia.gov.ua/

✓ Київська міська державна адміністрація (КМДА) на регіональному рівні створює умови підтримки соціальних підприємств - зокрема через платформу /www.silabua.com/.

Також має своє поширення **міжнародні грантові програми та ініціативи**, серед яких найбільш розповсюджені:

✓ *Crowdfunding for Social Entrepreneurship Competition.* Це конкурс від Міжнародного фонду «Відродження» (IRF) за підтримки ЄС, спрямований на підтримку соціальних підприємців шляхом співфінансування проєктів через краудфандинг. www2.fundsforngos.org+1journals.indexcopernicus.com+1www2.fundsforngos.org.

Краудфандинг - це процес збору коштів для фінансування проєкту або ініціативи шляхом залучення великої кількості людей, які добровільно вносять невеликі суми грошей, зазвичай через інтернет.

✓ *Co-financing grants for social enterprises* (House of Europe & IRF, у межах EU4USociety) - гранти до 200 000 грн. на реалізацію соціальних ініціатив за умови збору частки бюджету через краудфандинг House of Europe.

✓ *Individual Project Grants in the field of social entrepreneurship* (House of Europe, фінансування ЄС/Великобританії) - індивідуальні гранти до EUR 4 000 на проєкти соціального підприємництва з наставництвом із ЄС/Великобританії USVF+6House of Europe+6House of Europe+6.

✓ *IOM (Міжнародна організація з міграції)* - програма підтримки підприємців у регіонах, зокрема у Київській області, з грантами до € 20 000 на обладнання та розширення бізнесу.

✓ *GCIP Ukraine 2.0* - програма розвитку стартапів із «зелених технологій» (чисті енергії, екологія тощо) з підтримкою до $ 20 000 плюс акселерація й менторство Visit Ukraine+1Visit Ukraine+1.

✓ *Mercy Corps* - фінансування до $ 20 000 для відновлення або розширення бізнесу у центральних та східних регіонах з обов'язковим створенням робочих місць для ВПО чи місцевих мешканців Visit Ukraine+1Visit Ukraine+1.

✓ *Social Impact Award* - грант $ 1 500 для молоді 14–30 років на підтримку соціальних проєктів з участю у міжнародних фіналах у Словенії Visit Ukraine+1Visit Ukraine+1.

Іноземні партнери та фонди, що інвестують у соціальне підприємництво:

✓ *Ukrainian Social Venture Fund (USVF)* - фонд венчурних інвестицій у соціальні підприємства в Україні; надає гранти, позики, навчання, менторську та технічну підтримку, просуває impact-інвестування й формування правового середовища.

✓ *SILab Ukraine* - українська платформа, яка в партнерстві з USVF та іноземними донорами (наприклад, 1to4 Foundation, британський British Council, House of Europe) реалізовує

програми підтримки соцпідприємців: швидкі гранти, акселератори, тренінги, краудфандінг-підтримка - зокрема програми *Express Incubator*, *Social Enterprises for Emergency* тощо SILab Ukraine+1USVF+1.

✓ *IFAD (International Fund for Agricultural Development)* - членство в цьому фонді відкриває доступ українським малим фермерам до грантів, кредитів та додаткового фінансування; це суттєво підтримує соціальні ініціативи в агросекторі apnews.com.

✓ *IFC (International Finance Corporation, інвестиційне крило Світового банку)* - планує інвестувати $1.9 млрд у різні проєкти в Україні, включно з грантами й гарантіями; особливий акцент - довгострокові капіталовкладення, енергетика, інфраструктура, екологія reuters.com.

4. Освітні ініціативи.

Навчання підприємців - важлива складова підтримки. Проведення тренінгів, онлайн-курсів та включення тематики соціального підприємництва до освітніх програм сприяє формуванню необхідних знань і навичок.

Основні освітні ініціативи на національному й міжнародному рівнях, які підтримують формування культури соціального підприємництва в Україні:

✓ *REDpreneurUA* - навчальна програма під час війни, що поєднує бізнес-мислення зі соціальною місією, допомагає створювати інноваційні й стійкі підприємства, які підтримують громаду та вразливі групи населення Вікіпедія+12PDV+12Дія.Бізнес+12Humanitarian Media Hub+1Instagram+1.

✓ *Міжнародна навчальна програма з соціального підприємництва від «Дія.Бізнес»* - трикутна онлайн-послідовність на 3 місяці з блоками навичок, включаючи соціальний імпакт, пітчинг, залучення фінансів тощо Дія.Бізнес. *Імпакт* (соціальний вплив) - вимірюваний ефект, який соціальне підприємство справляє на громаду або цільову групу.

✓ *StudBizEU (EU4Youth)* - «School of Mindful Entrepreneurship» запровадила у школах соціальні стартапи ('Studbiz'), стажування й онлайн-ресурси для учнів, вчителів і молоді Вікіпедія+13EU NEIGHBOURS east+13Instagram+13.

✓ *JA Ukraine - програма «Відновлення через соціальне підприємництво»* - курс з практичними вправами, створення бізнес-ідеї, командоутворення й запуску мінікомпаній серед учнів Junior Achievement Ukraine.

✓ *Impactpreneurship 2.0* - онлайн-навчання для молоді, внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, що спрямоване на формування соціальних підприємницьких навичок ЮНІСЕФ+11PDV+11Facebook+11.

✓ *UPSHIFT (UNICEF)* - програма розвитку 21-го століття навичок у вразливих підлітків з метою започаткування соціальних бізнесів у громадах ЮНІСЕФ.

✓ *«Стартуй: соціальне підприємництво в молодіжному центрі»* - 10 тренінгів для представників молодіжних центрів, які готують їх до створення соціального бізнесу в громадах prostir.ua.

✓ *Платформа for Social Change* - комплекс освітніх програм: пре-акселератор, онлайн-курси для жінок, акселератори, вебінари для соціальних ініціатив socialeconomynews.eu.

✓ *UNDP School of Social Entrepreneurship* - навчальна школа із фінансовою підтримкою кращих випускників на розвиток власного соціального проєкту.

✓ *Lectures Series від University College London* - безкоштовні лекційні серії з підприємництва для українських біженців, з особливим акцентом на соціальні цінності aacsb.edu.

✓ *Інші міжнародні програми* (через Platform for Social Change та IRF) забезпечують доступ до акселераторів, менторства та глобального досвіду, підтримуючи розвиток соціальних підприємств в Україні .

✓ *SOIN (Sustainable Lab)* - навчальна програма з онлайн-модулями та навчальними візитами для українських засновників і активістів у сфері соціального підприємництва soin-network.org.

5. Інформаційна підтримка.

Інформаційні кампанії, створення платформ для просування соціальних підприємств і організація заходів (форумів, виставок, конференцій) підвищують обізнаність суспільства та зміцнюють партнерські зв'язки в секторі. Інформаційна підтримка існує у вигляді:

- *Соціальні промо-ролики та відеокампанії.* ГО «Асоціація журналістів "Європейський вибір"» створила три соціальних ролики з кейсами соціальних підприємств - включно з кінним клубом «Айвенго», що надає безкоштовну іпотерапію ветеранам АТО та дітям-вихованцям інтернатів. Ці відео транслювали на місцевому телебаченні та в соцмережах з метою популяризації соціальної місії бізнесу osce.org+2se.eef.org.ua+2Rates+2.
- *Тематичні онлайн-кампанії та просвітницькі проєкти.* Платформи на кшталт Platform for Social Change започатковують інформаційні кампанії, в яких поєднують історії соціальних підприємців із адвокацією змін у законодавстві та сприянням державним структурам у впровадженні політики на підтримку сектору .
- *Освітні модулі з інформаційним компонентом***.** Проєкт StudBizEU в рамках EU4Youth, який реалізується в освітніх закладах, охоплює не лише створення шкільних соціальних підприємств, стажування на соціальних підприємствах, але й широке інформування через освітні відео, Telegram-бот та відкриті тренінги для школярів і педагогів EU NEIGHBOURS east.
- *Кейс-база й звіти про соціальні підприємства.*Аналітичні довідки, як-от Pact Ukraine Snapshot, включають кейси таких підприємств та моніторинг системи підтримки, що використовується у медіа-ках, інформаційних платформах і в рамках конференцій pactukraine.org.ua.
- *Публічні кампанії за підтримки міжнародних структур.* Організації такі як OSCE (спільно з урядами партнерів), реалізують просвітницькі кампанії, об'єднуючи теми протидії торгівлі людьми та фінансування через соціальне підприємництво - зміцнюючи економічну незалежність громадських організацій Rates+6osce.org+6hub.kyivstar.ua+6.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Яку роль відіграли міжнародні донорські організації у розвитку соціального підприємництва в Україні?
2. Чому відсутність правового визначення поняття «соціальне підприємство» є перешкодою для його розвитку в Україні?
3. Чому чітко сформульована соціальна місія є критично важливою для успішного функціонування соціального підприємства, і як вона впливає на прийняття стратегічних рішень?
4. У чому полягає відмінність між місією та візією соціального підприємства, і як кожна з них впливає на внутрішню культуру та зовнішню комунікацію бізнесу?
5. Які виклики можуть виникати під час формулювання місії соціального підприємства, і як їх можна подолати, щоб зробити місію ефективним інструментом мотивації та позиціонування?

6. Як вибір організаційно-правової форми соціального підприємства впливає на його здатність реалізовувати соціальну місію та залучати фінансування?
7. Чому наявність соціальної складової в установчих документах є критично важливою для отримання статусу соціального підприємства в межах програм інвестування, таких як WNISEF?
8. Які переваги та ризики мають різні форми реєстрації (ГО/БО, ФОП, ТОВ) для соціального підприємця, і як ці фактори слід враховувати при старті бізнесу?
9. Які види державної підтримки соціального підприємництва є найбільш ефективними в умовах сучасної України, і чому важливо поєднувати фінансові, освітні та інформаційні інструменти?
10. Як законодавче визнання та податкові стимули можуть вплинути на розвиток соціального підприємництва та його інтеграцію в національну економіку?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Уявіть, що ви - засновник нового соціального підприємства, яке має на меті вирішити конкретну соціальну проблему у вашій громаді (наприклад, працевлаштування ВПО, підтримка людей з інвалідністю, екологічні ініціативи тощо). Опишіть концепцію вашого підприємства (ціль, основна діяльність, соціальна місія). Обґрунтуйте вибір найбільш доцільної організаційно-правової форми (ФОП, ТОВ, ГО/БО). Наведіть приклади потенційних джерел фінансування та поясніть, як обрана правова форма вплине на доступ до них.

Завдання 2. Уявіть, що ваша команда вирішила створити соціальне підприємство в Україні, яке буде займатись, наприклад, екологічною утилізацією побутових відходів або працевлаштуванням людей з інвалідністю. Оберіть організаційно-правову форму підприємства (ФОП, ТОВ або ГО/БО), обґрунтувавши вибір на основі табличної характеристики (переваги, недоліки, вимоги до звітності, оподаткування тощо). Складіть перелік необхідних документів для реєстрації підприємства у вибраній формі. Продумайте та запишіть, яку соціальну місію матиме ваше підприємство, і як вона буде юридично зафіксована в установчих документах. Визначте основні та додаткові види економічної діяльності для вашого підприємства. Чи потребують вони ліцензування? Якщо так - які умови мають бути виконані? Опишіть крок за кроком процедуру реєстрації обраної форми підприємства, включаючи звернення до реєстратора, постановку на податковий облік та можливе подання онлайн через портал «Дія».

Завдання 3. Ваша команда є експертною групою, яка має розробити модель ефективної державної підтримки соціального підприємництва в одному з українських регіонів (на вибір). Ваша мета - створити проєкт ініціативи, що поєднує кілька інструментів державної підтримки.

Виберіть пріоритетну сферу соціального підприємництва (наприклад: екологія, інклюзія, освіта, підтримка ВПО). Опишіть проблеми, які потребують вирішення в межах цієї сфери у вашому регіоні. Сформулюйте концепцію соціального підприємства, яке може допомогти у вирішенні цієї проблеми. На основі матеріалу, визначте: Які законодавчі зміни потрібні для підтримки цього підприємства? Які податкові пільги можуть бути застосовані? Які існуючі грантові чи кредитні програми (державні чи міжнародні) підходять для фінансування вашого підприємства? Яку освітню та інформаційну підтримку слід організувати для засновників і

цільової аудиторії? Зробіть у вигляді групової презентації або письмовий аналітичний документ.

Ситуація 1. Ви маєте бажання відкрити кав'ярню, в якій працюватимуть люди з інвалідністю. Половину прибутку він планує спрямовувати на навчальні програми для працівників. Яку організаційно-правову форму варто обрати ? Як довести соціальний характер підприємства без спеціального закону? Які труднощі у правовому полі можуть виникнути і як їх подолати?

Ситуація 2. Молодий підприємець хоче відкрити майстерню з ремонту одягу у місті, де проживає багато внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Його ідея - наймати на роботу жінок із числа ВПО, а частину прибутку спрямовувати на організацію безкоштовних курсів шиття для підлітків з малозабезпечених сімей. Але він вагається, яку юридичну форму обрати: ФОП чи громадську організацію з правом провадження господарської діяльності. Проаналізуйте переваги та недоліки ФОП і громадської організації для реалізації ідеї. Яку форму доцільніше обрати з огляду на соціальну місію, потребу в фінансуванні та прозорості? Запропонуйте стратегію забезпечення стабільності соціального компоненту підприємства, незалежно від обраної форми.

Ситуація 3. Група студентів вирішила заснувати соціальне підприємство - майстерню з ремонту побутової техніки, де будуть працевлаштовані ветерани АТО. Вони планують частину прибутку спрямовувати на психологічну підтримку для своїх працівників. Студенти вагаються, яку організаційно-правову форму обрати - ТОВ чи громадську організацію з правом на ведення господарської діяльності. Оберіть найбільш доцільну форму реєстрації цього підприємства. Складіть перелік необхідних документів для державної реєстрації обраної форми. Визначте, які елементи соціальної місії потрібно зафіксувати в установчих документах. Оцініть, чи потрібна ліцензія для даної діяльності, і поясніть процедуру її отримання (якщо необхідна).

Ситуація 4. Молода підприємиця планує створити соціальне підприємство у прифронтовій області - центр переробки текстильних відходів із залученням внутрішньо переміщених осіб (ВПО) як працівників. Частину прибутку вона хоче спрямувати на проведення безкоштовних екологічних майстер-класів для школярів. Підприємиця має обмежений стартовий капітал і шукає варіанти державної підтримки для реалізації своєї ініціативи. Визначте, якими державними програмами підтримки соціального підприємництва може скористатися Ірина (назви програм, відповідні сайти). Які умови вона повинна виконати, щоб претендувати на грантове фінансування? Які переваги дає державна реєстрація як соціального підприємства? Як це впливає на податкові пільги та участь у держпрограмах?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Еволюція законодавчого визнання соціального підприємництва в Україні.
2. Правова невизначеність поняття «соціальне підприємство»: виклики та наслідки.
3. Порівняльна характеристика організаційно-правових форм для соціального підприємництва.
4. Вплив правової форми на стабільність та прозорість діяльності соціального підприємства.
5. Юридичні процедури реєстрації соціального підприємства в Україні: ТОВ, ГО, ФОП.
6. Соціальна місія у статуті підприємства: зміст, значення та формулювання.

7. Механізми податкового стимулювання соціального підприємництва в Україні.
8. Грантова підтримка соціальних підприємств: державні та міжнародні програми.
9. Роль міжнародних організацій у становленні соціального підприємництва в Україні.
10. Освітні ініціативи для соціальних підприємців: національний та міжнародний досвід.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Яка головна мета соціального підприємства?
   а) отримання максимального прибутку;
   б) розв’язання соціальних проблем через підприємницьку діяльність;
   в) розширення ринку збуту;
   г) пошук нових джерел фінансування.
2. Що є основною вимогою до соціального підприємства в межах програми WNISEF?
   а) 10% працівників - з вразливих груп;
   б) повна звітність до податкової;
   в) 50% працівників - з вразливих груп і реінвестування прибутку;
   г) щорічний аудит.
3. Який документ закріплює соціальну місію підприємства?
   а) Податковий кодекс;
   б) Господарський договір;
   в) Статут підприємства;
   г) Ліцензійна угода.
4. Яка форма найкраще підходить для отримання грантів на соціальну діяльність?
   а) ФОП;
   б) Благодійна організація;
   в) ТОВ;
   г) Приватне підприємство.
5. Який державний портал дозволяє зареєструвати ФОП онлайн?
   а) Дія (diia.gov.ua);
   б) Prozorro;
   в) Tax.gov.ua;
   г) Msp.gov.ua.
6. Що таке ліцензія в контексті соціального підприємництва?
   а) довідка про реєстрацію;
   б) офіційний документ на здійснення певної діяльності;
   в) сертифікат якості;
   г) банківська гарантія.
7. Який з чинників є ключовим при виборі юридичної форми соціального підприємства?
   а) популярність форми;
   б) кількість співробітників;
   в) джерела фінансування та соціальна мета;
   г) географічне розташування.
8. Яка організаційно-правова форма дозволяє уникати податків на прибуток за умови дотримання соціальної мети?

а) ФОП;
б) ТОВ;
в) Громадська або благодійна організація;
г) Акціонерне товариство.

9. Що передбачає поняття «реінвестування прибутку» у соціальному підприємстві?
а) виведення прибутку на закордонні рахунки;
б) повторне вкладення прибутку у соціальні проєкти підприємства;
в) використання прибутку для реклами;
г) підвищення заробітної плати керівництву.

10. Яке з визначень найточніше характеризує соціальне підприємництво?
а) підприємницька діяльність з метою максимізації прибутку;
б) благодійна діяльність без отримання доходу;
в) спонсорська діяльність з боку держави;
г) поєднання бізнесу з вирішенням соціальних проблем.

ТЕМА 8 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

8.1. Стан і розвиток соціального підприємництва в Україні.
8.2. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем.
8.3. Освіта та підготовка кадрів для соціального підприємництва.
8.4. Перешкоди та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Хакатон*
- *Інклюзія*
- *Коворкінг*
- *Імпакт (соціальний вплив)*
- *Соціальний стартап*
- *Сталий розвиток*
- *Воркшоп*
- *Акселератор*

8.1. Стан і розвиток соціального підприємництва в Україні.

Україна лише нещодавно почала активно відкривати для себе таке специфічне явище, як соціальне підприємництво. Водночас перші прояви подібної діяльності з'явилися ще у XX столітті. Одним із засновників соціального підприємництва в Україні вважається митрополит Андрей Шептицький, глава Української Греко-Католицької Церкви. Його діяльність була спрямована на розвиток економічної самодостатності населення Галичини: він започаткував мережу кооперативних банків, заснував освітні установи для сиріт, підтримував локальне виробництво, фінансуючи створення фабрик і заводів.

У радянський період соціального підприємництва в сучасному розумінні не існувало. Частково його функції виконували державні організації для людей з інвалідністю, як-от УТОС та УТОГ.

Після здобуття незалежності у 1991 році соціальне підприємництво почало формуватися в межах громадських організацій, які відкривали майстерні, магазини та інші ініціативи для фінансування своєї діяльності, попри відсутність законодавчої підтримки.

Починаючи з 2000-х років, соціальне підприємництво в Україні отримало значний імпульс завдяки підтримці міжнародних організацій. У 2004-2010 роках термін «соціальне підприємництво» закріпився в Україні завдяки міжнародним програмам, зокрема UCAN, які надали перші гранти й навчальні тренінги. Так, у 2004 році цей термін почав активно використовуватись після проведення серії тренінгів із залученням американських експертів у межах програми UCAN за підтримки USAID. Протягом 2004-2007 років було профінансовано 28 проєктів соціального підприємництва в різних регіонах країни.

У 2010 році Британська Рада в Україні ініціювала створення Консорціуму сприяння розвитку соціального підприємництва. До нього долучились Фонд «Східна Європа», Міжнародний фонд «Відродження», банк «Ерстебанк» та аудиторська компанія PwC. Одним

із результатів цієї ініціативи стало відкриття центрів підтримки соціального підприємництва в Донецькій та Львівській областях.

У 2010-2013 роках розвиток став більш структурованим: з'явився Консорціум сприяння, відкрито центри підтримки, проведено І Всеукраїнський форум та видано перший каталог соціальних підприємств.

У 2013 році пройшов І Всеукраїнський Форум соціальних підприємців. У його межах презентували як закордонний, так і вітчизняний досвід. Було створено інформаційні платформи, видано перший «Каталог соціальних підприємств України», який містив опис 41 соціального підприємства, серед яких - реабілітаційні майстерні, громадські кав'ярні, екологічні ініціативи тощо. Тоді ж було зареєстровано перший законопроєкт «Про соціальні підприємства», який, на жаль, не був ухвалений.

Після 2014 року війна та криза сприяли зростанню соціальних ініціатив. Працює програма WNISEF, соціальне підприємництво викладають у провідних університетах.

З 2015 року, на тлі військових дій на Донбасі та соціально-економічної кризи, соціальне підприємництво набуло нового поштовху. Програма соціального інвестування Western NIS Enterprise Fund почала надавати пільгові кредити підприємцям, що працюють у соціальній сфері. Завдяки цій програмі були підтримані такі проєкти, як ветеранський бізнес, підприємства для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб тощо.

У 2016 році пройшов ІІ Всеукраїнський Форум соціальних підприємців. У Львівській бізнес-школі було започатковано курс з соціального підприємництва, який став обов'язковим для студентів НаУКМА. Водночас за підтримки Pact Int. було проведено перше масштабне дослідження соціального підприємництва в Україні, в якому взяли участь 73 підприємства.

У 2017 році з'явився другий, значно масштабніший Каталог соціальних підприємств - уже з 150 описами проєктів. Попри це, експерти вважають, що в Україні може існувати до 1000 таких підприємств, проте через брак правового визначення і відсутність чітких критеріїв - більшість лишаються за межами офіційної статистики. Того ж року на освітній платформі «Prometheus» був запущений безкоштовний онлайн-курс «Соціальне підприємництво», який отримав велику популярність серед молоді.

У 2018 році стартував масштабний проєкт «Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою знизу», який охопив майже всі регіони України. В рамках цієї ініціативи проводяться хакатони, тренінги, обміни досвідом, створюються «гаражі ідей» для молоді.

Хакатон - майданчик зустрічі розробників та інших фахівців, де вони можуть познайомитися один з одним, обмінятися знаннями та ідеями або придумати спільний проект, над яким працюватимуть надалі.

Аналіз географічного розподілу соціальних підприємств (рис. 8.1), представлених у Каталозі соціальних підприємств України за 2016–2017 роки, показує, що найбільша їх концентрація спостерігалася у Київській області - 39 підприємств. Далі за кількістю розташованих соціальних бізнесів ідуть Львівська (14 підприємств), Донецька (13), Чернівецька (9) та Полтавська області (8). Водночас згідно з наявними даними, Рівненська область виявилася єдиним регіоном, де на той момент не було зафіксовано жодного соціального підприємства.

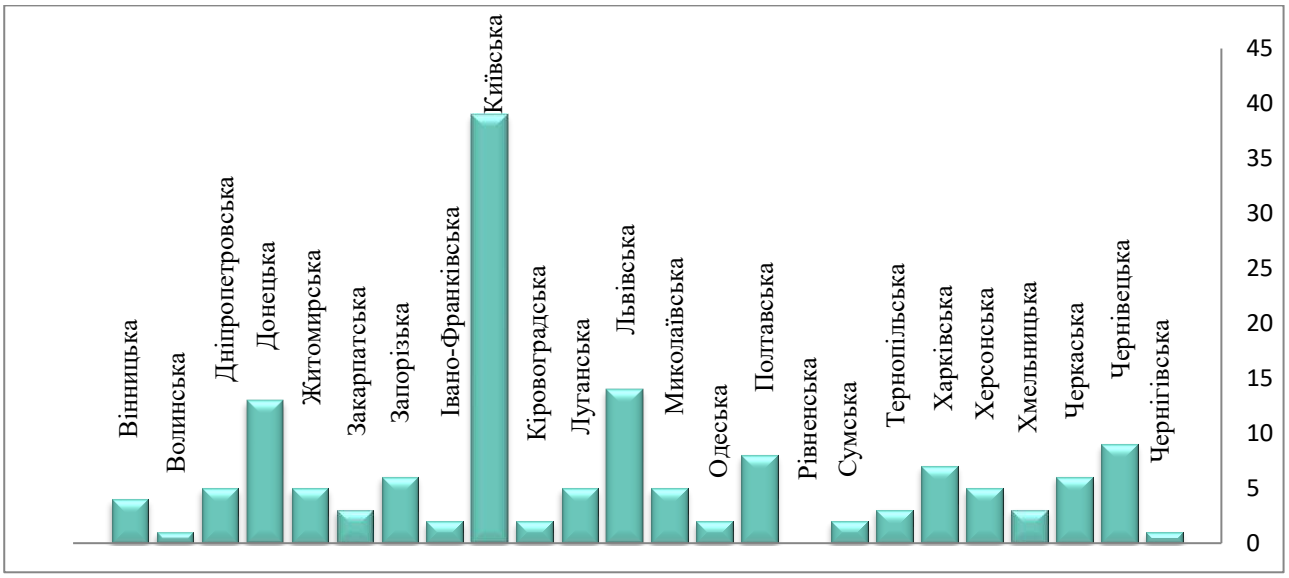


Рис. 8.1 Розташування соціальних підприємств по регіонах України.

В Україні на сьогоднішній день відсутнє офіційне законодавче визначення терміна «соціальне підприємництво», що дозволяє таким підприємствам функціонувати в різних організаційно-правових формах. Зокрема, вони можуть бути зареєстровані як фізичні особи-підприємці (ФОП), громадські організації (ГО), приватні підприємства (ПП), благодійні організації (БО), товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи (СОК) або фермерські господарства (ФГ). Найчастіше в українській практиці соціальні підприємства створюються у формі ГО, ФОП та ПП. Така тенденція пояснюється відносною простотою реєстрації, гнучкістю в управлінні та можливістю поєднувати соціальну місію з підприємницькою діяльністю.

Вибір напряму діяльності соціального підприємства визначається актуальними потребами суспільства та станом бізнес-середовища. Зокрема, в умовах децентралізації громади дедалі частіше потребують соціальних послуг.

За даними Каталогу соціальних підприємств за 2017 рік https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/kataloh-sotsial-nykh-pidpryiemstv-ukrainy-2016-2017-rr/, найпоширенішими сферами були: підтримка вразливих груп населення (18%), агровиробництво (15%), торгівля (14%), харчова промисловість і громадське харчування (12%), швейне виробництво (8%), освіта (7%), екологічні ініціативи та охорона здоров'я (по 4%), туризм (3%) та інші напрями (15%).

Соціальні підприємства в Україні за тривалістю діяльності поділяються так: майже половина з них (48%) працюють від 1 до 3 років, 29% - мають досвід від 4 до 9 років, і лише 23% функціонують понад 10 років. За чисельністю персоналу більшість є малими підприємствами: 56% мають до 5 працівників, 19% - від 6 до 10 осіб, 16% - від 11 до 50, і лише 9% - понад 50 працівників.

Домінуючим джерелом фінансових ресурсів для переважної більшості суб'єктів соціального підприємництва виступають кошти, отримані від їхньої власної комерційної діяльності

Серед яскравих **прикладів сучасного українського соціального підприємництва** можна відзначити:

- *«Urban Space 100»* в Івано-Франківську - ресторан, де 100% прибутку спрямовується на розвиток міських ініціатив https://www.urbanspace.if.ua/uk

- *«Veterynarnyi prostir»* - клініка, де частина доходу йде на допомогу безпритульним тваринам https://www.vetprostir.com/
- *«ДивоГра»* - соціальне підприємство, яке створює розвиваючі ігри для дітей з особливими потребами https://www.dyvogra.com/.
- *«Горіховий дім»* - проєкт у Львові, який підтримує жінок, що опинилися в складних життєвих обставинах, шляхом працевлаштування в пекарні https://www.walnut.house/
- *«Recycling Solutions»* - розвиток інноваційних рішень у сфері переробки промислових відходів, зокрема мікросфер, та популяризація екологічної свідомості серед дітей через освітні ініціативи https://re-solutions.com.ua/.

Хоча спеціалізовані сервіси для соціального бізнесу майже не розвинені, експерти прогнозують зростання кількості таких підприємств. Особливу роль у цьому відіграють активні лідери громад, які поширюють ідеї соціального підприємництва на місцях.

Таким чином, соціальне підприємництво в Україні, незважаючи на низку викликів, продовжує активно розвиватись, особливо за умов постійної підтримки з боку громадськості, міжнародних партнерів та освітніх ініціатив.

8.2. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем.

У сучасному українському суспільстві, що переживає глибокі соціальні й економічні трансформації, особливого значення набуває соціальне підприємництво. Це форма бізнесу, яка поєднує прагнення до фінансової стабільності з вирішенням конкретних соціальних проблем. Такі підприємства не просто створюють товар або послугу, вони реалізують суспільно важливу місію - допомагають тим, хто опинився у складних життєвих обставинах, сприяють інклюзії, зменшують соціальну нерівність і покращують якість життя громад.

Інклюзія - це процес створення середовища, де всі люди, незалежно від їхніх особливостей, можуть брати повноцінну участь у житті суспільства.

Соціальні підприємства можуть працювати в різних галузях - від освіти до харчової промисловості, проте об'єднує їх одне - бажання змінити суспільство на краще. В Україні цей сектор почав активно розвиватися після 2014 року, коли на тлі воєнного конфлікту, внутрішньої міграції, економічної нестабільності та соціального напруження постала гостра потреба в нових підходах до вирішення проблем громади.

Існує низка певних соціальні проблем, які вирішуються за допомогою соціальних підприємств:

1. *Безробіття серед вразливих категорій* (ветерани, люди з інвалідністю, ВПО, жінки в кризі).

✓ **Veterano Pizza** (мережа закладів у Києві та інших містах). Дане підприємство засновано ветеранами АТО, ця мережа піцерій прагне допомогти своїм співвітчизникам адаптуватися до мирного життя. У її місії чітко прописано працевлаштування ветеранів - вони знаходять роботу в команді, а програма «підвішеної піци» дозволяє відвідувачам замовити їжу для підтримки поранених захисників. Таким чином Veterano Pizza активно створює робочі місця для вразливих категорій та підтримує їхню соціальну інтеграцію.

✓ **WoodLuck** (Львівська соціальна майстерня)**.** Це підприємство одразу започаткувалося з метою допомоги тим, хто пройшов реабілітацію від залежностей, а згодом - і ветеранам. У межах своєї місії WoodLuck працевлаштовує цих людей, надає їм змогу інтегруватися в суспільство, а також регулярно виділяє 10% доходу на підтримку соціальних партнерів - реабілітаційних центрів.

✓ **Good Bread** (пекарня у Києві). Цей соціальний бізнес надає можливість працевлаштування дорослим особам із ментальною інвалідністю. У своїй місії Good Bread спрямовується на їхню соціальну самореалізацію та інтеграцію, одночасно забезпечуючи прибуток для підтримки тих самих уразливих категорій. У час повномасштабного вторгнення пекарня передала безкоштовно близько 800 000 хлібин військовим, переселенцям і постраждалим - що додає їй соціального значення.

2. *Інтеграція та реабілітація постраждалих від насильства, війни, безпритульності.*

✓ **Спільнота «Емаус-Оселя»** (Львів). Це одна з перших в Україні організацій, яка працює за принципом соціального підприємництва, де колишні бездомні самі заробляють на своє утримання. Оселя створює навчальні майстерні (ремонт меблів, заклади громадського харчування тощо), де мешканці спільноти засвоюють професійні навички й отримують змогу бути корисними і незалежними членами суспільства.

✓ **GG Space (Миколаїв).** Сучасний коворкінг і заклад для відпочинку, створений за підтримки UNFPA Україна. GG Space має чітку соціальну концепцію - працевлаштування жінок, які постраждали від домашнього насильства. Це місце не лише забезпечує робочі місця, а й створює підтримуюче середовище для професійної та соціальної реабілітації жінок.

✓ **Місто Добра (Чернівці).** Соціальний притулок, який надає комплексну допомогу жінкам, дітям, літнім людям і навіть тваринам, що постраждали від війни чи насильства. Програма закладу включає тимчасове проживання, психологічну підтримку, медичні послуги, а також курси з професійної підготовки, зокрема шиття в рамках Mama Shye Academy, що сприяє відновленню економічної незалежності жінок.

3. *Підвищення доступу до послуг - освіти, харчування, психологічної підтримк*и.

✓ **Українська Жіноча Варта (UAVarta).** Це унікальна соціальна ініціатива, що об'єднує коворкінг, догляд за дітьми, самоосвіту та навчання новим професійним навичкам. **Коворкінг -** це спільний простір для роботи, де люди з різних організацій, професій або проєктів можуть працювати в одному середовищі, маючи доступ до базової інфраструктури: інтернету, офісного обладнання, переговорних кімнат, кухні тощо. Діяльність: створює простір, де жінки можуть працювати, отримувати освіту та доглядати за дітьми в умовах демократичного і підтримуючого середовища. Розширює доступ до робочих місць, освіти та розвитку професійних компетенцій для жінок у складних життєвих обставинах.

✓ **Svitlo School.** Безкоштовна онлайн-школа, започаткована у березні 2022 року для дітей, постраждалих від війни. Вона надає можливість безкоштовно вивчати англійську мову з носіями, відвідувати уроки з математики, фізики, мистецтва, медитації та інших предметів. У межах проєкту також діють книжкові полиці у бомбосховищах, участь у міжнародних літніх освітніх програмах, а учні мають можливості розвивати лідерські й «soft skills» компетенції. У 2025 році майже 2 500 учнів використовували ресурси школи. Доступна освіта для дітей під час війни, психологічна підтримка, збереження освітнього процесу та створення емоційно-безпечного простору.

✓ **Impact Force.** NGO та соціальна ініціатива, створена у 2021 році. Працює над зміною соціальної поведінки та створенням економічних можливостей у межах відновлення України. Серед ключових проєктів - Dream and Achieve, онлайн-академія для переселенок, а також ReSTART Mindset - програма з психологічної підтримки. Організовує акселератор Impact Business для бізнесу жінок і інших уразливих груп, формує спільноти взаємодопомоги та навчає навичкам ментального благополуччя. Доступ до освіти та професійних ресурсів для переселених осіб, психологічна допомога, інклюзивна підтримка саморозвитку.

4. *Розвиток локальних громад і підтримка громадянських ініціатив.*

✓ **Faina Polyana (Агрокооператив «Файна Поляна»).** Це сільськогосподарський кооператив, який об'єднує малих фермерів у сільських громадах із низьким рівнем зайнятості. Його мета - стабілізувати доходи місцевих мешканців та підтримати місцевий економічний розвиток, створивши платформу для реалізації продукції на ринку. Таким чином фермерська громада отримує конкурентну перевагу та стимул росту, уникаючи виснаження ресурсів і відпливу населення.

✓ **«Mshanetski Kolyby» (с. Мшанець, Стрілківська громада).** Соціальний проєкт при Стрілківській громаді, започаткований місцевою релігійною спільнотою, що полягає у створенні літнього хабу для проведення культурних і молодіжних таборів, фестивалів, майстер-класів і ремісничих ярмарків. Така діяльність сприяє відновленню культурної спадщини, розвитку креативного туризму та залученню мешканців громади до активної участі в її житті.

✓ **ФронтМед.** Соціальне підприємство, яке підтримує місцевих виробників через платформи збуту, допомагаючи малим бізнесам розвиватися в громаді. Воно створює можливості для збуту продукції та співпраці, що зміцнює локальну економіку і стійкість громад. Розвиток малого бізнесу, економічне зростання на місцевому рівні, зміцнення зв'язків між підприємцями в громаді.

Спільною рисою для цих підприємств є орієнтація не лише на вирішення соціальних проблем, а й на формування довготривалого позитивного впливу на громади. Їхні моделі поєднують соціальну місію з інноваційним підходом, самоокупністю або донорською підтримкою, що дозволяє забезпечувати сталість проєктів.

Соціальні підприємства також зменшують залежність вразливих груп від державної допомоги, сприяють самодостатності та фінансовій незалежності. Вони не тільки вирішують нагальні соціальні проблеми, а й створюють довгостроковий позитивний вплив на громади.

Соціальне підприємництво - це ефективний інструмент вирішення соціальних проблем, який об'єднує бізнесову логіку з гуманістичними цінностями. У реаліях сучасної України воно відіграє важливу роль у стабілізації суспільства, підтримці вразливих категорій населення та розвитку громад. Приклади успішних українських ініціатив демонструють, що зміни можливі навіть у найскладніших умовах - якщо є ідея, команда і віра в соціальну справедливість.

8.3. Освіта та підготовка кадрів для соціального підприємництва.

Соціальне підприємництво вперше з'явилось у навчальних програмах як окрема академічна дисципліна в Гарвардському університеті ще у 1994 році. Ініціатором цього став американський дослідник і професор Грегорі Діз, який також заснував Центр розвитку соціального підприємництва (CASE) при Університеті Дюка. Саме він уперше представив соціальне підприємництво як окрему професійну та академічну сферу.

З того часу кількість університетів, де викладають курси, пов'язані із соціальним підприємництвом, суттєво зросла. За даними з посібника «Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook», укладеного Деббі Брок, понад 350 викладачів у 35 країнах світу впроваджують подібні курси, зокрема в таких авторитетних навчальних закладах, як Гарвард, Нью-Йоркський та Оксфордський університети.

У світі соціальне підприємництво вже давно є частиною академічної освіти, наприклад:

- Harvard University (США) - курси та дослідження в межах Harvard Kennedy School.
- Stanford University (США) - програма Center for Social Innovation в Stanford Graduate School of Business.

- University of Oxford (Велика Британія) - Skoll Centre for Social Entrepreneurship при Saïd Business School.
- ESSEC Business School (Франція) - пропонує програми зі сталого розвитку та соціального підприємництва.
- Amani Institute (Кенія, Індія, Бразилія) - професійна підготовка у сфері соціальних інновацій.

Підготовка кадрів для соціального підприємництва - це інвестиція в сталий розвиток.

Сталий розвиток - це модель суспільного й економічного зростання, яка забезпечує задоволення потреб нинішнього покоління *без шкоди для можливостей майбутніх поколінь* задовольняти свої власні потреби. Україна активно рухається в цьому напрямі, створюючи умови для навчання та підтримки молодих підприємців, які прагнуть позитивних змін у суспільстві. На міжнародному рівні існує велика кількість можливостей для навчання, стажування і розвитку компетенцій у цій сфері. Якщо ти хочеш, я можу знайти актуальні програми або курси для соціальних підприємців - як в Україні, так і за кордоном.

В Україні ж академічна освіта в цій сфері почала формуватися лише після того, як сама індустрія соціального підприємництва вже почала активно розвиватися. Це викликало зростаючу потребу у фахових знаннях і консультаціях для практиків.

В Україні деякі вищі навчальні заклади запровадили курси з соціального підприємництва, зокрема це:

- Києво-Могилянська академія - з 2016 року діє вибірковий курс, започаткований Василем Назаруком, для студентів Школи соціальної роботи та інших факультетів.
- Львівська бізнес-школа УКУ - пропонує подібний курс для всіх студентів.
- Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного - пропонує вибірковий курс для студентів економічних спеціальностей
- КНЕУ імені Вадима Гетьмана - програми з підприємництва, де розглядаються також аспекти соціального бізнесу.

Основна ж освітня діяльність зосереджена у громадських організаціях та незалежних освітніх платформах:

- *School of ME* - платформа з усвідомленого підприємництва, заснована Артемом Корнецьким, розробляє програми для підприємців, команд та організацій. У 2024 році вона запустила проєкт *Active Social Entrepreneurship in Ukraine*, який надає менторську й освітню підтримку соціальним підприємцям.
- *Українська Соціальна Академія (УСА)* - проводить лекції, тренінги, воркшопи та має платні курси з етики й менеджменту соціальних інновацій. Спільно ***з*** *Social Impact Award* реалізує річну програму з навчання та акселерації соціальних стартапів.

Соціальний стартап - це інноваційне підприємство або ініціатива, яка націлена на вирішення конкретної соціальної або екологічної проблеми, водночас маючи елементи бізнес-моделі, що дозволяють забезпечувати фінансову сталість. Учасники проходять навчання, працюють з менторами й мають шанс отримати фінансування.

Освіта та підготовка кадрів для соціального підприємництва є критично важливими чинниками для розвитку цієї сфери, адже саме завдяки якісній освіті формується нове покоління підприємців, здатних вирішувати соціальні проблеми інноваційними методами.

В Україні зростає інтерес до соціального підприємництва, і все більше навчальних закладів та організацій включають цю тематику в свої програми: курси та тренінги. Зокрема, *Ukrainian Social Academy* - спеціалізується на навчанні соціальному підприємництву та інноваціям, пропонуючи програми для молоді, стартапів і підприємців; освітня платформа *School of ME (School of Meaningful Experiences)* з курсами для соціальних підприємців; *Impact*

Таблиця 8.1

Онлайн-курси із соціального підприємництва: порівняння платформ

Формат	Рівень	Особливості
Coursera (Yale, UPenn, CBS)	від початкового до поглибленого	структуровані курси від університетів, гнучкість, можливість сертифікату
edX	універсальний	широкий перегляд тематики й інструментів
Acumen Academy	початковий	безкоштовні історії успішних соціальних підприємців
HP LIFE	початковий	практичні поради, як не почати з помилок
CWRU	підлітки / початківець	інтерактивне оформлення, створення проєкту
UMD, ASU	академічний	глибинні програми, що дають кредит і сертифікат
TechChange, SEA Nigeria	проміжний / місцевий	курси в партнерстві з міжнародними організаціями
Prometheus	початковий / український контекст	безкоштовно, українською, 5 тижнів, інтерв'ю з практиками, сертифікат

Hub Odessa та інші Impact Hubи в Україні організовують воркшопи, акселератори та події для соціальних підприємців.

Воркшоп - це практичне навчальне заняття, формат якого передбачає активну участь учасників у виконанні завдань, обговореннях, розробці ідей чи рішень у малих групах.

Акселератор - це спеціалізована програма підтримки стартапів і молодих підприємств (у тому числі соціальних), яка надає інтенсивне навчання, менторство, доступ до інвесторів і ресурсів упродовж обмеженого періоду (зазвичай 2–6 місяців).

Також в Україні діють Міжнародні проєкти, які спряють розвитку соціального підприємництва через навчання:

✓ *Програми USAID, British Council, GIZ* - реалізовують освітні ініціативи в Україні, спрямовані на розвиток соціального підприємництва.

✓ *Ashoka U* - мережа університетів, що інтегрують соціальне підприємництво в навчальні програми.

✓ *Acumen Academy* - онлайн-курси для соціальних підприємців у всьому світі.

Соціальне підприємництво сьогодні є визнаною академічною дисципліною, що активно викладається у провідних університетах світу й поступово інтегрується в українську освітню систему. Хоча в Україні кількість формальних академічних програм ще обмежена, альтернативні освітні ініціативи, онлайн-курси та громадські платформи швидко розвиваються, створюючи потужну базу для підготовки нового покоління соціальних підприємців.

8.4. Перешкоди та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні.

Соціальні підприємства, попри своє прагнення до позитивних змін у суспільстві, стикаються з численними викликами, які ускладнюють їх створення, розвиток і масштабування. Ці труднощі мають різну природу - від браку ресурсів до правових обмежень та впливу зовнішніх криз. Знання про ці виклики є ключовим для формування підтримувального середовища, ефективної політики та освітніх програм, що сприятимуть

сталому розвитку сектора. У таблиці нижче систематизовано основні категорії викликів, з якими зіштовхуються соціальні підприємства в Україні та світі.

Таблиця 8.2

Основні категорії викликів для соціальних підприємств

Категорія виклику	Підкатегорії	Опис / Приклади
Ресурсні	- Приміщення - Земля - Обладнання і матеріали	Відсутність або обмежений доступ до фізичних ресурсів для запуску та ведення діяльності.
Фінансові	- Стартовий капітал - Кредитування - Податкове навантаження - Орендна плата	Важко залучити фінансування через новизну або некомерційний фокус. Немає преференційної системи оподаткування.
Комунікаційні	- Взаємодія з держустановами - Комунікація з інвесторами - Підбір персоналу	Недовіра або незнання з боку державних структур і потенційних партнерів. Труднощі з підбором компетентних кадрів.
Системні	- Відсутність правового статусу - Суспільне несприйняття - Законодавчі прогалини	В Україні соціальні підприємства не мають чітко визначеної форми реєстрації, що ускладнює їх діяльність.
Зовнішні фактори	- Війна з РФ - Економічні кризи	Збройна агресія Росії спричиняє втрату інфраструктури, примусове переміщення населення, падіння платоспроможності. Соціальні підприємства особливо вразливі в таких умовах.

Інформація, що надана в таблиці, наочно демонструє комплексний характер викликів, з якими зіштовхуються соціальні підприємства в Україні. Вона охоплює не лише внутрішні труднощі, пов’язані з ресурсами, фінансами чи управлінськими процесами, а й ширший контекст - правове середовище та зовнішні загрози.

Звертає на себе увагу системність перешкод: окремі категорії тісно взаємопов’язані між собою, наприклад, нестача ресурсів часто посилюється фінансовими труднощами, а правова невизначеність - комунікаційними бар’єрами. Окремо варто відзначити блок «зовнішніх факторів», де згадується вплив війни - цей аспект особливо критичний саме для України, адже він посилює всі інші виклики одночасно.

Така класифікація є корисним інструментом для аналітиків, політиків та освітніх інституцій - вона дозволяє цілісно побачити проблематику і шукати точкові рішення в кожній окремій сфері.

Однією з основних перешкод на шляху розвитку соціального підприємництва в Україні є відсутність чітко сформованої законодавчої бази. Наразі в українському правовому полі немає спеціального закону, який би визнавав соціальне підприємництво як окрему форму діяльності, визначав її ознаки та механізми функціонування, а також встановлював принципи й інструменти державної підтримки для таких підприємств.

Серйозною проблемою також залишається нестача стартового капіталу та ресурсів для розвитку соціального бізнесу. Хоча зацікавленість з боку українських інвесторів, донорських компаній та благодійних фондів поступово зростає, фінансування більшості українських соціальних ініціатив і надалі здебільшого забезпечують закордонні організації.

Окрім правових та фінансових труднощів, важливим бар'єром є низький рівень обізнаності населення щодо суті, можливостей і переваг соціального підприємництва. Тому поширення інформації, успішних прикладів та історій успіху в цій сфері може стати ключовим чинником, що відкриє нові перспективи для її розвитку в Україні.

Основними факторами, що призводять до банкрутства соціальних підприємств, є:

- занадто оптимістичні фінансові очікування**,** що виникають через надмірне фокусування на соціальній місії без достатньої уваги до економічної стійкості.
- складність доступу до фінансування**,** зокрема надмірна залежність від грантів, що часто відволікає від основної діяльності.
- нестача бізнес-компетенцій у засновників**,** які рідко мають відповідну освіту або досвід управління.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Які історичні постаті вплинули на зародження соціального підприємництва в Україні?
2. Як радянське минуле вплинуло на формування сучасного соціального підприємництва?
3. Які міжнародні програми найбільше сприяли розвитку соціального підприємництва в Україні у 2000-х роках?
4. Чому соціальне підприємництво набуло особливого розвитку після 2014 року?
5. Які форми організаційно-правової реєстрації є найпоширенішими серед соціальних підприємств в Україні, і чому?
6. Які основні соціальні проблеми вирішують сучасні українські соціальні підприємства?
7. Які приклади успішних українських соціальних підприємств вам найбільше запам'ятались і чому?
8. Яке значення має освіта і підготовка кадрів для розвитку соціального підприємництва в Україні?
9. З якими основними перешкодами стикаються соціальні підприємці в Україні?
10. Які перспективи розвитку соціального підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть регіон України (можна власний або інший, на вибір). Проаналізуйте соціальні проблеми, актуальні для цього регіону (безробіття, інвалідність, екологія, ВПО, освіта тощо).На основі отриманого аналізу: Запропонуйте ідею соціального підприємства, яке могло б ефективно вирішувати одну з виявлених проблем. Визначте цільову аудиторію (кого підтримуватиме підприємство). Оберіть організаційно-правову форму (ФОП, ГО, ПП тощо) і обґрунтуйте свій вибір. Опишіть бізнес-модель (джерела прибутку, основна діяльність, способи фінансування).

Завдання 2. Оберіть одну з соціальних проблем, наведених у тексті (наприклад: безробіття серед ветеранів, реабілітація постраждалих від насильства, доступ до освіти для дітей під час війни, розвиток сільських громад тощо) Опишіть цільову аудиторію (кого саме стосуватиметься ваша ініціатива?). Створіть концепцію соціального підприємства, яка вирішує цю проблему. У своїй презентації проєкту обов'язково вкажіть: Назву та місію підприємства. Сферу діяльності (наприклад: освіта, харчова промисловість, швейна справа). Модель прибутковості (які товари/послуги ви надаєте і як заробляєте кошти). Соціальний вплив (як ви допомагаєте цільовій аудиторії). Партнери або джерела підтримки (громади, донори, грантові програми). Наведіть приклад успішного українського соціального підприємства, що вас надихнуло.

Завдання 3. Оберіть одну з категорій (ресурсні, фінансові, комунікаційні, системні, зовнішні фактори). Розгляньте цю категорію детально, зокрема: Які саме проблеми входять до обраної категорії? Як ці виклики впливають на роботу соціального підприємства? Які взаємозв'язки є з іншими категоріями? Запропонуйте реалістичні рішення або стратегії подолання обраних проблем. Ви можете враховувати: Можливості державної або міжнародної підтримки. Роль громадських організацій, освітніх платформ, місцевої влади. Інноваційні підходи чи партнерські моделі.

Ситуація 1. Уявіть, що ви - учасники ІІІ Всеукраїнського Форуму соціальних підприємців. На порядку денному обговорюється важлива тема: «Чи потрібно в Україні терміново ухвалити закон про соціальне підприємництво?» Деякі учасники наполягають, що без юридичного визначення галузь не зможе розвиватися далі. Інші вважають, що надмірне регулювання може створити нові бар'єри та ускладнити діяльність. Оберіть одну з ролей: представник діючого соціального підприємства, представник громадської організації, молодий підприємець, який планує запустити соціальний бізнес. чиновник Міністерства економіки, представник міжнародного донора (наприклад, USAID). Підготуйте виступ (1–2 хвилини) на форумі з точки зору вашої ролі. У виступі обґрунтуйте: Чи підтримуєте ви ухвалення спеціального закону про соціальне підприємництво? Які ризики або переваги бачите? Що має містити такий закон, аби справді підтримати розвиток сектору?

Ситуація 2. У вашому регіоні при центрі соціальних служб відкрився тимчасовий притулок для жінок, які постраждали від домашнього насильства. Жінки часто залишаються без житла, доходу та підтримки. Після 3–6 місяців перебування в притулку вони змушені шукати роботу, але більшість із них не мають фаху або досвіду. Ви - команда соціальних інноваторів, яка має завдання створити для них соціальне підприємство, подібне до «GG Space» або «Горіховий дім». Визначте найбільш підходящу сферу діяльності для соціального бізнесу, яка потребує базових навичок; дозволяє швидко включати працівниць у роботу; відповідає попиту в регіоні. Складіть соціальну модель підтримки жінок (наприклад: навчання, психологічний супровід, часткова зайнятість). Запропонуйте назву та місію майбутнього соціального підприємства. Поясніть, як через вашу ініціативу можна не лише надати роботу, а й сприяти глибшій реабілітації, самоповазі та незалежності жінок.

Ситуація 3. Після повномасштабного вторгнення багато дітей переселенців не мали доступу до якісної освіти, особливо в сільських регіонах. У вас є команда волонтерів та ІТ-фахівців. Ви хочете створити соціальне підприємство за аналогією з «Svitlo School», яке б забезпечувало доступну онлайн-освіту для таких дітей. Окресліть концепцію підприємства: які предмети/напрями викладатимете? Хто буде викладачами? Опишіть модель заробітку або підтримки проєкту (наприклад, донори, підписки, благодійні внески, гранти). Як забезпечити доступність для дітей із малозабезпечених родин або без гаджетів/інтернету?

Ситуація 4. Ваша команда вирішила створити соціальне підприємство для підтримки ветеранів та ВПО через навчання професіям і подальше працевлаштування. Ви плануєте працювати у сфері пошиття одягу та ремонту спецформи. Приміщення - надане місцевою громадою, техніка - з гранту міжнародної організації. Проте, коли ви починаєте реєстрацію підприємства, стикаєтеся з рядом проблем: соціальне підприємництво не має окремого правового статусу - ви не знаєте, яку форму реєстрації обрати (ФОП, ГО, ТОВ чи інше); місцеві податкові органи не визнають соціальну специфіку вашої діяльності і пропонують стандартні ставки; партнери з бізнес-сектору сумніваються в прозорості вашої моделі і вважають її «благодійністю з незрозумілою економікою»; у громади слабке уявлення про вашу діяльність - не всі довіряють.

Визначте оптимальну організаційно-правову форму для вашого соціального підприємства - з урахуванням гнучкості в управлінні, податків і можливості залучати донорську підтримку. Сформулюйте аргументований перелік вимог до майбутнього українського закону про соціальне підприємництво (мінімум 3 пункти), який би захистив подібні ініціативи. Запропонуйте інформаційну кампанію для громади і потенційних партнерів: як донести, що ваше підприємство є прозорим, сталим і корисним?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Соціальне підприємництво в умовах війни: адаптація, виклики та стійкість.
2. Роль міжнародної підтримки у становленні соціального підприємництва в Україні.
3. Соціальні підприємства як інструмент інтеграції внутрішньо переміщених осіб.
4. Перешкоди на шляху до сталого розвитку соціального бізнесу в Україні.
5. Соціальне підприємництво у сфері працевлаштування вразливих груп.
6. Освітні платформи та програми для підготовки соціальних підприємців.
7. Правове поле соціального підприємництва в Україні: потреба у змінах.
8. Соціальне підприємництво як стратегія підтримки громад в умовах децентралізації.
9. Моделі фінансування соціального підприємництва: український і світовий досвід.
10. Соціальне підприємництво як платформа для розвитку молодіжних ініціатив.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Який проєкт спрямований на розвиток міських ініціатив через ресторанну діяльність?
   а) WoodLuck;
   б) Good Bread;
   в) Urban Space 100;
   г) GG Space.
2. Яке соціальне підприємство спеціалізується на допомозі людям із ментальною інвалідністю?
   а) Місто Добра;
   б) Good Bread;

в) Recycling Solutions;
г) Емаус-Оселя.

3. Який навчальний заклад першим започаткував курс із соціального підприємництва в Україні?
   а) КНЕУ;
   б) НаУКМА;
   в) Львівська бізнес-школа;
   г) Таврійський агротехнологічний університет.
4. Яка основна мета хакатонів у сфері соціального підприємництва?
   а) Створення бізнес-моделей для експортного ринку;
   б) Формування законодавчих ініціатив;
   в) Генерація ідей та розвиток молодіжних ініціатив;
   г) Створення соціальної реклами.
5. Яка з форм реєстрації найпоширеніша серед соціальних підприємств в Україні?
   а) Акціонерне товариство;
   б) Громадська організація;
   в) Державне підприємство;
   г) Публічне товариство.
6. Яка проблема НЕ є характерною для соціального підприємництва в Україні?
   а) відсутність правового визначення;
   б) відсутність суспільного запиту;
   в) брак фінансування;
   г) труднощі у взаємодії з держустановами.
7. Яка організація запустила онлайн-курс «Соціальне підприємництво» на Prometheus?
   а) Ukrainian Social Academy;
   б) Pact Int.;
   в) British Council;
   г) Ashoka U.
8. Який проєкт має місію допомоги безпритульним тваринам через доходи від клініки?
   а) ДивоГра;
   б) Veterynarnyi prostir;
   в) Urban Space;
   г) Recycling Solution.
9. Хто вважається одним із засновників соціального підприємництва в Україні?
   а) Василь Назарук;
   б) Андрій Шептицький;
   в) Петро Порошенко;
   г) Артем Корнецький;
10. Яке соціальне підприємство підтримує жінок у кризових ситуаціях через працевлаштування в пекарні?
    а) Good Bread;
    б) Горіховий дім;
    в) GG Space;
    г) Емаус-Оселя.

ТЕМА 9 БІЗНЕС-МОДЕЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

9.1. Бізнес-модель соціального підприємства.
9.2. Механізми досягнення соціального впливу та фінансової стійкості.
9.3. Практика застосування бізнес-моделей у соціальному підприємництві.
9.4. Каркаси бізнес-моделей як інструменти стратегічного планування соціального підприємства.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Бізнес-модель підприємства*
- *Підприємницький підхід*
- *Краудінвестинг*
- *Design Thinking (дизайн-мислення)*
- *Фреймворк*
- *Business Model Canvas*
- *Lean Canvas*
- *Value Proposition Canvas*

9.1. Бізнес-модель соціального підприємства.

Бізнес-модель підприємства – це концептуальний опис того, як компанія створює, доставляє та отримує цінність, тобто як вона заробляє гроші. Вона описує, які продукти чи послуги пропонує, хто є цільовою аудиторією, які ресурси та процеси використовуються, а також як забезпечується прибуток. Бізнес-модель - це структура, дизайн або рамки, яким слід керуватися в бізнесі, щоб бути успішним та принести цінність своїм клієнтам.

Бізнес модель соціального підприємництва набуває все більшої популярності з кількох причин: вона передбачає інноваційні та сталі рішення для соціальних та екологічних проблем. Соціальна місія визначає стратегію, цілі та діяльність, а факт здійснення підприємницької діяльності забезпечує операційну та фінансову сталість організації чи підприємства. Таким чином, соціальне підприємництво увібрало в себе все найкраще від благодійності та бізнесу Ще однією причиною популярності такої бізнес моделі є тенденція зростання попиту з боку споживачів, які хочуть підтримувати бізнес, що відповідає їхнім цінностям.

Соціальне підприємництво - це різновид бізнесу, який поєднує дві мети: розв'язувати суспільні проблеми та отримувати прибуток. Тобто воно має в собі благодійний та комерційний складники. Законодавчо в Україні ще не визначені поняття, форми чи вимоги до соціального бізнесу. Тому це може бути ФОП, ТОВ, асоціація підприємств чи інша форма, яка буде для засновників оптимальною з огляду на бізнес-модель і систему оподаткування.

Складові елементи бізнес-моделі соціального підприємства охоплюють як комерційні механізми, так і соціальну місію, утворюючи цілісну систему взаємодії між прибутком і суспільною користю. Бізнес-модель соціального підприємства «Львівська свічкова мануфактура» демонструє, як комерційна діяльність може поєднуватись із розв’язанням

важливих соціальних проблем. Нижче наведено основні складові моделі, які забезпечують стійкість проєкту та його позитивний вплив на громаду.

Таблиця 9.1

Основні складові бізнес-моделі соціального підприємства

Блок	Цільова дія	СП «Львівська свічкова мануфактура»
Соціальна проблема	Вихідна точка, джерело або задача	У Львові та по всій Україні жінки, які пережили насильство, втратили роботу чи опинились у кризі, потребують підтримки.
Цінності	Принципи, що крокують від проблеми до рішення	Підприємство ґрунтується на принципах солідарності, гендерної рівності, соціальної інтеграції та розвитку спільноти. Цінність - дати жінкам не тільки роботу, а й відчуття гідності, підтримки та приналежності.
Самоокупність	Фінансова стійкість	Свічки ручної роботи продаються через крамницю у Львові, а також онлайн. Прибуток із продажів іде на покриття витрат: оренда, матеріали, заробітна плата працівниць. Частина прибутку реінвестується в розвиток підприємства та підтримку нових учасниць.
Соціальна мета	Чітко сформульована ціль	Метою є створення безпечного простору для праці жінок у кризі, забезпечення їх стабільним доходом, навчанням та психологічною підтримкою.
Інноваційність	Новизна підходу	Інновація полягає в тому, що це не просто майстерня - це простір трансформації. Жінки не лише працюють, а й отримують психологічну допомогу, навчання, стають частиною спільноти, яка взаємно підтримує одна одну.
Залучення громади	Важливий фактор масштабованості	Проєкт активно комунікує з місцевими мешканцями, проводить майстер-класи, бере участь у ярмарках, отримує благодійну підтримку. Місцевий бізнес і небайдужі громадяни поширюють інформацію та купують продукцію.
Підприємницький підхід → Соціальний вплив	Логічна завершальна ланка	Більше 20 жінок уже пройшли через програму підприємства, здобули фінансову незалежність, навички й віру в себе. Свічки, виготовлені вручну, стають не лише товаром, а символом людської стійкості й підтримки.

Підприємницький підхід - це спосіб мислення і дій, орієнтований на ефективне використання ресурсів для досягнення конкретних результатів, зокрема в умовах обмежень. У контексті соціального підприємництва це означає застосування бізнес-інструментів (маркетинг, фінансове планування, управління ризиками) для реалізації соціальної місії.

З метою забезпечення результативності та функціональної ефективності, модель соціального підприємництва повинна ґрунтуватися на таких ключових елементах:

впровадження системи стимулювання для акціонерів, орієнтованих на досягнення соціального ефекту, які виявляють повну підтримку соціально орієнтованої підприємницької діяльності; формування стратегічних партнерств, що сприяють мобілізації додаткових ресурсів для реалізації та подальшого розвитку соціальних ініціатив; використання накопиченого досвіду як інструменту для забезпечення адаптивності соціального бізнесу до динамічних змін у зовнішньоекономічному середовищі; налагодження сталих партнерських відносин із широким колом релевантних суб'єктів - комерційними структурами, державними інституціями, організаціями громадянського суспільства тощо.

9.2. Механізми досягнення соціального впливу та фінансової стійкості.

Соціальні підприємства можуть працювати за кількома моделями:

- ✓ працевлаштовують соціально незахищені, вразливі й малопредставлені групи населення, а також допомагають їм в адаптації і соціалізації;
- ✓ створюють соціально значущі товари або послуги, наприклад, такі, що безпосередньо вирішують конкретну суспільну проблему;
- ✓ спрямовують частину або весь прибуток на благодійні ініціативи, підтримку громадських організацій, соціальні/культурні/екологічні й інші проєкти.

Згідно з даними Світового економічного форуму, обсяг соціального підприємництва у світі вдвічі перевищує масштаб рекламної індустрії, що свідчить про його глобальну значущість. В Україні цей сектор також демонструє активну динаміку розвитку. Так, результати опитування Gradus Research засвідчують, що соціальна функція бізнесу є вагомим чинником для споживачів: 44% респондентів звертають увагу на те, чи підтримує підприємство Збройні Сили України, а для 21% важливим є волонтерський компонент діяльності компанії.

Крім того, під впливом воєнних обставин навіть традиційні бізнеси, не засновані як соціальні, активно трансформуються в бік суспільно орієнтованих практик: 84% опитаних компаній у тій чи іншій формі долучені до вирішення соціальних проблем. Найпоширенішими формами такої участі є надання товарів і послуг з благодійною метою (43%) та фінансова підтримка соціальних ініціатив (36%).

На ефективність реалізації соціального підприємництва, зокрема його соціальної складової, впливають низка ключових чинників:

- здатність до генерування прибутку;
- потенціал спричиняти системні позитивні зміни;
- уміння зберігати баланс між соціальною місією та економічною доцільністю в умовах ринку;
- адаптивність до соціально-економічних трансформацій;
- здатність масштабувати діяльність і, відповідно, розширювати соціальний вплив.

Ефективне функціонування соціального підприємства передбачає також забезпечення фінансової бази. Основними *джерелами фінансування* таких суб'єктів є:

Кредити - фінансові ресурси, що надаються на визначений термін із зобов'язанням повернення та дотриманням умов щодо забезпечення (застави або поруки).

Власні заощадження - стартовий капітал, що надається засновником; отриманий прибуток реінвестується в досягнення соціальних цілей.

Благодійні внески - разова підтримка від фізичних або юридичних осіб без зобов'язань щодо повернення.

Краудфандинг - добровільне об'єднання коштів громадськості, переважно через онлайн-платформи, для підтримки соціальних ініціатив. Отримані кошти є безповоротною допомогою.

Краудінвестинг - форма фінансування, за якої приватні особи (друзі, знайомі, прихильники) надають кошти у вигляді поворотної позики або інвестують з правом участі в управлінні та отриманні частки прибутку.

Гранти - фінансування, що надається міжнародними організаціями або бізнесом на реалізацію соціально орієнтованих проєктів, відповідно до визначених стратегій донорів.

Попередня оплата клієнтів - фінансова підтримка з боку споживачів, які оплачують товари або послуги до їхнього виробництва.

Державне фінансування - можливість реалізації соціального замовлення або участі у публічних закупівлях у межах чинного законодавства України (Закон України «Про соціальні послуги» №2671-VIII, Постанова КМУ №450).

Соціальне (імпакт) інвестування - інвестиції, спрямовані на досягнення вимірюваного соціального або екологічного ефекту. Інвестори можуть брати участь в управлінні та отримувати дивіденди, або іншу форму віддачі у вигляді соціальної цінності.

Цей підхід до фінансування та управління соціальним підприємництвом демонструє синергію між економічною ефективністю й соціальною відповідальністю, що є ключовою умовою його життєздатності та впливовості.

Одним із дієвих підходів до бізнес-моделювання, який дозволяє оцінити ефективність досягнення цілей соціального підприємства, є метод *Design Thinking***.** Його здебільшого використовують для розробки, впровадження та реалізації інноваційних товарів і послуг із соціальною орієнтацією.

Метод *Design Thinking* має глибокі передумови, пов'язані з розвитком креативного мислення, потребоорієнтованого дизайну та міждисциплінарного підходу до вирішення проблем. Його винахідником вважають Девіда Келлі - професора Стенфордського університету та співзасновника всесвітньо відомої дизайн-агенції IDEO, яка стала рушієм популяризації цього підходу у 1990-х роках. Значний внесок також зробив Герберт Саймон**,** лауреат Нобелівської премії, який ще у 1969 році описував схожі концепції в книзі «*The Sciences of the Artificial»*.

Метод Design Thinking (дизайн-мислення) - це підхід до вирішення проблем і створення нових продуктів, орієнтований на потреби людей. Його широко використовують у бізнесі, технологіях, освіті та соціальних проєктах. Основними *етапами дизайн-мислення* є:

1. Емпатія (Empathize) - вивчення користувачів: спостереження, інтерв'ю, аналіз їхніх потреб і проблем.
2. Формулювання проблеми (Define) - чітке визначення, яку саме потребу чи проблему потрібно вирішити.
3. Генерація ідей (Ideate) - створення якомога більшої кількості ідей. Тут важливе творче, нестандартне мислення.
4. Прототипування (Prototype) - створення простих моделей або макетів рішень, щоб побачити, як це може виглядати на практиці.
5. Тестування (Test) - перевірка прототипів на реальних користувачах, збір зворотного зв'язку та вдосконалення ідеї.

Цей метод дозволяє створювати інноваційні, зручні та дійсно корисні рішення, засновані на глибокому розумінні людей. У соціальному підприємництві метод Design Thinking особливо цінний, оскільки допомагає створювати інноваційні рішення, що базуються на реальних потребах суспільства. Його застосування дозволяє глибше розуміти проблеми

цільових груп, активно залучати їх до процесу створення продуктів чи послуг, та тестувати ідеї з мінімальними ресурсами. Це критично важливо в умовах обмеженого фінансування та високої соціальної відповідальності.

9.3. Практика застосування бізнес-моделей у соціальному підприємництві.

Філософія соціального підприємництва ґрунтується на концепції **комбінованої цінності**, розробленій Джедом Емерсоном. Її суть полягає в тому, що кожна організація генерує як економічну, так і соціальну цінність, незалежно від основного виду діяльності. Успішна діяльність організації неможлива без взаємозв'язку між соціальними та економічними цілями, які постійно взаємодіють і впливають одне на одне. Водночас оцінка результатів діяльності виключно через фінансові показники є недостатньою, адже не враховує повного спектра суспільної цінності, що створюється. Ключова різниця між традиційним і соціальним підприємництвом полягає в тому, на кого орієнтована ціннісна пропозиція. Традиційний бізнес відповідає на ринковий попит, прагнучи отримати прибуток через продаж товарів чи послуг. Соціальний підприємець натомість звертає увагу на потреби вразливих, малозабезпечених або маргіналізованих спільнот, зосереджуючи зусилля на досягненні глибоких суспільних змін. Його головна мета - створення *значущого соціального ефекту* та позитивного впливу на громаду чи суспільство загалом.

Для забезпечення фінансової стабільності соціального підприємства, як і в будь-якому іншому бізнесі, застосовують *бізнес-моделювання*. З урахуванням специфіки соціального підприємництва, найпоширенішими бізнес-моделями є:

1**. Модель працевлаштування** - передбачає інтеграцію уразливих груп шляхом їхнього працевлаштування (понад 50% персоналу).Важливою ознакою цієї моделі є *поєднання соціальної мети з бізнес-діяльністю*: соціальне підприємство провадить комерційну діяльність, яка приносить прибуток, а зароблені кошти використовуються для підтримки робочих місць, навчання, соціальної адаптації та професійного розвитку працівників.

Ключовим аспектом моделі є **інтеграція через роботу**: працівники не лише отримують офіційне працевлаштування, а й стають частиною колективу, розвивають нові навички, формують впевненість у власних силах та змінюють свій соціальний статус. Робота стає засобом самореалізації, фінансової стабільності та повернення до активного життя в суспільстві. До прикладу *«Musafir»* - готельно-ресторанний бізнес, що забезпечує роботою ВПО, *«GUDZIK»* - виготовлення аксесуарів, працевлаштування літніх людей та об'єднання поколінь.

2. **Інноваційна модель** - створення нових продуктів або послуг, які вирішують соціальну проблему та приносять прибуток. Інноваційна модель соціального підприємництва передбачає створення нових продуктів або послуг, які водночас вирішують соціальну проблему та забезпечують фінансову сталість бізнесу. У центрі цієї моделі - **соціальна інновація**, тобто унікальне або покращене рішення, що відповідає на актуальні потреби суспільства. Таке рішення може стосуватися сфери екології, енергетики, освіти, охорони здоров'я тощо. Соціальне підприємство, що працює за інноваційною моделлю, не лише створює продукт чи послугу з цінністю для споживача, а й забезпечує позитивний вплив на громаду або довкілля. При цьому важливо, що діяльність підприємства є прибутковою, що дозволяє йому функціонувати незалежно від зовнішніх донорів і масштабувати свій вплив. Наприклад, *«BoxPower»* (США) - мобільні енергосистеми для віддалених регіонів, *«RE:ban»* - аксесуари з перероблених банерів, популяризація апсайклінгу.

3. **Модель генерування прибутку** - фіксований відсоток доходу спрямовується на соціальні ініціативи. Модель генерування прибутку у соціальному підприємництві передбачає здійснення комерційної діяльності з чітко визначеною соціальною метою. Суть цієї моделі полягає в тому, що підприємство продає товари чи послуги, отримує прибуток і спрямовує фіксований відсоток від нього (зазвичай від 10% до 80%) на вирішення конкретної соціальної проблеми. Такий підхід дозволяє поєднати бізнес-ефективність із соціальною відповідальністю, роблячи кожну купівлю частиною позитивної суспільної зміни. Важливо, що соціальна складова діяльності фінансується виключно за рахунок комерційної прибутковості, що зменшує залежність від грантів чи благодійної допомоги та забезпечує фінансову сталість підприємства. Успішна реалізація моделі передбачає не лише наявність якісного товару чи послуги, але й прозорість щодо використання прибутку та активну комунікацію із суспільством. Це сприяє формуванню довіри з боку клієнтів, які, здійснюючи покупку, усвідомлюють свій внесок у вирішення соціально важливих питань (*Urban Space 100/500* - ресторани, які передають 80% прибутку на громадські проєкти).

4. **Змішана модель** - поєднує працевлаштування (до 50% працівників з вразливих груп) і відрахування частини прибутку на соціальні потреби. Змішана модель є гнучкою бізнес-моделлю соціального підприємництва, яка поєднує в собі елементи моделі працевлаштування та моделі генерування прибутку**.** Такий підхід дозволяє соціальному підприємству одночасно створювати робочі місця для вразливих груп населення та спрямовувати частину прибутку на вирішення соціально значущих проблем (*«Ясна Річ»* і *«Crisis»* - перепродаж товарів широкого вжитку, підтримка людей у складних обставинах, екологічна складова).

Спільною метою всіх моделей є вирішення соціальних проблем і покращення добробуту суспільства. Незалежно від обраного підходу, соціальні підприємства прагнуть сталого, ефективного функціонування, що не залежить від економічних коливань. Важливим чинником успіху є співпраця з державою, громадськими організаціями та бізнесом**.**

Бізнес-модель соціального підприємства може прямо втілювати та підтримувати реалізацію Цілей сталого розвитку (ЦСР) через свою структуру, ціннісну пропозицію та операційну діяльність. Залежно від обраної моделі (працевлаштування, інноваційна, генерування прибутку або змішана), соціальне підприємство вбудовує ЦСР у свою бізнес-логіку та створює стійкий соціальний вплив, який можна вимірювати і масштабувати.

Таким чином, бізнес-модель соціального підприємства не лише може відображати ЦСР, а й служить інструментом їхньої реалізації. Вона структурує діяльність так, щоб створювати соціальну, економічну та екологічну цінність одночасно, забезпечуючи стійкий розвиток громади та суспільства загалом.

Аналіз таблиці 9.2 демонструє, що різні бізнес-моделі соціального підприємництва - працевлаштування, інноваційна, модель генерування прибутку та змішана - активно сприяють досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР). Кожна модель реалізує конкретні цілі залежно від свого підходу: *модель працевлаштування* забезпечує інтеграцію вразливих груп і зменшення бідності (ЦСР 1, 8, 10), *інноваційна модель* генерує рішення для екологічних та енергетичних викликів (ЦСР 7, 9, 12), *модель генерування прибутку* інвестує в розвиток громад та партнерства (ЦСР 4, 5, 11, 13, 17), а *змішана модель* поєднує кілька напрямів впливу, створюючи багатовекторну соціальну цінність.

Таблиця 9.2

Зв'язок бізнес-моделей соціального підприємництва з Цілями сталого розвитку

Бізнес-модель	Відповідність ЦСР	Приклади соціальних підприємств
Модель працевлаштування	ЦСР 1 - працевлаштування зменшує бідність	Musafir (кафе для ВПО)
	ЦСР 8 - створення гідних робочих місць	GUDZIK (виробництво аксесуарів людьми літнього віку)
	ЦСР 10 - соціальна інтеграція маргіналізованих груп	GUDZIK, Musafir
Інноваційна модель	ЦСР 9 - інноваційні продукти/послуги	BoxPower (мобільні енергосистеми)
	ЦСР 12 - відповідальне споживання, переробка	RE:ban (сумки з банерів)
	ЦСР 7 - доступна енергія	BoxPower
Модель генерування прибутку	ЦСР 11 - розвиток громад через прибуток	Urban Space 100, Urban Space 500
	ЦСР 17 - міжсекторальне партнерство	Urban Space (модель участі громади)
	ЦСР 4, 5, 13 - залежно від напрямку інвестицій	Urban Space, RE:ban
	ЦСР 1, 4, 8, 10, 12, 13 - багатофункціональна модель	Ясна Річ (повторний продаж товарів)
Змішана модель	Гнучке поєднання економічної та соціальної складової	Crisis (реінтеграція бездомних через працевлаштування)

Таким чином, соціальне підприємництво не лише вирішує актуальні суспільні проблеми, а й є практичним інструментом локальної реалізації глобальних стратегічних цілей сталого розвитку, забезпечуючи стійкі зміни на системному рівні.

9.4. Фреймворки бізнес-моделей як основа планування в соціальному підприємництві.

Каркаси (або фреймворки) бізнес-моделей допомагають структурувати уявлення про те, як саме бізнес створює, доставляє і монетизує цінність. Вони є «мапою» для стратегічного мислення.

Фреймворк – це структурована модель або система, яка надає комплексний підхід до вирішення певних задач, управління процесами або розробки продуктів. Вона забезпечує основу, на якій можна будувати та розвивати бізнес-рішення, використовуючи перевірені методи та практики. *Найвідоміші фреймфорки:*

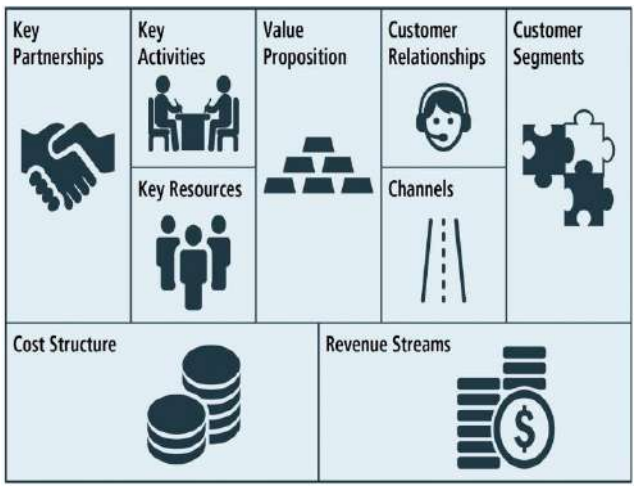
✓ Business Model Canvas (BMC) - найпопулярніший візуальний шаблон для концептуалізації нових бізнес-моделей і документування існуючих.

✓ Lean Canvas - адаптований для стартапів з акцентом на проблеми і рішення.

✓ Value Proposition Canvas - фокус на створення й уточнення цінності.

✓ Business Model Canvas (BMC) - це стратегічний інструмент управління, створений Александром Остервальдером у рамках його докторської дисертації під керівництвом професора Іва Піньє. Концепція була популяризована у книзі «*Business Model Generation*» (2010), яку написали Остервальдер і Піньє разом із спільнотою підприємців і стратегів з усього світу. BMC дозволяє підприємцям швидко й візуально сформувати або проаналізувати бізнес-модель, не заглиблюючись у складні бізнес-плани.

Шаблон Business Model Canvas



Шаблон Business Model Canvas - 9 блоків:

1. *Клієнтські сегменти* (Customer Segments). Хто є вашими клієнтами? Для кого створюється цінність?
2. *Ціннісна пропозиція* (Value Propositions). Яку проблему ви вирішуєте? Яку цінність ви надаєте?
3. *Канали збуту* (Channels). Як ви доносите цінність до клієнта?
4. *Взаємовідносини з клієнтами* (Customer Relationships). Як ви взаємодієте з клієнтами до, під час і після продажу?
5. *Джерела доходу* (Revenue Streams) Як бізнес заробляє гроші?
6. *Ключові ресурси* (Key Resources) Які активи потрібні для функціонування бізнесу?
7. *Ключові види діяльності* (Key Activities) Що має робити компанія, щоб забезпечити цінність?
8. *Ключові партнери* (Key Partnerships) Хто допомагає вашому бізнесу функціонувати? 9. *Структура витрат* (Cost Structure) Які основні витрати?

Шаблон Lean Canvas

Lean Canvas - це односторінковий шаблон бізнес-моделі, який допомагає швидко структурувати ідею стартапу. Він особливо корисний на початку, коли ще не все зрозуміло: що саме створюється і чим це завершиться. Модель дозволяє чітко окреслити ключові елементи і легко адаптується до змін. Її розробив американський підприємець Еш Мауро, спираючись на Business Model Canvas Олександра Остервальдера, адаптувавши її під ощадливий підхід - мінімізацію втрат і максимальну ефективність.

Lean Canvas складається з 9 ключових блоків, які допомагають зібрати повну картину бізнес-моделі стартапу на одній сторінці:

1. *Проблема (Problem)* - основні проблеми цільової аудиторії, які ваш продукт має вирішити.
2. *Сегменти клієнтів (Customer Segments)* - для кого ви створюєте продукт (ваша цільова аудиторія).
3. *Унікальна ціннісна пропозиція (Unique Value Proposition)* - чітке формулювання, чому клієнти оберуть саме вас.
4. *Рішення (Solution)* - як саме ви плануєте вирішити описані проблеми.
5. *Канали (Channels)* - способи донесення продукту до клієнтів.

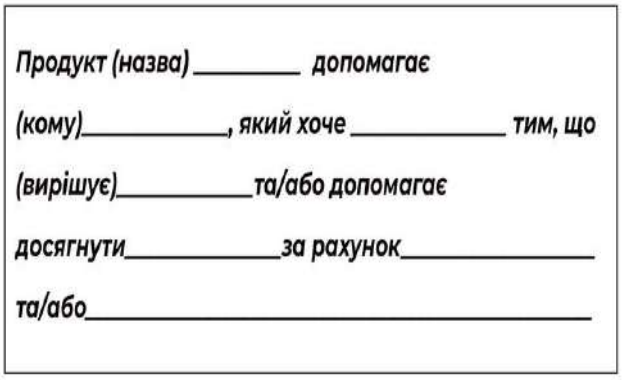
6. *Джерела доходу (Revenue Streams)* - як ви зароблятимете гроші.
7. *Структура витрат (Cost Structure)* - основні витрати для запуску та підтримки бізнесу.
8. *Ключові показники ефективності (Key Metrics*) - що саме вимірюватиме успіх продукту.
9. *Несправедливі переваги (Unfair Advantage)* - те, що неможливо скопіювати і дає вам перевагу над конкурентами.

Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas був створений швейцарським бізнес-теоретиком Олександром Остервальдером, автором Business Model Canvas. Він представив цей інструмент у співпраці з Івом Піньє в книзі «Value Proposition Design» (2014 рік).

Мета створення - допомогти підприємцям краще зрозуміти своїх клієнтів і зробити продукт максимально релевантним їхнім потребам. Value Proposition Canvas став логічним доповненням до Business Model Canvas, зосередженим виключно на взаємозв'язку між продуктом і клієнтом. **Value Proposition Canvas** - це інструмент для глибшого розуміння цінності вашого продукту для клієнта.

Шаблон ціннісної пропозиції



Він складається з двох частин:

1.Профіль клієнта (Customer Profile):

- Завдання клієнта (Jobs) - що клієнт хоче зробити або досягти;
- Болі (Pains) - що заважає або дратує;
- Зиски (Gains) - що приносить радість або цінність.

2.Карта цінності (Value Map):

- Продукти та послуги (Products & Services) - що ви пропонуєте;
- Знеболювачі (Pain Relievers) - як зменшуєте болі клієнта;
- Джерела вигоди (Gain Creators) - як створюєте цінність.

Фреймворки бізнес-моделей є потужними інструментами стратегічного мислення, особливо у сфері соціального підприємництва. Вони дозволяють структурувати уявлення про бізнес, виявити ключові елементи його функціонування та побудувати цілісну стратегію розвитку. Завдяки фреймворкам підприємці можуть не лише візуалізувати ідею, а й швидко адаптувати її до змін у зовнішньому середовищі. *Business Model Canvas* допомагає сформувати загальну картину бізнесу, *Lean Canvas* -ідеальний для стартапів, які перебувають на етапі перевірки гіпотез, а *Value Proposition Canvas* дозволяє точно налаштувати пропозицію під потреби цільової аудиторії. Разом вони створюють цілісну систему для аналізу та покращення бізнес-моделі, орієнтованої як на прибуток, так і на соціальний результат.

Для соціального підприємництва це особливо актуально, адже ефективне планування має враховувати не тільки бізнес-аспекти, а й соціальну або екологічну місію. Фреймворки

допомагають збалансувати ці два напрями, зробивши соціальний вплив не додатком, а основою бізнес-стратегії.

Таким чином, фреймворки бізнес-моделей - це не лише інструмент структурування ідей, а й платформа для інновацій, партнерств і стійкого розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Що відрізняє бізнес-модель соціального підприємства від традиційної бізнес-моделі?
2. Як соціальна місія впливає на стратегічні цілі та операційну діяльність підприємства?
3. Які основні елементи включає бізнес-модель соціального підприємства?
4. Які приклади бізнес-моделей соціального підприємства існують в Україні? Наведіть аналіз.
5. Як соціальне підприємство може досягти фінансової стійкості без втрати соціального фокусу?
6. Які джерела фінансування найчастіше використовують соціальні підприємства, і які з них найбільш ефективні?
7. У чому полягає суть методу Design Thinking і чому він особливо корисний у соціальному підприємництві?
8. Чим відрізняються фреймворки Business Model Canvas, Lean Canvas і Value Proposition Canvas?
9. Як фреймворки бізнес-моделей сприяють стратегічному плануванню соціального підприємства?
10. Які з моделей соціального підприємництва (працевлаштування, інноваційна, генерування прибутку, змішана) найкраще відповідають Цілям сталого розвитку? Чому?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть соціальну проблему, яку ви вважаєте актуальною для вашого регіону/міста/країни (наприклад: безробіття серед ВПО, доступ до освіти, інклюзія, екологія тощо). Створіть концепцію соціального підприємства, яке вирішує цю проблему. Опишіть основні складові бізнес-моделі вашого підприємства, використовуючи структуру таблиці (на прикладі «Львівської свічкової мануфактури»). Поясніть, які інструменти підприємницького підходу ви використаєте для досягнення фінансової стійкості. Опишіть партнерів і ресурси, які вам потрібні для старту.

Завдання 2. Оберіть одну з наведених соціальних проблем: безробіття серед внутрішньо переміщених осіб, соціальна ізоляція людей похилого віку, відсутність доступу до екологічно

чистої енергії в сільських громадах, надмірне утворення відходів та потреба в апсайклінгу. Розробіть концепцію соціального підприємства**,** яке вирішуватиме обрану проблему**.** Опишіть бізнес-модель**,** обравши одну з чотирьох: Модель працевлаштування. Інноваційна модель. Модель генерування прибутку. Змішана модель. Вкажіть: Ціннісну пропозицію для клієнтів і для суспільства, основні джерела доходу, соціальні групи, на які спрямована діяльність. Які Цілі сталого розвитку (ЦСР) реалізує ваша модель?

Завдання 3. Оберіть одну з існуючих соціальних ініціатив (із переліку або за власним вибором): Musafir, GUDZIK, BoxPower, RE:ban, Urban Space 100/500, Crisis, Ясна Річ. Проведіть міні-дослідження, у якому проаналізуйте наступне: Яка модель соціального підприємництва використовується? Які соціальні, економічні та екологічні цінності створюються? Як підприємство впроваджує Цілі сталого розвитку (які саме)? Наскільки ефективно поєднуються прибутковість і соціальний ефект? Чи є ризики/обмеження в обраній моделі? Як їх можна подолати?

Ситуація 1. Уявіть, що ви - консультанти з соціального підприємництва. До вас звернулася команда ентузіастів із невеликого міста, яка хоче відкрити соціальне підприємство, подібне до «Львівської свічкової мануфактури», але з власною унікальною місією - створення робочих місць і психологічної підтримки для ветеранів війни, які повернулися до мирного життя. Команда має базову ідею - виготовлення та продаж еко-свічок, сувенірів і виробів ручної роботи через інтернет та на локальних заходах. Проте їм потрібна структурована бізнес-модель, яка забезпечить і прибутковість, і стійкий соціальний вплив. Проаналізуйте ситуацію: Які соціальні та економічні виклики має вирішувати це підприємство? Якими можуть бути ризики та бар'єри? Розробіть бізнес-модель для цього підприємства за зразком таблиці «Львівської свічкової мануфактури»: Соціальна проблема, цінності, самоокупність, соціальна мета, інноваційність, залучення громади, підприємницький підхід → соціальний вплив. Визначте тип організаційно-правової форми для такого підприємства в умовах українського законодавства. Обґрунтуйте свій вибір.

Ситуація 2. У місті Черкаси місцева ініціативна група вирішила створити кафе, де основними працівниками стануть внутрішньо переміщені особи (ВПО), які втратили житло та роботу через війну. Команда прагне не лише забезпечити їх працевлаштуванням, а й дати їм можливість пройти навчання, адаптуватися до нових умов життя й відновити віру у власні сили. Ваше завдання як студентів-консультантів: Визначити тип бізнес-моделі (працевлаштування, інноваційна, змішана тощо). Запропонувати детальний план створення підприємства: Хто є цільовою аудиторією? Яку соціальну проблему вирішує проєкт? Як буде забезпечена фінансова сталість? Обґрунтувати відповідність проєкту щонайменше 2 Цілям сталого розвитку (ЦСР). Підготуйте візуальну схему (Business Model Canvas або аналогічну).

Ситуація 3. У Києві студенти вирішили запустити соціальне підприємство, яке перероблятиме використані банери, тенти та рекламні матеріали на стильні міські рюкзаки й сумки. Вони прагнуть зменшити кількість відходів, підвищити обізнаність молоді щодо відповідального споживання та зробити апсайклінг популярним трендом серед українців. Завдання: Визначте бізнес-модель (інноваційна, генерування прибутку чи інша). Сформуйте ціннісну пропозицію для різних аудиторій (споживачі, партнери, громада). Опишіть, як соціальне підприємство буде монетизувати свою діяльність. Позначте, які ЦСР реалізуються через проєкт (щонайменше 2–3). Запропонуйте канали поширення продукції та інструменти комунікації з клієнтами.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Філософія комбінованої цінності: як бізнес поєднує прибуток і соціальну місію
2. Еволюція бізнес-моделей: від традиційного до соціального підприємництва
3. Модель працевлаштування в соціальному підприємництві
4. Модель генерування прибутку у соціальному підприємництві: етика, прозорість і вплив
5. Змішана модель соціального бізнесу: стратегічні переваги та виклики
6. Business Model Canvas у соціальному підприємництві: структура й приклади застосування
7. Lean Canvas як інструмент стартап-аналізу соціальних ініціатив
8. Value Proposition Canvas: розробка цінності для цільової аудиторії соціального бізнесу
9. Design Thinking як метод побудови інноваційних рішень у соціальному підприємництві
10. Роль громади та партнерств у масштабуванні соціального підприємництва

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Яка модель передбачає працевлаштування понад 50 % вразливих груп?
   а) інноваційна модель;
   б) модель генерування прибутку;
   в) модель працевлаштування;
   г) змішана модель.
2. Прикладом соціального підприємства інноваційної моделі є:
   а) Musafir;
   б) RE:ban;
   в) GUDZIK;
   г) Urban Space.
3. Яка модель спрямовує фіксований відсоток прибутку на соціальні ініціативи?
   а) змішана модель;
   б) інноваційна модель;
   в) модель генерування прибутку;
   г) модель працевлаштування.
4. Модель «Crisis», яка поєднує працевлаштування та відрахування прибутку - це:
   а) інноваційна модель;
   б) модель генерування прибутку;
   в) змішана модель;
   г) класичний бізнес.
5. Яке підприємство підтримує людей літнього віку через виготовлення аксесуарів?
   а) Musafir;
   б) GUDZIK;
   в) RE:ban;
   г) Urban Space.

6. Який проєкт популяризує апсайклінг?
   а) Musafir;
   б) RE:ban;
   в) GUDZIK;
   г) Crisis.
7. Який соціальний бізнес використовує мобільні енергосистеми для віддалених регіонів?
   а) RE:ban;
   б) Urban Space;
   в) Musafir;
   г) BoxPower.
8. Для чого використовується Business Model Canvas?
   а) виключно для фінансового аналізу;
   б) візуальної концептуалізації бізнес-моделі;
   в) лише для благодійних організацій;
   г) для перевірки юридичної структури.
9. Який проєкт спрямований на розвиток міських ініціатив через ресторанну діяльність?
   а) WoodLuck;
   б) Good Bread;
   в) Urban Space 100;
   г) GG Space.
10. Який зі фреймворків фокусує увагу на ціннісній пропозиції?
   а) Business Model Canvas;
   б) Lean Canvas;
   в) Value Proposition Canvas;
   г) SWOT-аналіз.

ТЕМА 10 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

10.1. Алгоритм розробки бізнес-плану для соціального підприємства.
10.2. Концепція соціального підприємства.
10.3. Стратегічне планування та операційна діяльність.
10.4. Фінансово-організаційні аспекти.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Бізнес-план*
- *Бізнес-планування*
- *Філософія бізнесу*
- *Соціальна цінність*
- *Фандрейзинг*
- *Волонтери*
- *Венчурна філантропія*
- *Ризик*

10.1. Алгоритм розробки бізнес-плану для соціального підприємства.

У сучасних умовах, коли соціальні проблеми набувають дедалі більшої актуальності, соціальне підприємництво стає ефективним інструментом їх вирішення. Проте для того, щоб соціальний проєкт став життєздатним, масштабованим і стійким до викликів, необхідним є чіткий, обґрунтований та структурований **бізнес-план**.

Незалежно від наявності соціальної складової, бізнес-план (БП) є своєрідною «дорожньою картою» для будь-якого підприємства. Для соціального підприємства розробка якісного бізнес-плану перед запуском є не менш важливою. Він має містити чіткий опис діяльності організації, методів і технологій, які вона планує використовувати, а також бачення подальшого розвитку.

Якість бізнес-плану відіграє вирішальну роль у процесі прийняття рішень з боку потенційних інвесторів, партнерів і донорів, оскільки саме він демонструє серйозність намірів, стратегічне бачення та перспективність ініціативи. Добре підготовлений БП здатен суттєво підвищити рівень довіри та зацікавленості у підтримці вашої організації.

Бізнес-план для соціального підприємства – це не лише інструмент фінансового прогнозування, а насамперед засіб поєднання соціальної місії з економічною ефективністю. Він дозволяє:

- ✓ чітко сформулювати мету та соціальну цінність діяльності;
- ✓ визначити цільову аудиторію (як споживачів, так і бенефіціарів);
- ✓ обґрунтувати необхідність ресурсів;
- ✓ підвищити довіру з боку донорів, партнерів та інвесторів;
- ✓ передбачити ризики та знайти шляхи їх мінімізації;
- ✓ створити стратегічний план розвитку в динамічному середовищі.

Бізнес-план – це документ, у якому дається короткий, точний, доступний і зрозумілий опис майбутнього бізнесу, що дозволяє вибрати оптимальний результат за багатьма

показниками, індикаторами ефективності і розрахувати необхідні кількісні та якісні ресурси для його досягнення.

Головна мета розробки бізнес-плану – формування концепції розвитку проєкту, яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього і внутрішнього середовища.

Бізнес-планування – це систематизований розрахунок показників підприємницької діяльності на плановий період (горизонт планування) з обранням оптимального варіанту бізнес-моделі відповідно до критеріїв підприємця: максимізація доходів при мінімізації витрат, ефективність та раціональність використання ресурсів, можливості масштабування та розширення бізнесу у майбутньому.

Інформаційне поле бізнес-плану – сукупність документів та даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі бізнес-планування.

Існує наступна класифікація бізнес-планів для соціального підприємства за ознаками:

1. *За рівнем деталізації*: скорочений (інвесторський) – для презентації та розгорнутий (операційний) – для реалізації.
2. *За метою* **-** *с*тартовий, оновлений, грантовий, стратегічний.
3. *За тривалістю* **-** *к*ороткостроковий, середньостроковий, довгостроковий.
4. *За напрямком діяльності* - освітній, соціальний сервіс, екологічний, виробничий тощо.

Бізнес-план соціального підприємства виступає ключовим інструментом для демонстрації інвесторам перспектив успішної реалізації бізнес-ідеї. Він повинен обґрунтовано окреслити масштаб цільового ринку, в якому функціонуватиме підприємство. З огляду на складність феномену соціального підприємництва, процес його планування має навіть більшу вагу, ніж у традиційному бізнесі. У випадку спрямованості на вирішення соціальних проблем, бізнес-план повинен ґрунтуватися на результатах соціологічних досліджень, що засвідчують чисельність цільової групи, яка потребує підтримки. Це визначає потенціал зростання підприємства.

Аналіз конкурентного середовища є невід'ємною складовою планування. У соціальному підприємництві конкурентами можуть виступати як комерційні, так і неприбуткові організації, що ускладнює оцінку ринку.

Бізнес-план соціального підприємства може бути адаптований до потреб різних цільових аудиторій (стейкґолдерів):

Стейкґолдери - фізичні та юридичні особи, зацікавлені сторони які мають інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність.

1. Внутрішні стейкґолдери**:**

✓ *Підприємець* - для формулювання узагальненого бачення бізнес-моделі та поетапного розвитку підприємства.

✓ *Команда підприємст*ва - як основа для ухвалення рішення щодо участі в реалізації соціальної ініціативи.

✓ *Залучені фахівці* - з метою проведення незалежної експертизи потенціалу підприємства та виявлення можливих ризиків.

2. Зовнішні стейкґолдери**:**

✓ *Інвестори* - для аналізу доцільності фінансової підтримки підприємства за наявних умов.

✓ *Місцева громада* - для ознайомлення з напрямками діяльності підприємства та участі у спільних ініціативах.

✓ *Державні органи* - як підґрунтя для можливої співпраці у сфері вирішення соціально значущих проблем.

Ефективний бізнес-план повинен відображати актуальний соціальний контекст і потреби суспільства, які підприємство має намір задовольнити, створюючи соціальну цінність. Це, у свою чергу, вимагає наявності лідерських якостей як у керівника, так і в колективі. У документі доцільно зазначити домінуючий стиль лідерства, обраний для управління організацією. Прогнозовані результати повинні бути підкріплені не лише концептуальними ідеями, а й реальними компетенціями команди. Формування бізнес-плану є тривалим процесом, що передбачає глибокий аналіз і систематизацію шляхів реалізації бізнес-ініціатив.

Існують різні підходи до структури та обсягу бізнес-плану. Його довжина залежить від масштабів і складності проєкту: чим більша і складніша діяльність підприємства, тим об'ємнішим буде документ.

Для розкриття сутності соціального підприємства рекомендують використовувати таку структуру з 11 розділів:

1. Анотація.
2. Опис підприємства.
3. Соціальна цінність.
4. Аналіз ринку.
5. Команда.
6. Фандрейзинг.
7. Маркетингова стратегія.
8. Фінансовий план.
9. Цілі та завдання.
10. Управління ризиками.
11. Додатки.

Бізнес-план - це динамічний документ, що змінюється відповідно до розвитку підприємства. Актуалізація змісту є ознакою серйозного підходу та сприяє стратегічному управлінню. З часом план може суттєво трансформуватись, зберігаючи свою функцію дороговказу для бізнесу.

10.2. Концепція соціального підприємства.

Структура бізнес-плану відображає логіку побудови підприємства, починаючи з формування ідеї й завершуючи оцінкою ефективності реалізації. Кожен розділ виконує конкретну функцію і дозволяє комплексно представити всі аспекти діяльності. Нижче подано огляд основних розділів бізнес-плану та потенційного вмісту кожного з них.

Анотація є одним із ключових елементів бізнес-плану, попри свій невеликий обсяг. Вона виконує функцію стислого резюме, що концентрує основні ідеї, висновки та переваги проєкту, дозволяючи читачеві швидко оцінити перспективність соціального підприємства. Через це саме цей розділ формує перше враження, від якого часто залежить подальша увага до всього документа. Недостатньо чітке або формальне викладення в анотації може призвести до втрати інтересу з боку інвесторів, партнерів чи інших зацікавлених сторін. Тому до її підготовки варто ставитися з особливою увагою, критично оцінюючи кожне речення. Як правило, анотація створюється вже після завершення основної частини бізнес-плану й займає не більше однієї сторінки друкованого тексту.

Анотація має відповідати на низку ключових запитань:

- У чому полягає суть соціального підприємства?

- Яка його унікальність та соціальна значущість?
- Яку проблему вирішує підприємство і яку соціальну цінність воно створює?
- Хто є цільовою аудиторією (клієнтом)?
- Як організована операційна діяльність?
- Який досвід має підприємець або команда?
- Які ресурси потрібні для запуску проєкту?
- Які критерії оцінки ефективності бізнесу?

Анотація має бути максимально конкретною, логічно структурованою та легкою для сприйняття. Вона свідчить не лише про глибину ідеї, а й про вміння підприємця чітко, лаконічно та переконливо презентувати свій задум - що нерідко стає вирішальним чинником для отримання підтримки.

Опис підприємства варто починати з бізнес-ідеї, однак сама ідея не є достатньою основою. Важливо оцінити її в контексті наявних можливостей - саме це утворює модель «Ідеї + можливості». Ідеї формує підприємець, тоді як можливості потрібно досліджувати. Успішний бізнес виникає лише там, де ідеї збігаються з реальними умовами та ресурсами. Модель 2х2 показує чотири зони розвитку: тільки одна - де ідеї відповідають можливостям - веде до успіху. Інші три відображають або нереалізовані ідеї, або змарновані можливості.

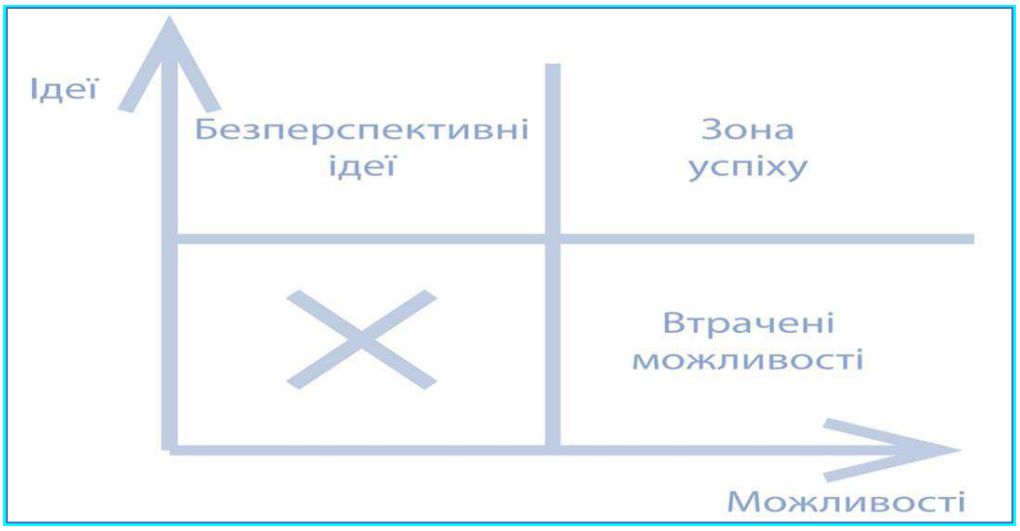


Рис. 10.1 Модель 2х2 «Ідеї + можливості»

Модель «Ідеї + можливості» побудована у вигляді матриці 2х2, яка поєднує наявність або відсутність бізнес-ідей та можливостей для їх реалізації. Вона формує чотири сценарії розвитку соціального підприємства:

1. *Відсутність ідей і можливостей* - підприємство потрапляє в так звану «мертву зону», де немає підстав для розвитку.
2. *Є можливості, але немає ідей* - ситуація втраченого потенціалу: існує сприятливе середовище, але немає чіткої концепції, як його використати. Це зона «втрачених можливостей».
3. *Є ідеї, але відсутні можливості* - ідеї можуть бути цікавими, однак вони не відповідають поточним умовам або ринку. Це зона «безперспективних ідей».
4. *Є ідеї та є можливості* - ідеальна ситуація, яка створює підґрунтя для успішного старту соціального підприємства.

Модель підкреслює: лише збіг ідей із реальними можливостями створює умови для ефективного запуску та розвитку бізнесу. *Ідеї* - це внутрішній ресурс підприємця, тоді як *можливості* - зовнішній фактор, що потребує аналізу та дослідження.

Бізнес-план повинен також містити чітко сформульовану *візію* (бачення майбутнього) та *місію* (соціальну мету підприємства). Візія має виражати амбіції, цінності та потенційні зміни, яких прагне досягти бізнес. Місія вказує, яку соціальну цінність створює підприємство і як її вимірювати. Для соціального бізнесу місія важливіша за прибуток, і саме вона визначає успіх. На основі місії та візії формується **філософія бізнесу** - набір цінностей і принципів, які визначають діяльність підприємства.

У цьому розділі також доцільно розкрити *унікальні риси* бізнесу: що саме вирізняє підприємство серед інших та забезпечує йому перевагу. Попри те, що конкуренція не завжди є ключовим фактором у соціальному підприємництві, бізнес діє в ринковому середовищі, тому питання конкурентоспроможності не можна ігнорувати.

Окремо слід вказати організаційно-правову форму. Соціальний бізнес має гібридну природу, об'єднуючи комерційні та некомерційні елементи. В Україні часто використовують формат «громадська організація + ФОП» або інші легальні форми, залежно від виду діяльності та правового поля.

Бізнес-план соціального підприємства має чітко окреслювати, які бізнес-процеси передбачаються в межах його діяльності. Попри те, що ці процеси зазвичай належать до сфери операційного менеджменту, їх базове пояснення доцільно включити вже на етапі планування. Такий підхід сприятиме кращій організації бізнесу в майбутньому та дасть змогу заздалегідь виявити потенційні проблемні ділянки.

Соціальна цінність. Основною метою соціального підприємства є створення *соціальної цінності* - користі для суспільства, яка виникає завдяки підприємницькій діяльності. На відміну від традиційного бізнесу, де пріоритетом є прибуток, соціальна цінність охоплює як фінансові, так і нефінансові результати. Цей розділ бізнес-плану має розкрити суть продукту чи послуги підприємства, пояснити, як саме вони допомагають вирішити конкретну соціальну проблему. У випадку виробництва доцільно описати процес, обладнання, інфраструктуру та юридичні аспекти. Якщо підприємство надає послуги - їх слід детально охарактеризувати. Важливо також пояснити вибір продукту/послуги, подати історію його створення та вказати конкурентні переваги.

Соціальна цінність може створюватися також через працевлаштування вразливих груп або переказ частини прибутку на соціальні проєкти. У таких випадках слід чітко вказати кількість робочих місць чи відсоток прибутку, а також обґрунтувати вибір проєктів для підтримки.

Важливо не лише описати продукт, а й показати масштаб соціального впливу:

1. *Клієнтський рівень* - зміни в житті окремої особи.
2. *Рівень громади* - локальні трансформації.
3. *Регіональний рівень* - можливість масштабування успішної моделі.
4. *Глобальний рівень* - рідкісний, але можливий при значному суспільному ефекті.

Соціальну цінність складно виміряти, оскільки вона часто виражається в якісних показниках. Проте, її можна оцінити, перетворивши якість у кількість: шляхом фіксації змін, що відбуваються завдяки діяльності підприємства. Один із підходів - порівняння ситуації «з» і «без» існування бізнесу. У деяких випадках ефект має прямий грошовий вимір (наприклад, економія коштів або зменшення соціальних витрат).

10.3. Стратегічне планування та операційна діяльність.

Аналіз ринку. Попри соціальну спрямованість, соціальні підприємства функціонують у ринковому середовищі, підпорядковуючись загальним економічним законам. Вони зобов'язані аналізувати ринок, конкурентів і доступні можливості для ефективної діяльності.

У бізнес-плані важливо окреслити загальний контекст обраної індустрії, що дозволяє читачеві зрозуміти специфіку сфери. Основою для оцінки потенціалу виступає аналіз попиту - як наявного, так і потенційного, який формується під впливом державної політики, демографічних змін, технологій, економічної ситуації та суспільних настроїв.

Для прогнозування продажів необхідно також оцінити частку ринку, яку підприємство може реально охопити, виходячи з доступних ресурсів. Джерелами даних можуть бути: відкриті статистичні ресурси, результати попередніх досліджень, замовні аналітичні звіти або власноруч проведені опитування. Аналіз конкурентів для соціального підприємництва має свою специфіку. Оскільки ефективність тут часто не вимірюється стандартними фінансовими показниками, а ринок залучає як комерційні, так і некомерційні організації, конкуренція розглядається не як боротьба, а як джерело досвіду. Оцінювати слід підприємства зі схожими умовами функціонування, типом продукту чи послуги, фокусуючись на ефективних практиках, які можна адаптувати.

Команда. Соціальне підприємництво, як і будь-яка інша форма господарської діяльності, передбачає колективну роботу, що забезпечує ефективне функціонування організації. Формування команди є критично важливим елементом, адже саме командна взаємодія дозволяє компенсувати індивідуальні обмеження учасників та сприяти раціональному розподілу функціональних обов'язків відповідно до компетенцій. Основною метою такої взаємодії є досягнення балансу між інноваційними ідеями та практичними можливостями їх реалізації - завдання, що складно виконати одноосібно. Соціальне підприємство вирізняється особливим підходом до побудови команди. Тут спостерігається високий рівень залученості, ідентифікації з місією та відповідальності з боку учасників, що зумовлює переосмислення ролі керівництва. Ієрархічні структури часто поступаються місцем горизонтальним зв'язкам, де керівники виконують радше функції менторів, ніж адміністраторів. Делегування, взаємна підтримка та колективне прийняття рішень сприяють підвищенню ефективності командної роботи.

Мотивація в таких командах ґрунтується на спільному прагненні до вирішення соціально значущих проблем, що мінімізує потребу в зовнішньому контролі. Важливу роль відіграє неформальна лідерська підтримка та створення умов для розкриття потенціалу кожного члена команди. Формування команди соціального підприємства також може здійснюватися у вигляді створення спільноти (ком'юніті), яка функціонує на двох рівнях: внутрішньому (взаємодія між учасниками команди, спільна відповідальність) та зовнішньому (зв'язок із цільовою аудиторією та клієнтами). Така модель передбачає, що рушієм діяльності є не лише економічний інтерес, а й соціальна місія, яка консолідує внутрішні ресурси організації. Успішність реалізації подібного підходу значною мірою залежить від прийняття його цінностей засновниками бізнесу та управлінською командою. Взаємовідносини мають будуватись на відкритості та довірі, що є основою стабільного функціонування команди соціального підприємства.

Важливою складовою бізнес-плану є детальний опис команди, що стоїть за соціальним підприємством. Цей компонент підвищує довіру до проєкту з боку потенційних інвесторів та донорів, демонструючи рівень підготовки та професійності ініціаторів.

Команду доцільно умовно поділити на кілька функціональних блоків:

1. З*асновники (власники).* Це ініціатори бізнес-ідеї та основні відповідальні особи. Вони приймають стратегічні рішення та несуть головну відповідальність за діяльність підприємства. У бізнес-плані варто коротко окреслити їхній професійний досвід, зокрема попередні проєкти у бізнесі чи соціальній сфері.

2. *Управлінська команда (менеджмент).* Особи, відповідальні за стратегічне управління підприємством. Часто цю функцію виконують самі засновники, однак у плані доцільно підкреслити компетенції кожного члена команди, що займає управлінську посаду, щоб підвищити рівень довіри до управління бізнесом.

3. *Операційний персонал (виконавці).* Працівники, які реалізовуватимуть повсякденні бізнес-процеси. Якщо штат ще не сформовано, варто описати вимоги до кандидатів, включаючи ключові навички та професійні якості, необхідні для ефективної роботи.

4. *Консультанти та радники.* Оскільки соціальне підприємництво має специфіку, бажано зазначити наявність зовнішніх експертів - досвідчених соціальних підприємців або консультантів, які можуть надавати поради, менторську підтримку та сприяти підвищенню ефективності бізнесу.

5. *Фінансові партнери (донори).* У разі, якщо підприємство вже отримало фінансову підтримку від донорів, інвесторів або грантодавців, необхідно зазначити цю інформацію. Це підсилює довіру до бізнесу та підтверджує, що проєкт має практичний потенціал і вже здобув попереднє визнання.

Фандрейзинг є ключовим механізмом залучення ресурсів для соціального підприємництва, яке, на відміну від традиційного бізнесу, повинно досягати балансу між економічною стабільністю та реалізацією соціальної місії.

Фандрейзинг - процес залучення фінансових та інших ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних) для реалізації певного проєкту, програми або для підтримки діяльності організації. Це може включати збір коштів шляхом пожертв, грантів, спонсорства, а також залучення волонтерів, експертів та іншої підтримки. Він дозволяє отримувати фінансові, матеріальні та людські ресурси, необхідні як на старті, так і в процесі подальшої діяльності підприємства. Водночас фандрейзинг сприяє підвищенню обізнаності суспільства щодо соціальних проблем.

До основних каналів фандрейзингу належать:

✓ *Особисті контакти* - апелювання до знайомств та мережі контактів з метою формування довіри до місії підприємства і залучення ресурсів.

✓ *Фандрейзингові заходи* - тематичні події, спрямовані на об’єднання зацікавленої аудиторії навколо соціальної проблеми та стимулювання підтримки.

✓ *ЗМІ* - використання телебачення, радіо, друкованих видань як інструментів масового впливу, що потребують ретельної оцінки доцільності через високі витрати.

✓ *Інтернет-комунікації* - найефективніший сучасний канал, особливо в контексті краудфандингу. Через спеціалізовані платформи (наприклад, «Спільнокошт») можна залучати кошти від широкої аудиторії.

✓ *Альтернативні способи* - поштові розсилки та телефонні кампанії, що залишаються релевантними для специфічних цільових груп.

Фандрейзинг потребує чіткого визначення цілей використання отриманих ресурсів. Він доцільний передусім для підтримки окремих проєктів, а не для фінансування загальної діяльності підприємства. Крім того, підприємцю слід визначити оптимальний баланс між кількістю і якістю взаємодії з донорами: залучення більшої кількості донорів часто знижує можливість індивідуального підходу, і навпаки.

Таким чином, стратегія фандрейзингу має бути сформована з урахуванням ресурсних можливостей, пріоритетів підприємства та очікуваних соціальних ефектів. Вона повинна не лише забезпечувати фінансову підтримку, але й виконувати комунікаційну функцію, популяризуючи діяльність підприємства та його місію.

Фандрейзинг у соціальному підприємництві може мати дві форми: *одноразову* - для старту бізнесу чи підтримки окремого проєкту, і *постійну* - як складову операційної діяльності, що потребує стабільних ресурсів і окремої організації. В останньому випадку особливо важливим стає збереження лояльності донорів, адже вони є ключовим джерелом підтримки. Втрату донорів можуть спричиняти як зовнішні, так і внутрішні чинники. Тому важливо забезпечити прозорість у використанні ресурсів та надати донорам різноманітні способи участі. Це підвищує їх залученість і довіру до підприємства. Конкурентність у фандрейзингу проявляється через здатність переконати донорів підтримати саме це підприємство.

Донорів доцільно класифікувати на чотири категорії:

1. *Потенційні* - перша група взаємодії.
2. *Нові* - ті, хто здійснили перший внесок.
3. *Основні* - постійні донори, які регулярно підтримують підприємство.
4. *Колишні* - донори, що не були активними останній рік, але можуть бути повторно залучені.

Особливу увагу на етапі бізнес-планування слід приділити потенційним і новим донорам, одночасно формуючи стратегію взаємодії з основними та колишніми. Найбільшу частку ресурсів зазвичай формують саме основні донори. Фандрейзинг має бути не проханням про допомогу, а формою партнерства. Донори прагнуть бачити конкретні результати своєї участі, тому соціальне підприємство має забезпечити прозорість і звітність. Для підтримки інтересу варто використовувати мотиваційні інструменти: сувеніри, запрошення на події або публічне визнання.

Важливою складовою успішного функціонування соціального підприємства є залучення волонтерів. **Волонтери** – це люди, які добровільно, безоплатно та без примусу надають допомогу іншим або організаціям, вирішуючи соціальні проблеми та підтримуючи суспільно корисні ініціативи.

В умовах обмежених ресурсів волонтерська участь дозволяє реалізовувати проєкти з високим соціальним впливом, зберігаючи ефективність і мобілізуючи людський потенціал. Волонтерство не лише розширює кадрові можливості підприємства, але й виступає інструментом фандрейзингу, додаючи до організації нову цінність - залучених людей, які щиро поділяють її місію. Ключовим чинником успішного залучення волонтерів є довіра до соціального підприємства. Люди, які безоплатно віддають свій час і сили, прагнуть бути впевненими, що їхня діяльність дійсно приносить користь. Для цього підприємство має забезпечити прозору комунікацію, чітко сформульовану соціальну мету та звітність про результати.

Залежно від складності виконуваних завдань, *волонтерів* доцільно поділяти на дві *основні категорії*:

- *Волонтери для виконання нескладних завдань* - ця група охоплює осіб, що не потребують спеціальної підготовки. Вони можуть долучатися до виконання щоденних обов’язків, акцій чи масових заходів. Їхня залученість часто є короткотерміновою. Наприклад, під час проведення екологічного фестивалю волонтери можуть допомагати з організацією простору, реєстрацією учасників, роздачею інформаційних матеріалів.
- *Волонтери з фаховою підготовкою* - це висококваліфіковані фахівці (наприклад, юристи, дизайнери, IT-спеціалісти), які надають свої послуги безкоштовно, поділяючи

соціальні цінності підприємства. Хоча пошук таких осіб вимагає значних зусиль, їх внесок зазвичай є довготривалим і стратегічно важливим. Наприклад, дизайнер-волонтер може створити візуальну ідентичність бренду, що надалі допоможе просуванню.

Утім, утримання волонтерів не менш важливе, ніж їх залучення. Необхідно підтримувати здоровий баланс між обсягом роботи та моральною винагородою - визнанням їхньої важливості та внеску. Волонтери мають бачити результати своєї праці та розуміти, що вони є частиною реального позитивного впливу. Якщо підприємство планує активно залучати волонтерський ресурс, це потрібно відобразити в бізнес-плані. Варто чітко визначити:

- потенційні ролі волонтерів;
- методи пошуку та залучення (через партнерські організації, волонтерські біржі, соцмережі);
- систему мотивації та визнання (приклади: сертифікати, участь у стратегічних нарадах, подяки).

Такий підхід демонструє системність у роботі з волонтерами та підвищує рівень довіри до соціального підприємства як у самих волонтерів, так і у потенційних партнерів та інвесторів.

Маркетингова стратегія. Зростання є фундаментальною характеристикою підприємницької діяльності, зокрема і в межах соціального підприємництва. Після проведення внутрішнього й зовнішнього аналізу підприємство має визначити свій стратегічний вектор розвитку. Можливими напрямами є: розширення асортименту продукції чи послуг або вихід на нові ринки і освоєння додаткових каналів збуту. Вибір стратегії зростання прямо впливає на формування подальшої маркетингової стратегії, яка має бути узгодженою з обраним напрямом розвитку.

Цей етап передбачає формування комплексу маркетингових параметрів, що будуть слугувати основою для комунікації з поточними та потенційними клієнтами. Маркетингова стратегія має забезпечити поінформованість цільової аудиторії про діяльність підприємства, а також дати чіткі інструкції щодо доступу до його продуктів чи послуг. Важливо, щоб у бізнес-плані було зазначено, якими саме показниками оцінюватиметься ефективність реалізації цієї стратегії.

Комунікація є завершальним етапом у реалізації маркетингової стратегії та відіграє ключову роль у забезпеченні її ефективності. Для оптимізації ресурсів доцільно відокремлювати *прямі комунікаційні інструменти* (наприклад, ЗМІ, соціальні мережі) від *непрямих* (цінова політика, логістика, партнерські канали розповсюдження). Обидва типи комунікації мають бути інтегровані в загальну систему взаємодії з ринком.

Соціальні підприємства повинні використовувати чітко сформульовані меседжі, що мотивують до дії: купівлі товару, замовлення послуги, надання підтримки або волонтерської участі. Повідомлення мають відображати як місію підприємства, так і конкретні соціальні проблеми, які воно вирішує.

У бізнес-плані доцільно навести приклади таких повідомлень, сформованих на основі дослідження цільової аудиторії. Їх зміст повинен відповідати специфіці соціального підприємства та враховувати:

- ✓ *тип аудиторії* (за віком, статтю, переконаннями тощо);
- ✓ *характер повідомлення* (позитивне - про результати; негативне - про проблему та пропоноване рішення);
- ✓ *форма подачі* (конкретна або абстрактна).

Вибір стилю повідомлення залежить від рівня диверсифікації діяльності або географії охоплення. Наприклад, абстрактні меседжі можуть бути доцільними у випадках широкого функціонального або регіонального охоплення підприємства.

10.4. Фінансово-організаційні аспекти.

Фінансовий план. Фінансовий план є ключовим елементом бізнес-плану соціального підприємства з економічної точки зору. Саме фінансові показники - обґрунтовані розрахунки й прогнози - здатні надати аргументоване підтвердження доцільності реалізації проєкту або, навпаки, поставити під сумнів його життєздатність. Зазвичай розрахунки подаються на період від трьох до п'яти років.

Фінансовий план зазвичай охоплює наступні підрозділи**:**

- Інвестиційні потреби
- Прогноз обсягів продажів
- Формування доходів
- Структура витрат
- Прогноз фінансового результату

Інвестиційна частина визначає загальний обсяг стартового капіталу, що формується з набору витратних статей, які мають бути аргументовані (наприклад, закупівля товарів, ремонт, оренда, заробітна плата на перші місяці). У зв'язку з відсутністю фактичних даних на старті, всі розрахунки базуються на прогнозуванні, що має враховувати три сценарії: базовий, оптимістичний і песимістичний. Це дозволяє адаптувати фінансову модель до різних ринкових умов.

Витрати підприємства поділяються на *постійні* (незалежні від обсягів продажу) та *змінні* (пропорційні обсягу реалізації). Усі витрати та доходи мають бути узагальнені в прогнозованому фінансовому результаті. Наявність збитків на початкових етапах є звичною практикою, але підприємство має продемонструвати перехід до прибутковості протягом визначеного періоду (наприклад, року).

Джерела доходів соціального підприємства можуть включати:

✓ *Доходи від комерційної діяльності:*

- власні продажі товарів і послуг;
- членські внески у разі функціонування як об'єднання;
- доходи від дочірніх структур (наприклад, у моделі ГО + ФОП).

✓ *Партнерські надходження:*

- транзакційна підтримка від бізнес-партнерів;
- ліцензування (використання бренду, назви);
- спонсорство (підтримка з боку бізнесу для підвищення іміджу).

✓ *Фінансова підтримка***:**

- приватні пожертвування;
- філантропічні проєкти (довгострокова підтримка з соціальним ефектом);
- державні гранти та субсидії.

Окремо варто виділити **венчурну філантропію** - інноваційну форму фінансування, що поєднує підприємницький підхід з благодійністю. Вона надає ресурси для розвитку життєздатних соціальних проєктів, що мають потенціал до самозабезпечення. На відміну від традиційної благодійності, вона передбачає активне залучення інвестора в управління, оцінку ефективності та стратегічний розвиток проекту. Такий підхід дозволяє підвищити вплив соціальних підприємств, забезпечуючи їх не лише фінансовою підтримкою, а й експертизою,

мережею контактів і наставництвом. У центрі венчурної філантропії - ідея сталого впливу: інвестор очікує не матеріального прибутку, а позитивних змін у суспільстві. Це особливо актуально для соціальних підприємств, які вирішують гострі соціальні проблеми через інноваційні моделі бізнесу. Венчурні філантропи можуть допомогти таким підприємствам масштабувати свою діяльність і досягати більшого соціального ефекту.

Український соціальний венчурний фонд (USVF) підтримує соціальні підприємства, поєднуючи фінансову допомогу (гранти до €20 000) з менторством і акселераційними програмами. Його мета - масштабування соціального впливу через бізнес-інструменти. Це приклад венчурної філантропії: інвестування в соціальні ініціативи не заради прибутку, а заради суспільних змін.

Фінансові розрахунки також повинні включати:

Точку беззбитковості (ТБ) - мінімальний обсяг продажів, необхідний для покриття витрат:

$$ТБ=ПВ/(Ц-ЗВ); \quad (10.1)$$

де *ПВ* - постійні витрати, тис. грн.

Ц - ціна одиниці продукції, грн /од.

ЗВ – змінні витрати на одиницю продукції, грн./од.

Досвідчені інвестори можуть скептично ставитися до наведених прогнозів, але їхня відсутність у бізнес-плані виглядатиме як серйозна прогалина. Тому важливо не лише подавати цифри, але й уміти їх обґрунтувати на основі ринкових досліджень, аналізу конкурентів і клієнтів. Фінансовий план вимагає високої точності та спеціальних знань. За необхідності доцільно залучати фахівців у сфері фінансів. Відмінністю соціального підприємництва є багатокомпонентна модель доходів, яка включає як ринкові, так і грантові джерела фінансування. І хоча фінансовий план - не єдиний ключовий елемент бізнес-плану, саме на нього звертають пильну увагу інвестори та донори.

Цілі та завдання. *Ціль* - це бажаний результат, якого прагне підприємець. Її варто формулювати за принципом SMART: вона має бути конкретною, вимірюваною, закріпленою за відповідальними особами, досяжною та обмеженою в часі. Для соціального бізнесу особливо важливо не лише отримати прибуток, а й досягти позитивного соціального ефекту - наприклад, кількість осіб, яким допомогли, або обсяг наданих послуг. Цілі повинні мотивувати команду, відповідати її цінностям і ресурсам. Водночас необхідно знайти баланс між амбіційністю та реалістичністю.

Досягнення цілей забезпечується через конкретні завдання - короткострокові дії, які можна об’єднати у фази. Наприклад, якщо мета - створити школу, то завдання включатимуть пошук будівлі, ремонт, набір персоналу, залучення фінансування тощо. Для переконливості слід показати, що цілі реальні. Це можна зробити, посилаючись на власний досвід або приклади подібних проєктів.

Цілі та завдання обов’язково мають бути прив’язані до часу. Бізнес-план повинен включати прогноз на 3-5 років і мати чіткий графік запуску та розвитку, який охоплює ключові етапи: від пошуку приміщення й закупівлі обладнання до першого продажу й досягнення цілей.

Управління ризиками. Важливою складовою будь-якого бізнес-плану, особливо в контексті соціального підприємництва, є ґрунтовний аналіз ризиків із пропозиціями щодо механізмів їх мінімізації.

Ризик - це можливість настання небажаної події або сукупності подій, що можуть призвести до негативних наслідків, таких як збитки, втрати або шкода. Він пов'язаний з невизначеністю і ймовірністю виникнення негативних обставин.

Для соціальних підприємств в Україні ризики доцільно класифікувати за такими основними категоріями:

1. *Законодавчі ризики* охоплюють питання податкового навантаження та вибору організаційно-правової форми. Наприклад, часто використовується комбінація ГО + ФОП, де останній застосовує спрощену систему оподаткування. Проте зміни в податковому законодавстві (як, наприклад, потенційні зміни до законопроєкту №2508) можуть мати як позитивний, так і негативний вплив.

2. *Кадрові ризики* виникають як при формуванні команди, так і в разі її втрати. Зважаючи на обмежені можливості фінансової мотивації у соціальному бізнесі, доцільно передбачити ротаційні або резервні кадрові стратегії. Наприклад, розробити програму наставництва для стажерів, що дозволить оперативно перекривати кадрові втрати.

3. *Фінансові ризики* - залежність від донорських коштів, грантів чи фандрейзингу, які не гарантують стабільного фінансування. Для зниження ризику можна розглядати диверсифікацію джерел доходу: наприклад, поєднання продажу послуг з навчальними програмами або підписними моделями.

4. *Соціальні ризики* через зміну суспільних потреб або актуальності соціальної проблеми, що може нівелювати ефективність підприємства. *Приклад:* ініціатива з працевлаштування ветеранів може втратити актуальність у разі демографічних зрушень. Моніторинг соціального контексту та гнучка адаптація місії є критично важливими.

5. *Ринкові ризики* - конкуренція або коливання ринку можуть істотно вплинути на прибутковість. Для зниження впливу доцільно передбачити стратегії розширення на нові ринки або сегменти (наприклад, вихід із міського на регіональний рівень), а також механізми цінової гнучкості.

6. *Психологічні ризики* - це репутаційні загрози або зміна споживацьких вподобань (наприклад, зміна трендів щодо еко-продуктів) можуть знизити попит. Рекомендується постійне вивчення цільової аудиторії через фокус-групи чи соціологічні опитування.

7. *Сезонні ризики*, у випадку якщо підприємства працюють з сезонними товарами (наприклад, агропродукція чи туристичні послуги), необхідно мати антикризові заходи, як-от розробку позасезонних продуктів, накопичення фінансового резерву, оптимізацію витрат.

8. *Індивідуальні ризики***,** до них належать: загрози, пов’язані зі специфікою діяльності, наприклад, технологічна відсталість. У разі, якщо підприємство залежить від ІТ-рішень, варто передбачити резервне програмне забезпечення або систему постійного оновлення ІТ-інфраструктури.

Додатки. Хоча розділ додатків не є обов’язковим у структурі бізнес-плану, його включення має практичну цінність. Він виконує функцію інформаційного резерву, у якому розміщується другорядна, але потенційно важлива інформація, що перевантажила б основну частину документа. Додатки підвищують достовірність плану та демонструють глибину проведеної підготовки.

До змісту додатків зазвичай включають:

✓ *Результати досліджень*: детальні матеріали щодо аналізу ринку, характеристик цільової аудиторії, конкурентного середовища, профілів споживачів, SWOT-аналіз тощо. Наприклад, якщо соціальне підприємство працює у сфері переробки вторсировини, доцільно додати звіти про обсяги сміття в регіоні, результати опитувань щодо екологічної свідомості населення.

✓ *Статистичні дані:* актуальні цифри, які підтверджують тенденції або проблематику, з якою працює підприємство. Це можуть бути, зокрема, дані Держстату, аналітичних центрів, міжнародних організацій (наприклад, щодо рівня безробіття серед молоді чи інвалідності в певному регіоні).

✓ *Бібліографія:* перелік використаних джерел, наукових статей, нормативних актів, досліджень та аналітичних звітів, які використовувались у розробці бізнес-плану. Це забезпечує прозорість джерел інформації.

✓ *Резюме ключових учасників команди:* короткий виклад досвіду, освіти, професійних навичок осіб, залучених до реалізації проєкту. Цей пункт особливо важливий для демонстрації компетентності команди потенційним інвесторам.

✓ *Додаткові матеріали:* це можуть бути графіки, діаграми, фотографії продуктів, приклади рекламної продукції, опис IT-рішень, договори про співпрацю, ліцензії, патенти тощо.

Розробка бізнес-плану соціального підприємства - складний, але необхідний процес, що вимагає глибокого аналізу, стратегічного мислення та часового ресурсу. Водночас це і перше випробування для майбутнього підприємця: наскільки він здатен структуровано і переконливо презентувати свою ідею. Комплексний бізнес-план дає змогу проаналізувати можливі сценарії розвитку проєкту, визначити слабкі сторони та підготуватись до них заздалегідь.

Для соціального бізнесу бізнес-план особливо важливий, адже він не лише відображає фінансову модель, а й формалізує соціальну місію, яка лежить в основі діяльності підприємства. У разі залучення інвестицій, грантів або кредитування наявність професійного плану - критично важлива умова для отримання фінансування. Таким чином, бізнес-план є не лише інструментом планування, але й аргументом на користь реалізації проєкту, способом комунікації з партнерами, донорами та суспільством.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Яку роль відіграє соціальна місія в структурі бізнес-плану соціального підприємства і як її ефективно інтегрувати в усі розділи?
2. У чому полягає специфіка бізнес-плану соціального підприємства порівняно з традиційним бізнесом?
3. Як модель «Ідеї + можливості» допомагає визначити життєздатність соціального бізнесу?
4. Чому важливо аналізувати ринок та конкурентне середовище навіть у соціальному підприємництві?
5. Яким чином варто описувати команду у бізнес-плані, щоб посилити довіру з боку інвесторів і донорів?
6. Які стратегії фандрейзингу найкраще підходять для початкового етапу соціального підприємства, і чому?
7. Як соціальне підприємство може виміряти соціальну цінність своєї діяльності?
8. Які ризики є найбільш критичними для соціального підприємства в Україні та як їх можна мінімізувати?
9. Яка структура фінансового плану є оптимальною для переконання потенційних інвесторів?
10. Чому бізнес-план соціального підприємства має бути динамічним документом і як часто його слід оновлювати?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть одну актуальну соціальну проблему у вашій громаді або країні (наприклад, безробіття серед молоді, забруднення довкілля, інклюзія людей з інвалідністю). Розробіть короткий опис соціального підприємства, яке могло б вирішувати цю проблему. Побудуйте матрицю 2x2 «Ідеї + можливості» для обґрунтування життєздатності вашої ідеї. Опишіть потенційну соціальну цінність вашого підприємства (на рівні особи, громади, регіону). Поясніть, яка організаційно-правова форма підходить найкраще, і чому.

Завдання 2. Оберіть ідею соціального бізнесу (можна використати з попереднього завдання). Складіть структуру майбутнього бізнес-плану, використовуючи рекомендовані 11 розділів. До кожного розділу додайте коротке пояснення (1–2 речення), що саме в ньому буде описано з урахуванням специфіки вашої ідеї. Зверніть особливу увагу на такі розділи: анотація, соціальна цінність, команда, фандрейзинг, управління ризиками. Поясніть, які джерела інформації потрібні для повноцінного заповнення кожного розділу.

Завдання 3. Оберіть одну сферу діяльності соціального підприємства (наприклад: інклюзія, екологія, освіта, підтримка ветеранів тощо). Здійсніть базовий аналіз ринку, який включає: короткий опис індустрії (освітній, екологічний тощо), аналіз наявного й потенційного попиту (використовуючи публічні джерела), визначення основних конкурентів (комерційних та некомерційних), оцінку частки ринку, яку може зайняти ваше підприємство. Опишіть команду вашого соціального бізнесу, поділивши її на функціональні блоки: засновники: їхні функції та досвід, управлінська команда: основні ролі, операційний персонал: які компетенції потрібні, зовнішні експерти: кого б ви залучили для підтримки, донори або інші джерела підтримки: які можливі варіанти.

Ситуація 1. Ірина підготувала бізнес-план соціального підприємства «Майстерня ремесел», що працевлаштовує жінок, які постраждали від домашнього насильства. В анотації вона лише зазначила: «Ми плануємо допомагати жінкам через виробництво текстильних виробів і продавати їх онлайн». Оцініть, чому така анотація є неефективною. Складіть покращений варіант анотації, враховуючи всі 8 рекомендованих питань. Обґрунтуйте, як анотація може вплинути на рішення потенційного донора.

Ситуація 2. Студент Павло хоче створити мобільний додаток для допомоги літнім людям у замовленні медичних послуг. Проте у нього відсутні технічні знання, команда, фінансування та зв’язки в медичному середовищі. Визначте, у якій зоні матриці «Ідеї + можливості» перебуває Павло. Запропонуйте три кроки, які допоможуть йому перейти до зони реалізації. Поясніть, чому однієї ідеї недостатньо для запуску соціального бізнесу.

Ситуація 3. Команда «ЕкоФорма» складається з досвідчених екологів і маркетологів. Вони планують створити бізнес із виготовлення меблів із вторинної сировини. Проте не можуть чітко пояснити, яку саме соціальну проблему вирішують. Опишіть, як слід формулювати соціальну цінність продукту. Визначте на яких рівнях (клієнт, громада, регіон) можна оцінити соціальний ефект цього бізнесу. Запропонуйте приклад метрики для вимірювання соціального впливу.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Бізнес-план соціального підприємства як стратегічний документ: структура, функції та значення.
2. Соціальна цінність у бізнес-плані: методи визначення, вимірювання та комунікації.
3. Роль анотації в бізнес-плані соціального підприємства: вимоги, типові помилки та приклади.
4. Аналіз ринку в соціальному підприємництві: специфіка, джерела даних і методи дослідження.
5. Командоутворення в соціальному бізнесі: горизонтальні моделі, лідерство і роль спільноти.
6. Фандрейзинг у соціальному підприємництві: канали залучення ресурсів та формати взаємодії з донорами.
7. Маркетингова стратегія соціального підприємства: особливості формування меседжів і каналів комунікації.
8. Фінансове планування у соціальному бізнесі: структура витрат, прогноз доходів та точка беззбитковості
9. Управління ризиками у соціальному підприємництві: класифікація загроз та стратегії їх мінімізації.
10. Волонтерство як ресурсна та іміджева складова соціального підприємства: підходи до залучення і мотивації.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Що є головною метою бізнес-плану соціального підприємства?
   а) пошук команди;
   б) формування концепції розвитку проєкту;
   в) закупівля обладнання;
   г) створення додатків.
2. Що включає анотація бізнес-плану?
   а) лише фінансові показники;
   б) суть, унікальність та значущість підприємства;
   в) повний опис діяльності;
   г) дані про волонтерів.
3. Який тип бізнес-плану використовується для презентації інвестору?
   а) операційний;
   б) скорочений;
   в) довгостроковий;
   г) стратегічний.
4. Який компонент не є частиною соціальної цінності?
   а) зменшення соціальних витрат;
   б) працевлаштування вразливих груп;
   в) отримання максимального прибутку;
   г) надання соціальних послуг.
5. Що таке венчурна філантропія?
   а) звичайне фінансування;
   б) інвестування з очікуванням соціального ефекту;

в) передача бізнесу;
г) отримання прибутку.

6. Що охоплює фінансовий план соціального підприємства?
   а) лише витрати;
   б) тільки доходи;
   в) доходи, витрати, інвестиції та прогноз;
   г) звітність про зарплати.
7. Що є інформаційним полем бізнес-плану?
   а) тільки економічні дані;
   б) лише маркетингові дослідження;
   в) сукупність правових, економічних, соціальних даних;
   г) лише SWOT-аналіз.
8. Яка з наведених категорій донорів вимагає особливої уваги на старті?
   а) основні;
   б) колишні;
   в) потенційні та нові;
   г) постійні.
9. Що передбачає модель 2х2 «Ідеї + можливості»?
   а) оцінку витрат;
   б) формування лідерства;
   в) чотири сценарії розвитку соціального підприємства;
   г) маркетингову стратегію.
10. Який метод управління ризиками передбачає передачу відповідальності**?**
    а) прийняття;
    б) уникнення;
    в) зменшення;
    г) передача (наприклад, страхування).

ТЕМА 11 ОСНОВИ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ В ЕКОНОМІЦІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

11.1. Поняття, ознаки та функції торговельного підприємства.
11.2. Види та особливості торговельної діяльності.
11.3. Організаційно-правові форми торговельних підприємств, правове регулювання торговельної діяльності.
11.4. Інфраструктура торговельної діяльності.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Торгівля*
- *Торгівельне підприємство*
- *Оптова торгівля*
- *Роздрібна торгівля*
- *Організаційно-правові форми торговельних підприємств*
- *Інфраструктура торговельної діяльності*
- *Інформаційні технології та системи*

11.1. Поняття, ознаки та функції торговельного підприємства.

Торгівля є однією з найдавніших форм економічної діяльності людини, яка з часом трансформувалася від простих обмінів до складної, багатогранної системи, що становить основу сучасної економіки. Для глибокого розуміння цієї сфери необхідно розглянути її економічну природу, історичний розвиток, ключові функції та принципи функціонування.

Торгівля – це вид економічної діяльності, що полягає в обміні товарами та послугами між виробниками та споживачами (або іншими суб'єктами господарювання) з метою отримання прибутку та задоволення потреб. Її економічна природа корениться у *суспільному поділі праці*. В економічному просторі виникає необхідність в обміні, який сприяє спеціалізації виробництва та підвищенню його ефективності.

Торгівля виконує роль *посередника* між виробництвом і споживанням. Вона забезпечує безперервність процесу відтворення, доводячи вироблену продукцію до її кінцевого споживача. Цей процес не є пасивним переміщенням товарів; торгівля додає вартість продукції через такі процеси, як транспортування, зберігання, сортування, пакування, інформаційне забезпечення та просування. Саме завдяки торгівлі товари стають доступними у потрібному місці, у потрібний час, у потрібній кількості та за доступною ціною.

У системі суспільного виробництва торгівля займає особливе місце як **сфера обігу**. Вона є продовженням виробничого процесу у сфері розподілу та обміну. Без торгівлі більшість товарів так і залишилися б на складах виробників, не доходячи до споживача. Таким чином, торгівля забезпечує:

1. *Реалізацію продукції* - перетворення товару на гроші, що дозволяє виробникам відновлювати виробничий цикл.

2. *Доступність товарів* - подолання просторових і часових розривів між місцем виробництва та споживання.

3. *Формування споживчого попиту* - через маркетингові комунікації та представлення нового асортименту.

4. *Оптимізацію виробництва* - надаючи виробникам інформацію про потреби ринку.

Економічна природа торгівлі також полягає в її здатності **створювати додаткову вартість**. Торговельні підприємства не просто перепродують товари; вони виконують низку операцій (*складування, транспортування, фасування, сортування, консультування*), які збільшують корисність товару для споживача та, відповідно, його ціну. Різниця між закупівельною та продажною ціною, відома як **торгова надбавка (націнка)**. Вона є джерелом доходу та прибутку торговельного підприємства, що відображає додану вартість.

Історичний розвиток торгівлі тісно пов'язана з еволюцією людського суспільства та розвитком економічних відносин.

1. *Бартер (догрошовий період).* На ранніх етапах розвитку суспільства, коли виробництво було натуральним і малотоварним, основним видом обміну був **бартер** – прямий обмін одного товару на інший без використання грошей. Це був простий, але малоефективний спосіб, оскільки вимагав збігу потреб обох сторін обміну («подвійної відповідності бажань»). Наприклад, людина, яка має зерно, але потребує вовни, повинна була знайти того, хто має вовну і потребує зерна.

2. *Виникнення грошей.* З розвитком суспільного поділу праці та зростанням обсягів виробництва бартер став занадто обмежуючим. Виникла потреба в універсальному еквіваленті – **грошах**. Спочатку роль грошей виконували різні товари(Т) (худоба, сіль, мушлі, хутра), але згодом ними стали дорогоцінні метали. Поява грошей (Г) значно спростила обмін, розділивши його на два акти: продаж (Т-Г) і купівля (Г-Т), що дозволило учасникам обміну реалізувати товари в одному місці, а придбати необхідні – в іншому, без необхідності безпосереднього збігу потреб.

3. *Розвиток ремесел та міст.* Із зростанням міст як центрів ремесел та торгівлі, з'явилися спеціалізовані торговці. Вони купували товари у ремісників та продавали їх споживачам, усуваючи необхідність для виробників самостійно шукати покупців. Виникли **ринки** – спеціалізовані місця для торгівлі.

4. *Торговельні гільдії та компанії*. У середньовіччі з'явилися торговельні гільдії, які захищали інтереси купців, регулювали торгівлю та забезпечували безпеку караванів. З епохи Великих географічних відкриттів виникли **великі торговельні компанії** (наприклад, Ост-Індські компанії), які займалися міжнародною торгівлею, сприяючи розширенню асортименту товарів та інтеграції світових ринків.

5. *Промислова революція та масове виробництво.* Промислова революція (XVIII-XIX ст.) призвела до масового виробництва товарів, що вимагало створення розвиненої системи дистрибуції. З'явилися перші універсальні магазини, супермаркети, посилкова торгівля. Розширилася мережа оптових посередників.

6. *XX століття та розвиток сучасних форматів.* XX століття принесло подальшу диверсифікацію торговельних форматів: гіпермаркети, дискаунтери, торговельні центри, франчайзинг. Активно розвивалися **маркетингові технології** та системи управління продажами.

7. *Ера цифрових технологій та електронна комерція (XXI століття).* Сучасний етап характеризується стрімким розвитком *електронної комерції (e-commerce),* що дозволяє здійснювати покупки через інтернет. Поява мобільних додатків, соціальних мереж та платформ електронної торгівлі (маркетплейсів) кардинально змінила уявлення про

торговельну діяльність, зробивши її глобальною та цілодобовою. Розвиток омніканальності – інтеграції всіх каналів взаємодії з клієнтом – стає ключовим трендом. **Омніканальність -** це стратегія, що об'єднує різні канали зв'язку в єдину систему для забезпечення безперебійної комунікації з клієнтом. Це означає, що клієнт може почати спілкування через один канал, наприклад, сайт, і продовжити його в іншому, наприклад, у месенджері, без втрати контексту.

Торгівля виконує низку критично важливих *функцій*, що забезпечують її ефективне функціонування та інтеграцію в економічну систему. Основними є:

1. *Розподільча функція* - одна з найважливіших функцій, що полягає у *доведенні товарів від виробника до споживача*. Торгівля долає просторові та часові розриви між місцем виробництва та місцем споживання. Вона забезпечує доступність товарів у потрібному місці (магазин, склад, інтернет-платформа) і в потрібний час, коли у споживача виникає потреба. Ця функція включає транспортування, зберігання, сортування та логістику товарів.

2. *Ціноутворююча функція* - безпосередня участь у *формуванні кінцевої ціни товару*. Вона додає до ціни виробника свою торгову надбавку, яка покриває витрати обігу (транспортування, зберігання, оплата праці персоналу, оренда) та забезпечує прибуток. Ця функція є регулятором співвідношення попиту та пропозиції на ринку. Змінюючи ціни, торговельні підприємства можуть впливати на обсяги продажів та баланс ринку.

3. *Формоутворююча (асортиментна) функція* – за допомогою цієї функції торгівля формує та підтримує *оптимальний асортимент товарів*, який відповідає потребам і запитам споживачів. Вона збирає товари від різних виробників, комплектує їх у необхідні партії, фасує, пакує, створюючи зручний для споживача вибір. Ця функція передбачає вивчення споживчого попиту, аналіз асортименту конкурентів та постійне оновлення пропозиції.

4. *Інформаційна функція* - торгівля є важливим джерелом *інформації для виробників та споживачів*. Вона збирає дані про споживчий попит (які товари користуються попитом, які ціни сприймаються, які нові потреби виникають), переваги, відгуки, тенденції ринку і передає цю інформацію виробникам, допомагаючи їм адаптувати виробництво. Водночас, торгівля інформує споживачів про нові товари, їх властивості, способи використання, ціни та акції через рекламу, викладку, консультації продавців.

5. *Стимулююча функція* - активне *стимулювання збуту товарів* та формування попиту. Це досягається за допомогою різноманітних маркетингових інструментів: реклама, акції, знижки, програми лояльності, мерчандайзинг, які спонукають споживачів до покупки. Ця функція також включає просування нових товарів на ринок та формування споживчих звичок.

6. *Функція мінімізації ризиків* - торговельні підприємства беруть на себе значну частину *ризиків*, пов'язаних з реалізацією товарів, які могли б лягти на виробників, зокрема: ризик нереалізації товару, псування товару під час зберігання чи транспортування, моральне старіння, коливання попиту.

Ефективне функціонування торговельного підприємства базується на дотриманні низки *принципів*:

✓ Принцип орієнтації на споживача (клієнтоорієнтованість).

Всі аспекти діяльності підприємства (асортимент, ціноутворення, обслуговування, маркетингові комунікації) повинні бути спрямовані на максимально повне задоволення потреб та очікувань цільових споживачів. Це передбачає постійне вивчення попиту, зворотний зв'язок та адаптацію до змінних умов ринку.

✓ Принцип комерційного розрахунку та прибутковості**.**

Діяльність торговельного підприємства має бути економічно обґрунтованою та спрямованою на отримання прибутку. Це означає раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат, ефективне ціноутворення та управління продажами. Прибуток є основним джерелом розвитку

та стимулом для подальшої діяльності не тільки торговельного підприємства, а будь якого іншого комерційного.

✓ Принцип спеціалізації та диференціації.

Підприємство може спеціалізуватися на певних видах товарів, групах споживачів або форматах торгівлі, щоб досягти високої ефективності. Водночас, диференціація дозволяє виділитися серед конкурентів за рахунок унікальних пропозицій, високої якості обслуговування або інноваційних рішень.

✓ Принцип гнучкості та адаптивності.

Торговельне середовище постійно змінюється (зміни в попиті, поява нових технологій, дії конкурентів). Підприємство повинно бути здатним швидко адаптуватися до цих змін, переглядати свої стратегії та тактики, впроваджувати інновації.

✓ Принцип ефективного використання ресурсів.

Всі види ресурсів – матеріальні (товари, обладнання), трудові (персонал), фінансові (гроші) та інформаційні – мають використовуватися максимально раціонально для досягнення поставлених цілей. Це включає оптимізацію логістики, управління запасами, підвищення продуктивності праці.

✓ Принцип правової та етичної відповідальності.

Діяльність підприємства повинна відповідати чинному законодавству, включаючи закони про захист прав споживачів, податкове законодавство, норми санітарної безпеки. Крім того, важливо дотримуватися етичних норм у відносинах з клієнтами, постачальниками, конкурентами та працівниками, демонструючи соціальну відповідальність.

✓ Принцип інноваційного розвитку.

Для збереження конкурентоспроможності та зростання торговельне підприємство має постійно шукати та впроваджувати інновації – нові технології, формати обслуговування, методи просування, асортиментні рішення. Це дозволяє задовольняти нові потреби споживачів та оптимізувати внутрішні процеси.

Ці принципи є наріжним камінцем успішної торговельної діяльності та забезпечують її стабільний розвиток у динамічних ринкових умовах.

11.2. Види та особливості торговельної діяльності.

Торговельна діяльність є складною та багатогранною сферою економіки, яка диференціюється за різними критеріями, відображаючи різноманіття потреб ринку та способів їх задоволення. **Торговельна діяльність** – це підприємницька діяльність, що полягає у здійсненні купівлі товарів та їх подальшому продажу, а також наданні послуг, пов’язаних із продажем товарів споживачам з метою отримання прибутку.

Оптова торгівля - це діяльність з продажу товарів і послуг суб'єктам господарювання (наприклад, іншим торговельним підприємствам, виробникам, установам, організаціям) або великим кінцевим споживачам для подальшого перепродажу, використання у виробництві чи для професійного споживання. Ключовою відмінністю є те, що оптовий покупець, як правило, не є кінцевим споживачем у побутовому розумінні.

Особливостями оптової торгівлі можна зазначити:

✓ Угоди в оптовій торгівлі зазвичай передбачають великі партії товарів. Це дозволяє досягти ефекту масштабу, знижуючи собівартість одиниці продукції та витрати на логістику.

✓ Основними покупцями є роздрібні торговці, промислові підприємства, державні установи, підприємства громадського харчування. Вони мають професійні знання про товари,

тому акцент у продажах зміщується з емоційного впливу на раціональні аргументи: якість, ціна, умови постачання, надійність постачальника.

✓ Оптові торговці часто укладають довгострокові договори з виробниками та роздрібними мережами, що сприяє стабільності постачань і формуванню партнерських відносин.

✓ Окрім власне продажу, оптовики виконують функції складування, сортування, пакування, транспортування, фінансування (надання відстрочок платежу), консультування та інформаційного забезпечення (збір даних про ринок для виробників). Вони допомагають виробникам знизити витрати на збут і концентруватися на виробництві, а роздрібним продавцям - формувати асортимент без необхідності контактувати з великою кількістю виробників.

✓ Оскільки товари продаються партіями, а не поштучно кінцевому споживачеві, зовнішній вигляд торговельної точки та викладка товарів мають менше значення, ніж у роздрібній торгівлі. Важливішими є зручність складу, швидкість відвантаження, наявність необхідного обсягу товарів.

Роздрібна торгівля - це діяльність з продажу товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого, домашнього або сімейного використання. Вона є завершальною ланкою в ланцюгу розподілу товарів, що безпосередньо контактує зі споживачем.

Особливості роздрібної торгівлі:

✓ Роздрібні операції зазвичай передбачають продаж товарів поштучно або в невеликих кількостях.

✓ Покупцями є фізичні особи з різними потребами, доходами, уподобаннями. Це вимагає від роздрібних підприємств глибокого розуміння споживчої психології та маркетингу.

✓ Для приваблення споживачів і стимулювання покупок активно використовуються реклама, акції, програми лояльності, приваблива викладка товарів (мерчандайзинг), атмосфера магазину, якість обслуговування.

✓ Ринок роздрібної торгівлі є дуже конкурентним, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої пропозиції, сервіс і цінову політику.

✓ Роздрібні підприємства часто пропонують додаткові послуги: пакування, доставку, кредитування, гарантійне обслуговування, консультації, збірку меблів тощо.

✓ Розташування торговельної точки (трафік, зручність доступу) має вирішальне значення для успіху роздрібного бізнесу.

Під впливом розвитку інформаційних технологій еволюція поділу способів (каналів) ведення торговельної діяльності призвела до появи, окрім традиційних способів торгівлі, новий формат - електронна торгівля.

Традиційна торгівля - це продаж товарів через фізичні торговельні точки (магазини, ринки, кіоски), де покупець і продавець взаємодіють безпосередньо у фізичному просторі.

Електронна торгівля (e-commerce) - це продаж товарів і послуг, що здійснюється через комп'ютерні мережі, зокрема Інтернет. Це включає інтернет-магазини, маркетплейси, мобільні додатки та інші онлайн-платформи.

Особливостями електронної торгівлі є:

✓ Відсутність необхідності у великих торговельних площах, що дозволяє значно скоротити витрати на оренду та утримання приміщень. Проте виникає потреба у складській та логістичній інфраструктурі.

✓ Можливість продавати товари споживачам з будь-якої точки світу, що значно розширює ринок збуту.

✓ Покупки можна здійснювати цілодобово, без вихідних, з будь-якого пристрою, що підключений до Інтернету.

✓ Онлайн-платформи можуть пропонувати значно ширший асортимент товарів, ніж фізичні магазини, завдяки відсутності обмежень торговельної площі (так званий «довгий хвіст»).

✓ Можливість збирати та аналізувати дані про споживчу поведінку, що дозволяє пропонувати персоналізовані рекомендації, рекламу та акції.

✓ Ключовим елементом є налагоджена система доставки товарів до покупця.

✓ Покупці не можуть фізично оцінити товар до покупки, що вимагає високої якості описів, фотографій, відео та детальних відгуків.

✓ Покупці легко порівнюють ціни та пропозиції різних продавців, що посилює конкуренцію.

Роздрібна та оптова торгівля реалізуються через різні формати підприємств, кожен з яких має свої особливості, цільову аудиторію та бізнес-модель.

Формати роздрібних підприємств:

1. **Універмаг -** великий магазин, що пропонує широкий асортимент товарів різних категорій (одяг, взуття, побутова техніка, товари для дому) у різних відділах. Характеризується високим рівнем обслуговування, преміальним позиціонуванням, частими акціями.
2. **Супермаркет -** магазин самообслуговування, що пропонує широкий асортимент продовольчих товарів та обмежений асортимент непродовольчих товарів повсякденного попиту. Акцент на зручності покупки, свіжості продуктів, адекватних цінах.
3. **Гіпермаркет -** дуже великий магазин самообслуговування, що поєднує функції супермаркету та універмагу. Пропонує максимально широкий асортимент продовольчих та непродовольчих товарів за відносно низькими цінами, часто розташований на околицях міст.
4. **Дискаунтер -** магазин, що пропонує обмежений асортимент товарів за значно нижчими цінами за рахунок мінімізації витрат на обслуговування, інтер'єр, рекламу та використання власних торгових марок.
5. **Спеціалізований магазин -** фокусується на вузькому асортименті товарів однієї категорії (наприклад, магазин взуття, книжковий магазин, магазин електроніки). Забезпечує глибокий асортимент, високу експертизу персоналу та часто преміальний сервіс.
6. **Магазин біля дому (convenience store) -** невеликий магазин, розташований у житлових районах, що пропонує обмежений асортимент товарів повсякденного попиту (хліб, молоко, напої) з акцентом на швидкість та зручність покупки.
7. **Аутлет (outlet store)** - магазин, що продає товари відомих брендів зі знижками, часто це колекції минулих сезонів, надлишкові запаси або товари з невеликими дефектами.
8. **Торговельний центр (mall) -** комплекс, що об'єднує під одним дахом різні роздрібні магазини, заклади громадського харчування, розважальні зони. Слугує місцем для шопінгу та дозвілля.
9. **Інтернет-магазин -** онлайн-платформа, що дозволяє покупцям переглядати каталоги товарів, оформляти замовлення та здійснювати оплату через Інтернет.
10. **Маркетплейс -** велика онлайн-платформа, що об'єднує товари від багатьох продавців (наприклад, Rozetka, Amazon, eBay). Маркетплейс виступає посередником, забезпечуючи інфраструктуру для продажів, оплати та доставки.

Оптова торговельна діяльність виступає у наступних форматах оптових підприємств:

1. **Оптові склади/бази -** класичний формат, де оптовик зберігає великі обсяги товарів і відвантажує їх покупцям.

2. **Оптові ринки -** місця, де різні оптові продавці пропонують свої товари, зазвичай сільськогосподарську продукцію або товари широкого вжитку.
3. **Дистриб'ютори -** компанії, що мають ексклюзивні права на продаж продукції певного виробника на певній території. Вони здійснюють маркетинг, логістику та сервісну підтримку.
4. **Кеш-енд-керрі (Cash & Carry) -** формат оптової торгівлі, де покупці (зазвичай дрібні роздрібні торговці або підприємства) самостійно вибирають товари зі складу, оплачують їх готівкою та вивозять самостійно. Наприклад, METRO.
5. **Брокери та агенти -** не володіють товаром, а виступають посередниками між покупцем та продавцем, заробляючи на комісійних.
6. **Онлайн-платформи для B2B -** платформи, що забезпечують оптові закупівлі через Інтернет, інтегруючи каталоги, системи замовлення та оплати.

11.3. Організаційно-правові форми торговельних підприємств, правове регулювання торговельної діяльності.

Для успішного ведення торговельної діяльності в Україні, як і в будь-якій іншій країні, необхідно глибоко розуміти не лише економічні аспекти, а й юридичні основи функціонування підприємства. Це включає вибір оптимальної організаційно-правової форми, дотримання процедур реєстрації та ліцензування, а також знання основних законодавчих актів, що регулюють торговельні відносини та систему державного контролю.

Вибір організаційно-правової форми (ОПФ) є одним із перших і найважливіших рішень для засновника торговельного бізнесу. Він впливає на процедуру реєстрації, систему оподаткування, відповідальність засновників, можливості залучення інвестицій та управління підприємством.

В Україні найбільш поширеними організаційно-правовими формами для торговельної діяльності є:

1. **Фізична особа-підприємець (ФОП)**. Найпростіша форма для ведення малого та середнього бізнесу. ФОП реєструється за місцем проживання фізичної особи. Не потребує статутного капіталу, відповідає за зобов'язаннями всім своїм майном, окрім майна, на яке за законом не може бути звернено стягнення. Часто використовує спрощену систему оподаткування (єдиний податок), що значно спрощує ведення обліку та зменшує податкове навантаження. Відповідно до порядку створення, то тут - найпростіший. Подається заява до державного реєстратора (ЦНАП або онлайн через «Дія») та відповідні документи.

2. **Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)** - найпопулярніша форма для середнього та великого бізнесу. Статутний капітал формується за рахунок внесків учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями ТОВ лише в межах своїх вкладів до статутного капіталу (звідси «обмежена відповідальність»). Керуючим органом є Загальні збори учасників, які обирають виконавчий орган (директора). Для створення ТОВ існує певний порядок: приймається засновниками (протокол зборів або рішення одного засновника) рішення про створення, здійснюється розробка статуту - основний установчий документ, що регулює діяльність ТОВ. Формування статутного капіталу ведеться за рахунок внесення вкладів учасниками (грошима, майном). Мінімальний розмір при цьому не встановлений. Реєстрація здійснюється державним реєстратором.

3. **Приватне підприємство (ПП)** - універсальна форма, що може бути створена одним або кількома засновниками. Правовий статус визначається статутом, відповідальність при цьому може бути як з обмеженою, так і з повною відповідальністю, залежить від положень

статуту. Порядок створення схожий на створення ТОВ, але менш жорсткі вимоги до статутного капіталу та структури управління.

4. **Акціонерне товариство (АТ)** – розповсюджено серед великого бізнесу з можливістю залучення значних інвестицій шляхом випуску акцій. Поширеними є Публічне (ПАТ) та приватне (ПрАТ)., в яких акціонери несуть ризик збитків у межах вартості належних їм акцій. За порядком створення є найскладнішими, включає реєстрацію випуску акцій в Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Державна реєстрація є обов'язковою процедурою для всіх суб'єктів господарювання в Україні. Вона підтверджує факт створення або припинення діяльності юридичної особи чи фізичної особи-підприємця. Процедура значно спрощена і може бути здійснена як особисто, так і через представника у ЦНАП або онлайн за допомогою електронного цифрового підпису (ЕЦП) на порталі «Дія». Результатом реєстрації є внесення даних до ЄДР та отримання виписки з нього.

Торговельна діяльність в цілому не є ліцензованою, однак деякі специфічні її види вимагають отримання ліцензій. **Ліцензування** - це отримання спеціального дозволу (ліцензії) на право провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню відповідно до законодавства..

Види торговельної діяльності, що підлягають ліцензуванню в Україні:

- ✓ Роздрібна та оптова торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами - це одна з найпоширеніших ліцензій для торговельних підприємств. Ліцензія видається Державною податковою службою України.
- ✓ Оптова та роздрібна торгівля пальним, також вимагає спеціальних ліцензій, які видаються ДПС України.
- ✓ Торгівля лікарськими засобами - видає Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками.
- ✓ Торгівля пестицидами та агрохімікатами - ліцензується Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України.
- ✓ Зберігання та оптова реалізація ветеринарних препаратів.
- ✓ Посередницька діяльність у сфері працевлаштування за кордоном.

Отримання ліцензій здійснюється за певним порядком:

1. Суб'єкт господарювання подає заяву до відповідного органу ліцензування з додаванням необхідних документів, перелік яких залежить від виду діяльності (копії статутних документів, документи про право власності або оренди приміщення, дані про обладнання, кваліфікацію персоналу тощо).

2. Орган ліцензування проводить перевірку відповідності здобувача ліцензії ліцензійним умовам та ухвалюється відповідне рішення про видачу або відмову у видачі ліцензії. У разі позитивного рішення сплачується державний збір за видачу ліцензії.

Крім того для ведення деяких видів торговельної діяльності потребується отримання дозволів, погоджень, висновків державних органів на провадження певних дій або видів діяльності, які не є ліцензованими, але можуть потенційно нести ризик для безпеки, здоров'я чи навколишнього середовища. *Наприклад*: дозвіл органів ДСНС (пожежна безпека); експлуатаційний дозвіл Держпродспоживслужби (для закладів громадського харчування, що займаються торгівлею, або для певних видів продовольчої торгівлі), або дозволи на розміщення зовнішньої реклами.

Правове поле, що регулює торговельні відносини в Україні, є доволі розгалуженим і базується на низці ключових **нормативно-правових актів**:

✓ *Господарський кодекс України (ГКУ)* - визначає основні засади господарювання в Україні, правовий статус суб'єктів господарювання, загальні положення про договори в господарській діяльності (в т.ч. договори поставки, купівлі-продажу). Він встановлює загальні принципи торговельної діяльності. Ключовими статтями є регулювання торговельної діяльності, основи ціноутворення, господарські договори.

✓ *Цивільний кодекс України (ЦКУ)* - регулює майнові та особисті немайнові відносини. У частині торговельної діяльності ЦКУ є основою для регулювання договірних відносин (договори купівлі-продажу, поставки, міни, дарування), права власності, спадкування. Ключові статті - загальні положення про договори, договір купівлі-продажу (основний договір для торгівлі), відповідальність за порушення зобов'язань.

✓ *Податковий кодекс України (ПКУ)* - визначає систему оподаткування в Україні, види податків і зборів, порядок їх обчислення та сплати. Для торговельних підприємств особливо важливі норми щодо: Податку на прибуток підприємств (для юридичних осіб), Податку на додану вартість (ПДВ), Єдиного податку (для ФОП та деяких юридичних осіб на спрощеній системі оподаткування), Податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військового збору (з доходів працівників), Єдиного соціального внеску (ЄСВ) (нараховується на фонд оплати праці), Акцизного податку (для певних груп товарів: алкоголь, тютюн, пальне), Податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки (для власників торговельних приміщень), Земельного податку (для власників земельних ділянок під об'єктами торгівлі).

✓ *Закон України «Про захист прав споживачів»* - фундаментальний акт, що регулює відносини між продавцями (виконавцями) і споживачами товарів (робіт, послуг). Встановлює:

- *права споживачів* на безпеку продукції, належну якість, необхідну інформацію, вільний вибір, відшкодування шкоди;
- *обов'язки продавця* надавати повну та достовірну інформацію про товар, забезпечувати належну якість, дотримуватися встановлених гарантійних термінів;
- *порядок обміну та повернення товарів* - умови, терміни, права споживача на повернення якісних та неякісних товарів; *відповідальність продавця* за порушення прав споживачів.

✓ *Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального»* - детально регламентує ліцензування, виробництво, оптову та роздрібну торгівлю згаданими підакцизними товарами. Встановлює жорсткі вимоги до суб'єктів, що здійснюють таку діяльність.

✓ *Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО) у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг»* - регулює використання РРО/ПРРО при здійсненні розрахунків у сфері торгівлі, встановлює вимоги до чеків, фіскалізації, обліку товарних запасів.

✓ *Закон України «Про електронну комерцію»* - регулює правові відносини у сфері електронної торгівлі, визначає особливості укладення електронних договорів, використання електронних підписів.

✓ *Закон України «Про рекламу»* - встановлює загальні вимоги до реклами, забороняє недобросовісну, неправдиву та неправомірну рекламу, регулює рекламу окремих видів товарів (алкоголь, тютюн, лікарські засоби).

✓ *Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»* - визначає єдині принципи здійснення державного контролю (перевірок) за дотриманням законодавства.

Державне регулювання торговельної діяльності в Україні здійснюється на різних рівнях та різними органами, кожен з яких має свої повноваження, зокрема:

1. Кабінет Міністрів України (КМУ) визначає загальну державну політику у сфері торгівлі, затверджує стратегії розвитку, нормативно-правові акти.

2. Міністерство економіки України відповідає за формування та реалізацію державної економічної політики, включаючи сферу торгівлі, розробляє проекти нормативно-правових актів, аналізує стан та тенденції розвитку ринку.

3. Міністерство фінансів України / Державна податкова служба України (ДПС). ДПС є основним контролюючим органом у сфері податкового законодавства здійснює контроль за своєчасністю та повнотою сплати податків, єдиного внеску, а також за дотриманням вимог щодо застосування РРО/ПРРО, видає ліцензії на торгівлю алкоголем, тютюном та пальним.

4. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) є ключовим органом у сфері захисту прав споживачів. Здійснює контроль за якістю та безпечністю продукції, дотриманням санітарних норм, правил торгівлі, достовірністю інформації про товар, розглядає скарги споживачів, видає експлуатаційні дозволи для певних видів діяльності.

5. Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) здійснює контроль за якістю лікарських засобів, а також ліцензування діяльності, пов'язаної з їх обігом.

6. Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) контролює дотримання вимог пожежної та техногенної безпеки на об'єктах торгівлі, видає дозволи на початок роботи.

7. Антимонопольний комітет України (АМКУ) забезпечує державний захист конкуренції у сфері торгівлі та контролює дотримання антимонопольного законодавства, запобігає недобросовісній конкуренції, зловживанню монопольним становищем.

8. Органи місцевого самоврядування (ОМС) регулюють торговельну діяльність на місцевому рівні. Видають дозволи на розміщення тимчасових споруд для торговельної діяльності, погоджують режими роботи об'єктів торгівлі, контролюють дотримання правил благоустрою, можуть встановлювати місцеві податки та збори (наприклад, єдиний податок, плата за землю).

Недотримання норм торговельного законодавства тягне за собою різні *види юридичної відповідальності*, залежно від характеру та тяжкості порушення.

✓ *Адміністративна відповідальність* регулюється Кодексом України про адміністративні правопорушення. застосовується за порушення правил торгівлі (наприклад, продаж товарів без ліцензії, порушення правил застосування РРО, обман споживачів, недостовірна реклама, відсутність куточка споживача), санітарних норм, правил пожежної безпеки шляхом введення санкцій у вигляді штрафів, конфіскації товару або обладнання.

✓ *Господарська відповідальність* регулюється Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України. Застосовується за порушення договірних зобов'язань (наприклад, несвоєчасна поставка товару, поставка неякісного товару, порушення умов оплати), недобросовісну конкуренцію через відшкодування збитків, сплати неустойки (штрафу, пені), розірвання договорів, примусове виконання зобов'язань.

✓ *Фінансова відповідальність (Податкова відповідальність)* регулюється Податковим кодексом України застосовується за порушення податкового законодавства (несплата або несвоєчасна сплата податків, подання недостовірної податкової звітності, порушення правил ведення обліку, незастосування РРО/ПРРО). Санкції - штрафи, пеня, донарахування податкових зобов'язань.

✓ *Кримінальна відповідальність* регулюється Кримінальним кодексом України та застосовується за найбільш тяжкі злочини у сфері торговельної діяльності, такі як: незаконна торгівля підакцизними товарами (контрафакт), шахрайство, ухилення від сплати податків в

особливо великих розмірах, виготовлення та розповсюдження фальсифікованих товарів, порушення санітарних правил, що спричинило тяжкі наслідки. Відповідальність може бути у вигляді штрафів, позбавлення або обмеження волі, заборона займатися певною діяльністю.

✓ *Дисциплінарна відповідальність* застосовується до працівників торговельного підприємства за невиконання або неналежне виконання своїх трудових обов'язків (наприклад, крадіжка товару, порушення касової дисципліни) через отримання догани або звільненням. Регулюється Кодексом законів про працю України та внутрішніми положеннями торговельного підприємства.

Розуміння та дотримання цих правових норм є критично важливим для мінімізації ризиків та забезпечення стабільного й легального функціонування будь-якого торговельного підприємства. Постійний моніторинг змін у законодавстві та отримання кваліфікованих юридичних консультацій є запорукою успішної діяльності.

11.4 Інфраструктура торговельної діяльності.

Ефективне функціонування торгівлі, як однієї з найважливіших галузей економіки, неможливе без розвиненої інфраструктури. Вона є сукупністю матеріально-технічних, організаційних, інформаційних та інших елементів, що забезпечують безперебійний рух товарів від виробника до споживача. Розглянемо ключові складові цієї інфраструктури: торговельні підприємства, їх матеріально-технічну базу, торговельно-технологічні процеси та інформаційні технології.

Класифікація торговельних підприємств може здійснюватися за різними критеріями, що відображає їхнє різноманіття та особливості функціонування, основними класифікаційними ознаками є:

1. *За формами власності*:

- Приватні підприємства - переважна більшість торговельних підприємств в Україні. Власником є одна або декілька фізичних осіб, або інші приватні юридичні особи. Метою є отримання прибутку для власників.
- Державні підприємства - належать державі та створюються для виконання певних соціально-економічних завдань (наприклад, реалізація соціально значущих товарів, формування державного резерву). Їхня частка в сучасній торгівлі незначна.
- Комунальні підприємства - належать територіальним громадам і створюються органами місцевого самоврядування для задоволення потреб населення (наприклад, комунальні ринки, мережі аптек).
- Колективні підприємства - засновані на власності трудового колективу або кооперативів (наприклад, споживчі кооперативи).
- Підприємства із змішаною формою власності - поєднують різні форми власності (наприклад, частка держави та приватних інвесторів).

2. *За організаційно-правовими формами (ОПФ)* - вибір форми визначається законодавством та впливає на відповідальність власників, оподаткування, управління та можливості залучення капіталу.

- Фізична особа-підприємець (ФОП) - найпростіша та найпоширеніша форма для малого та мікробізнесу. Серед переваг - простота реєстрації та ведення обліку (особливо на спрощеній системі оподаткування), мінімальні витрати на утримання., недоліками є необмежена відповідальність, складність у залученні інвестицій, обмеження за видами діяльності та обсягами доходу для спрощеної системи.

- Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - найпопулярніша юридична особа для середнього та великого бізнесу. Перевагами є обмежена відповідальність, можливість залучення кількох засновників, легкість передачі часток, відносна простота управління, високий рівень довіри з боку партнерів. До недоліків можна віднести більш складну реєстрацію та ведення обліку порівняно з ФОП та необхідність формування статутного капіталу.
- Акціонерне товариство (АТ) - створюється шляхом об'єднання капіталів (випуску акцій). Може бути публічним (ПАТ) або приватним (ПрАТ). Основні переваги: можливість залучення значного обсягу капіталу через продаж акцій, легкість передачі власності (продаж акцій), високий рівень довіри на фінансових ринках; недоліки -найскладніша процедура реєстрації та регулювання (включаючи вимоги до розкриття інформації), жорсткі вимоги до корпоративного управління.
- Приватне підприємство (ПП) - форма, що дещо втратила свою популярність через появу та доопрацювання законодавства про ТОВ. Може бути засноване одним або кількома особами. Правовий статус та відповідальність визначаються статутом. основними перевагами є гнучкість у визначенні внутрішньої структури та відповідальності, недоліками - не завжди чітко визначена відповідальність, що може викликати питання у партнерів.

3. Відповідно *до галузевого аспекту і залежно від виконуваних функцій* виділяють:

- підприємства роздрібної торгівлі,
- підприємства оптової торгівлі;
- підприємства громадського харчування.

Матеріально-технічна база (МТБ) торговельного підприємства - це сукупність засобів праці та предметів праці, що використовуються для здійснення торговельних операцій. Вона є фундаментом, на якому будується весь торговельний процес.

Основні елементи матеріально-технічної бази:

1. **Торговельні приміщення:**

✓ *Магазини* - класифікуються за розміром (малий, середній, великий), асортиментом (спеціалізовані, універсальні), формою обслуговування (самообслуговування, обслуговування через прилавок). Вимоги до магазинів включають відповідність санітарним, пожежним нормам, наявність торговельних залів, складських приміщень, адміністративних зон.

✓ *Ринки* - організовані території для здійснення роздрібної та/або оптової торгівлі, де продавці (як правило, ФОП або фізичні особи) торгують з окремих торгових місць (кіосків, яток, павільйонів). Ринки можуть бути продовольчими, непродовольчими, змішаними, оптовими.

✓ *Павільйони, кіоски, намети* - невеликі стаціонарні або тимчасові торговельні об'єкти, що використовуються для продажу певних груп товарів (наприклад, преса, квіти, фаст-фуд).

✓ *Торговельні центри* - великі багатофункціональні комплекси, що об'єднують під одним дахом різні магазини, заклади громадського харчування, розважальні зони, паркінги. Забезпечують комплексний шопінг та дозвілля.

2. **Складські комплекси.**

Призначені для приймання, зберігання, сортування, комплектації та відвантаження товарів. Склади відрізняються за розміром, типом зберігання (холодні, сухі, автоматизовані), обладнанням (стелажі, піддони, навантажувачі). Функціями складів є забезпечення безперервності постачань, формування товарних запасів, захист товарів від псування та крадіжок, раціоналізація транспортних потоків. Наявність сучасних складів - високотехнологічних логістичних центрів з автоматизованими системами управління (WMS - Warehouse Management System) дозволяють оптимізувати всі складські операції.

3. **Транспортні засоби** використовуються для переміщення товарів від виробника до складу, зі складу до магазину, а також для доставки товарів кінцевому споживачеві (особливо актуально для електронної комерції). Включають: вантажні автомобілі різної вантажопідйомності, рефрижератори (для продуктів, що швидко псуються), спеціалізований транспорт (автоцистерни для пального). Ефективне використання транспорту передбачає оптимізацію маршрутів, графіків доставки, що дозволяє знизити транспортні витрати та прискорити оборот товарів.

4. **Торговельне обладнання** складається з торгово-технологічного обладнання - вітрини (холодильні, звичайні), стелажі, прилавки, касові бокси, демонстраційні стенди, манекени, призначене для викладки, зберігання та продажу товарів; холодильного обладнання - холодильні шафи, вітрини, камери для зберігання продуктів, що вимагають особливого температурного режиму; вагового обладнання - торговельні ваги (механічні, електронні) для зважування товарів; пакувального обладнання - апарати для вакуумного пакування, обгортання плівкою, автоматичні дозатори; підйомно-транспортне обладнання – це навантажувачі, транспортери, ліфти для переміщення товарів всередині складів та магазинів; офісне обладнання - комп'ютери, принтери, сканери, телефони, що використовуються для адміністративної роботи, обліку та управління.

Якість та сучасність МТБ безпосередньо впливають на ефективність торговельних процесів, швидкість обслуговування, збереження якості товарів та формування іміджу підприємства.

Торговельно-технологічні процеси (ТТП) - це сукупність взаємопов'язаних операцій, які забезпечують рух товарів від моменту їх надходження на торговельне підприємство до моменту реалізації кінцевому споживачеві. Оптимізація ТТП є ключовим фактором підвищення ефективності торгівлі. Основні етапи ТТП**:**

1. *Приймання товарів* - метою процесу є перевірка відповідності кількості та якості отриманого товару супровідним документам (накладні, сертифікати якості). Складається з операцій по розвантаженню транспортних засобів, перевірці цілісності упаковки, контролю кількості за накладними, візуальний огляд якості, перевірка термінів придатності (для продовольчих товарів), оформлення документів приймання (акти, відмітки на накладних).

2. *Зберігання товарів забезпечується* розміщенням товарів на складі або в підсобних приміщеннях відповідно до умов зберігання (температурний режим, вологість, освітлення, товарне сусідство), штабелювання, використання стелажів та піддонів. Умови зберігання залежать від виду товару (наприклад, холодильні камери для продуктів, що швидко псуються; сухі та вентильовані приміщення для бакалії). Зберігання може бути

3. *Підготовка товарів до продажу***,** або надання товарам товарного вигляду, зручного для продажу та споживання. Даний процес складається з операцій: розпакування та перепакування (виймання товарів з транспортної тари, розфасовка, перепакування у дрібну тару; фасування та маркування (зважування, відмірювання, розлив, пакування в споживчу тару. Нанесення цінників, штрих-кодів, інформації про товар); сортування та комплектація (розподіл товарів за видами, сортами, розмірами; формування наборів товарів.); надання товарного вигляду через чищення, прасування (для одягу), розрівнювання, усунення дрібних дефектів та перевірка функціональності технічно складних товарів – перевірка працездатності.

4. *Викладка товарів (мерчандайзинг)* метою процесу є ефективне розміщення товарів у торговому залі для привернення уваги покупців, стимулювання імпульсних покупок та полегшення вибору. Процес починається з розробки схеми розташування товарів на полицях, стелажах, вітринах (планограма), проведення зонування тобто розподілу торговельного залу на зони (продовольчі, непродовольчі, акційні); безпосередньої викладки товарів за групами, за

брендами, за ціною, за розміром, «золоті полиці» (рівень очей покупця), «тестові зони», акційні викладки з врахуванням освітлення, чистоти та цінників. Правильний мерчандайзинг може значно збільшити обсяги продажів без додаткових витрат на рекламу.

5. *Продаж товарів та обслуговування покупців* заключний торгівельно-технологічний процес в з метою реалізації товару споживачеві та надання супутніх послуг. Складається з надання консультантом інформації про товар, допомога у виборі, відповіді на запитання, демонстраціїї його за потребою, видачею з полиці, складу та пакування та приймання оплати (готівка, картка, електронні платежі) і видачі фіскального чека. Додатковими послугами можуть також бути доставка, збірка, встановлення, гарантійне обслуговування.

Впровадження інформаційних технологій (ІТ) є одним з найважливіших напрямків розвитку сучасної торгівлі. ІТ дозволяють оптимізувати всі бізнес-процеси, підвищити ефективність управління, поліпшити якість обслуговування та отримати конкурентні переваги. На теперішній час розповсюдженні та використовуються в торговельних підприємствах наступні ключові *інформаційні технології та системи*:

1. *Касові апарати та POS-термінали***.** Перевагами використання є автоматизація розрахунків, швидкість обслуговування, точний облік продажів, контроль за рухом коштів, формування фіскальних звітів для податкової.

Касовий апарат (РРО - реєстратор розрахункових операцій) - пристрій для фіксації готівкових та безготівкових розрахунків, видачі фіскальних чеків. Обов'язковий для більшості торговельних підприємств в Україні.

Програмний РРО (ПРРО) - сучасна альтернатива класичному РРО, що є програмним забезпеченням, яке встановлюється на комп'ютер, планшет або смартфон, дозволяє фіскалізувати операції онлайн.

POS-термінал (Point of Sale) - комплекс обладнання, що включає комп'ютер (POS-комп'ютер), фіскальний принтер (для друку чеків), сканер штрих-кодів, монітор касира, термінал для безготівкової оплати (картковий рідери). Це робоче місце касира, що інтегрується з обліковою системою.

2. *Системи обліку та управління підприємством (ERP-системи)* використовують задля централізації даних, автоматизації рутинних операцій, підвищення точності обліку, оперативного доступу до інформації для прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат.

Системи обліку (наприклад, BAS, SAP Business One) призначені для автоматизації бухгалтерського, податкового та управлінського обліку. Обробляють дані про закупівлі, продажі, рух товарів, фінансові операції.

ERP (Enterprise Resource Planning - планування ресурсів підприємства) системи - це комплексні інтегровані системи, що автоматизують усі ключові бізнес-процеси підприємства: фінанси, облік, управління запасами, закупівлі, продажі, маркетинг, управління персоналом, виробництво.

3. *Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи)* – це програмне забезпечення, призначене для автоматизації взаємодії з клієнтами, збору та аналізу інформації про них. Функціональність полягає в зберіганні історії покупок, контактних даних, звернень; управління програмами лояльності; автоматизація маркетингових розсилок; обробка запитів та скарг клієнтів; аналіз клієнтської бази для сегментації та персоналізації пропозицій.

4. *Системи управління складом (WMS-системи (Warehouse Management System))* **-** призначені для автоматизації та оптимізації всіх складських операцій. Мета використання полягає в контролі приймання та відвантаження товарів, оптимальне розміщення товарів на складі, інвентаризація, комплектація замовлень, управління персоналом складу. За рахунок зменшення помилок при роботі з товаром, прискорення складських операцій, оптимізації

використання складських площ, зниження витрат на зберігання, підвищення точності даних про залишки підвищується ефективність складського процесу.

5. *Системи Business Intelligence (BI-системи)* - інструменти для збору, обробки, аналізу та візуалізації великих обсягів даних з різних джерел (продажі, маркетинг, фінанси, логістика) з метою надання за потребою актуальної та достовірної інформації для стратегічного та тактичного прийняття рішень задля виявлення тенденцій, прогнозування попиту, оптимізації асортименту, оцінки ефективності маркетингових кампаній, виявлення проблемних зон у бізнесі.

6. *Технології електронної комерції* представлені платформами інтернет-магазинів: Magento, Shopify, OpenCart, Prom.ua та інші CMS (Content Management System), що дозволяють створювати та управляти онлайн-магазинами; маркетплейсами - великі онлайн-платформи (наприклад, Rozetka, OLX), що надають інфраструктуру для продажу товарів багатьма продавцями; мобільними додатками для здійснення покупок зі смартфонів, що підвищує зручність для споживачів та платіжними системами**:** LiqPay, Portmone, PayPal та інші, що забезпечують безпечні онлайн-платежі.

Впровадження та постійне оновлення інформаційних технологій є не просто питанням зручності, а необхідністю для збереження конкурентоспроможності в сучасній торговельній галузі, що швидко змінюється. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції, мінімізувати помилки, отримувати цінну аналітичну інформацію та надавати вищий рівень сервісу клієнтам.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке торгівля і в чому полягає її економічна природа?
2. Які дві основні ланки обміну виникли з появою грошей?
3. Назвіть дві ключові функції торгівлі, окрім розподільчої
4. В чому полягає головна відмінність між оптовою та роздрібною торгівлею?
5. Назвіть три особливості електронної торгівлі.
6. Які три основні формати роздрібних підприємств ви знаєте?
7. Яка організаційно-правова форма є найпростішою для ведення малого бізнесу і в чому її головний недолік?
8. Назвіть два види торговельної діяльності, що обов'язково підлягають ліцензуванню в Україні.
9. Який основний законодавчий акт захищає права споживачів?
10. Назвіть два приклади інформаційних технологій, що використовуються в торгівлі.

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Здобувачка планує відкрити невеликий магазин з продажу сувенірів ручної роботи. Вона має обмежений початковий капітал і хоче мінімізувати витрати на ведення обліку та сплату податків. Водночас, вона боїться ризикувати всім своїм особистим майном.

Завдання: Запропонуйте Марії найбільш оптимальну організаційно-правову форму для її бізнесу в Україні. Обґрунтуйте свій вибір, вказавши переваги та недоліки обраної форми саме для її ситуації.

Завдання 2. Торговельне підприємство «Смачний Кошик» отримало партію свіжих фруктів та овочів. Керівництво ставить завдання забезпечити їх швидке надходження до торговельного залу та мінімізувати втрати якості. *Завдання:* Опишіть послідовність торговельно-технологічних процесів (від приймання до викладки), які необхідно здійснити з цією партією товарів. Вкажіть, на що слід звернути особливу увагу на кожному етапі для збереження якості та свіжості продуктів.

Завдання 3: Власник невеликого магазину одягу «Модний Кут» помітив, що його конкуренти активно використовують сучасні технології, тоді як у нього досі ручний облік та відсутність системи лояльності. Він хоче покращити ефективність роботи та залучити більше клієнтів. *Завдання*: Запропонуйте власнику дві-три інформаційні технології або системи, які були б найбільш корисними для його бізнесу. Поясніть, які конкретні переваги отримає магазин від впровадження кожної з запропонованих систем.

Завдання 4. Покупець придбав у магазині електроніки новий смартфон, але через тиждень виявив, що він має заводський дефект – не працює камера. Покупець звернувся до магазину з вимогою повернути гроші або обміняти товар. Продавець відмовляє, посилаючись на те, що «товар вже був у використанні». *Завдання:* Які права споживача були порушені в даній ситуації? Які дії повинен вчинити покупець для захисту своїх прав? Яка відповідальність може загрожувати магазину за порушення Закону України «Про захист прав споживачів»?

Завдання 5. Компанія «Здорове Життя», що виробляє натуральні йогурти, розглядає можливість розширення своєї торговельної діяльності. Вони можуть або зосередитися на оптовій торгівлі (постачання до великих супермаркетів), або розвивати власну мережу невеликих роздрібних магазинів (бутиків йогуртів). *Завдання:* Проаналізуйте переваги та недоліки кожного з цих видів торговельної діяльності для компанії «Здорове Життя». Який варіант, на вашу думку, буде більш перспективним для них на початковому етапі розширення і чому?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Економічна природа та функції торгівлі в сучасній ринковій економіці України.
2. Історичний розвиток торговельної діяльності: від бартеру до електронної комерції.
3. Оптова та роздрібна торгівля: порівняльний аналіз особливостей та ролі в ланцюгу постачання.
4. Електронна торгівля як ключовий фактор трансформації сучасного ринку: можливості та виклики.
5. Організаційно-правові форми торговельних підприємств в Україні: вибір та особливості функціонування.
6. Правове регулювання торговельної діяльності в Україні: основні законодавчі акти та їх значення.

7. Система державного регулювання торговельної діяльності та відповідальність за порушення законодавства.

8. Матеріально-технічна база торговельних підприємств: елементи, значення та перспективи розвитку.

9. Торговельно-технологічні процеси: оптимізація та їх вплив на ефективність торговельного підприємства.

10. Роль інформаційних технологій в модернізації та підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Який вид економічної діяльності полягає в обміні товарами та послугами між виробниками та споживачами з метою отримання прибутку?
   а) торгівля;
   б) фінансова діяльність;
   в) виробництво;
   г) логістика.
2. Яка функція торгівлі полягає у доведенні товарів від виробника до споживача, долаючи просторові та часові розриви?
   а) розподільча;
   б) інформаційна;
   в) ціноутворююча;
   г) стимулююча.
3. Яка форма обміну передувала появі грошей і вимагала збігу потреб обох сторін?
   а) бартер;
   б) кредит;
   в) купівля-продаж;
   г) оренда.
4. Яка з перелічених форм торгівлі передбачає продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого використання?
   а) роздрібна торгівля;
   б) біржова торгівля;
   в) оптова торгівля;
   г) комісійна торгівля.
5. Яка особливість характерна для електронної торгівлі порівняно з традиційною?
   а) відсутність прямого тактильного контакту з товаром до покупки;
   б) обмеження географією розташування;
   в) необхідність великих фізичних торговельних площ;
   г) виключно готівкові розрахунки.
6. Яка організаційно-правова форма торговельного підприємства передбачає, що учасники несуть відповідальність лише в межах своїх вкладів до статутного капіталу?
   а) товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ);
   б) приватне підприємство (ПП);

в) фізична особа-підприємець (ФОП);

г) акціонерне товариство (АТ).

7. Який основний законодавчий акт в Україні регулює відносини між продавцями та споживачами, встановлюючи права споживачів?

а) Закон України «Про захист прав споживачів»;

б) Господарський кодекс України;

в) Податковий кодекс України;

г) Цивільний кодекс України.

8. Який елемент матеріально-технічної бази торговельного підприємства призначений для приймання, зберігання, сортування та відвантаження товарів?

а) складський комплекс;

б) офісне приміщення;

в) торговельний зал;

г) касовий бокс.

9. Який етап торговельно-технологічного процесу включає розробку планограм, зонування торговельного залу та розміщення товарів для привернення уваги покупців?

а) викладка товарів (мерчандайзинг);

б) зберігання товарів;

в) підготовка товарів до продажу;

г) приймання товарів.

10. Яка інформаційна система призначена для автоматизації всіх ключових бізнес-процесів підприємства, таких як фінанси, облік, управління запасами та персоналом?

а) ERP-система;

б) WMS-система;

в) CRM-система;

г) POS-термінал.

11. Який державний орган в Україні видає ліцензії на роздрібну та оптову торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами?

а) Державна податкова служба України (ДПС);

б) Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба);

в) Міністерство економіки України;

г) Антимонопольний комітет України (АМКУ).

12. Яке поняття описує великий онлайн-майданчик, що об'єднує товари від багатьох продавців, надаючи їм інфраструктуру для продажу (наприклад, Rozetka, Amazon)?

а) маркетплейс;

б) інтернет-магазин;

в) соціальна мережа;

г) оптовий ринок.

13. Який вид відповідальності настає за порушення договірних зобов'язань (наприклад, несвоєчасна поставка товару) та недобросовісну конкуренцію?

а) господарська;

б) фінансова;

в) адміністративна;

г) кримінальна.

14. Що є основним джерелом доходу та прибутку торговельного підприємства, що відображає додану вартість товару?

а) торгова надбавка (націнка);
б) валютні операції;
в) статутний капітал;
г) державні субсидії.

15. Який принцип діяльності торговельного підприємства передбачає постійне вивчення попиту, зворотний зв'язок та адаптацію до змінних умов ринку?
а) принцип орієнтації на споживача (клієнтоорієнтованість);
б) принцип спеціалізації;
в) принцип комерційного розрахунку;
г) принцип правової відповідальності.

ТЕМА 12 ЕКОНОМІКА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

12.1. Основні та оборотні фонди торговельного підприємства.
12.2. Трудові ресурси та продуктивність праці в торгівлі.
12.3. Витрати та доходи торговельного підприємства, формування ціни.
12.4. Фінансові результати та прибуток торговельного підприємства.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Основні фонди*
- *Оборотні фонди*
- *Трудові ресурси*
- *Продуктивність праці*
- *Оплата праці*
- *Витрати торгівельного підприємства*
- *Товарообіг*
- *Чистий прибуток*

12.1. Основні та оборотні фонди торговельного підприємства.

Економіка будь-якого підприємства, зокрема торговельного, базується на ефективному використанні його ресурсів. Ці ресурси поділяються на дві великі групи: основні фонди та оборотні фонди. Розуміння їхньої сутності, складу, структури, а також механізмів їхнього формування та використання є ключовим для забезпечення прибутковості та сталого розвитку торговельного підприємства.

Основні фонди торговельного підприємства - це сукупність матеріально-речових цінностей, які функціонують у процесі торговельної діяльності тривалий час (понад один рік або один операційний цикл, якщо він довший за рік), зберігають свою натурально-речову форму, а їх вартість переноситься на витрати обігу частинами, у міру зносу, у вигляді амортизації.

Основні фонди торговельного підприємства включають ті активи, які безпосередньо використовуються для здійснення торговельних операцій та забезпечення функціонування підприємства. *До складу основних фондів* включають:

✓ Будівлі -магазини, склади, офісні приміщення, адміністративні будівлі, гаражі, ангари тощо.

✓ Споруди - огорожі, естакади, під'їзні шляхи, платформи для розвантаження, системи водопостачання та каналізації, теплові мережі.

✓ Передавальні пристрої - електричні мережі, теплові мережі, газопроводи, водопроводи, вентиляційні системи, ліфти, ескалатори.

✓ Машини та обладнання, а саме:

- торговельно-технологічне обладнання - касові апарати, POS-термінали, холодильні вітрини, морозильні камери, стелажі, прилавки, вітрини, вагове обладнання, сканери штрих-кодів, системи відеоспостереження;
- підйомно-транспортне обладнання - навантажувачі, рокли, транспортери, ліфти;
- комп'ютерна та офісна техніка - комп'ютери, сервери, принтери, сканери, копіювальні апарати, телефони, мережеве обладнання:

- інше обладнання включаючи системи кондиціонування, вентиляції, опалення, пожежної безпеки.

✓ Транспортні засоби - вантажні автомобілі, легкові автомобілі (для адміністративних потреб), авторефрижератори, напівпричепи, причепи, мотоцикли, велосипеди (для кур'єрської доставки).

✓ Інструменти, прилади, інвентар - дрібний інструмент, прибиральний інвентар, меблі (столи, стільці, шафи), інвентар для зберігання товарів (піддони, контейнери).

✓ Багаторічні насадження, зокрема сади та парки, що належать підприємству.

✓ Інші основні засоби: земельні ділянки (якщо вони у власності підприємства), об'єкти інтелектуальної власності (програмне забезпечення, патенти, ліцензії, торгові марки).

При аналізі ефективності використання основних засобів торговельного підприємства використовують поняття – структура основних фондів.

Структура основних фондів – це співвідношення різних груп основних фондів у їхній загальній вартості. Вона залежить від виду торговельної діяльності, її масштабу, рівня автоматизації та спеціалізації. Наприклад, у великих супермаркетах значну частку займатимуть будівлі та торговельно-технологічне обладнання, тоді як у логістичних центрах – складські приміщення та підйомно-транспортне обладнання.

Основні фонди класифікуються за різними ознаками для цілей обліку, аналізу та планування:

1. За натурально-речовим складом**:** будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар, багаторічні насадження, земельні ділянки та інші основні засоби.

2. За функціональним призначенням поділяються на виробничі невиробничі.

Виробничі основні фонди - безпосередньо беруть участь у торгівельно-виробничому процесі (це обладнання для фасування, пакування, приготування їжі у відділах кулінарії).

Невиробничі основні фонди - це об'єкти соціально-культурного призначення (наприклад, їдальні, спортивні зали для працівників), що не беруть участі у виробничому процесі, але забезпечують соціальні потреби.

3. За характером участі у торговельному процесі: діючі (активні) - використовуються у поточній діяльності та недіючі (пасивні) - тимчасово не використовуються (наприклад, на ремонті, консервації, у резерві).

4. За належністю – власні (належать підприємству на правах власності) та орендовані (використовуються підприємством на умовах оренди).

З часом основні фонди втрачають свою первісну вартість та функціональні властивості. Цей процес називається *зносом*.

Знос основних фондів - це поступова втрата основними фондами своєї первісної вартості та споживчих властивостей під впливом їх експлуатації, дії природних сил та технічного прогресу. Розрізняють два *види зносу*:

1. Фізичний знос - це втрата основними фондами своїх фізичних властивостей (міцності, точності, продуктивності) внаслідок експлуатації, дії природних факторів (корозія, старіння) та недбалого зберігання. Фізичний знос може бути частковим або повним.

2. Моральний (економічний) знос **-** знецінення основних фондів до настання їхнього повного фізичного зносу внаслідок.

Для подальшого відновлення стану основних засобів, на підприємствах здійснюють амортизаційні відрахування, сума яких включається у витрати торговельного підприємства.

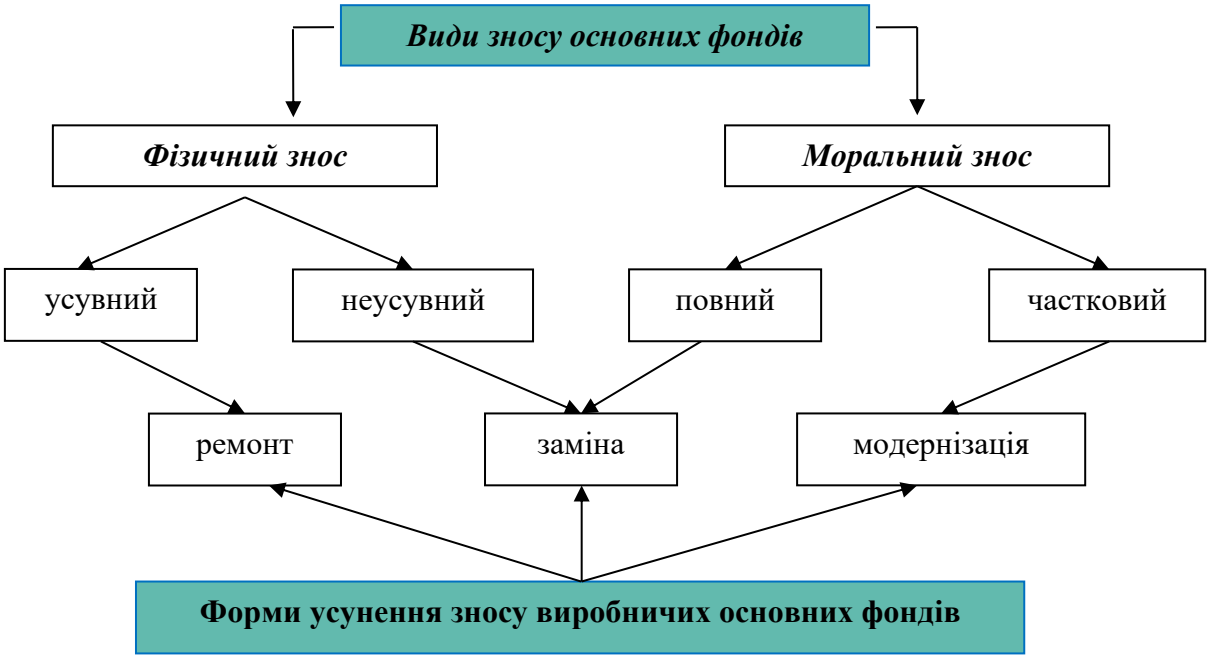


Рис. 12.1 Форми усунення зносу основних фондів.

Амортизація - це процес поступового перенесення вартості основних фондів на витрати обігу (або собівартість продукції) протягом терміну їх корисного використання. Метою амортизації є накопичення коштів для відтворення (відновлення) основних фондів, а також правильне відображення їхньої вартості у витратах підприємства.

В Україні, згідно з Податковим кодексом України та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, можуть застосовуватися різні *методи нарахування амортизації*:

1. **Прямолінійний метод.** Найпростіший метод, при якому річна сума амортизації визначається діленням первісної вартості об'єкта на очікуваний строк його корисного використання.

$$СА = \frac{ПВ - ЛВ}{Тк};$$
$$\text{або } СА = (ПВ - ЛВ) \cdot На; \qquad (12.1)$$

де *СА* – загальна сума амортизації за період;

ПВ – первісна (початкова) вартість;

ЛВ – ліквідаційна вартість, враховується якщо після використання планується продаж об’єкта;

Тк – строк корисного використання, років;

На – норма амортизації, яка є величиною зворотною до очікуваного строку використання об’єкта у відсотках: $(1/Т_к)\times 100\%$.

2. **Зменшення залишкової вартості -** річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або періоду та річної норми амортизації.

$$СА = На \cdot ЗВ; \qquad (12.2)$$

де *ЗВ* – залишкова вартість об’єкта основних засобів на початок звітного року;

На– річна норма амортизації;

$$Нр = 1 - \sqrt[Тк]{\frac{ЛВ}{ПВ}}; \quad (12.3)$$

3. **Прискореного зменшення залишкової вартості -** застосовується для певних груп основних засобів, дозволяючи швидше амортизувати їх вартість у перші роки експлуатації. Річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного періоду (або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації) та подвоєної річної норми амортизації, при цьому річна норма амортизації розраховується за прикладом прямолійного методу.

4. **Кумулятивний метод** - річна сума амортизації визначається як добуток первісної вартості, що амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується як дріб, у чисельнику якого — кількість років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта, а в знаменнику — сума чисел років його корисного використання.

$$Кк = \frac{Тк - Те}{\sum_1^п Тк}; \quad (12.4)$$

де *Те* – кількість років експлуатації об’єкта;

$\sum_1^n Тк$ - сума чисел років корисного використання об’єкта основних засобів (1+2+3+....+*n*)

5. **Виробничий метод:** Сума амортизації визначається виходячи з обсягу продукції (робіт, послуг), який очікується виробити (виконати) за весь строк корисного використання об'єкта. Виробничий метод нарахування амортизації доцільно застосовувати у разі, коли обсяги товарообігу можуть бути визначені достатньо точно.

$$СА = Оф \cdot Свир; \quad (12.5)$$

де *Оф* – фактичний обсяг товарообігу;

Свир – виробнича ставка амортизації;

$$Свир = \frac{ПВ - ЛВ}{Он}; \quad (12.6)$$

де *Он* – нормативний обсяг товарообігу.

Амортизаційні відрахування є частиною витрат обігу торговельного підприємства. Вони включаються до складу витрат, що формують ціну товару, але не збільшують його безпосередньо, а відшкодовують вартість основних фондів. Таким чином, амортизація впливає:

- ✓ на формування витрат обігу**,** чим більша сума амортизації, тим вищі витрати обігу;
- ✓ процес ціноутворення, оскільки витрати обігу, включаючи амортизацію, є складовою собівартості реалізації, яка враховується при встановленні ціни товару;
- ✓ фінансові результати **-** збільшення амортизаційних відрахувань зменшує оподатковуваний прибуток, оскільки амортизація є витратою на відтворення основних фондів **-** накопичені амортизаційні відрахування формують джерело для придбання нових основних фондів або модернізації існуючих.

Ефективність використання основних фондів є ключовим фактором, що впливає на фінансові результати торговельного підприємства. Для її оцінки використовуються такі **показники**:

1. *Фондовіддача* - характеризує ефективність використання основних фондів, показуючи, скільки доходу (товарообігу) припадає на 1 гривню вартості основних фондів. Чим вищий показник, тим ефективніше використовуються основні фонди.
2. *Фондомісткість* - показник, обернений фондовіддачі, характеризує, скільки вартості основних фондів припадає на 1 гривню доходу (товарообігу). Чим нижчий показник, тим ефективніше використовуються основні фонди.
3. *Фондоозброєність* - характеризує рівень технічної оснащеності праці, тобто скільки вартості основних фондів припадає на одного працівника торговельного підприємства. Цей показник відображає забезпеченість працівників засобами праці.
4. *Рентабельність основних фондів* - показує, скільки прибутку отримує торговельне підприємство на 1 гривню вартості основних фондів.

Оборотні фонди торговельного підприємства - це сукупність матеріальних і грошових ресурсів, які повністю споживаються або змінюють свою форму протягом одного операційного циклу (як правило, до одного року) і повністю переносять свою вартість на витрати обігу. Вони забезпечують безперервність торговельного процесу.

Оборотні фонди торговельного підприємства складаються з:

1. *Товарні запаси* - основна і найбільша частина оборотних фондів торговельного підприємства. Включають:

✓ товари в дорозі, що були відвантажені постачальником, але ще не надійшли на склад або в магазин підприємства;
✓ товари, що зберігаються на оптових та роздрібних складах підприємства, готові до продажу;
✓ товари в торговельному залі викладені на вітринах, стелажах, прилавках, готові до безпосередньої реалізації;
✓ товари на відповідальному зберіганні належать підприємству, але тимчасово зберігаються на складах інших організацій;
✓ тара під товарами та порожня тара.

2. Грошові кошти:

✓ грошові кошти в касі підприємства, а саме готівка для поточних розрахунків;
✓ грошові кошти на поточних рахунках у банках - використовуються для безготівкових розрахунків з постачальниками, сплати податків, виплати заробітної плати;
✓ грошові кошти на інших рахунках**,** наприклад, на депозитних рахунках.

3. *Дебіторська заборгованість* - суми, які підприємству винні інші юридичні або фізичні особи. Включає:

✓ заборгованість покупців та замовників за товари, реалізовані в кредит або з відстрочкою платежу;
✓ заборгованість за виданими авансами - передоплата постачальникам за товари, які ще не надійшли;
✓ заборгованість інших дебіторів, наприклад, заборгованість підзвітних осіб, заборгованість за відшкодуванням збитків.

4. *Витрати майбутніх періодів* - витрати, які вже здійснені в поточному періоді, але відносяться до майбутніх звітних періодів (наприклад, передплата за оренду, страховка).

Структура оборотних фондів – це співвідношення різних елементів оборотних фондів у їхній загальній вартості. У торговельних підприємствах найбільшу частку в оборотних

фондах зазвичай займають *товарні запаси*, оскільки саме вони є основним предметом праці в торгівлі. Оптимальна структура оборотних фондів забезпечує безперервність торговельного процесу та мінімізує витрати на їх утримання.

Задля уникнення надмірних запасів (що призводить до заморожування капіталу та додаткових витрат на зберігання) та передбачення недостатності запасам (що може призвести до перебоїв у продажах та втрати клієнтів) в торговельних підприємствах здійснюють нормування оборотних фондів.

Нормування оборотних фондів - це процес встановлення економічно обґрунтованих норм запасів оборотних фондів (насамперед товарних запасів) для забезпечення безперебійної торговельної діяльності при мінімальному їх обсязі.

Прискорення оборотності оборотних фондів - це один з ключових напрямків підвищення ефективності торговельного підприємства. Чим швидше оборотні фонди проходять повний цикл (від закупівлі товару до отримання грошей від його продажу), тим менше капіталу потрібно для забезпечення певного обсягу товарообігу, і тим більше прибутку може бути отримано за одиницю часу.

Для *оцінки ефективності використання оборотних фондів* використовуються такі *показники:*

1. *Коефіцієнт оборотності* **-** показує кількість оборотів оборотних фондів (або окремих їх елементів, наприклад, товарів) за певний період (рік, квартал). Чим вищий коефіцієнт, тим швидше оборотні фонди перетворюються на гроші, і тим ефективніше вони використовуються. Визначається відношенням вартості оборотних фондів до обсягу товарообігу за період.
2. *Тривалість одного обороту (період обороту)* - показує кількість днів, за які оборотні фонди (або товари) здійснюють один повний оборот. Чим менша тривалість одного обороту, тим ефективніше використовуються оборотні фонди.

Шляхи прискорення оборотності оборотних фондів:

✓ Оптимізація товарних запасів: точне прогнозування попиту, ефективне управління закупівлями (оптимізація розміру замовлення, частоти поставок), скорочення термінів зберігання товарів, оперативне виявлення та реалізація неліквідних та залежаних товарів та впровадження сучасних систем управління запасами (WMS-системи).

✓ Прискорення реалізації товарів: активізація маркетингової та рекламної діяльності, покращення якості торговельного обслуговування, розширення асортименту, що відповідає попиту, застосування сучасних торговельних технологій, оптимізація цін.

✓ Ефективне управління дебіторською заборгованістю: скорочення термінів надання комерційного кредиту, контроль за своєчасністю надходження платежів, робота з простроченою заборгованістю.

✓ Раціональне використання грошових коштів: оптимізація грошових потоків, зменшення нераціональних витрат та ефективне управління ліквідністю.

Ефективне управління основними та оборотними фондами є запорукою фінансової стійкості та конкурентоспроможності торговельного підприємства в умовах динамічного ринку.

12.2. Трудові ресурси та продуктивність праці в торгівлі.

Трудові ресурси є одним із найважливіших елементів будь-якого підприємства, зокрема торговельного. Ефективне управління персоналом, його правильне формування, раціональне використання та справедлива система оплати праці безпосередньо впливають на

продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та загальні фінансові результати торговельного підприємства.

Трудові ресурси торговельного підприємства - це сукупність працівників різних професійних та кваліфікаційних груп, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для здійснення торговельної діяльності.

Процес формування трудових ресурсів є комплексним і включає *кілька етапів*:

1. Планування потреби в трудових ресурсах - проводиться з метою визначення необхідної кількості та якісного складу персоналу для досягнення цілей підприємства. При цьому використовуються наступні *методи*:

- метод, що грунтується на основі норм виробітку/обслуговування. Розрахунок кількості працівників, виходячи з обсягу робіт та норм часу на їх виконання (наприклад, кількість касирів на певний товарообіг, кількість продавців-консультантів на площу торгового залу);
- на основі штатного розпису - визначення потреби за існуючою організаційною структурою та вакансіями;
- експертний метод- грнутуючись на думці експертів щодо оцінки в потребі керівників підрозділів;
- балансовий метод - порівняння наявної чисельності з плановою потребою.

Основними факторами, що впливають на потребу в кількості працівників є: обсяг товарообігу, асортимент товарів, режим роботи, рівень автоматизації, кваліфікація персоналу, плинність кадрів.

*2. Формування джерел залучення трудових ресурсі*в, поділяються за внутрішні та зовнішні.

Внутрішні джерела формуються з резервів підприємства – це переміщення працівників всередині підприємства (переведення, підвищення, ротація), залучення колишніх працівників, тих, хто раніше працював на підприємстві.

Зовнішні джерела: державні та приватні служби зайнятості з наявністю баз даних вакансій та резюме; навчальні заклади- випускники коледжів, університетів (для молодих спеціалістів), рекламні оголошення у ЗМІ, на спеціалізованих сайтах, у соціальних мережах, Інтернет-ресурси, зокрема сайти з пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua), залучення нових співробітників за рекомендаціями існуючих та прямий пошук (хедхантинг), тобто залучення висококваліфікованих фахівців від конкурентів.

3. Відбір персоналу здійснюється поетапно:

- попередній відбір (скринінг) -аналіз резюме та супровідних листів,
- співбесіда - може бути індивідуальна або групова проводиться з метою оцінки професійних якостей, досвіду, мотивації, особистісних характеристик;
- професійне (знання товару, навички роботи з касою), психологічне (стресостійкість, комунікабельність) та інтелектуальне тестування;
- перевірка рекомендацій через зв'язок з попередніми роботодавцями;
- медичний огляд проводиться для певних категорій працівників (наприклад, у продовольчій торгівлі).

Відбір персоналу здійснюється за критеріями: професійні знання та навички, досвід роботи, особистісні якості (комунікабельність, відповідальність, стресостійкість), мотивація.

4. Оформлення трудових відносин з обраним кандидатом є заключним етапом підбору персоналу. Здійснюється за наступною процедурою:

- узгодження умов працевлаштування- заробітна плата, графік роботи, посадові обов'язки;
- укладання трудового договору (контракту);
- видання наказу про прийняття на роботу;

- ознайомлення з посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, технікою безпеки;
- формування особистої справи працівника;

Структура персоналу - це співвідношення різних груп працівників за певними ознаками. Аналіз структури персоналу дозволяє оцінити якісний склад трудових ресурсів та ефективність їх використання. Розподіл працівників торгівлі здійснюється за ознаками:

1. За категоріями персоналу:

- ✓ Керівники - працівники, які займають керівні посади та здійснюють управління підприємством або його структурними підрозділами (директор, заступники директора, завідувачі відділів, старші продавці).
- ✓ Фахівці, тобто працівники, які виконують функції, що вимагають спеціальних знань та навичок (бухгалтери, маркетологи, юристи, товарознавці, логісти, HR-менеджери).
- ✓ Технічні службовці - працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування (секретарі, оператори ПК, діловоди, касири).
- ✓ Робітники - працівники, які безпосередньо зайняті виконанням робіт з переміщення, зберігання, підготовки та продажу товарів (продавці, вантажники, прибиральники, охоронці, водії).

2. За кваліфікацією:

- ✓ Висококваліфіковані - працівники з високим рівнем освіти, значним досвідом та унікальними навичками (наприклад, товарознавці-експерти, досвідчені маркетологи).
- ✓ Кваліфіковані - працівники, які мають спеціальну освіту та досвід роботи за фахом (продавці-консультанти, бухгалтери).
- ✓ Малокваліфіковані - працівники, які виконують прості операції, що не вимагають спеціальної підготовки (вантажники, прибиральники).

3. За стажем роботи:

- ✓ Молоді працівники (до 3 років стажу), потребують адаптації та навчання.
- ✓ Працівники із середнім стажем (3-10 років) мають досвід роботи.
- ✓ Працівники з великим стажем (понад 10 років) - носії знань та досвіду, можуть бути наставниками.

4. За віком та статтю.

Аналіз вікової та статевої структури дозволяє оцінити потенціал для розвитку, ризики старіння кадрів, дотримання гендерного балансу.

5. За рівнем освіти - вища, середня спеціальна, професійно-технічна, загальна середня.

Оптимальна структура персоналу забезпечує баланс між досвідом та молодістю, кваліфікацією та універсальністю, що сприяє ефективному виконанню завдань підприємства.

Система оплати праці - це сукупність правил і норм, що визначають залежність розміру заробітної плати працівника від кількості та якості його праці. Вибір системи оплати праці має значний вплив на мотивацію персоналу, продуктивність праці та витрати підприємства.

Основні *системи оплати праці* в торгівлі:

1. Погодинна (тарифна) система - заробітна плата нараховується за фактично відпрацьований час (години, дні) за встановленою тарифною ставкою або окладом. Найчастіше застосовується для працівників, чия робота не може бути легко виміряна в одиницях продукції або обсягу продажів, або коли якість важливіша за швидкість (наприклад, адміністративний персонал, охоронці, прибиральники, консультанти у преміальних магазинах). Перевагами даної системи є простота розрахунку, стабільність доходу для працівника, сприяє якісному виконанню робіт, до недоліків можна віднести відсутність

стимулювання до збільшення обсягів роботи, може призвести до зниження інтенсивності праці.

2. Відрядна система - заробітна плата нараховується за кількість виробленої продукції або виконаних операцій за встановленими розцінками за одиницю. Застосовується в чистому вигляді в роздрібній торгівлі, але може використовуватися для певних видів робіт на складах (наприклад, за кількість зібраних замовлень, розфасованих одиниць товару) або в оптовій торгівлі за обсяг відвантажень. До переваг можна віднести наявність стимулу до збільшення обсягів роботи, прозорість зв'язку між результатом і оплатою. Недоліки - може призвести до зниження якості, ігнорування інших обов'язків (наприклад, обслуговування клієнтів), складнощі з нормуванням.

3. Преміальна система - додаткові виплати (премії) до основної заробітної плати (погодинної або відрядної) за досягнення певних кількісних або якісних показників. Дана система дуже поширена в торгівлі. Премії можуть нараховуватися за: виконання/перевиконання плану товарообігу, збільшення середнього чека, зменшення витрат, відсутність скарг від клієнтів, дотримання стандартів обслуговування та успішне впровадження нових технологій. Система є ефективним інструментом мотивації, гнучкості, можливістю стимулювання різних аспектів діяльності, проте існує складність у розробці об'єктивних показників, можливі конфлікти через несправедливе нарахування.

4. Бонусна система оплати праці - виплата бонусів, які можуть бути одноразовими або періодичними, за досягнення значних, заздалегідь визначених цілей або результатів, що виходять за рамки звичайних обов'язків. Часто бонуси прив'язані до загальних результатів компанії або довгострокових цілей. Зазвичай застосовується для керівників, менеджерів з продажу, ключових фахівців. Бонуси можуть бути прив'язані до досягнень річного плану продажів, збільшення прибутку компанії, успішного завершення великого проекту, залучення великих клієнтів. Використання бонусної системи є сильний стимул для досягнення стратегічних цілей, відчутний розмір виплат, проте може бути сприйнята як непередбачувана, якщо цілі нечіткі.

До інших додаткових систем оплати праці можна також віднести комісійну систему, коли заробітна плата залежить від відсотка від обсягу продажів (часто для менеджерів з продажу, ріелторів) також систему участі в прибутку, коли працівники отримують частку від прибутку підприємства.

Продуктивність праці - це показник ефективності використання трудових ресурсів, що характеризує здатність працівника (або колективу) виробляти певну кількість продукції (або виконувати обсяг робіт) за одиницю часу. У торгівлі продуктивність праці відображає ефективність використання персоналу для досягнення обсягів товарообігу та прибутку.

Методи вимірювання продуктивності праці:

1. **Виробіток** (В) - кількість продукції (обсяг товарообігу, кількість обслужених покупців), вироблена (виконана) одним працівником за одиницю часу. Чим вищий виробіток, тим вища продуктивність праці.

Розраховується за формулою:

$$В = \frac{ОТ}{Чпр}; \qquad (12.7)$$

де: *ОТ* – обсяг товарообігу (або інший показник обсягу роботи) за період;

Чпр – середньооблікова чисельність працівників (або кількість відпрацьованих людино-годин).

Одиниці виміру виробітку можуть становити: гривень товарообігу на одного працівника, кількість чеків на одного касира, кількість обслужених покупців на одного продавця.

2. **Трудомісткість** (Тр) - величина, обернена виробітку. Це кількість робочого часу, витраченого на 1000 грн./одиниць товарообігу (або виконання одиниці обсягу роботи). Чим нижча трудомісткість, тим вища продуктивність праці.

$$\text{Тр} = \frac{\text{ЗРЧ}}{\text{ОТ}}; \tag{12.8}$$

де *ЗРЧ* – затрати робочого часу, люд.год, год.

Одиниці виміру трудомісткості є: людино-години на 1000 грн товарообігу, хвилини на один обслужений чек.

Рівень продуктивності праці в торговельному підприємстві залежить від багатьох факторі, зокрема:

1. Матеріально-технічні фактори:

- ✓ рівень оснащеності торговельним обладнанням (сучасні касові системи, сканери, холодильники);
- ✓ рівень автоматизації та комп'ютеризації процесів (erp, wms, crm);
- ✓ якість та ергономіка робочих місць;
- ✓ наявність та стан транспортних засобів;
- ✓ оптимальне планування торговельного простору та складів.

2. Організаційні фактори:

- ✓ чітка організація торговельно-технологічних процесів (приймання, зберігання, викладка, продаж);
- ✓ раціональна організація праці (розподіл обов'язків, нормування, графіки роботи);
- ✓ ефективна система управління (чітка структура, делегування повноважень);
- ✓ впровадження інновацій та передового досвіду;
- ✓ оптимізація логістики та управління товарними запасами.

3. Соціально-економічні фактори:

- ✓ рівень кваліфікації та професійної підготовки персоналу;
- ✓ мотивація та стимулювання праці (системи оплати праці, премії, бонуси, соціальні пакети);
- ✓ соціально-психологічний клімат у колективі;
- ✓ умови праці (безпека, санітарні норми, освітлення, вентиляція);
- ✓ рівень плинності кадрів.

Шляхи підвищення продуктивності праці в торгівлі:

1. Впровадження нових технологій та автоматизація - автоматизація касових операцій (pos-системи, прро), використання систем управління складом (wms), впровадження електронного документообігу, розвиток онлайн-продажів та омніканальності, використання роботів та автоматизованих систем у великих логістичних центрах.

2. Удосконалення організації праці та управління - раціоналізація торговельно-технологічних процесів (скорочення часу на приймання, викладку, розрахунок), оптимізація штатного розпису та розподілу функцій, розвиток системи наставництва та обміну досвідом, впровадження гнучких графіків роботи, покращення системи контролю та оцінки результатів.

3. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу - систематичне навчання та підвищення кваліфікації працівників (тренінги з продажу, знання товару, обслуговування клієнтів), розробка та впровадження ефективних систем матеріального та нематеріального

стимулювання (премії, бонуси, кар'єрне зростання, визнання), створення сприятливого мікроклімату в колективі, забезпечення комфортних та безпечних умов праці.

4. Оптимізація асортименту та логістики - формування асортименту, що відповідає попиту, зменшення кількості неліквідів, оптимізація запасів товарів для уникнення їх надлишку або дефіциту, удосконалення логістичних ланцюгів (скорочення часу доставки, оптимізація маршрутів).

Підвищення продуктивності праці є постійним завданням для торговельного підприємства, оскільки це дозволяє знижувати витрати на одиницю товарообігу, збільшувати прибуток та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

12.3. Витрати та доходи торговельного підприємства, формування ціни.

Ефективне управління фінансами є запорукою успіху будь-якого торговельного підприємства. Це вимагає глибокого розуміння структури витрат та джерел формування доходів, а також вміння грамотно формувати цінову політику.

Витрати торговельного підприємства (витрати обігу) - це сукупність грошових витрат, пов'язаних зі здійсненням торговельної діяльності, тобто з доведенням товарів від виробника (постачальника) до споживача. Вони відображають вартість ресурсів, спожитих у процесі обігу, і є ключовим фактором, що впливає на прибутковість.

Класифікація витрат обігу:

1. За елементами витрат (економічна класифікація) показує, які економічні елементи ресурсів були спожиті.

- *Матеріальні витрати* - вартість спожитих матеріалів, палива, енергії, води, що використовуються в торговельному процесі: вартість пакувальних матеріалів (пакети, коробки), електроенергія для холодильників та освітлення магазину, вода для санітарних потреб, миючі засоби;
- *Витрати на оплату праці* - заробітна плата працівників, премії, бонуси, інші виплати (заробітна плата продавців, касирів, менеджерів, адміністративного персоналу, вантажників);
- *Відрахування на соціальні заходи* - Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) на фонд оплати праці (відрахування ЄСВ із заробітної плати всіх працівників);
- *Амортизація* - поступове перенесення вартості основних фондів на витрати (амортизація будівлі магазину, торговельного обладнання (холодильники, стелажі), транспортних засобів);
- *Інші операційні витрати* - всі інші витрати, що не увійшли до попередніх груп (орендна плата, послуги банків, послуги зв'язку, послуги охорони, ремонтні роботи, відрядження, податки та збори (крім ПДВ та податку на прибуток).

2. За статтями калькуляції (функціональна класифікація) - показує, на які цілі були здійснені витрати, пов'язані з конкретними функціями торговельного підприємства.

- *Витрати на транспортування* - доставка товарів від постачальника до складу/магазину (вартість пального для власного автопарку, оплата послуг транспортних компаній);
- *Витрати на зберігання* - утримання складських приміщень (оренда складу, зарплата складського персоналу, витрати на опалення та освітлення складу);
- *Витрати на оплату праці торговельного персоналу* включає зарплату продавців, касирів, консультантів;
- *Витрати на рекламу та маркетинг*, просування товарів та послуг (оплата рекламних кампаній, виготовлення рекламних матеріалів, участь у виставках);

- *Адміністративні витрати* - управління підприємством в цілому (зарплата адміністрації, оренда офісу, канцелярські товари);
- *Інші статті* - витрати на ремонт, відсотки за кредитами, комунальні послуги тощо.

3. За відношенням до обсягу товарообігу - цей розподіл важливий для аналізу «витрати-обсяг-прибуток» та прийняття управлінських рішень.

- *Постійні витрати (фіксовані)* - витрати, які не змінюються або змінюються незначно зі зміною обсягу товарообігу в короткостроковому періоді. Вони існують, навіть якщо підприємство не здійснює продажів. Наприклад орендна плата за приміщення магазину, заробітна плата адміністративного персоналу (директор, бухгалтер), амортизація будівлі та основного обладнання (якщо використовується прямолінійний метод), витрати на охорону, страхування.
- *Змінні витрати (варіабельні)* -витрати, які змінюються пропорційно (або майже пропорційно) зміні обсягу товарообігу, це вартість закуплених товарів (собівартість реалізованої продукції), комісійні винагороди продавцям (відсоток від продажу), витрати на пакувальні матеріали (прямо пов'язані з кількістю проданих одиниць), витрати на доставку товарів покупцям (залежно від кількості доставок), електроенергія для касових апаратів (якщо її споживання залежить від кількості операцій).

4. За способом віднесення на об'єкт калькуляції:

- *Прямі витрати* - витрати, які можна безпосередньо віднести на конкретний товар, послугу, відділ або інший об'єкт калькуляції. Це закупівельна вартість конкретного товару, транспортні витрати на доставку конкретної партії товару, заробітна плата продавця, який працює виключно в одному відділі.
- *Непрямі витрати (накладні)* - витрати, які неможливо безпосередньо віднести на конкретний об'єкт і які розподіляються між об'єктами за певною базою (наприклад, площа, товарообіг, кількість працівників): загальні адміністративні витрати магазину (зарплата директора, оренда офісу), витрати на загальну рекламу магазину, комунальні послуги (опалення всього приміщення).

Ефективне управління витратами неможливе без їхнього планування та систематичного обліку. Планування витрат відображається через визначення кошторису витрат, ведення їх обліку та здійснення калькулювання витрат.

Кошторис витрат (бюджет витрат) - це план майбутніх витрат підприємства на певний період (місяць, квартал, рік), складений за економічними елементами або статтями. Він є інструментом контролю та управління фінансовими ресурсами. Здійснюється з метою встановлення лімітів витрат, контроль за їх дотриманням, виявлення резервів для оптимізації. Алгоритм проведення планування:

1. Аналіз фактичних витрат за попередні періоди.
2. Визначення планових обсягів товарообігу та інших показників діяльності.
3. Розрахунок потреби в ресурсах та відповідних витрат.
4. Затвердження кошторису керівництвом.

Складання річного кошторису витрат, наприклад для супермаркету, окремими рядками будуть заплановані витрати на оренду, зарплату, електроенергію, рекламу, транспорт тощо.

Облік витрат проводиться з метою узагальнення інформації про фактично понесені витрати через систематичне збирання інформації та реєстрації витрат. Забезпечує контроль за дотриманням кошторису, дозволяє аналізувати структуру та динаміку витрат, виявляти відхилення та причини їх виникнення. Ведеться на основі первинних документів (акти виконаних робіт, накладні, банківські виписки, авансові звіти) у бухгалтерському обліку.

Калькуляція - це розрахунок собівартості одиниці продукції, послуги або іншого об'єкта. В торгівлі калькуляція може застосовуватися для визначення собівартості реалізованого товару, вартості послуги доставки, або для розрахунку витрат на утримання одного квадратного метра торговельної площі, визначення фактичних витрат на одиницю, обґрунтування ціни, контроль за витратами. Процес проведення калькуляції здійснюється через збір прямих витрат на об'єкт та розподіл непрямих витрат за обраною базою. Наприклад: калькуляція собівартості продажу одного кілограма бананів складається з суми розміру закупівельної ціни, частки транспортних витрат на доставку цієї партії, частки витрат на зберігання та частка зарплати продавця.

Доходи торговельного підприємства - це збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, що призводить до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків власників).

Основними *джерелами доходів* торговельного підприємства є:

1. **Дохід від реалізації товарів (товарообіг) -** основний і найбільший вид доходу для більшості торговельних підприємств. Він формується від продажу товарів покупцям.

Валовий дохід (виручка) - це загальна сума грошових коштів, отриманих від продажу товарів без вирахування податків та знижок.

Чистий дохід (чиста виручка) - це валовий дохід, зменшений на суму наданих знижок, повернень товарів та непрямих податків (ПДВ, акцизний податок).

Приклад: Супермаркет за місяць продав товарів на 5 млн. грн (валовий дохід). Після вирахування ПДВ (20%) та повернень, чистий дохід склав 4 млн. грн.

2. **Дохід від надання послуг.** Багато торговельних підприємств, окрім продажу товарів, надають різноманітні послуги, що також є джерелом доходу. *Наприклад*:

- послуги доставки - Інтернет-магазин стягує плату за доставку товарів додому;
- послуги встановлення та налаштування - магазин побутової техніки пропонує встановлення пральних машин або налаштування телевізорів;
- послуги пакування подарунків - магазин сувенірів пропонує послуги з пакування;
- послуги ремонту та сервісного обслуговування - автосалон надає послуги з ремонту автомобілів;
- оренда рекламних площ - великий торговельний центр здає в оренду місця для розміщення зовнішньої реклами;
- послуги з кредитування - надання товарів у розстрочку через власні фінансові програми.

3. **Інші операційні доходи -** доходи, що виникають у процесі звичайної діяльності підприємства, але не пов'язані безпосередньо з реалізацією товарів чи послуг. *Наприклад:*

- дохід від оренди - підприємство здає в оренду частину своїх складських або офісних приміщень;
- штрафи, пені, неустойки отримані від контрагентів за порушення умов договорів;
- дохід від реалізації інших оборотних активів тобто продаж невикористаних матеріалів, тари;
- відшкодування збитків, отриманих від страхових компаній або винних осіб.

4. **Фінансові доходи -** доходи, отримані від фінансових операцій, наприклад відсотки, отримані за депозитами, дивіденди від інвестицій.

5. **Інші доходи -** доходи від реалізації необоротних активів (продаж старого обладнання), доходи від операцій з цінними паперами, надзвичайні доходи.

Ціна товару - це грошовий вираз вартості товару, який встановлюється продавцем і сплачується покупцем. Формування ціни є одним з найважливіших рішень у торговельній

діяльності, оскільки воно впливає на обсяги продажів, доходи, прибуток та конкурентоспроможність підприємства.

Основні складові ціни товару в торгівлі є:

✓ **Собівартість товару (закупівельна вартість)** - це сума, за яку підприємство придбало товар у постачальника, плюс усі прямі витрати, пов'язані з його доставкою та доведенням до стану, придатного для продажу. Складається з: ціни постачальника, транспортних витрат до складу/магазину, митних платежів та зборів (для імпортних товарів) та витрат на фасування/пакування (якщо здійснюється підприємством).

Приклад: Магазин закупив партію кави за 100 грн/пачка. Доставка від постачальника до магазину коштувала 5 грн/пачка. Собівартість кави для магазину становить 105 грн/пачка.

✓ **Витрати обігу (торгова надбавка, що покриває витрати)** - це частина витрат торговельного підприємства, яка має бути покрита за рахунок реалізації товару. Включає всі витрати, пов'язані з діяльністю магазину, окрім закупівельної вартості товару, а саме частка орендної плати, заробітної плати продавців, комунальних послуг, витрат на рекламу, амортизації, що припадає на одиницю продукції. *Наприклад* ця сума становить 15 грн/пачку.

✓ **Прибуток** - це бажана норма прибутку, яку підприємство планує отримати від продажу товару. Прибуток є винагородою за ризик та інвестиції, а також джерелом розвитку підприємства. *Приклад:* Магазин планує отримати 20 грн прибутку з кожної пачки кави.

✓ **Податок на додану вартість (ПДВ)** - це непрямий податок, який нараховується на вартість товару (послуги) і сплачується споживачем, а потім перераховується до бюджету підприємством. В Україні стандартна ставка ПДВ становить 20%.

Приклад: Якщо ціна товару без ПДВ (собівартість + витрати + прибуток) становить 140 грн, то ПДВ становитиме 140 грн * 20% = 28 грн.

Формула формування ціни товару (ціна продажу) матиме вигляд:

$$Цп = СВт + ВО + П + ПДВ \quad (12.9)$$

де: *Цп* –ціна продажу товару;

СВт – собівартість товару (закупівельна вартість з урахуванням прямих витрат);

ВО – витрати обігу (частина торгової надбавки, що покриває витрати);

П – прибуток (частина торгової надбавки, що формує прибуток);

ПДВ – податок на додану вартість.

Приклад розрахунку ціни 1 пачки кафи: Цп= 105+15+20+28=168 грн.

Таким чином, формування ціни є комплексним процесом, що враховує всі витрати, бажану рентабельність та податкові зобов'язання, забезпечуючи фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

12.4. Фінансові результати та прибуток торговельного підприємства.

Фінансові результати є ключовим показником ефективності діяльності будь-якого підприємства, і торговельне не є винятком. Вони відображають кінцевий ефект від усіх господарських операцій і є основою для подальшого розвитку. Центральне місце серед фінансових результатів займає прибуток, який є рушійною силою підприємницької діяльності.

Прибуток - це частина доходу, що залишається після відшкодування всіх витрат, пов'язаних з отриманням цього доходу. Він є основним джерелом розвитку підприємства, формування фондів, виплати дивідендів власникам та виконання соціальних програм.

У бухгалтерському та фінансовому обліку розрізняють кілька видів прибутку, які відображають різні етапи його формування:

1. **Валовий прибуток** *(ВП)* - це різниця між чистим доходом (виручкою) від реалізації товарів (без ПДВ та акцизного податку) та собівартістю реалізованих товарів. Він показує ефективність основної торговельної діяльності до врахування інших операційних витрат. *Приклад*: магазин продав товарів на 1млн. грн (без ПДВ). Собівартість цих товарів (закупівельна ціна + прямі витрати на доставку) склала 700тис. грн. Таким чином валовий прибуток становитиме 300 тис. грн. (1000000−700000).

2. **Операційний прибуток** *(ОП)* - це валовий прибуток, зменшений на суму інших операційних витрат (адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати). Він відображає прибуток від основної (операційної) діяльності підприємства.

Приклад: Валовий прибуток магазину 300 тис. грн. Витрати на збут (зарплата продавців, реклама) 100 тис. грн. Адміністративні витрати (зарплата директора, бухгалтера, оренда офісу) 50 тис. грн. Інші операційні витрати 10 тис. грн. Операційний прибуток становитиме: *ОП*=300000−100000−50000−10000=140000 грн.

3. **Прибуток до оподаткування (*ПДО*)** - це операційний прибуток, скоригований на суму фінансових доходів та витрат, а також інших доходів та витрат. Це прибуток, з якого сплачується податок на прибуток.

Приклад: операційний прибуток 140 000 грн. Фінансові доходи (відсотки за депозитом) 5 000 грн. Фінансові витрати (відсотки за банківським кредитом) 15 000 грн. Таким чином прибуток до оподаткування становитиме: *ПДО*=140000+5000−15000=130000 грн.

4**. Чистий прибуток** *(ЧП)* -це прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток *(Ппр)*. Це кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства.

Приклад: прибуток до оподаткування 130 000 грн. Ставка податку на прибуток 18% (*Ппр*=130000×0.18=23400 грн.), тоді чистий прибуток становитиме *ЧП*=130000−23400=106600 грн.

На розмір прибутку торговельного підприємства *впливає багато факторів*, які можна згрупувати за основними елементами формування фінансового результату:

✓ Обсяг товарообігу (обсяг продажів) -це найважливіший фактор. Збільшення обсягу товарообігу при незмінних інших умовах призводить до зростання валового доходу і, відповідно, прибутку. Кожен проданий товар приносить певну торгову надбавку, тому чим більше товарів продано, тим більший загальний прибуток. *Приклад:* якщо магазин збільшив товарообіг на 10%, а витрати зросли лише на 5% (за рахунок постійних витрат), прибуток зросте значно.

✓ Рівень витрат (витрат обігу) - зниження рівня витрат обігу (як постійних, так і змінних) при незмінному обсязі товарообігу та цінах призводить до зростання прибутку. Ефективне управління витратами є прямим шляхом до підвищення рентабельності. *Приклад:* якщо магазин зміг домовитися про зниження орендної плати (постійна витрата) або оптимізувати логістику, зменшивши транспортні витрати (змінна витрата), це безпосередньо збільшить прибуток.

✓ Рівень цін - збільшення цін на товари (при незмінному обсязі продажів та собівартості) призводить до зростання валового доходу та прибутку. Однак, підвищення цін може призвести до зниження попиту та обсягів продажів, тому важливо знайти оптимальний баланс. *Приклад:* якщо магазин підвищив ціну на популярний товар на 5%, і це не призвело до значного падіння продажів, його прибуток від цього товару зросте.

✓ Структура асортименту - співвідношення товарів з різною рентабельністю в загальному обсязі продажів. Збільшення частки високорентабельних товарів (з великою торговою надбавкою) у товарообігу призводить до зростання загального прибутку підприємства, навіть якщо загальний обсяг продажів залишається незмінним. *Приклад:* якщо магазин електроніки починає продавати більше аксесуарів (чохли, навушники), які мають вищу націнку, ніж самі смартфони, це покращить загальну рентабельність та прибуток.

✓ Якість товарів та обслуговування - висока якість товарів та обслуговування підвищує лояльність клієнтів, стимулює повторні покупки та позитивні відгуки, що сприяє зростанню товарообігу та, відповідно, прибутку.

✓ Швидкість оборотності товарів - чим швидше товар продається, тим швидше вивільняється капітал, вкладений у нього, і тим більше оборотів можна зробити за певний період, що збільшує загальний прибуток.

Рентабельність - це відносний показник ефективності, який характеризує прибутковість діяльності підприємства. Він показує, скільки прибутку припадає на одиницю використаних ресурсів або отриманого доходу. *Розрізняють наступні види рентабельності*:

1. *Рентабельність продажу* (*Рпр*) показує, скільки прибутку підприємство отримує з кожної гривні чистого доходу (виручки) від реалізації. Це один з найважливіших показників ефективності операційної діяльності.

Приклад: якщо чистий дохід магазину 1000000 грн, а чистий прибуток 106600 грн.

$$Рпр=106600/1000000\times100\%=10.66\%$$

Це означає, що з кожної гривні доходу магазин отримує 10.66 копійок чистого прибутку.

2. *Рентабельність активів* (*Ракт*) показує, наскільки ефективно підприємство використовує всі свої активи (основні та оборотні фонди) для генерування прибутку.

Приклад: якщо чистий прибуток магазину 106600 грн, а середня вартість активів (будівлі, обладнання, товари, гроші) 800 000 грн. Відповідно:

$$Ракт=106600/800000\times100\%=13.33\%$$

Це означає, що на кожну гривню активів підприємство отримує 13.33 копійки чистого прибутку.

3. *Рентабельність власного капіталу* (*Рвл.кап.*) показує, наскільки ефективно використовується власний капітал підприємства для отримання прибутку. Це ключовий показник для власників (акціонерів), оскільки він відображає віддачу від їхніх інвестицій.

Приклад: якщо чистий прибуток магазину 106600 грн, а середня вартість власного капіталу (статутний капітал, нерозподілений прибуток) 500000 грн.

$$Рвл.кап.=106600/500000\times100\%=21.32\%$$

Це означає, що на кожну гривню власного капіталу власники отримують 21.32 копійки чистого прибутку.

Після отримання чистого прибутку підприємство приймає рішення щодо його розподілу та використання. Це стратегічно важливий процес, який впливає на подальший розвиток, фінансову стабільність та мотивацію власників та працівників.

Основні напрямки розподілу та використання чистого прибутку:

1. *На розвиток виробництва (реінвестиції).* Це найважливіший напрямок використання прибутку, що забезпечує зростання та конкурентоспроможність підприємства. Наприклад прибуток може бути спрямований на придбання нових основних фондів (закупівля сучасного торговельного обладнання (нові холодильники, касові системи), будівництво нових магазинів або складів, оновлення автопарку),

модернізацію та реконструкцію, зокрема ремонт та оновлення існуючих торговельних приміщень, складів, обладнання; впровадження нових технологій - інвестиції в ERP-, CRM-системи, програмне забезпечення для онлайн-торгівлі, розширення асортименту зокрема закупівля нових груп товарів, освоєння нових ринків та в інвестиції в маркетинг - довгострокові рекламні кампанії, розвиток бренду.

2. *Формування резервного капіталу (фондів).* Створення фінансових резервів для покриття непередбачених збитків, ризиків або для забезпечення стабільності в періоди економічної нестабільності. Наприклад, відрахування частини прибутку до резервного фонду для покриття можливих збитків від псування товарів або для виплати дивідендів у разі недостатнього прибутку в майбутньому.

3. *Виплата дивідендів власникам (засновникам, акціонерам).* Частина прибутку, яка розподіляється між власниками підприємства пропорційно їхній частці в статутному капіталі або кількості акцій. Це є винагородою власникам за їхні інвестиції. До прикладу: засновники ТОВ «Торговий Дім» вирішили виплатити 50% чистого прибутку у вигляді дивідендів.

4. *На соціальні програми та заохочення персоналу.* Використання прибутку для покращення умов праці, соціального захисту працівників та їх мотивації. Зокрема: матеріальне заохочення через виплату премій, бонусів працівникам за досягнення високих результатів (окрім тих, що вже включені до витрат); соціальний пакет - оплата медичного страхування, путівок, абонементів у спортзал для працівників; навчання та підвищення кваліфікації- оплата курсів, тренінгів для персоналу та благодійність та спонсорство, що включає підтримку соціальних проектів, місцевих громад тощо.

5. *Використання прибутку для дострокового погашення кредитів* або інших довгострокових зобов'язань, що зменшує фінансові ризики та витрати на обслуговування боргу.

Раціональний розподіл прибутку є важливим елементом фінансової стратегії підприємства, що дозволяє збалансувати інтереси власників, працівників та забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке прибуток торговельного підприємства і яке його основне призначення?
2. Назвіть чотири основні види прибутку, які розрізняють у фінансовому обліку.
3. Як розраховується валовий прибуток і що він відображає?
4. Чим відрізняється операційний прибуток від валового прибутку?

5. Який вид прибутку залишається у розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток?
6. Назвіть три основні фактори, що впливають на розмір прибутку торговельного підприємства.
7. Що таке рентабельність і які три основні показники рентабельності ви знаєте?
8. Як розрахувати рентабельність продажу і що вона показує?
9. Назвіть два основні напрямки використання чистого прибутку підприємства.
10. Наведіть приклад використання прибутку на розвиток торговельного підприємства.

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Торговельне підприємство «ТехноДім» має середньорічну вартість основних фондів у розмірі 5 000 000 грн. За звітний період обсяг товарообігу склав 15 000 000 грн. Середньооблікова чисельність працівників – 50 осіб. Визначте показники ефективності використання основних фондів: фондовіддачу та фондомісткість, фондоозброєність одного працівника підприємства. Зробіть короткий висновок щодо ефективності використання основних фондів на підприємстві.

Завдання 2. Магазин «Книжковий Світ» за рік реалізував товарів на суму 2 500 000 грн. Середньорічний залишок товарних запасів у магазині склав 350 000 грн. Розрахуйте коефіцієнт оборотності товарних запасів, визначте тривалість одного обороту товарних запасів у днях (приймiть 360 днів у році). Запропонуйте два шляхи прискорення оборотності товарних запасів для магазину «Книжковий Світ».

Завдання 3. Новий супермаркет планує відкриття. За попередніми розрахунками, для ефективного обслуговування покупців на касах необхідно забезпечити обробку 1200 чеків за зміну. Один касир у середньому може обробити 150 чеків за зміну. Супермаркет працює 7 днів на тиждень, 12 годин на добу (дві зміни по 6 годин). Визначте необхідну мінімальну кількість касирів для супермаркету. Запропонуйте оптимальну систему оплати праці для касирів та обґрунтуйте свій вибір, вказавши її переваги для супермаркету.

Завдання 4. Інтернет-магазин «Все для дому» має 5 менеджерів з обробки замовлень. За минулий місяць вони обробили 4500 замовлень. Керівництво хоче підвищити продуктивність праці. Розрахуйте виробіток одного менеджера з обробки замовлень за місяць, розрахуйте трудомісткість обробки одного замовлення (приймiть, що місяць має 20 робочих днів, а робочий день – 8 годин). Запропонуйте два конкретні заходи, які можуть підвищити продуктивність праці менеджерів з обробки замовлень у цьому інтернет-магазині.

Завдання 5. Розгляньте такі види витрат торговельного підприємства:

- орендна плата за торговельне приміщення
- вартість пакувальних матеріалів
- заробітна плата продавців (фіксований оклад + % від продажу)
- амортизація холодильного обладнання (прямолінійний метод)
- витрати на рекламу в соціальних мережах

Класифікуйте кожну з цих витрат як постійну або змінну (відносно обсягу товарообігу). Поясніть, як зміна (збільшення або зменшення) кожної з цих витрат вплине на операційний прибуток підприємства.

Завдання 6. Торговельне підприємство «Гаджет-Маркет» за квартал отримало такі дані:

- Чистий дохід від реалізації товарів: 1 500 000 грн
- Собівартість реалізованих товарів: 900 000 грн
- Витрати на збут: 250 000 грн
- Адміністративні витрати: 100 000 грн
- Фінансові доходи (отримані відсотки): 10 000 грн
- Фінансові витрати (сплачені відсотки за кредитом): 30 000 грн
- Ставка податку на прибуток: 18%

Розрахуйте валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток підприємства.

Завдання 7. За результатами року, чистий прибуток магазину «Стильний Дім» склав 200 тис. грн. Середня вартість власного капіталу підприємства за рік становила 800 тис. грн. Власники розглядають варіанти використання прибутку. Розрахуйте рентабельність власного капіталу магазину. Запропонуйте два-три напрямки використання чистого прибутку, які були б найбільш доцільними для цього магазину, враховуючи необхідність як винагороди власникам, так і забезпечення майбутнього розвитку. Обґрунтуйте свій вибір.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Сутність та класифікація основних фондів торговельного підприємства: проблеми оцінки та шляхи підвищення ефективності використання.
2. Оборотні фонди торговельного підприємства: склад, структура та управління оборотністю для забезпечення фінансової стійкості.
3. Знос та амортизація основних фондів у торгівлі: методи нарахування та їх вплив на фінансові показники підприємства.
4. Аналіз показників ефективності використання основних фондів (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність) на прикладі торговельного підприємства.
5. Формування та використання трудових ресурсів у торговельній діяльності: планування, залучення та відбір персоналу.
6. Системи оплати праці в торгівлі: порівняльний аналіз ефективності погодинної, відрядної, преміальної та бонусної систем.
7. Продуктивність праці в торговельному підприємстві: методи вимірювання, фактори впливу та резерви підвищення.
8. Класифікація витрат торговельного підприємства та їх вплив на формування фінансових результатів.
9. Формування ціни товару в торгівлі: складові елементи, методи ціноутворення та вплив на прибутковість.
10. Фінансові результати та прибуток торговельного підприємства: види, фактори впливу та напрямки розподілу чистого прибутку.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Які активи торговельного підприємства функціонують тривалий час (понад рік) і переносять свою вартість на витрати частинами?
   а) основні фонди;
   б) оборотні фонди;
   в) грошові кошти;
   г) товарні запаси.
2. Який метод нарахування амортизації передбачає рівномірне списання вартості об'єкта протягом усього строку його корисного використання?
   а) прямолінійний метод;
   б) метод зменшення залишкової вартості;
   в) кумулятивний метод;
   г) виробничий метод.
3. Який показник ефективності використання основних фондів характеризує, скільки доходу (товарообігу) припадає на 1 гривню вартості основних фондів?
   а) фондовіддача;
   б) фондомісткість;
   в) фондоозброєність;
   г) рентабельність основних фондів.
4. Який елемент оборотних фондів становить найбільшу частку у торговельному підприємстві?
   а) товарні запаси;
   б) грошові кошти;
   в) дебіторська заборгованість;
   г) витрати майбутніх періодів.
5. Який показник оборотності оборотних фондів показує кількість днів, за які оборотні фонди здійснюють один повний оборот?
   а) тривалість одного обороту;
   б) коефіцієнт оборотності;
   в) фондовіддача;
   г) рентабельність оборотних фондів.
6. Який фактор впливає на потребу в трудових ресурсах торговельного підприємства?
   а) обсяг товарообігу;
   б) курс валют;
   в) вартість основних фондів;
   г) розмір статутного капіталу.
7. До якої категорії персоналу належать продавець-консультант, вантажник, прибиральник?
   а) робітники;
   б) керівники;
   в) фахівці;
   г) технічні службовці.
8. Яка система оплати праці передбачає нарахування заробітної плати за фактично відпрацьований час за встановленою тарифною ставкою?

а) погодинна (тарифна) система;
б) відрядна система;
в) преміальна система;
г) бонусна система.

9. Який показник продуктивності праці характеризує кількість робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (або виконання одиниці обсягу роботи)?
а) трудомісткість;
б) виробіток;
в) фондоозброєність;
г) рентабельність праці.

10. Який фактор є ключовим для підвищення продуктивності праці в торгівлі?
а) впровадження нових технологій та автоматизація;
б) збільшення кількості адміністративного персоналу;
в) зменшення асортименту товарів;
г) зниження заробітної плати працівників.

11. Які витрати торговельного підприємства змінюються пропорційно зміні обсягу товарообігу?
а) змінні витрати;
б) постійні витрати;
в) адміністративні витрати;
г) непрямі витрати.

12. Що є основним джерелом доходу для більшості торговельних підприємств?
а) дохід від реалізації товарів;
б) дохід від оренди приміщень;
в) фінансові доходи;
г) штрафи та пені.

13. Яка складова ціни товару в торгівлі є сумою, за яку підприємство придбало товар у постачальника, плюс усі прямі витрати, пов'язані з його доставкою?
а) собівартість товару (закупівельна вартість);
б) витрати обігу;
в) прибуток;
г) податок на додану вартість (пдв).

14. Який показник рентабельності показує, скільки прибутку підприємство отримує з кожної гривні чистого доходу (виручки) від реалізації?
а) рентабельність продажу;
б) рентабельність активів;
в) рентабельність власного капіталу;
г) рентабельність витрат.

15. Який напрямок використання чистого прибутку забезпечує зростання та конкурентоспроможність підприємства через придбання нових активів або модернізацію?
а) на розвиток виробництва (реінвестиції);
б) на формування резервного капіталу;
в) на виплату дивідендів власникам;
г) на соціальні програми.

РОЗДІЛ 3. ТОРГІВЛЯ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ, ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ТЕМА 13 ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

13.1. Формування асортименту товарів.
13.2. Організація закупівель та постачання товарів.
13.3. Організація торговельного обслуговування.
13.4. Торговельні технології та інновації.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Асортимент товарів*
- *Логістика постачання*
- *Стандарти обслуговування клієнтів*
- *Форми обслуговування*
- *Мотивація персоналу*
- *Планування торговельного простору*
- *Мерчандайзинг*
- *Торговельні технології*

13.1. Формування асортименту товарів.

Формування асортименту товарів є одним із ключових аспектів успішної торговельної діяльності. **Асортимент товарів** - це сукупність товарів, що пропонуються торговельним підприємством для реалізації, згрупованих за певними ознаками (призначення, сировина, споживчі властивості, ціна тощо). Правильно сформований асортимент дозволяє максимально задовольнити потреби споживачів, забезпечити конкурентоспроможність підприємства та досягти бажаних фінансових результатів.

Формування асортименту базується на низці принципів, які забезпечують його ефективність та відповідність ринковим реаліям:

Принцип відповідності попиту. Це фундаментальний принцип, що передбачає формування асортименту з урахуванням потреб, запитів та уподобань цільових споживачів. Асортимент має бути таким, щоб максимально задовольнити очікування покупців. *Приклад:* Супермаркет «Сільпо» активно вивчає купівельні звички своїх клієнтів через аналіз чеків та програми лояльності. Завдяки цьому вони можуть адаптувати асортимент під регіональні особливості – наприклад, у західних регіонах України пропонувати ширший вибір традиційних місцевих продуктів, а в містах-мільйонниках – розширювати лінійку готових страв та імпортних делікатесів.

Принцип широти асортименту. Характеризується кількістю різних товарних груп або категорій, що пропонуються підприємством. Широкий асортимент дозволяє задовольнити різноманітні потреби покупців в одному місці. *Приклад:* Гіпермаркети «Ашан» або «Епіцентр» є яскравими представниками підприємств з широким асортиментом. У «Ашані» можна знайти все: від продуктів харчування та побутової хімії до одягу, електроніки та товарів для дому. «Епіцентр» пропонує величезний вибір будівельних матеріалів, меблів, товарів для саду, спорту та навіть дитячих іграшок.

Принцип глибини асортименту. Визначається кількістю різновидів, моделей, розмірів,

кольорів, марок товарів у межах однієї товарної групи. Глибокий асортимент надає покупцеві більший вибір у конкретній категорії. *Приклад:* Спеціалізований магазин спортивного взуття «Intertop» пропонує глибокий асортимент кросівок. У їхньому каталозі можуть бути десятки моделей від Nike, Adidas, Puma, New Balance, кожна з яких представлена у кількох кольорах та повній розмірній сітці. Це дозволяє покупцеві знайти взуття, що ідеально відповідає його потребам та вподобанням (рис. 13.1).

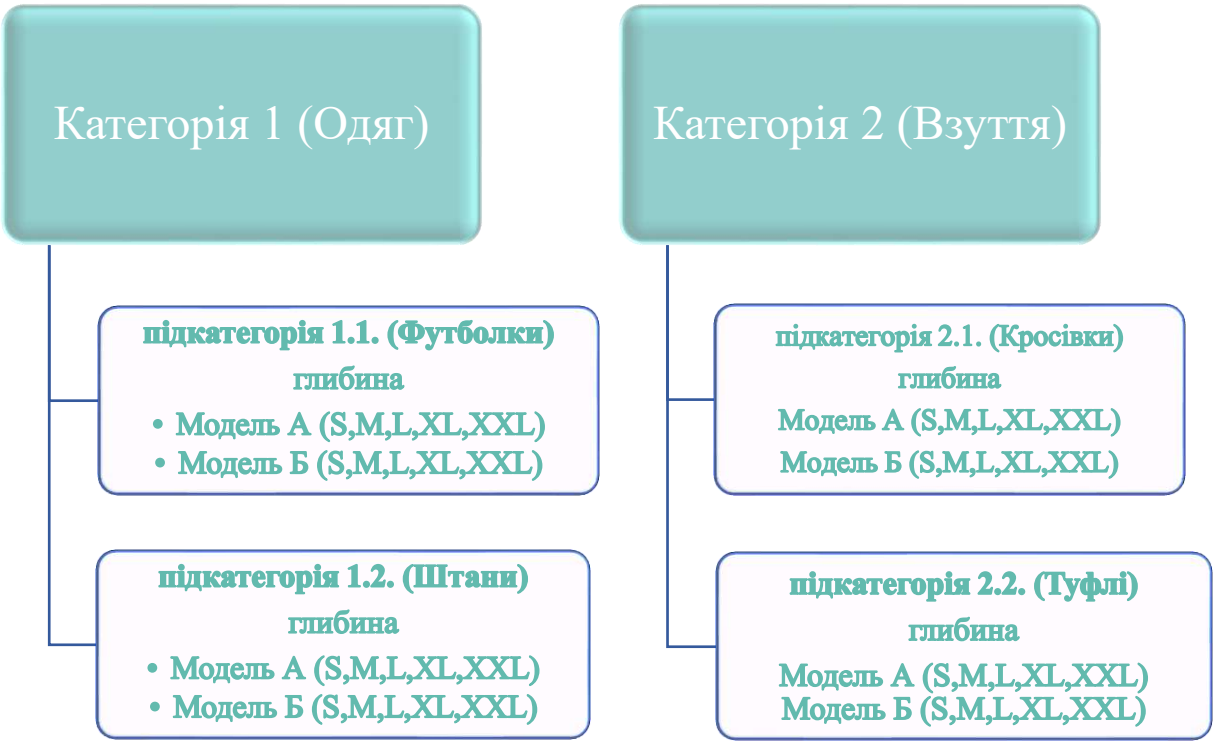


Рис. 13.1 Широта та глибина асортименту.

Принцип стабільності асортименту: Передбачає наявність у продажу постійного набору базових товарів, які користуються стабільним попитом. Це створює довіру у покупців та забезпечує стабільний товарообіг. *Приклад:* Мережа дискаунтерів «АТБ-Маркет» відома своїм стабільним асортиментом базових продуктів харчування (хліб, молоко, крупи, олія) та товарів повсякденного попиту. Покупці знають, що ці товари завжди будуть у наявності за конкурентними цінами, що формує їхню лояльність.

Принцип новизни асортименту: Полягає у регулярному оновленні асортименту новими товарами, що відповідають сучасним тенденціям, технологіям та змінам у попиті. Це дозволяє підтримувати інтерес покупців та залучати нових. *Приклад:* Магазини електроніки «Comfy» або «Foxtrot» постійно оновлюють свій асортимент, додаючи нові моделі смартфонів, ноутбуків, телевізорів та інших гаджетів одразу після їх виходу на ринок. Це дозволяє задовольняти попит на інновації та підтримувати імідж сучасного магазину.

Формування асортименту - це не спонтанний, а системний процес, що базується на аналізі та стратегічному плануванні.

Стратегічне планування реалізується через ведення торговельним підприємством асортиментної політики. **Асортиментна політика** - це стратегічні рішення підприємства щодо формування, підтримки та розвитку асортименту товарів. Вона визначає загальні напрямки та цілі асортиментної роботи, виходячи з місії підприємства, його цільового ринку та конкурентних переваг.

Компонентами асортиментної політики є:

- ✓ Цільовий ринок - визначення сегментів споживачів, на яких орієнтується підприємство.

- ✓ Конкурентні переваги - чим підприємство буде відрізнятися від конкурентів (ціна, якість, сервіс, унікальність товару).
- ✓ Цінова стратегія - загальний підхід до ціноутворення для різних груп товарів.
- ✓ Стратегія позиціонування - як підприємство хоче сприйматися на ринку.

Приклад: Асортиментна політика онлайн-гіпермаркету «Розетка» полягає у максимально широкому виборі товарів з різних категорій (від електроніки до товарів для тварин), щоб задовольнити будь-який запит клієнта, пропонуючи при цьому конкурентні ціни та зручний сервіс доставки.

Формування асортименту ґрунтується на результатах проведеного аналізу попиту та пропозицій виробників та постачальників.

Аналіз попиту - це систематичне вивчення потреб, запитів та купівельної поведінки споживачів. Це один з найважливіших методів формування асортименту, оскільки дозволяє пропонувати товари, які дійсно потрібні ринку.

Використовують наступні *методи аналізу попиту:*

- ✓ Аналіз даних про продажі - вивчення статистики продажів за попередні періоди (які товари продаються найкраще, які – найгірше, сезонність попиту, середній чек).
- ✓ Опитування та анкетування споживачів - безпосереднє збирання інформації про їхні вподобання, незадоволені потреби, очікування щодо нових товарів.
- ✓ Фокус-групи - обговорення з невеликими групами споживачів для отримання глибинного розуміння їхніх потреб та реакції на нові продукти.
- ✓ Моніторинг соціальних мереж та відгуків - аналіз коментарів та обговорень споживачів про товари та бренди.
- ✓ Аналіз ринкових тенденцій - вивчення загальних змін у споживчих перевагах, поява нових технологій, зміна моди.

Приклад: Мережа супермаркетів «Varus» регулярно аналізує дані з касових чеків та карток лояльності, щоб виявити найбільш популярні групи товарів, визначити пікові години покупок та скоригувати свої замовлення у постачальників, а також розширити асортимент у затребуваних категоріях.

Вивчення пропозицій постачальників - постійний моніторинг ринку пропозицій від виробників та оптових компаній. Метою є пошук нових, якісних товарів за вигідними цінами та умовами. Пропозиції постачальників вивчаються за критеріями:

- ✓ Ціна, вірніше конкурентоспроможність закупівельної ціни.
- ✓ Якість товару - відповідність стандартам, наявність сертифікатів.
- ✓ Умови постачання: терміни, обсяги, логістика.
- ✓ Надійність постачальника: репутація, дотримання договірних зобов'язань.
- ✓ Новизна та унікальність товару - можливість отримати конкурентну перевагу.
- ✓ Умови оплати - можливість відстрочки платежу, знижки за обсяг.

Приклад: Менеджери з закупівель будівельного гіпермаркету «Епіцентр К» постійно відвідують галузеві виставки, спілкуються з представниками виробників, моніторять онлайн-каталоги, щоб знайти нові, інноваційні будівельні матеріали або товари для дому, які можуть зацікавити їхніх клієнтів.

Управління асортиментом — це динамічний процес, що передбачає постійний аналіз та коригування товарної пропозиції для максимізації прибутку та задоволення потреб споживачів. Процес включає в собі:

- ✓ *Оптимізацію асортименту***,** тобто приведення асортименту до оптимального стану, при якому досягається баланс між широтою, глибиною, стабільністю, новизною та прибутковістю. Метою є максимізація прибутку та мінімізація витрат.

Найпоширенішими *методами оптимізації є:*

1. **ABC-аналіз.** Ґрунтується на класифікації товарів за їхнім внеском у товарообіг або прибуток.

- Група А: 20% товарів, що дають 80% товарообігу/прибутку (вимагають постійного контролю).
- Група В: 30% товарів, що дають 15% товарообігу/прибутку.
- Група С: 50% товарів, що дають 5% товарообігу/прибутку (можуть бути кандидатами на виведення).

2. **XYZ-аналіз:** Класифікація товарів за стабільністю попиту.

- Група X: Стабільний попит, легко прогнозується.
- Група Y: Коливання попиту, прогнозування ускладнене.
- Група Z: Нерегулярний, непередбачуваний попит.

3. **Матричний аналіз:** Наприклад, матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) для аналізу товарів за їхньою часткою ринку та темпами зростання.

Приклад: Мережа супермаркетів може за результатами ABC-аналізу виявити, що певні марки молока та хліба (група А) є основними генераторами доходу, тоді як рідкісні імпортні сири (група С) мають низький оборот, високі витрати на зберігання та часто псуються. Це може призвести до рішення про скорочення асортименту сирів групи С або повного їх виведення, щоб звільнити місце для більш прибуткових товарів.

✓ *Ротацію асортименту*, тобто регулярне оновлення та зміна товарів у межах асортименту, особливо для сезонних, модних або швидкопсувних товарів.

Приклад: Магазини одягу «LC Waikiki» або «Colin's» регулярно змінюють свої колекції відповідно до сезонів (весна-літо, осінь-зима) та останніх модних тенденцій. Нерозпродані товари минулих колекцій можуть бути переміщені в аутлети або продані зі значними знижками.

✓ *Виведення з асортименту (делістинг)* - це процес виключення певних товарів або товарних груп з асортименту підприємства. Основними причинами, що сприяють виведенню товару з асортименту є:

- низькі продажі та низька рентабельність.
- моральне або фізичне старіння товару.
- закінчення терміну придатності (для продуктів харчування).
- поява більш досконалих аналогів.
- зміна стратегії підприємства.
- високі витрати на зберігання або логістику.

Приклад: Якщо певний вид йогурту в магазині «АТБ» постійно має низькі продажі, часто псується до закінчення терміну придатності і займає цінне місце на полиці, його можуть вивести з асортименту, щоб звільнити простір для більш популярних та прибуткових товарів.

Не менш важливим при формування асортименту продукції є ведення раціональної політики закупівель, умови співпраці та вибір постачальників.

Політика закупівель - це система принципів і правил, якими керується торговельне підприємство при придбанні товарів. Вона є невід'ємною частиною асортиментної політики та має вирішальне значення для забезпечення безперебійності торговельного процесу, якості товарів та рентабельності.

Вибір постачальників в сучасних умовах є критично важливий етап, оскільки від надійності та вигідності постачальників залежить успіх усього бізнесу. Відбір зазвичай здійснюється за критеріями:

- конкурентоспроможність закупівельних цін;

- відповідність товару стандартам, наявність сертифікатів, репутація бренду;
- дотримання термінів, обсягів, безперебійність поставок;
- сприятливі умови оплати, зокрема можливість відстрочки платежу, наявність знижок за обсяг або передоплату;
- широта та глибина пропозиції постачальника;
- наявність власного транспорту, швидкість доставки;
- довгострокові відносини, відгуки інших клієнтів;
- післяпродажне обслуговування: гарантії, можливість повернення/обміну браку.

Приклад: Для мережі супермаркетів «Фора» при виборі постачальника молочної продукції критично важливими є наявність всіх необхідних сертифікатів якості та безпеки, можливість регулярних щоденних поставок свіжого товару, а також гнучкі умови оплати.

Після вибору постачальника відбувається узгодження та фіксація *умов співпраці* в договорі. Ключовими аспектами умов співпраці є*:*

- фіксована ціна, або ціна з прив'язкою до курсу валют, знижки за обсяг;
- умови оплати - передоплата, оплата за фактом поставки, відстрочка платежу (комерційний кредит);
- регулярність постачання, мінімальні та максимальні обсяги партії;
- умови доставки - хто здійснює доставку, за чий рахунок, умови інкотермс (для міжнародних закупівель);
- порядок перевірки приймання та перевірка якості, дії у разі виявлення браку;
- відповідальність сторін - штрафи, пені за порушення умов договору;
- порядок вирішення спорів.

Приклад: Велика торговельна мережа «АТБ» укладає з виробниками бакалії довгострокові договори, які передбачають значні знижки за обсяг закупівель, відстрочку платежу на 45-60 днів та жорсткі вимоги до термінів та якості поставок. Це дозволяє їм отримувати товари за вигідними цінами та забезпечувати стабільність асортименту.

Ефективне формування асортименту та грамотна політика закупівель є фундаментом успішної торговельної діяльності, дозволяючи підприємству не лише виживати, а й процвітати в умовах жорсткої конкуренції.

13.2. Організація закупівель та постачання товарів.

Організація закупівель та постачання товарів є однією з найважливіших функцій торговельного підприємства. Вона безпосередньо впливає на асортимент, якість товарів, рівень витрат, швидкість оборотності запасів та, зрештою, на прибутковість і конкурентоспроможність. Ефективна система закупівель забезпечує наявність потрібних товарів у потрібній кількості, в потрібному місці, у потрібний час та за оптимальною ціною. Відповідно до важливості раціональної системи закупівель необхідно здійснювати планомірне планування потреби в товарах, використовуючи різноманітні методи прогнозування попиту споживачів.

Планування потреби в товарах - це процес визначення обсягу та асортименту товарів, які необхідно закупити для забезпечення безперебійної торговельної діяльності та задоволення прогнозованого попиту споживачів.

Методи прогнозування попиту поділяються на кількісні та якісні**:**

1. **Кількісні (математичні) методи -** базуються на аналізі історичних даних про продажі та виявленні закономірностей. Зокрема це:

✓ *Метод рухомої середньої* – найпростіший метод, сутність якого полягає в

прогнозуванні майбутнього попиту на основі середнього значення попиту за певний попередній період. *Наприклад*: для прогнозування попиту на хліб у супермаркеті «АТБ» на наступний тиждень можна взяти середньоденні продажі за останні 4 тижні. Якщо продажі були 500, 520, 480, 510 одиниць, то прогноз буде (500+520+480+510)/4=502,5 тобто 502 одиниці.

✓ *Метод експоненційного згладжування* - більш складний метод, який надає більшу вагу останнім даним, що дозволяє швидше реагувати на зміни в попиті. Іншими словами, більш свіжі значення мають більший вплив на прогноз, ніж більш старі.

✓ *Регресійний аналіз* - використовується, коли попит залежить від інших факторів (ціна, реклама, сезонність, доходи населення). Наприклад: прогнозування попиту на морозиво в мережі «Сільпо» може враховувати не лише історичні продажі, а й температуру повітря, кількість сонячних днів, проведення акцій.

2. **Якісні (експертні) методи -** використовуються, коли історичних даних недостатньо або коли очікуються значні зміни на ринку (наприклад, для нових товарів, інновацій).

✓ *Метод експертних оцінок* - залучення досвідчених фахівців (менеджерів із закупівель, маркетологів, продавців) для прогнозування попиту.

✓ *Метод «Дельфі»* - багаторазове опитування експертів з анонімним зворотним зв'язком для досягнення консенсусу.

✓ *Метод аналогій* -прогнозування попиту на новий товар на основі даних про продажі схожих товарів, які вже були на ринку.

Важливим показником у сфері управління запасами, який допомагає визначити оптимальну кількість товару для замовлення є економічний обсяг замовлення (EOQ - Economic Order Quantity), або оптимальний розмір замовлення.

Метою є мінімізація загальних витрат, пов'язаних із запасами, які включають витрати на замовлення (логістика, оформлення) та витрати на зберігання (оренда складу, псування, заморожування капіталу).

$$EOQ = \sqrt{\frac{2Q \cdot \text{Вфікс}}{\text{Взбер}}}; \qquad (13.1)$$

де: Q – річний обсяг попиту (кількість одиниць товару);

Вфікс. – витрати на одне замовлення (фіксовані витрати на оформлення, доставку, приймання, незалежно від розміру партії);

Взбер. – витрати на зберігання однієї одиниці товару протягом року (включають витрати на склад, страхування, втрати від псування, альтернативні витрати капіталу).

Приклад розрахунку EOQ: Припустимо, інтернет-магазин «Розетка» продає 1200 одиниць певного виду ноутбуків на рік (Q=1200). Витрати на оформлення та приймання одного замовлення є фіксованими (незалежно від кількості ноутбуків у ньому) складають 500 грн (*Вфікс*.=500). Витрати на зберігання одного ноутбука на складі протягом року (включаючи оренду місця, страховку, втрату вартості капіталу) складають 100 грн (*Взбер.*=100).

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot 1200 \cdot 500}{100}} = 109{,}5 \text{ од; тобто } 110 \text{ од.}$$

Оптимальний розмір замовлення для «Розетки» становить приблизно 110 ноутбуків. Це означає, що для мінімізації загальних витрат на запаси, «Розетці» слід замовляти по 110 ноутбуків за раз.

Критично важливим етапом у ланцюгу постачання, оскільки від надійності, вигідності та якості роботи постачальників безпосередньо залежить успіх усього торговельного бізнесу.

Правильний вибір забезпечує стабільність поставок та конкурентні переваги. Вибір постачальників здійснюють на основі проведеної оцінки.

Використовують наступні *методи оцінки постачальників*:

1. Рейтингова система (бальна оцінка) – кожному критерію присвоюється вага, а постачальникам – бали за кожен критерій. Загальна оцінка розраховується як сума добутків балів на вагу. *Наприклад* мережа «Comfy» може оцінювати постачальників електроніки за такими критеріями:

Ціна (вага 0.3), Якість (0.25), Надійність (0.2), Сервіс (0.15), Гнучкість (0.1).

Кожному постачальнику присвоюються бали за певні критерії:

постачальник А: Ціна (8 балів), Якість (9), Надійність (7), Сервіс (8), Гнучкість (6).

Оцінки за кожен критерій множаться на відповідну вагу, а потім всі результати додаються, щоб отримати загальний рейтинг постачальник. Отже: $0{,}3 \cdot 8 + 0{,}25 \cdot 9 + 0{,}2 \cdot 7 + 0{,}15 \cdot 8 + 0{,}1 \cdot 6 = 7{,}9$ балів. Одже, загальна оцінка Постачальника А становить 7,9 бали

2. Аналіз історичних даних - вивчення статистики попередніх поставок (кількість затримок, відсоток браку, відповідність обсягам).

3. Аудити - перевірка виробничих потужностей, систем контролю якості, соціальної відповідальності постачальника.

4. Особисті зустрічі та переговори -безпосередня комунікація з представниками постачальника.

Оформлення взаємовідносин з постачальниками здійснюється через заключення угоди між зацікавленими особами.

Договір постачання - це основний юридичний документ, що регулює відносини між постачальником (продавцем) і покупцем (торговельним підприємством) щодо передачі товарів. На практиці використовують наступні види договорів постачання:

✓ разовий договір - укладається на одну конкретну поставку товарів;

✓ довгостроковий договір - регулює відносини щодо систематичних поставок товарів протягом тривалого періоду (рік і більше);

✓ рамковий договір (договір з відкритими умовами) - встановлює загальні умови співпраці, а конкретні поставки оформлюються окремими замовленнями або специфікаціями. Наприклад мережа «АТБ» може мати рамковий договір з постачальником молочної продукції, який визначає загальні цінові умови та стандарти якості, а щоденні замовлення оформлюються окремими заявками.

Ключові умови поставки (умови договору):

1. Предмет договору (найменування, асортимент, кількість, якість товару).
2. Ціна та порядок розрахунків: ціна за одиницю, загальна сума договору, умови оплати (передоплата, відстрочка, розстрочка), валюта платежу.
3. Терміни та графіки постачання: дата (період) поставки, графік поставок (щоденно, щотижнево).
4. Умови доставки: місце передачі товару, вид транспорту, хто несе витрати та ризики. Для міжнародних поставок використовуються Інкотермс (наприклад, EXW, FOB, CIF, DDP), які чітко визначають момент переходу відповідальності від продавця до покупця. *Наприклад:* Умова FOB (Free On Board) означає, що продавець несе витрати та ризики до моменту завантаження товару на судно, після чого відповідальність переходить до покупця.
5. Умови приймання товару: порядок перевірки кількості та якості, терміни для виявлення прихованих дефектів.
6. Гарантійні зобов'язання: терміни та умови гарантійного обслуговування.
7. Відповідальність сторін та штрафні санкції: за порушення умов договору (затримка

поставки, поставка неякісного товару, несвоєчасна оплата).

У випадку порушення умов договору може стягуватись штрафні санкції у вигляді: пені, нараховується за кожен день прострочення виконання зобов'язання (наприклад, за несвоєчасну оплату або затримку поставки); штрафів (одноразова сума, що стягується за порушення певних умов договору (наприклад, за поставку неякісної партії товару) та відшкодування збитків з покриттям фактичних втрат, понесених стороною внаслідок порушення договору. *Наприклад:* якщо постачальник затримав поставку сезонних товарів (наприклад, новорічних прикрас) до магазину «JYSK», і магазин не встиг їх реалізувати в піковий сезон, договір може передбачати штраф за кожен день прострочення та/або відшкодування упущеної вигоди.

Ефективне переміщення товарів від виробника до споживача, що впливає на конкурентоспроможність компаній та задоволеність клієнтів забезпечує логістика.

Логістика постачання - це комплексна система управління матеріальними та інформаційними потоками, що охоплює весь шлях товару від постачальника до торговельного підприємства. Її мета - оптимізація витрат та забезпечення своєчасної доступності товарів для продажу.

Основними складовими логістичного постачання є:

1. Вибір виду транспорту (автомобільний, залізничний, морський, авіаційний) залежить від типу товару, відстані, терміновості та вартості. Підприємство може використовувати власний автопарк або послуги сторонніх перевізників. *Приклад:* доставка свіжих овочів з ферми до супермаркету «АТБ» здійснюється автомобільним транспортом, оскільки для цього товару він є найбільш ефективним.
2. Складське господарство включає приймання, зберігання, обробку, комплектацію та відвантаження товарів. Склади можуть бути центральними, регіональними, або працювати за системою крос-докінгу. Управління складом часто автоматизується за допомогою WMS-систем. Наприклад логістичний центр «Fozzy Group» використовує WMS для ефективного управління величезними обсягами товарів.
3. Управління запасами здійснюється з метою підтримки оптимального рівня запасів для задоволення попиту при мінімізації витрат. Використовуються концепції Just-in-Time (JIT) та розрахунок страхового запасу (магазин «АТБ» підтримує мінімальні запаси швидкопсувних продуктів, замовляючи їх щодня).
4. Документообіг забезпечує юридичне оформлення та контроль за рухом товарів. Основні документи: договір постачання, замовлення, рахунок-фактура, видаткова накладна, товарно-транспортна накладна (ТТН), сертифікати якості. При отриманні товару в магазині працівники складу перевіряють відповідність за даними ТТН та накладної.

Рисунок 13.2 наглядно ілюструє основні етапи та взаємозв'язки у логістичному ланцюгу постачання товарів до торговельного підприємства.

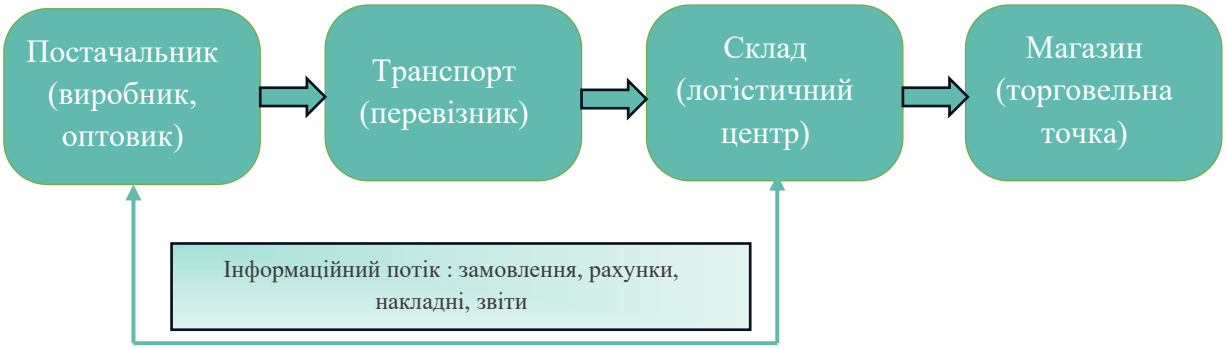


Рис. 13.2 Основні етапи постачання товару до торгівельного підприємства.

Ефективна організація закупівель та постачання є запорукою безперебійної роботи торговельного підприємства, дозволяючи йому своєчасно реагувати на зміни попиту, мінімізувати витрати та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

13.3. Організація торговельного обслуговування.

Організація торговельного обслуговування є одним із найважливіших аспектів діяльності торговельного підприємства. Від того, наскільки ефективно організований процес взаємодії з покупцем, залежить не лише обсяг продажів, а й лояльність клієнтів, репутація бренду та загальна конкурентоспроможність на ринку. Якісне обслуговування перетворює разового покупця на постійного клієнта.

Вибір форми та методів торговельного обслуговування визначається типом підприємства, асортиментом товарів, цільовою аудиторією та стратегією компанії. Кожна форма має свої переваги та недоліки, впливаючи на швидкість, зручність та якість взаємодії з покупцем.

Основні форми обслуговування, їх переваги та недоліки зображені на рис. 13.3.

Стандарти обслуговування клієнтів - це встановлені правила та вимоги до процесу взаємодії працівників підприємства з покупцями, спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Чіткі стандарти допомагають забезпечити єдиний рівень сервісу та підвищити лояльність.

Стандартними показниками обслуговування клієнтів прийнято вважати:

1. Якість обслуговування відповідність очікуванням клієнта, а часто й їх перевершення. Включає надійність (послідовність у наданні послуг), чуйність (готовність допомогти), компетентність (знання товару та послуг), доступність (легкість контакту), ввічливість, комунікабельність, довіру, безпеку, розуміння клієнта та матеріальне оточення (зовнішній вигляд магазину).

Приклад: У магазинах «Цитрус» стандарти якості обслуговування передбачають не лише глибокі знання продавцями технічних характеристик гаджетів, а й здатність зрозуміти потреби клієнта, запропонувати оптимальне рішення та надати повну інформацію про продукт і сервіс. У «Goodwine» якість обслуговування включає професійні консультації сомельє, що допомагають обрати вино, відповідне нагоді та смаку клієнта.

2. Швидкість - мінімальний час, витрачений клієнтом на отримання послуги або покупки. У сучасному світі час є цінним ресурсом, тому швидкість обслуговування є критично важливою.

Приклад: У супермаркетах «АТБ» акцент робиться на швидкість проходження касового вузла, щоб уникнути черг. В інтернет-магазині «Розетка» швидкість обробки замовлень та доставки є одним з ключових конкурентних переваг.

3. Ввічливість - дотримання правил етикету, доброзичливість, повага до клієнта. Включає привітання, посмішку, використання ввічливих фраз, уважне ставлення.

Приклад: Стандарти обслуговування в будь-якій мережі магазинів (наприклад, «EVA» або «Prostor») вимагають від продавців завжди вітати покупців, дякувати за покупку та бути готовими допомогти.

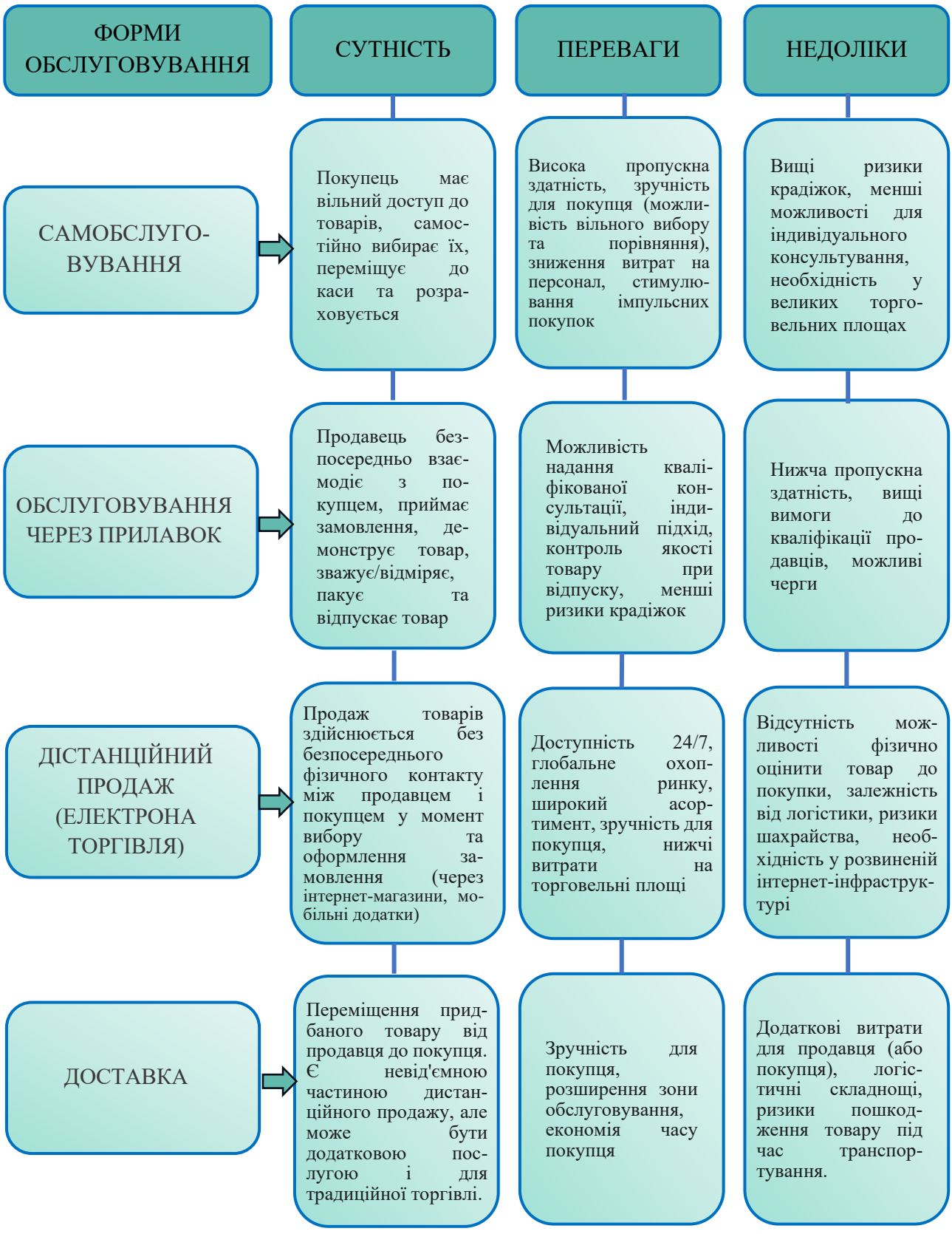


Рис. 13.3 Форми торговельного обслуговування.

4. Вміння вирішувати конфлікти - здатність персоналу ефективно та конструктивно реагувати на скарги, претензії та незадоволення клієнтів, перетворюючи негативний досвід на позитивний.

Ефективність торговельного обслуговування безпосередньо залежить від професіоналізму, мотивації та злагодженої роботи персоналу. Організація роботи персоналу включає системний підхід до їхнього планування, розвитку та стимулювання.

Розробка оптимальних графіків роботи для працівників з урахуванням пікових навантажень, режиму роботи магазину, норм праці та відпочинку є складовими планування організації роботи персоналу. Це проводиться з метою забезпечення достатньої кількості персоналу в потрібний час, уникнення перевантажень та простоїв, дотримання трудового законодавства. Наприклад, у супермаркеті «Сільпо» графіки касирів та продавців-консультантів розробляються з урахуванням годин пік (ранкові, вечірні години, вихідні дні), коли необхідно більше персоналу для швидкого обслуговування. Можуть використовуватися гнучкі графіки, або часткова зайнятість.

Не менш важливим є систематичний процес набуття працівниками нових знань, навичок та компетенцій, необхідних для ефективного виконання своїх обов'язків. В процесі навчання працівники торгівельних підприємств отримують наступні види навичок:

- ✓ Обізнаність товару - характеристики, переваги, особливості використання. Наприклад, тренінги для продавців-консультантів магазину «JYSK» щодо нових колекцій меблів та декору.
- ✓ Техніки продажів - етапи продажу, робота з запереченнями, додаткові продажі.
- ✓ Стандарти обслуговування - правила взаємодії з клієнтами, вирішення конфліктів.
- ✓ Робота з обладнанням - навчання роботі з касовими апаратами, POS-терміналами, сканерами.
- ✓ Корпоративна культура – знайомство з цінностями та місії компанії.

Наприклад, мережа магазинів «Comfy» регулярно проводить внутрішні тренінги для своїх продавців з новинок електроніки, щоб вони могли кваліфіковано консультувати покупців. Мережа «EVA» навчає своїх консультантів особливостям косметичних засобів та догляду за шкірою.

Ефективність працівників напряму залежить від їх вмотивованості

Мотивація персоналу - це система заходів, спрямованих на стимулювання працівників до більш ефективної та якісної праці. Розрізняють матеріальну та моральну мотивацію.

Матеріальна - передбачає рівень заробітної плати, премії, бонуси, комісійні винагороди, соціальні пакети (медичне страхування, компенсація проїзду). Наприклад, продавець магазину «Фокстрот» отримує відсоток від продажу певних груп товарів або бонус за перевиконання плану продажів.

Нематеріальна - визнання досягнень, кар'єрне зростання, навчання та розвиток, сприятливий мікроклімат у колективі, корпоративні заходи, гнучкий графік. Наприклад, програма «Кращий продавець місяця» з публічним визнанням та додатковими вихідними днями.

В цілому організація роботи з працівниками торговельних підприємств є циклічною.

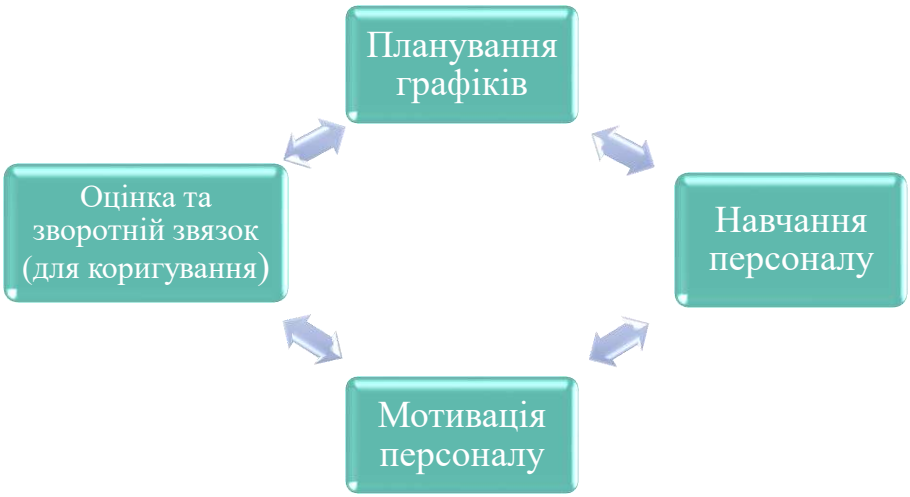


Рис. 13.4 Циклічність організації роботи з персоналом торговельних підприємств.

Торговельне обладнання та планування простору (матеріальне оточення) - - відіграють ключову роль у формуванні зручності для покупців, ефективності роботи персоналу та стимулюванні продажів.

Сукупність технічних засобів, що використовуються для викладки, зберігання, демонстрації та продажу товарів, а також для обслуговування покупців являє собою **торговельне обладнання.**

Вид обладнання для торговельних підприємств обирається за своїм функціоналом. Зокрема стелажі, вітрини (холодильні, звичайні), прилавки, манекени, демонстраційні стенди застосовують для викладки та демонстрації**.** Приклад: елегантні скляні вітрини в ювелірних магазинах або функціональні металеві стелажі в супермаркетах**.** Холодильні та морозильні камери, складські стелажі, піддони використовують для зберігання товару. Для розрахунків існують касові апарати, POS-термінали, сканери штрих-кодів, термінали для безготівкової оплати. Крім того використовують різноманітні інші види обладнання, а саме: ваги, пакувальне обладнання, візки та кошики для покупців, системи відеоспостереження, системи безпеки (антикрадіжні рамки). Сучасне та функціональне обладнання підвищує ефективність роботи, покращує зовнішній вигляд магазину та зручність для покупців.

Важливим в торгівлі є візуальнє планування та організація простору магазину, включаючи розташування товарів на полицях, вивісок, рекламних матеріалів та інших елементів, щоб оптимізувати досвід покупок та збільшити продажі. Це частина ширшої стратегії мерчандайзингу, яка охоплює все, що пов'язано з викладкою товарів та створенням привабливої атмосфери в магазині.

Планування торговельного простору (layout) – це організація розміщення відділів, проходів, обладнання та товарів у торговому залі з метою оптимізації руху покупців, максимізації продажів та забезпечення комфорту, тобто все, що стосується візуального планування та організації простору магазину, включаючи розташування товарів на полицях, вивісок, рекламних матеріалів та інших елементів. Це частина ширшої стратегії мерчандайзингу, яка охоплює все, що пов'язано з викладкою товарів та створенням привабливої атмосфери в магазині.

Розрізняють наступні типи планування:

✓ Лінійне (сітка) - прямі проходи, паралельні ряди стелажів (характерно для супермаркетів, дискаунтерів). Більшість магазинів «АТБ» мають лінійне планування для максимальної

ефективності та швидкого пошуку товарів.

✓ Вільне (бутик) - нестандартне розташування обладнання, створення зон для відпочинку, акцент на атмосфері (характерно для бутіків, спеціалізованих магазинів). Магазини одягу «Zara» або «H&M» часто використовують вільне планування для створення унікального досвіду та демонстрації колекцій.

✓ Петельне (бумеранг) веде покупця по певному маршруту через більшу частину магазину.

Крім того, обов'язковим є розподіл торговельного залу на функціональні зони – **зонування** (рис. 13.5)**.** Весь простір поділено на зони: 1. вхідна зона – зона першого враження, де розташовані акційні пропозиції; 2. зони товарних груп - відділи (молочний, хлібний, м'ясний тощо); 3. зона імпульсних покупок - біля кас (жуйки, солодощі, дрібні товари) та 4. зона обслуговування - каси, інформаційні стійки.

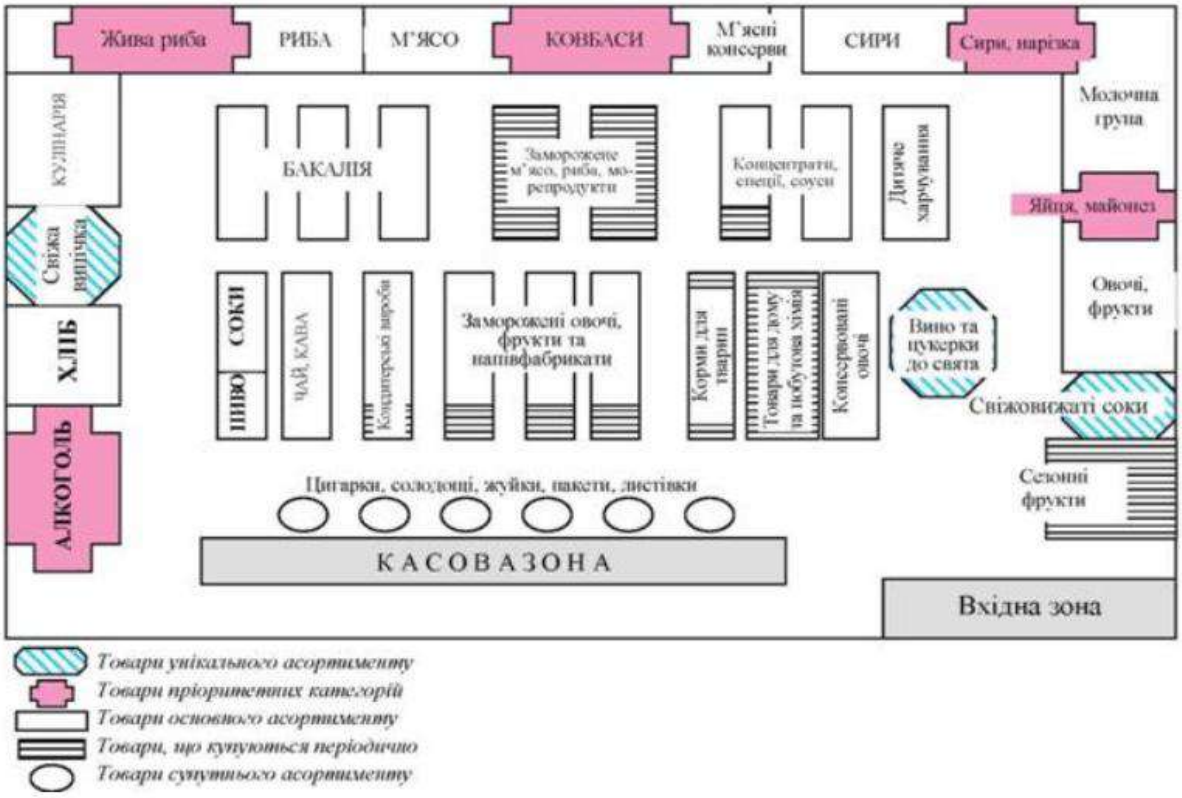


Рис. 13.5 Типове розміщення відділів у супермаркетах.

Методика підготовки до продажу продукції та місць продажу у торговій точці або комплекс заходів, спрямованих на просування товару називається **мерчендайзинг**, який включає: зручна викладку товарів, що групує весь асортимент за категоріями, брендами, характеристиками; оформлення торгового залу магазину; проведення акцій та знижок для підвищення лояльності клієнтів.

Мерчандайзинг здійснюють за певними принципами:

✓ Розташування товарів на рівні очей, на рівні рук, у «гарячих» та «холодних» зонах.

✓ Правило «Золотої полиці» - товари, що приносять найбільший прибуток, розміщуються на рівні очей покупця.

✓ Логічне групування товарів тобто викладка за групами та брендами.

✓ Використання POS-матеріалів - цінники, рекламні плакати, воблери, шелфтокери.

✓ Освітлення та чистота створюють привабливий вигляд.

Приклад: У мережі «EVA» або «Prostor» товари розміщені за категоріями (шампуні, креми,

декоративна косметика), а також часто використовуються акційні викладки біля входу або на торцях стелажів для привернення уваги до спеціальних пропозицій.

Ефективна організація торговельного обслуговування, що поєднує оптимальний вибір форм, високі стандарти сервісу, професійний персонал та продумане планування простору, є запорукою успіху та довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства.

13.4. Торговельні технології та інновації.

Сучасна торгівля переживає період стрімких трансформацій, зумовлених розвитком інформаційних технологій. Впровадження інновацій є не просто трендом, а життєвою необхідністю для збереження конкурентоспроможності, оптимізації процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Технології дозволяють рітейлерам краще розуміти своїх споживачів, ефективніше управляти запасами та створювати унікальний досвід покупок.

Технологічний прогрес кардинально змінює традиційні формати торгівлі, пропонуючи нові інструменти для підвищення ефективності та покращення клієнтського досвіду безпосередньо у фізичних магазинах. Ці інновації роблять процес покупки швидшим, зручнішим та інтерактивнішим. Отже, з’явились наступні інструменти в торгівлі:

1. Онлайн-каси (ПРРО - Програмні реєстратори розрахункових операцій) - це програмні комплекси, що замінюють традиційні фізичні касові апарати. Вони дозволяють фіскалізувати операції через інтернет, передаючи дані до податкової служби в режимі реального часу. Використання спрощує облік та звітність, знижують витрати на придбання та обслуговування фізичних суб’єктів через можливість використання на смартфоні або планшеті. *Наприклад:* малі та середні підприємці, такі як кав'ярні «Aroma Kava» або невеликі магазини «Коло», активно використовують ПРРО через смартфон або планшет, що значно знижує витрати на обладнання та спрощує фіскалізацію продажів.

2. Електронні цінники (ESL - Electronic Shelf Labels) у вигляді цифрових дисплеїв, що встановлюються на полицях замість паперових цінників. Вони відображають ціну та іншу інформацію про товар, яка може централізовано та оперативно змінюватися. Пришвидшує та уточнює оновлення цін (особливо під час акцій), зменшення ручної праці персоналу, можливість відображення додаткової інформації (наприклад, склад продукту, відгуки, QR-коди). *Наприклад:* деякі супермаркети «Novus» або «Fozzy Cash&Carry» впроваджують електронні цінники для швидкого оновлення цін під час акцій та зменшення ручної праці персоналу, а також для відображення динамічної інформації.

3. Системи самообслуговування у вигляді кас самообслуговування та наявність магазинів без кас.

Каси самообслуговування (Self-Checkout) дозволяють покупцям самостійно сканувати товари, пакувати їх та розраховуватися (готівкою або карткою) без безпосередньої участі касира. Перевагою використання є зменшення черг, прискорення обслуговування, підвищення зручності для покупців, оптимізація штату касирів. *Наприклад* широко використовуються в супермаркетах «Сільпо», «Екомаркет», «Varus», де вони значно прискорюють процес покупки, особливо для невеликих кошиків.

Магазини без кас (Amazon Go-like) - концепція магазинів, де покупці просто беруть товари з полиць, а система (комп'ютерний зір, сенсори, штучний інтелект) автоматично відстежує їхні покупки та списує кошти з рахунку клієнта при виході з магазину. В Україні поки немає повноцінних аналогів Amazon Go, деякі стартапи розглядають подібні концепції для міні-маркетів або вендингових автоматів нового покоління.

4. Віртуальні та доповнені примірочні (AR/VR Fitting Rooms) – використання

технології доповненої (AR) або віртуальної (VR) реальності, що дозволяють клієнтам «приміряти» одяг, аксесуари або розмістити меблі у власному інтер'єрі без фізичного контакту з товаром. Використання технології робить значно зручними онлайн-покупки, зменшує кількості повернень, покращує клієнтський досвіду та інтерактивність. *Наприклад* деякі українські онлайн-магазини меблів або оптики (наприклад, «Люксоптика» може використовувати AR для віртуальної примірки окулярів) можуть впроваджувати AR-функції, дозволяючи віртуально «розмістити» диван у своїй кімнаті перед покупкою або «приміряти» нову зачіску.

Електронна комерція стала невід'ємною частиною сучасної торговельної діяльності, кардинально змінивши способи взаємодії між продавцями та покупцями, розширивши географічні межі та можливості для бізнесу. Вона створює нові бізнес-моделі та канали продажів, зокрема:

1. **Інтернет-магазини.**

Власні веб-сайти компаній, де вони продають свої товари та послуги безпосередньо споживачам. Надає можливість контролювати клієнтський досвід, отримувати інформацію щодо збору даних про клієнтів, знижуються операційні витрати порівняно з фізичними магазинами. Прикладом є компанії «Makeup.ua» (косметика та парфумерія), «Comfy.ua» (електроніка та побутова техніка) – це приклади великих інтернет-магазинів, які пропонують широкий асортимент товарів власного складу.

2. **Маркетплейси.**

Онлайн-платформи, які виступають посередниками, дозволяючи багатьом продавцям розміщувати та продавати свої товари. Маркетплейс забезпечує інфраструктуру (каталог, оплату, відгуки, інколи логістику), надає широкий вибір товарів від різних продавців в одному місці для покупця; для продавців – доступ до великої аудиторії, готові інструменти для продажів. Найпопулярнішими українськими платформами, які об'єднують тисячі продавців є «Prom.ua», «OLX» (з функцією безпечної угоди), «Kasta.ua2 (розширився до маркетплейсу).

3. **Мобільні додатки -** спеціалізовані застосунки для смартфонів та планшетів, що дозволяють здійснювати покупки, переглядати акції, керувати програмами лояльності та отримувати персоналізовані пропозиції. Забезпечують зручність та доступність для покупців (покупки «на ходу»), надають можливість push-сповіщень, інтеграція з програмами лояльності, персоналізація. Більшість великих торговельних мереж мають власні мобільні додатки («Сільпо», «АТБ», «EVA»), що дозволяють створювати списки покупок, отримувати персоналізовані пропозиції, сканувати товари та навіть здійснювати оплату.

Автоматизація є ключовим фактором підвищення ефективності торговельних процесів, мінімізації людських помилок та оптимізації використання ресурсів. Вона охоплює різні сфери діяльності підприємства, від логістики до взаємодії з клієнтами.

Найбільш популярними в Україні є системи:

✓ **Системи управління складом (WMS - Warehouse Management System) -** це програмне забезпечення, призначене для автоматизації та оптимізації всіх операцій на складі: приймання, розміщення, відбір замовлень, інвентаризація, відвантаження. З її допомогою підвищується точність складського обліку, прискорюється обробка товарів, оптимізується використання складських площ, зменшення помилок та втрат. Прикладом виступають великі логістичні центри «Fozzy Group» (для мереж «Сільпо», «Фора») або «Meest Express», які використовують WMS для управління мільйонами одиниць товару, забезпечуючи швидку та точну обробку замовлень для магазинів та клієнтів.

✓ **ERP-системи (Enterprise Resource Planning) -** це комплексні інтегровані системи, що автоматизують управління всіма основними бізнес-процесами підприємства: фінанси,

бухгалтерський облік, закупівлі, продажі, управління запасами, управління персоналом, виробництво (якщо є). Перевагами використання є централізація даних, автоматизація рутинних операцій, покращення координації між відділами, оперативний доступ до інформації для прийняття управлінських рішень. Великі торговельні мережі, такі як «Епіцентр К» або «Metro Cash & Carry», використовують ERP-системи (наприклад, SAP, 1С:Підприємство) для централізованого управління всією своєю діяльністю, від закупівель до фінансової звітності.

✓ **CRM-системи (Customer Relationship Management) -** системи для управління взаємодією з клієнтами. Вони дозволяють збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, автоматизувати процеси маркетингу, продажів та обслуговування, підвищує лояльність клієнтів, здійснює персоналізацію пропозицій, покращує якість обслуговування, більш ефективне управління програмами лояльності, збільшення повторних продажів. Мережі магазинів одягу («Reserved», «Colin's») або косметики («Brocard») використовують CRM для управління програмами лояльності, персоналізованих розсилок, аналізу купівельної поведінки та покращення сервісу через індивідуальний підхід до кожного клієнта.

В епоху цифрових технологій торговельні підприємства генерують величезні обсяги даних. Аналітика дозволяє перетворювати цю інформацію на цінні знання, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та отримання конкурентних переваг.

Big Data не є окремим програмним забезпеченням, а скоріше сукупністю різних технологій та інструментів, які працюють разом для обробки великих обсягів даних. Наприклад, це може включати в себе кластери обчислень, розподілені системи зберігання даних та інструменти для обробки даних у реальному часі. Big Data включає в себе різноманітні методи аналізу даних, які дозволяють видобувати корисну інформацію з великих масивів інформації. Це можуть бути методи машинного навчання, статистичного аналізу, візуалізації даних та інші.

Інформація надходить з різноманітних джерел: касові операції (чеки), онлайн-продажі, програми лояльності, відвідування веб-сайтів та мобільних додатків, соціальні мережі, датчики в магазинах (наприклад, для відстеження трафіку), відгуки клієнтів, дані про постачання та запаси. За допомогою використання спеціалізованих інструментів та алгоритмів (включаючи машинне навчання та штучний інтелект) для обробки та аналізу величезних, різнорідних та швидкозмінних обсягів даних здійснюється обробка та аналіз цієї інформації, з метою виявлення прихованих закономірностей, тенденцій, кореляцій та аномалій. Також за допомогою системи великих даних (Big Data) торгівельні підприємства мають можливість *використовувати дані для прийняття рішень з:*

- прогнозування попиту, зокрема планування закупівель та управління запасами на основі аналізу історичних даних, сезонності, акцій та зовнішніх факторів. Наприклад «Сільпо» аналізує дані про продажі, щоб передбачити попит на певні товари перед святами або в залежності від погодних умов, оптимізуючи замовлення та мінімізуючи списання;
- пропонувати персоналізацію пропозицій -створення індивідуальних акцій, знижок та рекомендацій для кожного клієнта на основі його купівельної історії та вподобань. Мобільні додатки супермаркетів пропонують персональні знижки на товари, які клієнт купував раніше або які відповідають його інтересам, збільшуючи ймовірність покупки;
- на основі аналізу попиту, цін конкурентів, залишків товару та інших факторів вдосконалювати процес ціноутворення;
- визначати оптимальне розміщення товарів у торговому залі, здійснювати аналіз ефективності викладок;
- виявляти сегменти клієнтів, схильних до відтоку, та розробка програм їх утримання;
- здійснювати аналіз транзакцій для виявлення підозрілих операцій.

Приклад: Великі рітейлери, такі як «Fozzy Group» або «Metro Cash & Carry», використовують Big Data для аналізу купівельної поведінки, оптимізації логістики, управління асортиментом та розробки маркетингових стратегій, що дозволяє їм бути більш гнучкими та конкурентоспроможними.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Назвіть три принципи формування асортименту товарів.
2. Який метод аналізу попиту базується на вивченні статистики продажів за попередні періоди?
3. Що таке EOQ (оптимальний розмір замовлення) і яка його основна мета?
4. Назвіть два критерії, за якими здійснюється вибір постачальників.
5. Який вид договору постачання укладається на одну конкретну поставку товарів?
6. Що таке крос-докінг у складському господарстві?
7. Яка форма торговельного обслуговування передбачає вільний доступ покупця до товарів та самостійний вибір?
8. Наведіть приклад використання електронних цінників у торгівлі.
9. Яка система автоматизації призначена для управління всіма операціями на складі?
10. Наведіть один приклад використання аналітики великих даних (Big Data) у торговельному підприємстві для прийняття рішень.

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. Магазин електроніки «ТехноСвіт» помітив, що деякі моделі смартфонів та ноутбуків довго лежать на складі, втрачаючи актуальність та займаючи місце, тоді як на інші, новіші моделі, є постійний дефіцит, і покупці йдуть до конкурентів. Крім того, керівництво магазину відчуває, що вони не повністю використовують потенціал ринку, оскільки з'явилися нові тренди у сфері «розумного дому», які не представлені в їхньому асортименті.

Завдання:

1. Які принципи формування асортименту (відповідність попиту, широта, глибина, стабільність, новизна) порушуються в даній ситуації? Обґрунтуйте.
2. Запропонуйте, які методи управління асортиментом (наприклад, ABC-аналіз, ротація, виведення з асортименту) слід застосувати для вирішення проблеми «ТехноСвіту».
3. Які дані магазину необхідно проаналізувати для прийняття обґрунтованих рішень щодо асортименту?

Ситуація 2. Мережа супермаркетів «Свіжість» стикається з частими затримками поставок швидкопсувних продуктів (молоко, хліб, свіжі овочі) від ключового постачальника, що призводить до псування товару, втрат та незадоволення покупців. Крім того, витрати на зберігання товарів на центральному складі зростають через неефективне використання площ та великі залишки.

Завдання:

1. Які аспекти логістики постачання (транспорт, складське господарство, управління запасами, документообіг) потребують негайного покращення в мережі «Свіжість»?
2. Які критерії вибору постачальників були, ймовірно, недооцінені при укладанні договору з проблемним постачальником?
3. Запропонуйте два-три конкретні заходи для оптимізації постачання швидкопсувних товарів та зменшення витрат на зберігання на складі.

Ситуація 3. Невеликий бутик одягу «Модний Куточок» хоче модернізувати свою роботу, щоб привабити молодих клієнтів, які звикли до сучасних технологій, та оптимізувати внутрішні процеси. Наразі вони використовують лише традиційне обслуговування через прилавок, паперові цінники та ручний облік клієнтів.

Завдання:

1. Які сучасні торговельні технології (онлайн-каси, електронні цінники, системи самообслуговування, віртуальні примірочні, мобільні додатки) ви б порекомендували впровадити «Модному Куточку» для покращення клієнтського досвіду та ефективності? Обґрунтуйте свій вибір.
2. Як впровадження цих технологій може вплинути на організацію роботи торговельного персоналу (планування графіків, навчання, мотивація) та стандарти обслуговування?
3. Запропонуйте, як можна використати аналітику великих даних (Big Data) для персоналізації пропозицій та підвищення лояльності клієнтів у цьому магазині після впровадження нових технологій.

Задача 1. Магазин побутової техніки «ЕлектроСвіт» продає в середньому 1500 одиниць популярної моделі чайників на рік. Вартість оформлення та приймання одного замовлення (незалежно від кількості чайників у ньому) становить 300 грн. Витрати на зберігання одного чайника на складі протягом року (включаючи оренду місця, страховку, втрату вартості капіталу) складають 20 грн. Розрахуйте оптимальний розмір замовлення (EOQ) для цієї моделі чайників. Скільки замовлень на рік потрібно буде робити, якщо магазин замовлятиме товар оптимальними партіями?

Задача 2. Супермаркет «Смак Життя» проаналізував продажі п'яти товарних позицій за минулий місяць: товар А продажі становлять 150000 грн., товар Б – 40000 грн., товар В – 5000 грн., товар Г– 80000 грн., товар Д – 25000 грн.

1. Визначте загальний обсяг продажів за місяць.
2. Розрахуйте частку кожного товару в загальному обсязі продажів.
3. Проведіть АВС-аналіз, розподіливши товари на групи А (найважливіші, ~80% продажів), В (~15% продажів) та С (~5% продажів).
4. Запропонуйте по одному управлінському рішенню для товарів групи А та групи С.

Задача 3. Магазин одягу «Модний Дім» планує свій робочий графік. За даними минулого місяця, середній денний товарообіг магазину становить 80000 грн. Один продавець-консультант у середньому забезпечує товарообіг на 10000 грн за робочий день. Магазин працює 7 днів на тиждень. Визначте, скільки продавців-консультантів необхідно мати в штаті, щоб забезпечити середній денний товарообіг. Які додаткові фактори (крім товарообігу) слід враховувати при плануванні реальної кількості продавців на зміну? Назвіть щонайменше два.

Задача 4. Мережа кав'ярень «Aroma Kava» розглядає двох нових постачальників кавових зерен. Для оцінки використовується бальна система з такими критеріями та вагами:

Критерій	Вага	Бали постачальника «Кавовий Дім»
Ціна	0.4	7
Якість кави	0.3	9
Надійність постачання	0.2	8
Умови оплати	0.1	6

Завдання:

1. Розрахуйте загальний бал Постачальника «Кавовий Дім».
2. Якщо Постачальник «Кавова Феєрія» отримав загальний бал 7.5, який постачальник є більш привабливим для «Aroma Kava» і чому?

Задача 5: Магазин електроніки «Гаджетленд» розглядає впровадження віртуальної примірочної (AR-технологія) на своєму веб-сайті, яка дозволить покупцям віртуально «приміряти» навушники або «розмістити» телевізор у своїй вітальні.

Завдання:

1. Опишіть, як впровадження цієї технології може вплинути на клієнтський досвід покупців «Гаджетленду».
2. Які переваги може отримати сам магазин від впровадження віртуальної примірочної (назвіть щонайменше дві)?
3. Чи можуть виникнути якісь недоліки або виклики при впровадженні цієї технології? Назвіть один.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Принципи та методи формування асортименту товарів у сучасному рітейлі (на прикладі українських торговельних мереж).
2. Оптимізація процесу закупівель та постачання товарів: стратегії вибору постачальників та управління договірними відносинами.
3. Роль логістики постачання (транспорт, складське господарство, управління запасами) у підвищенні ефективності торговельного підприємства.
4. Аналіз сучасних форм та методів торговельного обслуговування: переваги та недоліки самообслуговування, прилавкової торгівлі, дистанційного продажу.
5. Впровадження стандартів обслуговування клієнтів як фактор підвищення лояльності та конкурентоспроможності торговельного підприємства.
6. Ефективна організація роботи торговельного персоналу: планування, навчання та мотивація як запорука якісного обслуговування.
7. Вплив торговельного обладнання та планування торговельного простору (мерчандайзинг, зонування) на поведінку покупців та обсяги продажів.
8. Сучасні технології у фізичній торгівлі: аналіз застосування онлайн-кас, електронних цінників та систем самообслуговування в Україні.
9. Розвиток електронної комерції в Україні: порівняльний аналіз інтернет-магазинів, маркетплейсів та ролі мобільних додатків.
10. Застосування аналітики великих даних (Big Data) у торгівлі: можливості для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та оптимізації бізнес-процесів.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Який принцип формування асортименту передбачає наявність постійного набору базових товарів, що користуються стабільним попитом?
   а) принцип стабільності асортименту;
   б) принцип широти асортименту;
   в) принцип глибини асортименту;
   г) принцип новизни асортименту.
2. Який метод аналізу попиту базується на вивченні статистики продажів за попередні періоди?
   а) аналіз даних про продажі;
   б) опитування та анкетування споживачів;
   в) метод "дельфі";
   г) фокус-групи.
3. Який показник допомагає визначити оптимальну кількість товару для замовлення, мінімізуючи загальні витрати на запаси?
   а) економічний обсяг замовлення (EOQ);
   б) коефіцієнт оборотності;
   в) тривалість одного обороту;
   г) страховий запас.
4. Який критерій вибору постачальників стосується дотримання термінів, обсягів та безперебійності поставок?
   а) надійність постачання;
   б) ціна;
   в) якість товару;
   г) умови оплати.
5. Який вид договору постачання укладається на одну конкретну поставку товарів?
   а) разовий договір;
   б) довгостроковий договір;
   в) рамковий договір;
   г) договір оренди.
6. Яка система складського господарства передбачає, що товари не зберігаються на складі, а одразу перевантажуються з вхідного транспорту на вихідний?
   а) крос-докінг;
   б) центральний склад;
   в) регіональний склад;
   г) склад тимчасового зберігання.
7. Яка форма торговельного обслуговування передбачає, що покупець має вільний доступ до товарів, самостійно вибирає їх та переміщує до каси?
   а) самообслуговування;
   б) обслуговування через прилавок;
   в) дистанційний продаж;
   г) доставка.

8. Яка технологія дозволяє централізовано та оперативно змінювати ціну та іншу інформацію про товар на цифрових дисплеях, встановлених на полицях?
а) електронні цінники (esl);
б) онлайн-каси (прро);
в) системи самообслуговування;
г) віртуальні примірочні.
9. Яка система автоматизації призначена для управління всіма операціями на складі: приймання, розміщення, відбір замовлень, інвентаризація, відвантаження?
а) wms-система (warehouse management system);
б) erp-система (enterprise resource planning);
в) crm-система (customer relationship management);
г) pos-термінал.
10. Який метод оптимізації асортименту ґрунтується на класифікації товарів за їхнім внеском у товарообіг або прибуток (наприклад, 20% товарів дають 80% товарообігу)?
а) abc-аналіз;
б) xyz-аналіз;
в) матричний аналіз (наприклад, бкг);
г) метод рухомої середньої.
11. Яка стратегія торговельного підприємства передбачає максимально широкий вибір товарів з різних категорій для задоволення будь-якого запиту клієнта?
а) асортиментна політика широти;
б) асортиментна політика глибини;
в) політика стабільності;
г) політика новизни.
12. Який документ у логістиці постачання підтверджує відвантаження товару постачальником та його отримання покупцем?
а) видаткова накладна;
б) договір постачання;
в) рахунок-фактура (інвойс);
г) товарно-транспортна накладна (ттн).
13. Який стандарт обслуговування клієнтів передбачає здатність персоналу ефективно та конструктивно реагувати на скарги та претензії?
а) вміння вирішувати конфлікти;
б) швидкість обслуговування;
в) ввічливість;
г) якість обслуговування.
14. Який тип планування торговельного простору характеризується прямими проходами та паралельними рядами стелажів, що типово для супермаркетів?
а) лінійне (сітка);
б) вільне (бутик);
в) петельне (бумеранг);
г) зонування.
15. Яка система автоматизації дозволяє збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, автоматизувати процеси маркетингу, продажів та обслуговування?
а) CRM-система (Customer Relationship Management);
б) ERP-система (Enterprise Resource Planning);
в) WMS-система (Warehouse Management System);
г) POS-термінал.

ТЕМА 14 МАРКЕТИНГ У ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

14.1. Сутність та завдання маркетингу в торгівлі.
14.2. Маркетингові дослідження в торгівлі.
14.3. Маркетингові комунікації.
14.4. Цінова політика в торгівлі.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Маркетинг в торгівлі*
- *Сегментація ринку*
- *Позиціювання*
- *Маркетингові дослідження*
- *Методи збору інформації*
- *Маркетингові комунікації*
- *Ціноутворення*
- *Цінова еластичність попиту*

14.1. Сутність та завдання маркетингу в торгівлі.

Маркетинг є невід'ємною частиною сучасної торговельної діяльності. Він перетворився з простого інструменту збуту на комплексний підхід, що пронизує всі аспекти функціонування підприємства. У торгівлі маркетинг відіграє вирішальну роль у розумінні потреб споживачів, формуванні асортименту, встановленні цін, виборі каналів розподілу та ефективному просуванні товарів, забезпечуючи конкурентоспроможність та прибутковість.

В загалі, **маркетинг** - це діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів через обмін, з метою отримання прибутку. Він є динамічним процесом, який допомагає підприємству адаптуватися до мінливого ринкового середовища та випереджати конкурентів.

Маркетинг в торгівлі - це не просто реклама чи продажі; це філософія бізнесу, що ставить споживача в центр усіх рішень. У торговельній діяльності маркетинг є комплексним підходом до управління взаємовідносинами з клієнтами, що включає вивчення ринку, формування попиту, організацію збуту та ефективне просування товарів і послуг.

В забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства маркетинг відіграє достатньо важливу *роль*, а саме:

✓ Маркетинг дозволяє вивчити потреби, вподобання, купівельну поведінку та очікування цільових клієнтів. Це дає змогу пропонувати саме ті товари та послуги, які користуватимуться попитом. *Наприклад*, мережа супермаркетів «Сільпо» активно використовує аналіз даних з карток лояльності, щоб розуміти, які продукти користуються найбільшим попитом у різних сегментів клієнтів, і відповідно адаптувати свій асортимент та акційні пропозиції.

✓ Маркетинг допомагає сформувати унікальну ціннісну пропозицію для клієнта, що відрізняє підприємство від конкурентів. Цінність може бути створена через якість товару, зручність обслуговування, цінову політику, імідж бренду тощо. Магазини «Цитрус» позиціонують себе не просто як продавці техніки, а як експерти, що пропонують повний спектр послуг – від консультації та підбору до налаштування та сервісу, створюючи додаткову цінність для покупця.

✓ Завдяки маркетинговому аналізу підприємство може виявити незадоволені ніші на ринку або створити нові продукти/послуги, що дають конкурентну перевагу та можливість формування унікальної пропозиції:

✓ Маркетингові комунікації допомагають створити впізнаваний бренд, який викликає довіру та лояльність у споживачів. Сильний бренд дозволяє підприємству встановлювати вищі ціни та легше залучати нових клієнтів. *Наприклад,* бренд «АТБ-Маркет» міцно асоціюється у споживачів з доступними цінами та широким асортиментом базових продуктів, що є результатом послідовної маркетингової стратегії.

✓ Маркетинг забезпечує постійний моніторинг ринкового середовища, дозволяючи підприємству своєчасно реагувати на зміни в попиті, дії конкурентів, появу нових технологій та законодавства.

З часом еволюціонували різні підходи до маркетингу, відображаючи зміни у філософії бізнесу та розумінні взаємодії з ринком. Маркетингові концепції визначають, на чому підприємство робить акцент у своїй діяльності, впливаючи на його стратегію та тактику. Розрізняють наступні концепції маркетингу торгів:

1. Традиційна концепція (виробнича/збутова): *виробнича* – торговельна діяльність фокусується на виробництві великих обсягів продукції за низькою ціною, припускаючи, що споживачі приймуть доступні та дешеві товари. Основна мета – ефективність виробництва та розподілу. *Збутова концепція* **-** основний акцент робиться на агресивних продажах та просуванні, вважаючи, що споживачі не купуватимуть товари в достатній кількості без значних зусиль з боку продавця.

Наприклад, в минулому, коли ринок був ненасиченим, багато торговельних підприємств працювали за збутовою концепцією, намагаючись продати те, що є в наявності, без глибокого вивчення потреб клієнтів. В теперішньому часі деякі дискаунтери можуть мати елементи цієї концепції, роблячи акцент на великих обсягах продажів за мінімальних витрат на сервіс.

2. Концепція, орієнтована на споживача (маркетингова) - ця концепція є сучасною та найбільш поширеною. Вона стверджує, що успіх підприємства залежить від вивчення потреб цільового ринку та їх задоволення ефективніше, ніж конкуренти. Головний принцип: «Виробляти те, що можна продати, а не продавати те, що можна виробити». Мережа супермаркетів «Сільпо» є яскравим прикладом реалізації маркетингової концепції. Вони активно вивчають вподобання своїх клієнтів (через програми лояльності, аналіз чеків, опитування), створюють унікальні тематичні супермаркети, розширюють асортимент власних торгових марок та фермерської продукції, а також пропонують високий рівень сервісу, що відповідає очікуванням цільової аудиторії.

3. Соціально-етична концепція маркетингу - ця концепція розвиває маркетингову, додаючи до неї відповідальність перед суспільством. Вона передбачає, що підприємство має задовольняти потреби споживачів з урахуванням довгострокових інтересів суспільства та екології, балансуючи між прибутком, задоволенням потреб споживачів та благополуччям суспільства. Зараз дедалі більше українських ритейлерів впроваджують елементи соціально-етичного маркетингу. Наприклад, мережі супермаркетів, які пропонують широкий асортимент органічних продуктів, зменшують використання пластикових пакетів, впроваджують програми сортування відходів, підтримують місцевих виробників або беруть участь у благодійних проектах. «Goodwine» акцентує увагу на органічних продуктах та відповідальному споживанні, підкреслюючи етичну складову свого бізнесу.

Класичним та фундаментальним інструментом для розробки та реалізації маркетингової стратегії є маркетинг-мікс, або «4Р». Він об'єднує чотири ключові елементи, які підприємство

може контролювати та комбінувати для впливу на цільовий ринок та досягнення своїх маркетингових цілей (рис. 14.1).

Рис. 14.1 Елементи Маркетинг-Міксу (4P).

Розкриємо більш детально сутність кожного елемента:

✓ *Товар (Product).* При стратегії береться до уваги все, що підприємство пропонує ринку для задоволення потреб споживачів. Це не лише сам фізичний продукт, а й його характеристики, якість, дизайн, бренд, упаковка, асортимент, а також супутні послуги (гарантії, сервісне обслуговування, доставка). Наприклад, для магазину електроніки «Comfy» товар – це не лише сам смартфон чи ноутбук, а й його бренд (наприклад, Apple, Samsung), технічні характеристики, дизайн, гарантія від виробника, можливість сервісного обслуговування, а також широкий вибір аксесуарів та супутніх послуг (налаштування, встановлення програмного забезпечення).

✓ *Ціна (Price)* - це єдиний елемент маркетинг-міксу, який генерує дохід. Цінова політика включає стратегії ціноутворення, знижки, умови оплати, кредитування та інші фінансові умови. Наприклад будівельний гіпермаркет «Епіцентр К» може використовувати стратегію «низьких цін щодня» на базові будівельні матеріали, щоб привабити великі обсяги продажів. Водночас, на дизайнерські або ексклюзивні товари для ремонту вони можуть встановлювати преміальні ціни, орієнтуючись на інший сегмент споживачів.

✓ *Місце (Place/Distribution),* як елемент є дуже важливим, це канали розподілу, за допомогою яких товар стає доступним для цільових споживачів. Це включає логістику, розташування магазинів, наявність складів, використання онлайн-платформ, франчайзинг тощо. Онлайн-гіпермаркет «Розетка» використовує омніканальний підхід до розподілу (взаємодія між усіма каналами комунікації з клієнтами). Це включає не лише основний інтернет-магазин, а й власну мережу пунктів видачі замовлень, власну кур'єрську доставку, співпрацю з поштовими операторами («Нова Пошта», «Укрпошта»), а також інтеграцію з мобільними додатками, щоб товар був максимально доступним для покупця.

✓ *Просування (Promotion)* – передбачає комплекс заходів, спрямованих на інформування, переконання та нагадування цільовим споживачам про товар або бренд. Включає рекламу, стимулювання збуту, PR (зв'язки з громадськістю), особисті продажі, прямий маркетинг, діджитал-маркетинг. Мережа магазинів «EVA» активно використовує різноманітні інструменти просування: масова реклама на телебаченні та в інтернеті, регулярні акції «купи 2, отримай 3-й безкоштовно», випуск власних каталогів зі знижками, активна присутність у соціальних мережах, а також бонусна програма лояльності для стимулювання

повторних покупок.

Ринок є неоднорідним, і потреби споживачів суттєво відрізняються, що дає певну сегментацію ринку, яка дозволяє розділити його на менші, однорідні групи споживачів, щоб ефективніше орієнтувати на них маркетингові зусилля та розробляти більш релевантні пропозиції.

Сегментація ринку - це процес поділу великого, неоднорідного ринку на менші, чітко визначені групи споживачів (сегменти), які мають схожі потреби, характеристики або поведінку, і які можуть потребувати окремих маркетингових стратегій або комплексів маркетингу.

Сегментація ринку здійснюється за критеріями:

- демографічні критерії - найбільш поширені та легко вимірювані критерії, що стосуються характеристик населення за віком (діти, підлітки, молодь, дорослі, пенсіонери), статтю, доходом (низький, середній, високий), освітою, професією, сімейним станом, розміром сім'ї, національністю, релігією;
- географічні - поділ ринку за географічними одиницями: країна, регіон, місто, район, клімат, щільність населення (міська, сільська). Наприклад, супермаркети в центрі великого міста можуть мати інший асортимент (більше готових страв, елітних продуктів, товарів для офісних працівників) порівняно з магазинами у спальних районах (більше товарів для сім'ї, дитячого харчування, економ-пропозицій), враховуючи специфіку місцевого попиту;
- психографічні - стосуються психологічних характеристик споживачів за способом життя (активний, домашній, екологічний), особистісними рисами (інтроверт, екстраверт), цінностями, інтересами, думками, соціальним класом. Наприклад, магазини органічних продуктів або вегетаріанських товарів орієнтуються на споживачів, які цінують здоровий спосіб життя, екологію та свідоме споживання, пропонуючи їм відповідний асортимент та цінності бренду;
- поведінкові - базуються на знаннях, ставленні, використанні продукту або реакції на нього, це інтенсивність споживання (легкі, середні, активні користувачі), шукані вигоди (ціна, якість, зручність, престиж), статус користувача (не користувач, потенційний, новий, постійний), лояльність до бренду, привід для покупки (повсякденна, святкова, подарунок). Програми лояльності великих супермаркетів («Сільпо», «АТБ») активно використовують поведінкову сегментацію, надаючи персоналізовані знижки та пропозиції на основі історії покупок клієнта, стимулюючи його лояльність та збільшуючи середній чек.

Після проведення сегментації ринку підприємство має оцінити привабливість кожного сегмента та обрати один або кілька цільових сегментів, на яких буде зосереджувати свої маркетингові зусилля. Вибір сегменту здійснюється за критеріями:

- розмір та темпи зростання сегмента: чи достатньо великий сегмент для отримання прибутку, і чи має він потенціал для зростання;
- прибутковість сегмента: чи зможе підприємство отримати бажаний рівень прибутку, працюючи з цим сегментом;
- рівень конкуренції в сегменті та наявність незайнятих ніш;
- відповідність сегмента можливостям підприємства: чи має підприємство достатні ресурси та компетенції для ефективного обслуговування обраного сегмента.

Після сегментації та вибору цільового ринку, підприємство має визначити, як воно хоче бути сприйнятим у свідомості своїх споживачів тобто визначитись з позиціюванням на цьому ринку. **Позиціонування** - це створення унікального та бажаного місця для бренду або продукту на ринку, що відрізняє його від конкурентів. Це створення такого іміджу продукту (бренду) та такої маркетингової стратегії, які забезпечують йому чітке, відмінне та бажане

місце у свідомості цільових споживачів порівняно з конкурентами. Це не те, що ви робите з продуктом, а те, що ви робите зі свідомістю потенційного клієнта.

Ключовими *аспектами при позиціонуванні* є:

1. Визначення конкурентних переваг - це відповідь на запитання: Що робить наше підприємство або продукт кращим, унікальнішим або вигіднішим для цільового споживача порівняно з конкурентами? Це може бути нижча ціна, вища якість, кращий сервіс, інноваційність, унікальний дизайн, особливий імідж тощо.

2. Розробка унікальної ціннісної пропозиції - Чому клієнт має обрати саме нас? Ціннісна пропозиція чітко формулює переваги, які отримує споживач, і чому вони важливі для нього.

3. Комунікація позиціонування - послідовно донесене до цільових споживачів через усі елементи маркетинг-міксу (продукт, ціна, місце, просування) про обране позиціювання.

Приклади позиціонування українських торговельних марок:

✓ «АТБ-Маркет» -позиціонування як дискаунтера(магазин «знижок»), що пропонує «низькі ціни щодня» та широкий асортимент базових продуктів для економних покупців. Їхня комунікація (реклама, викладка товарів, дизайн магазинів) послідовно підкреслює доступність та економію.

✓ «Сільпо» - позиціонування як мережі супермаркетів з унікальним гастрономічним досвідом, що пропонує широкий асортимент (включаючи власні імпортні товари, фермерську продукцію, готові страви), високу якість обслуговування, індивідуальний дизайн кожного магазину та акцент на емоційну складову покупки.

✓ «Rozetka» - позиціонування як найбільшого онлайн-гіпермаркету, що пропонує «все від А до Я» з зручною доставкою, широким вибором товарів та надійним сервісом. Їхній імідж – це універсальність та зручність онлайн-шопінгу.

✓ «EVA» - позиціонування як магазину краси та догляду, що пропонує широкий асортимент косметики, парфумерії, побутової хімії та товарів для дому за доступними цінами, з регулярними акціями та програмою лояльності.

✓ «Goodwine» - позиціонування як преміального гастромаркету, що спеціалізується на високоякісних продуктах харчування, винах та делікатесах, орієнтованого на вибагливих клієнтів, які цінують якість, унікальність та високий рівень сервісу.

Ефективне позиціонування дозволяє торговельному підприємству зайняти певне місце у свідомості споживачів, виділитися серед конкурентів та побудувати довгострокові відносини з цільовою аудиторією.

14.2. Маркетингові дослідження в торгівлі.

Маркетингові дослідження є фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень у торговельній діяльності. Вони дозволяють підприємству не діяти навмання, а спиратися на фактичні дані про ринок, споживачів та конкурентів. Систематичний збір, обробка та аналіз інформації допомагає виявити можливості та загрози, оптимізувати маркетингові стратегії та забезпечити сталий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Маркетингові дослідження можуть бути класифіковані за різними ознаками (рис. 14.2), що визначає їхню мету, методи та характер отриманих даних. Розуміння цих видів дозволяє обрати найбільш ефективний підхід для вирішення конкретного маркетингового завдання.

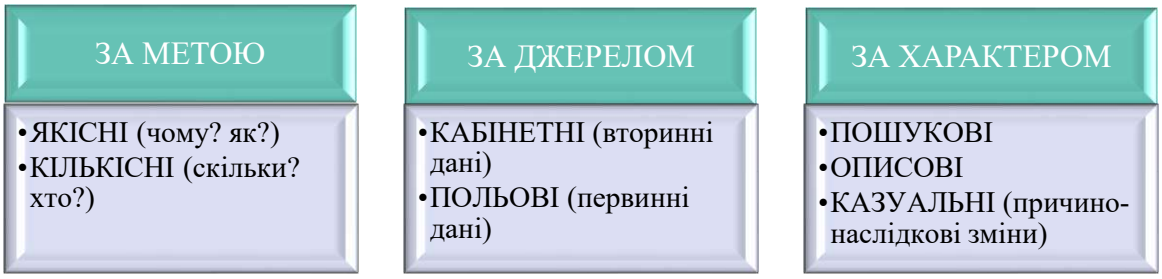


Рис. 14.2 Класифікація видів маркетингових досліджень.

Види маркетингових досліджень за ознаками:

1. *Якісні дослідження* - спрямовані на глибоке розуміння мотивів, думок, емоцій, переконань та поведінки споживачів. Вони не ставлять за мету отримання статистично значущих даних для всієї сукупності, а фокусуються на виявленні «чому» і «як» певних явищ. Зазвичай проводяться на невеликих вибірках. Наприклад, проведення фокус-групи з 8-10 постійними покупцями супермаркету «Сільпо», щоб зрозуміти їхні емоції та мотиви при виборі органічних продуктів, або чому вони віддають перевагу власним торговим маркам мережі.

2. *Кількісні дослідження* - спрямовані на отримання статистично значущих даних, які можна виміряти, узагальнити та екстраполювати на всю сукупність. Вони відповідають на питання «скільки», «як часто», «хто». Проводяться на великих, репрезентативних вибірках. Наприклад, опитування 1000 покупців мережі «АТБ» щодо частоти покупок певних товарів власної торгової марки, їхнього середнього чека або рівня задоволеності швидкістю обслуговування на касах.

3. *Кабінетні дослідження (вторинні)* - збір та аналіз вже існуючої інформації, яка була зібрана для інших цілей. Ця інформація може бути як внутрішньою (звіти підприємства), так і зовнішньою (публікації, статистичні дані, дослідження інших компаній). Перевагами цих досліджень є швидкість та низька вартість., проте, інформація може бути застарілою, неточною або не повністю відповідати потребам дослідження. Наприклад, аналіз звітів Державної служби статистики України про обсяги роздрібної торгівлі за регіонами, вивчення публікацій про динаміку цін на основні продукти харчування, аналіз внутрішніх звітів магазину «EVA» про продажі косметики за минулі роки для виявлення тенденцій.

4. *Польові дослідження (первинні)* - збір нової, оригінальної інформації безпосередньо з ринку, яка ще не існувала. Проводяться спеціально для вирішення конкретного маркетингового завдання. Польові дослідження є достатньо актуальними та відповідають конкретним потребам дослідження, можливість отримати унікальні дані, але проведення є високовартісним та затратним за часом. Наприклад, проведення опитувань покупців безпосередньо в магазинах «Comfy» щодо їхніх вподобань у виборі побутової техніки, або організація дегустацій нових продуктів у супермаркеті «Varus» для збору первинних відгуків.

5. *Пошукові дослідження* – це процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про ринок, конкурентів, споживачів та інші фактори, які впливають на успішність комерційної діяльності. Метою таких досліджень є зменшення невизначеності та ризиків при прийнятті маркетингових рішень. Наприклад, уявіть, що компанія «Солодка Мрія» планує випустити на ринок новий вид шоколаду. Щоб зрозуміти, чи буде він успішним, компанія може провести пошукові маркетингові дослідження, наприклад: дослідження цільової аудиторії (онлайн-опитування та інтерв'ю), провести аналіз конкурентів вивчаючи їх переваги та стратегії), проаналізувати ринок шляхом збирання вторинної інформації та думку експертів), зробити «пілотний проект» - пробний продаж. За результатами цих досліджень компанія зможе

отримати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо випуску, просування та продажу нового «солодкого продукту», що допоможе мінімізувати ризики та підвищити шанси на успіх.

6. *Описові дослідження* – це метод маркетингових досліджень, спрямований на опис характеристик певного ринку, цільової аудиторії, конкурентів або певного явища. Він використовує різні методи збору даних для отримання детальної інформації про те, що відбувається, без намагання встановити причинно-наслідкові зв'язки. Метою досліджень є отримання детальної інформації про певні явища, а не на пояснення їх причин. Вони допомагають зрозуміти поточну ситуацію на ринку. Прикладом може бути дослідження, яке описує вік, стать, доходи та купівельні звички клієнтів певного магазину.

7. *Казуальні дослідження*, або дослідження причинно-наслідкових зв'язків, спрямовані на вивчення взаємозв'язків між різними факторами маркетингового середовища. Їхня мета - встановити, як зміни одного фактору впливає на інший, щоб зрозуміти, які дії можуть призвести до бажаних результатів. Припустимо, компанія хоче вивчити, як зміна ціни на товар впливає на обсяг продажів. Казуальне дослідження може бути використане для перевірки гіпотези про те, що зниження ціни на 10% призведе до збільшення продажів на 15%. Для цього компанія може провести експеримент, де в одному регіоні ціна буде знижена, а в іншому - залишиться незмінною. Аналіз результатів продажів у двох регіонах дозволить визначити, чи справді існує причинно-наслідковий зв'язок між зміною ціни та обсягом продажів.

Для проведення як якісних, так і кількісних досліджень використовуються різноманітні методи збору інформації. Вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження, типу необхідних даних, наявних ресурсів та часових обмежень.

Існують наступні методи збору інформації:

1. Збір інформації через **опитування**, шляхом звернення до респондентів з питаннями. Може бути письмовим (анкетування) або усним. Письмове опитування, де респонденти самостійно заповнюють анкету (паперову або онлайн). Наприклад розсилка онлайн-анкет, після покупки, з питаннями про задоволеність сервісом доставки, якістю товару та зручністю веб-сайту.

2. **Спостереження** - безпосередня фіксація поведінки людей або подій без втручання в процес. Може бути відкритим (респонденти знають, що за ними спостерігають) або прихованим. Цей метод відрізняється об’єктивністю результатів, тобто фіксується реальна поведінка, а не те, що люди говорять надає можливість вивчення неусвідомлених дій. Наприклад, спостереження за маршрутами руху покупців у магазині «Епіцентр К» для оптимізації викладки товарів та зонування, або відстеження часу, який покупці проводять біля певних полиць у «EVA».

3. **Експеримент -** метод, при якому дослідник змінює один або кілька факторів (незалежні змінні) та вивчає їхній вплив на інші фактори (залежні змінні) у контрольованих умовах. Дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки, проте існує складність у проведенні, висока вартість, присутність штучність умов. Наприклад, експеримент зміни розташування товару (наприклад, хліба) на полиці в магазині «АТБ» (незалежна змінна) і відстеженні зміни обсягів продажів цього товару (залежна змінна) протягом певного періоду.

Розуміння того, чому і як споживачі приймають рішення про покупку, є ключовим для розробки ефективних маркетингових стратегій. Споживча поведінка формується під впливом безлічі взаємопов'язаних факторів, які можна згрупувати у чотири основні категорії:

✓ *культурні фактори* - найглибший вплив на споживчу поведінку мають культура, субкультура та соціальний клас. Вони формують цінності, сприйняття, бажання та поведінку людини. Культура це базових цінності, сприйняття, бажань та поведінки, засвоєних членом

суспільства від сім'ї та інших важливих інститутів. Наприклад, вплив традиційних свят (Різдво, Великдень) на асортимент та маркетингові акції в супермаркетах України (збільшення попиту на певні продукти, декорації, подарункові набори), групи людей з однаковою системою цінностей (субкультура), що базується на спільному життєвому досвіді та ситуації (наприклад, національні групи, релігійні групи, молодіжні субкультури) та відносно стабільні та однорідні групи в суспільстві, члени яких поділяють схожі цінності, інтереси та поведінку – соціальний клас;

✓ *соціальні фактори* - включають референтні групи, сім'ю, соціальні ролі та статуси, які впливають на рішення про покупку: референтні групи прямо (особистий контакт) або опосередковано впливають на ставлення та поведінку людини (наприклад, друзі, колеги, лідери думок, знаменитості). До прикладу, рішення про покупку дитячого харчування в магазині часто приймається під впливом порад інших батьків з дитячого майданчика або рекомендацій педіатрів; сім'я - є найважливіша споживча організація в суспільстві, яка ґрунтується на ролі членів сім'ї у прийнятті рішень про покупку (ініціатор, впливовий, особа, що приймає рішення, покупець, користувач) і соціальні ролі що визначають діяльність, яку людина очікує виконувати та статус – це позиція людини в кожній групі;

✓ *особистісні фактори* це індивідуальні характеристики споживача, що впливають на його купівельну поведінку. Потреби та вподобання змінюються з віком та зміною життєвого етапу, професією та економічним станом, способом життя, типом особистості та, навіть, самооцінки. Наприклад, молоді люди, що ведуть активний спосіб життя, частіше купуватимуть спортивне харчування та гаджети в «Цитрусі», ніж пенсіонери, які більше цікавляться товарами для здоров'я та дому;

✓ *психологічні фактори* тобто внутрішні психологічні процеси, що впливають на сприйняття та реакцію споживача. Це проявляється через мотивацію для спонукання до дії та сприйняття (процесу відбору) інформації для створення осмисленої картини світу, зміну в поведінці людини внаслідок накопичення досвіду, переконань та ставлення до чогось. Наприклад, сприйняття бренду «Roshen» як якісного та надійного виробника солодощів впливає на рішення про покупку їхньої продукції, навіть якщо є дешевші аналоги.

У сучасному висококонкурентному ринковому середовищі успіх торговельного підприємства значною мірою залежить від його здатності адекватно оцінювати зовнішнє середовище, передбачати дії конкурентів та формувати стратегії, що забезпечують стійкі конкурентні переваги. Аналіз конкурентного середовища дозволяє не лише виявити потенційні можливості для зростання, а й своєчасно ідентифікувати загрози, що можуть зашкодити стабільній роботі підприємства.

Одним із ключових етапів такого аналізу є **визначення основних конкурентів**. Їх поділяють на прямих та непрямих.

Прямі конкуренти – це підприємства, які пропонують ідентичні або дуже схожі товари чи послуги, орієнтовані на ту ж саму цільову аудиторію в аналогічному ціновому сегменті. Наприклад, для національної мережі супермаркетів «АТБ» прямими конкурентами є такі торговельні мережі, як «Сільпо», «Varus» та «Novus», які діють у тому ж регіоні та орієнтовані на подібну групу споживачів. У сфері побутової електроніки аналогічна ситуація: для магазину «Comfy» прямим конкурентом виступає «Foxtrot», оскільки обидва пропонують схожий асортимент товарів у тому ж ціновому сегменті.

Непрямі конкуренти, у свою чергу, задовольняють ті самі потреби споживача, але іншим способом або в іншому форматі. Наприклад, для супермаркету такими конкурентами можуть бути локальні продуктові магазини «біля дому», традиційні ринки або навіть заклади швидкого харчування, якщо мова йде про готову їжу. У випадку магазину побутової техніки

до непрямих конкурентів можна віднести інтернет-гіпермаркет «Rozetka», який пропонує схожі товари, але через іншу форму торгівлі - дистанційну.

Після ідентифікації конкурентів доцільно здійснити **аналіз їх сильних і слабких сторін**. Це дозволяє підприємству скоригувати власні дії з урахуванням конкурентного оточення.

Сильні сторони конкурентів (англ. *strengths*) – це ті елементи їхньої діяльності, які забезпечують їм переваги над іншими. Наприклад, порівняно з мережею «Фора», сильними сторонами «Сільпо» є унікальний дизайн магазинів, широкий асортимент імпортних та фермерських продуктів, високий рівень сервісу, а також впізнаваний бренд.

Слабкі сторони (*weaknesses*) – це недоліки або вразливі місця в діяльності конкурента, які можуть стати можливістю для посилення власних позицій на ринку. Так, наприклад, слабкою стороною «Сільпо» може бути вища ціна на базові продукти, що дозволяє «Форі» пропонувати вигідніші умови у низькому ціновому сегменті. У свою чергу, великі супермаркети часто програють невеликим магазинам у швидкості обслуговування та персональному підході до клієнта.

Окрему увагу варто приділити аналізу **конкурентних стратегій**, який охоплює:

✓ Цінову стратегію, яка визначає позиціонування компанії на ринку: вона може базуватися на низьких цінах (стратегія економії), преміальних цінах (стратегія престижу), або динамічному ціноутворенні (залежно від попиту чи ситуації).

✓ Стратегію просування, яка включає інструменти реклами, прямого маркетингу, стимулювання збуту, PR-кампаній та діджитал-маркетингу. У конкурентному середовищі підприємства активно використовують соціальні мережі, блогерів, онлайн-рекламу.

✓ Асортиментну стратегію, що визначає широту й глибину товарного асортименту. Деякі мережі зосереджуються на вузькому асортименті, натомість інші пропонують максимально широкий вибір або роблять акцент на товарах власних торгових марок (Private Label).

✓ Стратегію обслуговування, яка охоплює швидкість, якість, індивідуальний підхід до клієнта, зручність сервісу, програми лояльності тощо.

✓ Стратегію розподілу, що пов’язана з розвитком фізичної мережі магазинів, запуском інтернет-магазинів, створенням пунктів видачі та систем доставки.

Таким чином, глибокий і системний аналіз конкурентного середовища дозволяє торговельному підприємству не лише оперативно реагувати на виклики ринку, а й формувати стратегії розвитку, які базуються на власних сильних сторонах і враховують недоліки конкурентів. Це — ключовий інструмент у забезпеченні стабільності та зростання в умовах жорсткої ринкової боротьби.

Наведемо універсальну таблицю для аналізу конкурентів за ключовими критеріями (табл14.1).

Кількісна оцінка конкурентного середовища дає змогу точніше визначити позицію підприємства на ринку, та характеризується наступними *показники для аналізу конкурентного середовища:*

✓ Частка ринку конкурента (ЧРК) – показує, яку частину загального ринку займає кожен гравець, визначається за формулою:

$$ЧРк = \frac{Q\,К}{Q3аг}100\% \qquad (14.1)$$

де *QК* – обсяг продажів конкурента, грн.

Q3аг – загальний обсяг ринку.

Таблиця 14.1

Порівняльний аналіз конкурентів торговельного підприємства

Критерій аналізу	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Висновки / Коментарі
1. Тип конкурента	(Прямий/ непрямий)	(Прямий/ непрямий)	(Прямий/ непрямий)	Яка модель конкуренції?
2. Ціновий сегмент	(низький/середній/високий)			Переваги/недоліки
3. Асортимент	(широкий/вузький, унікальні позиції тощо)			Наскільки конкурентоспромо жний?
4. Якість обслуговування	(висока/середня/низька)			Де сильні сторони?
5. Цінова стратегія	(економія/преміум/змішана)			Яка цінова політика переважає?
6. Стратегія просування	(реклама, акції, онлайн-маркетинг, PR)			Наскільки активне просування?
7. Канали збуту	(магазини, інтернет, моб. додатки тощо)			Можливість масштабування
8. Програми лояльності	(наявні/відсутні; бонуси, знижки тощо)			Чи є конкурентна перевага?
9. Форма власності/масштаб	(локальний/національний/мережевий)			Хто має більші ресурси?
10. Інші фактори (логістика, дизайн, екологічність, тощо)				Виявлення ніш

Приклад: Якщо загальний обсяг ринку роздрібної торгівлі в місті становить 100 млн грн, а магазин «А» продав товарів на 20 млн грн, його частка ринку дорівнює 20%.

✓ Індекс концентрації ринку (*ІКР*) (Herfindahl-Hirschman Index) – застосовується для визначення рівня концентрації або монополізації ринку.

Визначається за формулою:

$$\text{ІКР} \sum_{i=1}^{n} (\text{ЧРі})^2 \qquad (14.2)$$

де *ЧРі* – частка ринку і-ї компанії у відсотках.

Приклад: Якщо частки чотирьох компаній становлять 30%, 25%, 25%, і 20%, то

ІКР=$(30)^2$+$(25)^2$+$(25)^2$+$(20)^2$= 2550

Високий *ІКР* свідчить про домінування кількох гравців і нижчий рівень конкуренції.

✓ Порівняльний аналіз цін – здійснюється шляхом моніторингу цін на аналогічні товари в конкурентів. Приклад: Порівняння «кошика» з 20 базових товарів у «АТБ», «Сільпо» та «Varus» дає уявлення про цінову політику і конкурентоспроможність підприємства.

Заключним етапом аналізу є **SWOT-аналіз у конкурентному середовищі**

SWOT-аналіз – інструмент, який дозволяє оцінити як внутрішній стан підприємства, так і зовнішнє середовище. Він застосовується як до власного бізнесу, так і до ключових конкурентів.

✓ Сильні сторони (Strengths) – конкурентні переваги підприємства, які забезпечують стабільну позицію на ринку (наприклад, географічне розташування, лояльні клієнти, унікальні товари).

✓ Слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки в організації бізнесу (вузький асортимент, застаріле обладнання, нестача кваліфікованого персоналу).

✓ Можливості (Opportunities) – зовнішні умови, які можна використати для зростання (зміна споживчих тенденцій, розвиток е-комерції, державна підтримка).
✓ Загрози (Threats) – фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства (зростання конкуренції, інфляція, зміни в законодавстві).

Комплексний підхід до маркетингових досліджень дозволяє торговельному підприємству не лише адаптуватися до поточних ринкових умов, а й формувати власні стратегії розвитку, випереджаючи конкурентів та максимально задовольняючи потреби своїх клієнтів.

14.3. Маркетингові комунікації.

У сучасному висококонкурентному середовищі маркетингові комунікації стали ключовим інструментом взаємодії підприємства зі споживачами. Вони охоплюють усі форми передавання інформації, що спрямовані на інформування, переконання та нагадування про товари, послуги чи бренд. Ефективна комунікаційна стратегія дозволяє підвищити впізнаваність компанії, сформувати позитивний імідж і стимулювати попит. Здійснюється вона за допомогою *засобів комунікації:* реклами, стимулювання збуту, формування іміджу компанії (PR), комунікації персоналу зі споживачами – особистий продаж та цифрового маркетингу.

Реклама є одним із найпоширеніших інструментів маркетингових комунікацій. Її основна мета - донесення повідомлення до цільової аудиторії з метою впливу на її споживчу поведінку. Основними *цілями реклами* є:

- інформування - донесення до споживачів інформації про нові товари, акції, відкриття магазинів чи зміну цін;
- переконання - формування позитивного ставлення до бренду або товару, а також демонстрація переваг перед конкурентами;
- нагадування - підтримка пізнаваності продукту або бренду у свідомості покупців;
- стимулювання попиту - спонукання до негайного придбання товару чи послуги;
- формування іміджу - створення бажаного образу підприємства у свідомості споживачів.

Наприклад, в рекламних кампаніях «АТБ-Маркет» основна увага приділяється низьким цінам і щоденним акціям, тоді як мережа «Сільпо» формує імідж гастрономічного простору з ексклюзивною атмосферою.

Види реклами за способом впливу поділяються на два основних напрями:

✓ ATL (Above The Line) - масова, неперсоналізована реклама, яка охоплює широку аудиторію. До неї належать: телебачення, радіо, друковані ЗМІ та зовнішня реклама (білборди, сітілайти). Наприклад телевізійні ролики «Епіцентр К» або рекламні щити з акціями від «Comfy».
✓ BTL (Below The Line) - персоналізована, орієнтована на окремі сегменти реклама, яка включає пряму взаємодію зі споживачем: акції та знижки, мерчандайзинг, спонсорські події, дегустації, PR-заходи. Наприклад дегустації продуктів у «Varus», акційні листівки біля магазинів «EVA», кулінарні шоу в «Metro».

Стимулювання збуту - це короткострокові заходи, спрямовані на збільшення продажів або залучення нових клієнтів. Це інструмент, який дозволяє швидко досягти результатів у відповідь на дії конкурентів чи зміни ринкової ситуації.

Основним цілями стимулювання збуту є збільшення обсягів продажів, прискорення товарообігу, залучення нових клієнтів, стимулювання повторних покупок, виведення на ринок нових товарів та зменшення залишків сезонної продукції.

В торгівлі використовують наступні інструменти стимулювання:

- знижки, наприклад: «Чорна п'ятниця», сезонні знижки в «H&M»;
- акції типу «2 за ціною 1»: в «АТБ» - при купівлі двох пачок печива третя безкоштовно;
- програми лояльності - накопичувальні бонуси, персональні знижки. Картки «Вигода» у «Сільпо», «Fishka» у «Fozzy Group»;
- подарунки за покупку, продаж безкоштовний товар (1 грн) при досягненні певної суми. Пробники парфуму у «Brocard», міні-косметика в «MakeUp.ua»;
- конкурси та розіграші є методом мотивації до участі з можливістю виграти приз, наприклад розіграші техніки у «Епіцентр К» серед покупців;
- тестування товарів у магазинах у вигляді дегустації та демонстрації, наприклад дегустація вин у «Goodwine», демонстрація кухонної техніки в «Comfy».

PR (зв'язки з громадськістю) є важливою складовою сучасного маркетингу і стратегічним інструментом управління репутацією підприємства. Це не просто зв'язки зі ЗМІ, а цілісний процес формування та підтримки публічного іміджу організації, взаємодії зі стейкхолдерами та створення позитивного інформаційного поля навколо бренду.

Основною метою PR є побудова довіри до підприємства з боку громадськості, партнерів, клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Ефективна PR-стратегія дозволяє не лише сформувати сприятливе ставлення до компанії, а й зменшити вплив негативної інформації, нівелювати репутаційні ризики та зміцнити лояльність аудиторії.

Серед ключових **цілей PR** виділяють: формування позитивного іміджу підприємства та його брендів; підтримка репутації шляхом регулярного інформування громадськості про досягнення, інновації та соціальну відповідальність компанії; побудова довіри серед внутрішньої (персонал, партнери) та зовнішньої (споживачі, медіа, громада) аудиторії; управління кризовими ситуаціями та зменшення шкоди від негативної інформації; активна взаємодія зі стейкхолдерами, включаючи співробітників, постачальників, державні органи та громадські організації.

*Основні інструменти PR включають***:**

1. Робота зі ЗМІ (media relations) - це один з найтрадиційніших і водночас найефективніших інструментів PR. Йдеться про підготовку та поширення прес-релізів, організацію прес-конференцій, брифінгів, інтерв'ю з керівництвом компанії, а також про розміщення інформаційних статей у ЗМІ. Наприклад інтерв'ю генерального директора Rozetka щодо розвитку онлайн-торгівлі в Україні або публікація про відкриття інноваційного формату магазину «Сільпо» в провідному діловому виданні.
2. Соціальні ініціативи та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) включають участь у благодійних заходах, екологічних програмах, освітніх проєктах, підтримці громади. Благодійні ініціативи «АТБ» для ЗСУ або екологічна програма «EVA» зі збору та утилізації використаного пластику.
3. Спонсорство - це форма підтримки подій, заходів або організацій, що відповідають корпоративним цінностям підприємства, з метою підвищення пізнаваності бренду.
4. Організація та проведення відкриттів нових торгових точок, річниць, святкових акцій, фестивалів з метою залучення аудиторії та формування емоційного зв'язку з брендом.
5. Робота з інфлюенсерами - співпраця з блогерами, експертами та знаменитостями дозволяє поширювати PR-повідомлення у менш формальному форматі, що особливо ефективно для молодіжної аудиторії.

Особистий продаж є традиційним, проте надзвичайно ефективним способом реалізації товарів та послуг, особливо в роздрібній торгівлі. Він базується на прямому контакті продавця

з покупцем, що дозволяє гнучко реагувати на потреби клієнта, будувати довіру та сприяти прийняттю рішення про покупку.

Сутність особистого продажу полягає у прямій двосторонній комунікації між продавцем і покупцем. індивідуальному підході до кожного клієнта, побудові лояльних стосунків на основі довіри, отриманні зворотного зв'язку в режимі реального часу.

Ключовими функціями торговельного персоналу при комунікації з покупцем є:

1. Консультування. Продавець має надати всю необхідну інформацію про товар, його переваги, функції та можливості.
2. Виявлення потреб через активне слухання та діалог. Продавець визначає, що саме потрібно клієнту, навіть якщо він сам ще не сформулював запит.
3. Презентація та демонстрація продукту «в дії» з акцентом на вигоди для споживача.
4. Робота із запереченнями - продавець допомагає подолати сумніви покупця шляхом раціональних аргументів та прикладів.
5. Пропозиція супутніх товарів (cross-selling) або дорожчих аналогів (up-selling). Наприклад в магазині «Comfy» продавець до ноутбука радить купити сумку, мишку й антивірус.
6. Побудова довготривалих відносин, задля що сприяння повторним покупкам.
7. Збір зворотного зв'язку, як важливого джерела для вдосконалення асортименту та обслуговування.

Цифровий маркетинг охоплює всі заходи з просування товарів та послуг за допомогою інтернет-технологій. Його ключова перевага — таргетованість, можливість точно охоплювати потрібну аудиторію та вимірювати результативність. *Основними каналами цифрового маркетингу є* (рис. 14.3)*:*

✓ *SMM (Social Media Marketing)***.** Використання соціальних мереж для взаємодії з цільовою аудиторією. SMM дозволяє створити спільноту навколо бренду, залучати увагу до новинок, інформувати про акції. Наприклад, Instagram-сторінка «Сільпо» з інтерактивними рецептами та анонсами подій.

✓ *SEO (Search Engine Optimization)* – це оптимізація сайту для покращення позицій у пошукових системах (Google, Bing). Це залучає «органічний» трафік - користувачів, які самостійно шукають товари. Наприклад, Інтернет-магазин «Rozetka» оптимізує опис товарів за ключовими словами («смартфон ціна Київ»), щоб збільшити відвідуваність.

Рис. 14.3 Канали цифрового маркетингу в торгівлі.

✓ *Контекстна реклама (PPC),* реклама в пошукових системах або на сайтах-партнерах, яка показується на основі запитів або поведінки користувача. Оплата здійснюється за кліки. Наприклад, Google Ads від «Фокстрот» показує рекламу при пошуку «купити ноутбук».

✓ *Email-маркетинг* - надсилання клієнтам персоналізованих листів із пропозиціями, новинками, нагадуваннями про покинуті кошики або привітаннями зі святами. Наприклад мережа «Brocard» розсилає спеціальні знижки до дня народження клієнтів.

✓ *Інші інструменти***:**

- таргетована реклама - реклама на Facebook або Instagram, спрямована на вузькі сегменти (наприклад, жінки 25–35 років у Києві, що цікавляться косметикою);
- контент-маркетинг - створення корисного контенту (статті, блоги, відео).
- партнерський маркетинг, тобто реклама через блогерів або веб-сайти, які отримують комісію за продаж;
- відеомаркетинг - використання відео на TikTok, YouTube для демонстрації товару, емоційного контакту з клієнтом.

Ефективне використання маркетингових комунікацій дозволяє торговельному підприємству не лише досягати короткострокових цілей з продажу, а й будувати сильний бренд, формувати лояльну клієнтську базу та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

14.4. Цінова політика в торгівлі.

Цінова політика виступає одним із ключових елементів маркетингової стратегії торговельного підприємства. Ціна - це не лише грошовий еквівалент вартості товару, а й потужний інструмент впливу на споживчий попит, конкурентоспроможність продукції, сприйняття іміджу підприємства та, що надзвичайно важливо, прибутковість його діяльності. Правильно визначена ціна дозволяє досягати фінансових цілей, задовольняти потреби цільової аудиторії, а також ефективно конкурувати на ринку.

Процес встановлення ціни на товар є багатофакторним і складним. Торговельні підприємства застосовують різні методи ціноутворення, які поділяються на дві основні групи: витратні та ринкові. Кожен з методів має свої переваги, недоліки та сферу доцільного застосування - в залежності від ринкової ситуації, виду продукції та стратегічних цілей підприємства.

1. **Витратні методи ціноутворення.** Ці методи базуються на внутрішніх фінансових даних підприємства і передбачають формування ціни шляхом додавання до собівартості товару визначеної націнки. Найбільш поширеним серед витратних є метод «собівартість плюс націнка» (Cost-plus pricing). Його сутність полягає в додаванні до повної собівартості товару бажаної норми прибутку, яка визначається у відсотках.

$$\text{Ціна} = \text{Собівартість} + \text{Націнка}$$

або:

$$\text{Ціна} = \text{Собівартість} \cdot (1 + \%\ \text{націнки})' \qquad (14.3)$$

Приклад: Мережа магазинів «АТБ» закупила партію молока за ціною 45 грн за упаковку. Встановлюючи націнку в розмірі 20% від собівартості, підприємство розраховує ціну продажу наступним чином: Націнка = 45 грн × 0,20 = 9 грн; Ціна продажу = 45 грн + 9 грн = 54 грн.

Переваги витратного методу - простота обчислення та передбачуваний прибуток на кожну одиницю товару. Проте, при цьому методі відсутнє врахування ринкових умов, зокрема рівня попиту, конкуренції та сприйнятої споживачем цінності товару.

2. **Ринкові методи ціноутворення.** Ці методи формуються на основі аналізу зовнішніх чинників, таких як рівень попиту та пропозиції, цінова політика конкурентів, поведінка споживачів та сприйнята ними цінність товару. Ринкові методи поділяються на дві основні групи - орієнтовані на попит та орієнтовані на конкуренцію.

✓ *Методи, орієнтовані на попит (Value-based pricing)***.** Ціна встановлюється залежно від того, яку цінність товар представляє для споживача. Тобто, замість того, щоб спиратися лише на витрати, підприємство орієнтується на готовність покупця сплатити певну суму за продукт, що задовольняє його потреби. Наприклад, магазин «Goodwine», що спеціалізується на продажу елітних алкогольних напоїв, встановлює ціни на ексклюзивні імпортні вина не тільки з урахуванням закупівельної вартості, а й з огляду на обмеженість партії, престижність бренду, ринкову нішу і готовність споживача платити більше за унікальність продукту.

✓ *Методи, орієнтовані на конкуренцію (Competitive pricing).* У цьому випадку ціна формується на основі цінової політики основних конкурентів. Підприємство може обрати стратегію ціноутворення нижче, на рівні або вище цін ринку, тобто ціна встановлюється на рівні середніх ринкових цін. Наприклад, супермаркети «Сільпо», «Varus», «Novus» щоденно моніторять ціни один одного на базові продукти, такі як молоко, хліб, цукор, щоб утримувати конкурентоспроможність і не втратити постійних покупців.

Цінова стратегія визначає довгострокову політику підприємства щодо встановлення рівнів цін на продукцію, що продається. Вибір стратегії залежить від маркетингових цілей, конкурентного середовища, життєвого циклу товару та особливостей попиту. Розрізняють на ступні **стратегії ціноутворення в торгівлі**:

1. *Стратегія проникнення на ринок (Market Penetration Pricing)* передбачає встановлення низької стартової ціни на новий товар для швидкого залучення великої кількості споживачів та завоювання ринкової частки. Підприємство розраховує, що завдяки обсягам продажу компенсує низьку рентабельність. Застосовується при високій еластичності попиту, наявності потенціалу для масштабування, можливості зниження витрат при збільшенні обсягів та наявності обмеженої конкуренції. Нові онлайн-магазини в Україні, що працюють за моделлю дискаунтерів, часто застосовують цю стратегію - пропонують мінімальні ціни на найпопулярніші товари, щоб швидко сформувати клієнтську базу.

2. *Стратегія «зняття вершків» (Price Skimming)* полягає у встановленні високої початкової ціни на новий або унікальний товар. Після отримання прибутку від споживачів, готових платити більше, ціна поступово знижується для розширення аудиторії. Застосовується при введені новизни в продукті або зовсім нового продукту, відсутності конкурентів, обмеженому попиті на старі моделі товару. Великі роздрібні мережі, як «Comfy» або «Цитрус», часто встановлюють високі стартові ціни на нові моделі смартфонів, наприклад iPhone, і знижують їх після появи альтернатив або зменшення попиту.

3. *Диференційоване ціноутворення (Differentiated Pricing)* передбачає встановлення різних цін на один і той самий товар залежно від ринку збуту, умов продажу, часу, обсягів або типу споживача. При цьому ринки диференціюються за категоріями покупців: знижки для студентів, пенсіонерів; за географією: різна ціна в центрі й на околицях; за часом: акції в непікові години або сезонні знижки та за обсягами покупки чи програмами лояльності. Мережа кінотеатрів «Multiplex» пропонує різні ціни в залежності від часу сеансу, дня тижня або категорії клієнтів. Супермаркети запроваджують диференційовану систему знижок для власників карт лояльності.

4. *Ціни-лідери (Leader Pricing)* - стратегія полягає у свідомому зниженні цін на популярні товари (часто нижче собівартості) з метою привернення уваги споживача до магазину. Вважається, що покупець, прийшовши за «дешевим» товаром, придбає також інші товари з прибутком для магазину. «АТБ» та «Varus» постійно застосовують стратегію цін-лідерів, виставляючи найнижчі ціни на базові продукти (олія, цукор, яйця). Така політика дозволяє підвищити трафік та стимулює супутні покупки.

Цінова політика є невід'ємною частиною загального стратегічного управління торговельним підприємством. Ефективне застосування цінових методів і стратегій дозволяє не лише утримати конкурентні позиції, але й формувати лояльність покупців, забезпечувати стабільний прибуток і відповідати викликам ринку в умовах постійних змін.

Ціна товару в умовах ринкової економіки не встановлюється довільно. Вона формується під впливом цілого комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників. Ефективна цінова політика потребує врахування всіх основних аспектів, таких як витрати, рівень попиту, стан конкуренції, державне регулювання, а також імідж бренду. Успішне управління ціноутворенням передбачає пошук оптимального балансу між прибутковістю підприємства та платоспроможністю споживача.

Фактори ціноутворення:

1. Одним з ключових факторів, що впливають на формування ціни, є *витрати підприємства*. Вони становлять її нижню межу, оскільки для уникнення збитків підприємство повинно як мінімум покрити витрати на закупівлю, транспортування, зберігання, оренду, оплату праці, комунальні послуги, рекламу тощо. Наприклад, якщо собівартість імпортного сиру для магазину «Goodwine» значно зростає через коливання валютного курсу, це змушує підприємство підвищити кінцеву роздрібну ціну, щоб зберегти торгову маржу.

2. *Попит споживачів* є визначальним фактором для встановлення верхньої межі ціни. Він відображає, яку максимальну суму споживачі готові сплатити за товар або послугу. Якщо попит високий і має низьку еластичність щодо ціни, підприємство може дозволити собі встановлювати вищі ціни. Наприклад, перед новорічними святами спостерігається значне зростання попиту на іграшки в дитячих магазинах, що дає змогу встановлювати преміальні ціни без ризику суттєвого зниження обсягів продажу.

3. *Конкуренція на ринку* виступає важливим регулятором ціни, оскільки споживач має можливість вибору між декількома аналогічними товарами. Підприємство змушене орієнтуватися на цінову політику конкурентів: знижувати ціни для залучення покупців або диференціювати товар за іншими критеріями – якістю, сервісом, унікальністю. Наприклад, мережі автозаправних станцій «ОККО», «WOG» та «UPG» активно моніторять ціни одна одної на пальне, адже на цьому ринку висока конкуренція та висока чутливість споживача до якості та вартості продукції.

4. *Державне регулювання цін.* В окремих випадках держава втручається в процес ціноутворення, особливо на соціально значущі товари або у випадку діяльності монополістів. Це може відбуватись шляхом встановлення граничних роздрібних цін, торговельних надбавок, заморожування цін або обмеження прибутковості. Наприклад, в Україні уряд може встановлювати мінімальні надбавки до цін на базові продукти харчування (хліб, цукор, олію) під час економічних криз або у періоди високої інфляції.

5. *Імідж бренду і позиціонування* підприємства чи бренду впливає на сприйняття цінності товару споживачем. Відомі бренди мають можливість встановлювати преміальні ціни, оскільки покупці готові платити більше за якість, престижність або емоційну складову покупки. Наприклад, магазини «Brocard» або «Gold.ua» можуть реалізовувати продукцію за

вищими цінами завдяки своїй репутації, що асоціюється з високою якістю, статусом та ексклюзивністю.

Розуміння поведінки споживача у відповідь на зміну цін є надзвичайно важливим при формуванні цінової стратегії. Одним із ключових показників, що характеризують цю залежність, є **цінова еластичність попиту**, яка визначає чутливість обсягу попиту на товар до змін у його ціні.

Коефіцієнта цінової еластичності попиту (Ep) розраховується як відношення відсоткової зміни обсягу попиту до відсоткової зміни ціни:

$$Ep = \frac{\%\Delta Q}{\%\Delta P} \tag{14.4}$$

де: $\%\Delta Q$ – відсоткова зміна обсягу попиту;

$\%\Delta P$ – відсоткова зміна ціни.

Формули для обчислення зміни наступні:

$$\%\Delta Q = \frac{Q2-Q1}{Q1}100\% \tag{14.5}$$

$$\%\Delta P = \frac{P2-P1}{P1}100\% \tag{14.6}$$

де:*Q1, P1* – початкові обсяги попиту та ціна;

Q2, P2 – нові обсяги попиту та ціна.

Типи еластичності попиту:

1. **Еластичний попит (|Ep| > 1).** При цьому типі попиту обсяг змінюється у більшій мірі, ніж ціна. Наприклад, зниження ціни на 5% може призвести до зростання обсягу продажу на 15-20%. Така поведінка характерна для товарів з високою конкуренцією, як-от побутова техніка або одяг. Якщо магазин «Фокстрот» знизить ціну на телевізор, це може суттєво підвищити продажі.
2. **Нееластичний попит (|Ep| < 1).** У цьому випадку навіть значне зростання ціни викликає незначну зміну обсягу продажів. Це характерно для товарів першої необхідності (хліб, молоко, сіль, ліки). Наприклад, якщо «АТБ» підвищить ціну на хліб на 10%, обсяг продажів зменшиться лише на 2-3%.
3. **Одинична еластичність (|Ep| = 1).** Тут відсоткова зміна попиту дорівнює відсотковій зміні ціни, а загальний дохід підприємства залишається незмінним.

*Приклад розрахунку***:** магазин «Книжковий Світ» знизив ціну на книгу з 300 грн до 270 грн. Обсяг продажів зріс з 100 до 130 одиниць.

Розрахунок:

%ΔP = (270 – 300)/300 × 100% = –10%

%ΔQ = (130 – 100)/100 × 100% = 30%

Ep = 30% / –10% = –3; Ep| = 3 > 1 – отже, попит еластичний.

При еластичному попиті: зниження ціни збільшує загальний дохід, підвищення ціни зменшує його. Початковий дохід: 300 грн × 100 од. = 30 000 грн.

Новий дохід: 270 грн × 130 од. = 35 100 грн.

При нееластичному попиті: підвищення ціни збільшує загальний дохід, зниження – зменшує. При одиничній еластичності: дохід не змінюється при зміні ціни.

Таким чином, врахування цінової еластичності попиту є необхідним інструментом для торговельного підприємства при формуванні цінової стратегії, оскільки воно дозволяє прогнозувати реакцію споживачів, оцінити доцільність змін у ціновій політиці та оптимізувати загальний дохід.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке маркетинг у торгівлі та яка його головна роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства?
2. Назвіть три основні маркетингові концепції, що еволюціонували з часом.
3. Перелічіть чотири елементи маркетинг-міксу (4P).
4. Наведіть приклад, як елемент «Товар» (Product) маркетинг-міксу може бути розкритий для магазину електроніки.
5. Що таке сегментація ринку і які чотири основні критерії сегментації ви знаєте?
6. Поясніть, що таке позиціонування та наведіть приклад позиціонування української торговельної марки.
7. Чим відрізняються якісні маркетингові дослідження від кількісних?
8. Назвіть три методи збору первинної маркетингової інформації.
9. Які культурні фактори можуть впливати на рішення споживача про покупку в супермаркеті? Наведіть приклад.
10. Що таке цінова еластичність попиту і як вона впливає на рішення торговельного підприємства щодо зміни цін?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. Мережа супермаркетів «ЕкоМаркет» (умовна назва) планує вивести на ринок нову власну торгову марку (ВТМ) преміальних органічних продуктів харчування під назвою «Зелений Кошик». Ці продукти відрізняються високою якістю, екологічністю та вищою собівартістю порівняно з аналогами. Цільова аудиторія – споживачі з доходом вище середнього, які цінують здоровий спосіб життя та готові платити більше за якість та безпечність. На ринку вже присутні кілька конкурентів з органічними продуктами, але вони або мають вузький асортимент, або не настільки активно просувають екологічну складову.

Завдання:

1. Яку стратегію ціноутворення (проникнення на ринок чи зняття вершків) ви б порекомендували для нової лінійки "Зелений Кошик"? Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи цільову аудиторію та конкурентне середовище.
2. Запропонуйте два-три основні інструменти просування (з елементів маркетинг-міксу), які «ЕкоМаркет» має використати для ефективного запуску "Зеленого Кошика". Поясніть, чому саме ці інструменти будуть найбільш ефективними для обраної цільової аудиторії.
3. Як «ЕкоМаркет» може використати соціально-етичну концепцію маркетингу для просування цієї лінійки товарів? Наведіть конкретний приклад.

Ситуація 2. Бутик жіночого одягу «Шарм», розташований у торговому центрі великого міста, останнім часом спостерігає зниження продажів. Власник розуміє, що їхні маркетингові зусилля не приносять бажаного результату, і, можливо, вони не до кінця розуміють свою цільову аудиторію. Асортимент «Шарму» – це переважно класичний одяг для офісу. Основні конкуренти – як великі мережеві магазини, так і невеликі онлайн-бутики.

Завдання:

1. Запропонуйте, які критерії сегментації ринку (демографічні, географічні, психографічні, поведінкові) слід використати «Шарму», щоб краще визначити свою цільову аудиторію? Наведіть по одному конкретному прикладу для кожного обраного критерію.
2. Після визначення цільового сегмента, як «Шарму» може позиціонувати себе на ринку, щоб виділитися серед конкурентів? Сформулюйте коротку ціннісну пропозицію.
3. Запропонуйте, як можна скоригувати елементи маркетинг-міксу (4P) для «Шарму» (по одному прикладу для кожного P).

Ситуація 3. Великий український онлайн-гіпермаркет «ВсеКупи» (умовна назва) зіткнувся з серйозною репутаційною кризою після того, як кілька клієнтів отримали пошкоджені товари, а служба підтримки не змогла оперативно вирішити їхні проблеми. Це призвело до значної кількості негативних відгуків у соціальних мережах та на профільних форумах, що негативно позначилося на іміджі компанії та довірі клієнтів.

Завдання:

1. Які цілі PR мають бути першочерговими для «ВсеКупи» у цій кризовій ситуації?
2. Запропонуйте два-три конкретні інструменти PR (з роботи зі ЗМІ, соціальних ініціатив тощо), які «ВсеКупи» може використати для відновлення довіри та покращення свого іміджу.
3. Які інструменти цифрового маркетингу (SMM, email-маркетинг, контекстна реклама) слід активно задіяти для комунікації з клієнтами та управління кризою в онлайн-середовищі?

Задача 1. Магазин «ТехноПлюс» встановив ціну на популярну модель смартфона «SmartX» у розмірі 10 000 грн, і за місяць було продано 500 одиниць. Щоб збільшити продажі, магазин знизив ціну до 9 000 грн. В результаті, обсяг продажів за наступний місяць зріс до 650 одиниць. Розрахуйте відсоткову зміну ціни, відсоткову зміну обсягу попиту, визначте коефіцієнт цінової еластичності попиту. Зробіть висновок, чи є попит на смартфон «smartx» еластичним, нееластичним чи одиничним. Розрахуйте загальний дохід магазину від продажу смартфонів до та після зміни ціни. чи було рішення про зниження ціни вигідним для магазину з точки зору доходу?

Задача 2. На ринку продажу побутової хімії в регіоні діють чотири основні торговельні мережі. За даними минулого року, їхні обсяги продажів склали: мережа А: 150 млн грн, мережа Б: 120 млн грн, мережа В: 90 млн грн, мережа Г: 40 млн грн. Загальний обсяг ринку побутової хімії в регіоні за рік становить 400 млн грн. Розрахуйте частку ринку кожної з чотирьох мереж у відсотках, індекс концентрації ринку (ІКР) для даного ринку. На основі отриманого показника ІКР, зробіть висновок щодо рівня конкуренції на ринку побутової хімії в регіоні (висока/середня/низька концентрація).

Задача 3. Супермаркет закупив партію органічних яблук. Собівартість одного кілограма яблук (включаючи закупівельну ціну та витрати на транспортування до магазину) становить 40 грн. Магазин планує отримати націнку в розмірі 25% від собівартості. Розрахуйте розмір націнки на 1 кг яблук у гривнях, визначте роздрібну ціну 1 кг яблук для покупця (без урахування ПДВ). Якщо магазин реалізує 500 кг цих яблук, який валовий прибуток він отримає від їх реалізації?

Задача 4. Магазин «Хлібний Дім» продає щодня 300 буханок хліба за ціною 20 грн за буханку. Через зростання цін на борошно, магазин змушений підвищити ціну на хліб до 22 грн

за буханку. За прогнозами маркетологів, попит на хліб є нееластичним, і обсяг продажів зменшиться лише на 5%. Розрахуйте прогнозований новий обсяг продажів хліба за день, загальний дохід магазину від продажу хліба до та після підвищення ціни. Зробіть висновок, чи було вигідним підвищення ціни для магазину з точки зору загального доходу, враховуючи нееластичний попит.

Задача 5. Торговельний центр «City Mall» провів місячну рекламну кампанію у соціальних мережах з бюджетом 15 000 грн. До початку кампанії середньоденна кількість відвідувачів становила 1500 осіб. Після проведення кампанії, середньоденна кількість відвідувачів зросла до 1750 осіб. Середній чек одного відвідувача становить 500 грн. Розрахуйте загальний приріст кількості відвідувачів за місяць (прийміть 30 днів у місяці), загальний приріст доходу торговельного центру за місяць, що можна віднести на рахунок зростання відвідуваності. Оцініть ефективність рекламної кампанії, порівнявши приріст доходу з витратами на рекламу. Чи окупилася кампанія?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Роль маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності сучасного торговельного підприємства: виклики та можливості.
2. Еволюція маркетингових концепцій у торгівлі: від збутової до соціально-етичної.
3. Застосування маркетинг-міксу (4P) для розробки ефективної маркетингової стратегії торговельного підприємства (на прикладі конкретної товарної категорії).
4. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів у роздрібній торгівлі: методи та практичне застосування.
5. Позиціонування торговельного підприємства на ринку: стратегії створення унікального іміджу та цінності для споживачів.
6. Маркетингові дослідження в торгівлі: порівняльний аналіз якісних та кількісних методів збору інформації.
7. Вплив факторів споживчої поведінки (культурних, соціальних, особистісних, психологічних) на рішення про покупку в торговельній мережі.
8. Аналіз конкурентного середовища в роздрібній торгівлі: методи визначення конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін та стратегій.
9. Комплексне використання маркетингових комунікацій у торгівлі: інтеграція реклами, стимулювання збуту, PR та особистих продажів.
10. Цінова політика торговельного підприємства: вибір методів та стратегій ціноутворення з урахуванням цінової еластичності попиту.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Яка концепція маркетингу стверджує, що успіх підприємства залежить від вивчення потреб цільового ринку та їх задоволення ефективніше, ніж конкуренти?

а) концепція, орієнтована на споживача (маркетингова);
б) виробнича концепція;
в) збутова концепція;
г) соціально-етична концепція.

2. Який елемент маркетинг-міксу (4P) включає асортимент, якість, дизайн, бренд, упаковку та супутні послуги?
а) товар (product);
б) ціна (price);
в) місце (place);
г) просування (promotion).

3. Який критерій сегментації ринку стосується віку, статі, доходу, освіти та сімейного стану споживачів?
а) демографічні;
б) географічні;
в) психографічні;
г) поведінкові.

4. Що таке позиціонування в маркетингу?
а) створення унікального іміджу та цінності для цільових споживачів у їхній свідомості;
б) процес розділення ринку на менші, однорідні групи;
в) визначення каналів розподілу товару;
г) комплекс заходів щодо стимулювання збуту.

5. Який вид маркетингових досліджень спрямований на глибоке розуміння мотивів, думок та емоцій споживачів, зазвичай проводиться на невеликих вибірках?
а) якісні дослідження;
б) кількісні дослідження;
в) кабінетні дослідження;
г) польові дослідження.

6. Який метод збору інформації передбачає безпосередню фіксацію поведінки людей або подій без втручання в процес?
а) спостереження;
б) анкетування;
в) інтерв'ю;
г) фокус-група.

7. Який фактор впливу на споживчу поведінку включає референтні групи, сім'ю, соціальні ролі та статуси?
а) соціальні фактори;
б) культурні фактори;
в) особистісні фактори;
г) психологічні фактори.

8. Який вид конкурентів пропонує ідентичні або дуже схожі товари/послуги тій же цільовій аудиторії?
а) прямі конкуренти;
б) непрямі конкуренти;
в) потенційні конкуренти;
г) товарні конкуренти.

9. Який вид реклами (за способом впливу) є масовим, неперсоналізованим і охоплює широку аудиторію через телебачення, радіо, друковані ЗМІ?

а) ATL (Above The Line);
б) BTL (Below The Line);
в) PR;
г) особистий продаж.

10. Який інструмент стимулювання збуту передбачає надання бонусних карток, накопичувальних балів та персональних знижок постійним клієнтам?
а) програми лояльності;
б) знижки;
в) конкурси;
г) подарунки.

11. Який інструмент PR включає написання прес-релізів, організацію прес-конференцій та інтерв'ю з керівництвом компанії?
а) робота зі змі (media relations);
б) спонсорство;
в) соціальні ініціативи;
г) особистий продаж.

12. Який інструмент цифрового маркетингу включає оптимізацію веб-сайту для підвищення його позицій у результатах органічного (безкоштовного) пошуку в пошукових системах?
а) SEO (Search Engine Optimization);
б) SMM (Social Media Marketing);
в) контекстна реклама;
г) Email-маркетинг.

13. Який метод ціноутворення базується на додаванні до собівартості товару певної націнки?
а) витратні методи;
б) методи, орієнтовані на попит;
в) методи, орієнтовані на конкуренцію;
г) диференційоване ціноутворення.

14. Яка стратегія ціноутворення передбачає встановлення низької початкової ціни на новий товар з метою швидкого завоювання великої частки ринку?
а) стратегія проникнення на ринок;
б) стратегія "зняття вершків";
в) диференційоване ціноутворення;
г) ціни-лідери;

15. Якщо коефіцієнт цінової еластичності попиту (Ep) на товар дорівнює 0.5, який тип еластичності це означає?
а) нееластичний попит;
б) еластичний попит;
в) одинична еластичність;
г) абсолютно еластичний попит.

ТЕМА 15 ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

15.1. Оцінка економічної ефективності торговельної діяльності.
15.2. Інноваційний розвиток торгівлі.
15.3. Міжнародна торгівля та глобалізація.
15.4. Соціальна відповідальність та етика в торгівлі.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Товарообіг*
- *Рентабельність*
- *Резерви підвищення ефективності*
- *SWOT-аналіз*
- *Інновації в торгівлі*
- *Омнікальність*
- *Світова організація торгівлі*
- *Сталий розвиток в торгівлі*

15.1. Оцінка економічної ефективності торговельної діяльності.

Економічна ефективність торговельної діяльності є ключовим показником успішності та життєздатності будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки. Вона відображає ступінь раціонального використання ресурсів з метою досягнення основних цілей - максимізації прибутку, задоволення потреб споживачів і забезпечення сталого розвитку. Постійна та систематична оцінка ефективності є важливою умовою конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє виявити «вузькі місця» у функціонуванні, знайти внутрішні резерви зростання та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства – процес складний і багатоаспектний. Для його реалізації використовується ціла система кількісних показників, кожен з яких характеризує певну сторону діяльності. Комплексне використання цих індикаторів дозволяє об’єктивно оцінити стан підприємства, виявити тенденції, ризики та потенціал для подальшого зростання.

Ефективність діяльності торговельного підприємства можна оцінити за наступною система показників:

1. Показники товарообігу- відображають вартість реалізованих товарів за певний період. Товарообіг є базовим і найбільш загальним показником обсягу діяльності торговельного підприємства. На практиці розрізняють *валовий товарообіг* (загальна сума продажів, включаючи податок на додану вартість – ПДВ) та *чистий товарообіг* (без ПДВ і повернень товарів).

Товарообіг є індикатором масштабів діяльності підприємства, рівня задоволення попиту населення, а також його позиції на ринку. Зростання обсягів товарообігу, як правило, свідчить про позитивну динаміку, розширення ринку збуту та поліпшення ефективності торговельного процесу. Наприклад, якщо супермаркет у першому кварталі збільшив товарообіг із 50 млн грн

до 55 млн грн, це означає зростання обсягів продажу на 10%. Така динаміка є позитивним сигналом для інвесторів і керівництва підприємства.

2. Показники прибутку.

Прибуток – це кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства після повного покриття всіх витрат. Існують різні види прибутку: валовий, операційний, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Кожен із них дозволяє аналізувати ефективність управління підприємством на різних рівнях. Прибуток виконує функцію джерела розвитку підприємства, формування власного капіталу, забезпечення соціальних програм, виплати дивідендів тощо. Динаміка прибутку демонструє не лише здатність підприємства генерувати дохід, а й ефективність фінансового управління. Зростання чистого прибутку свідчить про успішну діяльність підприємства, покращення витратної політики або зростання обсягів продажу, зниження – навпаки, про негативні тенденції.

3. Показники рентабельності

Рентабельність – це відносний показник, що характеризує прибутковість діяльності підприємства. Він відображає, скільки прибутку отримано на кожну гривню витрачених або вкладених ресурсів. Залежно від об'єкта аналізу розрізняють рентабельність продажу, активів та власного капіталу. Рентабельність є важливою для інвесторів, оскільки дозволяє оцінити рівень ефективності управління фінансами та здатність підприємства приносити дохід. Наприклад, якщо рентабельність продажу магазину зросла з 8% до 10%, це означає, що підприємство почало отримувати більше прибутку з кожної гривні доходу, що свідчить про зростання операційної ефективності.

4. Показники продуктивності праці.

Ці показники відображають ефективність використання трудових ресурсів. Основним індикатором є *виробіток* – обсяг товарообігу на одного працівника за певний період. Показник продуктивності праці є індикатором рівня автоматизації, ефективності організації праці та кваліфікації персоналу. Зростання показника виробітку свідчить про підвищення ефективності праці персоналу, що безпосередньо впливає на загальну результативність підприємства

Для всебічного аналізу ефективності торговельної діяльності застосовуються різні методи, які дозволяють не лише фіксувати фактичні показники, а й виявляти причини їх змін, оцінювати тенденції розвитку та приймати зважені управлінські рішення.

Найбільш поширеними методами є: *порівняльний аналіз, факторний аналіз, трендовий аналіз.*

1. Порівняльний аналіз - цей метод передбачає зіставлення фактичних показників за звітний період із показниками за попередні періоди, плановими даними або показниками конкурентів. Порівняльний аналіз дозволяє виявити відхилення, проаналізувати динаміку ефективності, виявити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства. Наприклад торгова мережа «Фокстрот» порівнює свою рентабельність активів з аналогічним показником мережі «Comfy» або середньогалузевим значенням, щоб визначити свою позицію на ринку. Крім того, можливо провести аналіз товарообігу за липень поточного року з липнем минулого року, щоб оцінити динаміку продажів.

2. Факторний аналіз - цей метод дозволяє оцінити вплив окремих факторів на зміну загального показника. Його сутність полягає у кількісному визначенні внеску кожного чинника (зміна обсягів реалізації, ціни, витрат) у кінцевий результат. Факторний аналіз дозволяє керівництву краще зрозуміти, які саме причини спричинили зміну ефективності, і на основі цього ухвалювати рішення щодо подальшої стратегії. Наприклад, якщо прибуток супермаркету за квартал збільшився на 100 000 грн, факторний аналіз може показати, що 70

000 грн зумовлені зростанням обсягів продажу, а 30 000 грн – зменшенням витрат. Це вказує на те, що найбільший ефект було досягнуто завдяки стимулюванню збуту.

3. Трендовий аналіз (динамічний) - цей підхід полягає у вивченні змін показників ефективності в динаміці – за кілька місяців, кварталів або років. Він дозволяє виявити довгострокові тенденції, циклічність, сезонність і прогнозувати майбутні результати. Трендовий аналіз забезпечує стратегічний підхід до управління підприємством, дозволяє вчасно виявляти ризики і формувати прогнози. Наприклад, аналіз рентабельності продажу мережі магазинів за останні п'ять років дозволяє встановити, чи має місце стійка тенденція до зростання, чи навпаки – спостерігається зниження показника. Це допомагає планувати прибутковість на наступний фінансовий рік та приймати рішення щодо інвестицій або оптимізації витрат.

Виявлення резервів підвищення ефективності є кінцевою метою аналізу. Це потенційні можливості, використання яких дозволить покращити фінансові результати та загальну ефективність торговельного підприємства (рис. 15.1).

Рис. 15.1 Основні резерви підвищення ефективності діяльності торгівельних підприємств.

До прикладу супермаркети України постійно працюють над оптимізацією логістики та закупівель, укладаючи прямі контракти з виробниками та використовуючи власні розподільчі центри, що дозволяє знижувати транспортні витрати та закупівельні ціни. «Епіцентр К» збільшує товарообіг як за рахунок відкриття нових гіпермаркетів (екстенсивний шлях), так і за рахунок розширення асортименту, впровадження нових сервісів та проведення масштабних акцій (інтенсивний шлях). «Сільпо» постійно оновлює асортимент, додаючи ексклюзивні імпортні продукти та розширюючи лінійку власної продукції «Премія» та «Повна Чаша» яка має вищу рентабельність. Впровадження кас самообслуговування в супермаркетах «Економаркет» дозволило збільшити пропускну здатність магазинів та оптимізувати чисельність касирів, підвищивши продуктивність праці.

У сучасних умовах ринку торговельне підприємство функціонує в динамічному та конкурентному середовищі, що постійно змінюється. Успішна діяльність такого підприємства потребує не лише постійного моніторингу ефективності, а й глибокого стратегічного аналізу. Одним із ключових інструментів ефективності діяльності при стратегічному плануванні та прийнятті управлінських рішень є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз (від англійських слів: Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) дозволяє систематизувати інформацію про внутрішнє середовище підприємства та зовнішні чинники, які можуть впливати на його діяльність. Цей метод сприяє комплексному баченню ситуації та формуванню обґрунтованих стратегічних рішень.

Завдяки SWOT-аналізу керівництво отримує чітке розуміння того, на якому етапі розвитку перебуває організація, які внутрішні ресурси вона має, які труднощі слід подолати та які перспективи відкриваються перед нею. SWOT-аналіз виступає основою для побудови стратегій, які базуються на використанні сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей, а також на розробці заходів для мінімізації впливу слабких сторін і нейтралізації зовнішніх загроз. Такий підхід дає змогу сформувати адаптивну та гнучку бізнес-модель, що відповідає умовам ринку.

Результати SWOT-аналізу є основою для обґрунтованого прийняття рішень щодо інвестування, розширення мережі, запуску нових продуктів, оптимізації витрат, покращення обслуговування клієнтів тощо. Таким чином, підприємство не лише реагує на виклики, а й активно формує своє майбутнє.

Проведення SWOT-аналізу, у поєднанні з оцінкою економічної ефективності, аналізом показників рентабельності, продуктивності праці, товарообігу, прибутку, а також із застосуванням таких методів, як порівняльний, факторний та трендовий аналіз, створює повноцінну систему стратегічного управління. Це дозволяє підприємству не лише фіксувати поточний стан, а й виявляти резерви зростання, розробляти дієві стратегії та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Розглянемо умовний приклад SWOT-аналізу мережі магазинів побутової техніки «ТехноСвіт».

Наприклад, підприємство може зосередити зусилля на розвитку інтернет-торгівлі, покращенні логістики та впровадженні інноваційних сервісів, використовуючи сильні сторони (власна доставка, впізнаваний бренд) та реагуючи на ринкові можливості (онлайн-попит, диджиталізація).

МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ		
	ВНУТРІШНЄ СЕРЕЖОВИЩЕ	ЗОВНІШНЕ СЕРЕДОВЩЕ
ПОЗИТИВНІ	**Сильні сторони - переваги (Strengths)**	**Можливості - перспективи (Opportunities)**
	✓ Розгалужена мережа магазинів у всіх регіонах країни, що забезпечує широку географічну присутність; ✓ Високий рівень обслуговування клієнтів, швидке реагування на запити споживачів; ✓ Наявність власного інтернет-магазину з інтегрованою системою доставки; ✓ Власна логістична служба, що знижує витрати на транспортування; ✓ Високий рівень впізнаваності бренду серед споживачів	✓ Зростання попиту на техніку для дистанційної роботи та навчання; ✓ Поширення онлайн-торгівлі, можливість активнішої диджиталізації; ✓ Вихід на нові ринки – наприклад, суміжні країни або нові сегменти (B2B); ✓ Розвиток програм лояльності та персоналізованого маркетингу
НЕГАТИВНІ	**Слабкі сторони – недоліки (Weaknesses)**	**Загрози – ризики (Threats)**
	✓ Висока залежність від імпортних поставок, що створює ризики коливань валютного курсу; ✓ Нестача інноваційних сервісів (наприклад, розширена реальність для демонстрації товару); ✓ Недостатня увага до післяпродажного обслуговування; ✓ Нерівномірне завантаження персоналу у різних регіонах	✓ Зростаюча конкуренція з боку міжнародних інтернет-гігантів, таких як Amazon чи Aliexpress; ✓ Економічна нестабільність, що може вплинути на купівельну спроможність населення; ✓ Зміна законодавства щодо імпорту електроніки; ✓ Підвищення вартості оренди торгових площ у великих містах

У той же час, воно має враховувати можливі загрози (економічна криза, конкуренція з глобальними гравцями) та працювати над усуненням слабких місць (недостатній сервіс, ризик імпортної залежності).

15.2. Інноваційний розвиток торгівлі.

У сучасному світі, що зазнає постійних змін та динамічних перетворень, інноваційний розвиток набуває винятково важливого значення для торговельних підприємств. Він стає не лише бажаною опцією, а й критично необхідною умовою виживання, сталого функціонування та успішного розвитку в умовах посилення конкурентної боротьби, трансформації споживчих уподобань, швидкого технологічного прогресу та цифровізації. Підприємства роздрібної торгівлі змушені шукати нові шляхи удосконалення своєї діяльності, оптимізації бізнес-процесів, підвищення рівня обслуговування клієнтів, розвитку нових каналів взаємодії та створення унікальної ціннісної пропозиції. Інноваційні зміни охоплюють різні аспекти функціонування підприємства – від технологічних нововведень до організаційної трансформації та переосмислення бізнес-моделі.

Концепція інновацій у торгівлі передбачає виокремлення кількох основних типів інновацій, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Такий поділ дозволяє підприємствам свідомо формувати свою інноваційну стратегію відповідно до потреб ринку та внутрішніх ресурсів.

Інновації можуть бути *класифіковані* як продуктові, процесні, маркетингові та організаційні.

✓ *Продуктові інновації* передбачають створення або вдосконалення товарів чи послуг. Це можуть бути зміни у функціональних характеристиках, якості, зручності використання або дизайні товару. Наприклад, впровадження в супермаркеті «Сільпо» нової лінійки готових страв власного виробництва з екологічно чистих інгредієнтів і авторських рецептів – це приклад продуктової інновації. Також нові моделі смартфонів у магазинах «Цитрус» з революційними функціями, що змінюють досвід користування, є ілюстрацією подібних нововведень.

✓ *Процесні інновації* охоплюють вдосконалення способів виробництва, логістики, обслуговування клієнтів. У практиці українських торговельних мереж такі інновації реалізуються, наприклад, через автоматизацію логістичних центрів. Так, група компаній «Fozzy Group» у своїх розподільчих центрах впровадила автоматизовані системи сортування товарів, що значно підвищило швидкість і точність формування замовлень. Інший приклад – використання роботизованих складських систем в інтернет-магазині «Розетка», які оптимізують логістичні операції та зменшують витрати на обробку замовлень.

✓ *Маркетингові інновації* передбачають нові підходи до просування товарів, ціноутворення, комунікації з клієнтами. Їх мета – краще задоволення потреб споживачів, відкриття нових ринкових ніш, створення доданої цінності для покупця. Наприклад, мережа «АТБ-Маркет» запровадила інноваційну програму лояльності, яка аналізує покупки клієнтів і пропонує персоналізовані знижки. Це дозволяє не лише утримувати постійних покупців, а й формувати глибше розуміння їх потреб.

✓ *Організаційні інновації* охоплюють зміни в управлінні, організаційній структурі, ділових процесах і зовнішніх зв’язках. Ці інновації спрямовані на підвищення ефективності, продуктивності, якості або зменшення адміністративних витрат. Наприклад, великі торговельні мережі впроваджують гнучкі графіки роботи для персоналу, що дозволяє краще адаптуватися до потреб клієнтів і підвищити задоволення працівників. Також набуває поширення практика віддаленої роботи для адміністративного персоналу, створення міжфункціональних команд для реалізації інноваційних проєктів. Такі підходи впроваджуються, зокрема, у «Metro».

Одним із найпотужніших драйверів інновацій у торгівлі є **діджиталізація** – цифрова трансформація усіх аспектів діяльності підприємства. Вона забезпечує інтеграцію каналів комунікації, персоналізацію сервісу, автоматизацію процесів і відкриває нові можливості для розвитку бізнесу.

Ключовим елементом діджиталізації є **омніканальність** – інтегрований підхід до взаємодії з клієнтами, за якого всі канали комунікації працюють узгоджено. Наприклад, у мережі «Comfy» клієнт може розпочати покупку в мобільному додатку, перевірити наявність товару в найближчому магазині, отримати консультацію та оплатити покупку онлайн, замовивши доставку додому. Уся інформація про взаємодію зберігається в єдиній системі. Омніканальність — це насамперед узгодженість роботи всіх каналів комунікації та впливу на споживача.

Отже, інновації в торгівлі є багатогранним явищем, яке охоплює всі рівні функціонування підприємства – від продукту до організації роботи персоналу. Їх впровадження потребує стратегічного підходу, інвестицій, залучення кваліфікованих фахівців та системного аналізу результатів. Успішна інноваційна діяльність створює передумови для підвищення ефективності, розширення ринку, зміцнення лояльності споживачів та досягнення довгострокової конкурентної переваги.

Інноваційний розвиток роздрібної торгівлі є однією з провідних тенденцій сучасного ринку. Він охоплює не лише впровадження новітніх технологій, а й трансформацію фізичних торговельних просторів, розвиток нових форматів магазинів і стартапів, спрямованих на покращення взаємодії з клієнтами, оптимізацію процесів та сталий розвиток. Нижче розглянемо основні *інноваційні формати торговельних об'єктів*, які дедалі активніше впроваджуються як в Україні, так і за кордоном.

1. **Концептуальні магазини (Flagship Stores/Concept Stores)** виступають не лише місцями продажу, а й своєрідними презентаційними майданчиками бренду, що втілюють його філософію, цінності, стиль та візуальну айдентику (візуальна система ідентифікації бренду, зовнішній образ компанії в очах клієнтів та співробітників). Основна мета таких магазинів – побудова глибокого емоційного зв'язку з клієнтом, занурення його в брендове середовище, що значно виходить за межі звичайного споживчого досвіду.

Окрім інноваційного дизайну, такі торговельні об'єкти передбачають інтерактивні простори, тематичні зони, проведення заходів, дегустацій, майстер-класів, що стимулюють покупців до тривалішого перебування в магазині. Яскравим прикладом є тематичні супермаркети мережі «Сільпо» — зокрема, оформлені у стилі казкової «Аліси в Країні Чудес» або з музейною експозицією. У таких магазинах споживачі отримують не лише товар, а й враження, що формують лояльність і підвищують конкурентоспроможність мережі.

2**. Тимчасові магазини (Pop-up Stores)** - це тимчасові торговельні об'єкти, які відкриваються на обмежений час і зазвичай у нестандартних місцях: торговельних центрах, виставках, фестивалях, галереях або просто у вільних приміщеннях. Їх головна мета — створення ефекту ексклюзивності та обмеженості у часі, що стимулює споживача до швидкого прийняття рішення про покупку.

Pop-up формати дозволяють торговельним компаніям з мінімальними витратами протестувати нові продукти чи ринки, а також посилити маркетингову комунікацію. Вони особливо ефективні для молодих брендів і локальних виробників. Так, українські дизайнери або малі виробники крафтових товарів часто використовують pop-up формати для участі в різдвяних ярмарках, літніх фестивалях або сезонних розпродажах у ТЦ.

3. **Магазини без кас (Cashier-less Stores)** є магазини нового покоління, що функціонують без касирів. Покупець заходить у такий магазин, скануючи QR-код через мобільний додаток. Всі його дії - вибір товарів, переміщення торговельним залом, вихід — відстежуються за допомогою камер, сенсорів, алгоритмів комп’ютерного зору. Оплата здійснюється автоматично з прив'язаної банківської картки або мобільного гаманця.

Переваги: суттєве скорочення витрат на персонал, усунення черг, підвищення швидкості обслуговування, детальний збір аналітичних даних про поведінку клієнтів. Хоча в Україні такі рішення поки що реалізуються в обмежених масштабах, вже з’являються автономні міні-маркети на території офісних центрів, що використовують подібну модель.

15.3. Міжнародна торгівля та глобалізація.

У сучасних умовах розвитку світової економіки торговельна діяльність дедалі частіше виходить за межі національних ринків. Відбувається активна інтеграція у світовий ринок, що супроводжується стрімким розвитком міжнародної торгівлі та процесів глобалізації. Ці явища стають ключовими факторами, які визначають напрями та динаміку функціонування торговельних підприємств. Розуміння закономірностей і тенденцій міжнародної торгівлі, а також впливу глобалізації, має вирішальне значення для формування ефективних стратегій,

адаптації до нових умов конкуренції та використання можливостей, що відкриваються завдяки глобальному ринку.

Міжнародна торгівля перебуває у постійній динаміці, зазнаючи впливу інновацій, політичних трансформацій і макроекономічних змін. Аналіз її *основних тенденцій* надає торговельним підприємствам змогу ефективно позиціонуватися у глобальному середовищі.

Протягом останніх десятиліть світ є свідком *стабільного зростання обсягів торгівлі* товарами та послугами. Темпи цього зростання переважають темпи зростання світового валового внутрішнього продукту. Основними чинниками такої динаміки є лібералізація міжнародної торгівлі, удосконалення транспортної інфраструктури, розвиток цифрових технологій та поглиблення міжнародної спеціалізації виробництва. З точки зору торговельної практики, це означає розширення асортименту імпортної продукції, зниження цін завдяки конкуренції, а також нові можливості для експорту. Наприклад, українські мережі електроніки, такі як «Розетка» чи «Comfy», активно розширюють імпорт електроніки та побутової техніки з різних країн світу, забезпечуючи споживачам широкий вибір та вигідні ціни.

Сучасна структура світової торгівлі поступово переходить від переважання сировинної продукції до продукції з високим ступенем переробки, що має значну додану вартість. Особливу роль відіграє торгівля послугами – консалтинговими, логістичними, інформаційними. Крім того, все більшого значення набуває обіг комплектуючих та напівфабрикатів у межах глобальних ланцюгів створення вартості. Це вимагає від підприємств гнучкості у формуванні товарного асортименту та опанування нових напрямів діяльності. Наприклад, Україна демонструє зростання експорту ІТ-послуг та переробленої агропромислової продукції (олія, борошно, готові продукти), що свідчить про якісну трансформацію структури національного експорту.

Поряд із глобалізаційними процесами розвивається *регіоналізація* – посилення економічної інтеграції на рівні регіональних об'єднань. Це проявляється у створенні торговельних блоків, зон вільної торгівлі та митних союзів. Такі об’єднання забезпечують країнам-учасницям преференційні умови торгівлі, однак для третіх країн можуть створювати бар’єри. Торговельні підприємства повинні враховувати умови регіональних угод, оскільки це впливає на митні ставки, логістику та рентабельність операцій. Прикладом є Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі. Це дало змогу суттєво спростити експорт українських товарів на ринок ЄС (агропродукція, металургія, харчова промисловість) і водночас відкрило ринок України для європейських товарів, що позначилося на політиці українських ритейлерів.

Глобалізація справляє як позитивний, так і викликовий вплив на торговельні підприємства. Вона створює нові горизонти для зростання та експансії, водночас ускладнюючи умови конкуренції. Розуміння цього балансу є ключовим для ефективного управління діяльністю підприємства.

В наслідок глобалізації національні ринки стають відкритішими для транснаціональних корпорацій, іноземних торговельних мереж та електронної комерції. Це суттєво підвищує рівень конкуренції. Підприємства змушені адаптуватися до нових умов, удосконалювати обслуговування, розширювати асортимент та оптимізувати цінову політику. Наприклад, вихід на український ринок таких брендів, як «H&M», «Zara», створює серйозний тиск на вітчизняні торговельні мережі.

Одним із основних позитивів глобалізації є можливість для національних компаній вийти на зовнішні ринки. Це дозволяє зменшити залежність від внутрішнього попиту, залучити нових споживачів та забезпечити стабільний дохід. Сучасні засоби електронної

комерції та глобальні платформи роблять цей процес доступним і ефективним. Наприклад, українські виробники харчової продукції, як-от «Roshen» або «Молокія», активно експортують продукцію до ЄС, Азії, США. Подібним чином діють українські ІТ-компанії, що обслуговують клієнтів у десятках країн світу.

Одним з важливих наслідків глобалізації є формування нового стилю споживання під впливом міжкультурних взаємодій. Люди знайомляться з іншими культурами через подорожі, інтернет, ЗМІ, що змінює їхні смаки та пріоритети. Торговельні підприємства повинні оперативно реагувати на ці зміни, впроваджуючи нові товари та послуги. Наприклад, зростання попиту на екзотичні продукти, іноземні напої, міжнародну кухню призводить до включення відповідної продукції в асортимент супермаркетів.

Важливим чинником глобалізації є швидке поширення інновацій. Нові технології автоматизації, цифрові платформи, CRM та ERP-системи, а також міжнародні стандарти якості та безпеки проникають на всі рівні торгівлі. Це підвищує ефективність бізнес-процесів і створює рівні умови для міжнародної конкуренції. В Україні дедалі частіше впроваджуються стандарти ISO в торгівлі, застосовуються передові логістичні моделі, цифрові інструменти обліку та прогнозування попиту, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних торговельних підприємств.

Міжнародні торговельні організації є важливими інституціями у сфері глобальної економіки, що формують засади сучасної міжнародної торгівлі. Їхня діяльність має безпосередній вплив на правила, за якими функціонують торговельні підприємства у різних країнах світу, включаючи Україну. Основними функціями цих організацій є сприяння лібералізації торгівлі, зменшення торговельних бар'єрів, вирішення торговельних суперечок, моніторинг політики країн-членів, а також надання технічної допомоги, особливо країнам, що розвиваються.

Найвпливовішою міжнародною торговельною організацією є **Світова організація торгівлі** (СОТ, англ. World Trade Organization – WTO). Вона була заснована у 1995 році як правонаступниця Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ). СОТ є єдиною глобальною міжнародною організацією, яка регулює торговельно-політичні відносини між країнами. Її головною метою є створення стабільного, передбачуваного і прозорого середовища для здійснення міжнародної торгівлі.

Серед основних функцій СОТ варто виокремити наступні:

✓ Сприяння вільній торгівлі шляхом усунення тарифних і нетарифних бар'єрів.
✓ Встановлення міжнародних торговельних правил і контроль за їх дотриманням.
✓ Надання платформи для переговорів і вирішення суперечок між країнами.
✓ Регулярний моніторинг торговельної політики країн-членів.
✓ Надання технічної допомоги та сприяння в торговельному розвитку країн, що розвиваються.

Принципи, які лежать в основі діяльності СОТ, включають:

- принцип недискримінації передбачає режим найбільшого сприяння: усі переваги, надані одній країні, повинні бути автоматично поширені на інших членів організації;
- національний режим - імпортні товари мають отримувати такий самий режим, як і національні аналоги після перетину кордону;
- поступове зниження мит і усунення бар'єрів;
- передбачуваність і прозорість торговельної політики;
- забезпечення добросовісної конкуренції шляхом заборони демпінгу та шкідливих субсидій;
- сприяння розвитку та диференційований підхід до країн з різним рівнем економічного розвитку.

Україна приєдналася до СОТ у 2008 році, що стало важливим кроком до інтеграції у світову економіку. Для України членство у СТО означає отримання доступу до міжнародного ринку без дискримінації, захист прав українських експортерів та прозорі умови торгівлі, сприяння залученню іноземних інвестицій завдяки зростанню довіри до українського ринку, необхідність адаптації національного законодавства до вимог міжнародної системи, посилення конкуренції, що вимагає від українських підприємств підвищення якості продукції та ефективності бізнес-процесів.

Держава виконує важливу регулюючу функцію у сфері зовнішньої торгівлі, спрямовану на захист внутрішнього ринку, збільшення дохідної частини бюджету, підтримку вітчизняного виробника та забезпечення економічної безпеки. Основними інструментами регулювання є митно-тарифне регулювання та нетарифні обмеження.

Митно-тарифне регулювання - це система заходів, заснована на застосуванні митних тарифів (мит), які є податками, що накладаються на товари при перетині ними митного кордону.

Основними цілями мит є формування доходів бюджету шляхом оподаткування імпорту (фіскальна) та захист національного виробника від іноземної конкуренції.

Види митних тарифів:

✓ адвалорні – встановлюються у вигляді відсотка від митної вартості товару. наприклад, якщо митна вартість телевізора становить 10000 грн, а мито – 10%, то підлягає сплаті 1000 грн.;

✓ специфічні – фіксовані суми на одиницю виміру товару (вагу, об'єм, кількість). наприклад, 0,5 грн за 1 кг імпортованого цукру; при імпорті 1000 кг – мито становить 500 грн.;

✓ комбіновані – поєднують адвалорні й специфічні елементи для врахування як вартості, так і фізичних параметрів товару.

Також існують певні *нетарифні обмеження (бар'єри)* - це заходи, які обмежують імпорт або експорт не через мита, а за допомогою адміністративних, технічних або інших регуляторних механізмів. Вони мають прихований характер і часто більш ефективно обмежують торгівлю.

Основні види нетарифних бар'єрів:

✓ Квоти – кількісні обмеження на обсяг імпорту чи експорту певного товару протягом визначеного періоду. Наприклад, квота на імпорт м'ясної продукції задля підтримки вітчизняних виробників.

✓ Ліцензування – вимога наявності спеціального дозволу для торгівлі конкретними товарами.

✓ Технічні бар'єри – вимоги до якості, маркування, безпеки чи екологічності продукції. Наприклад, продукти харчування мають відповідати національним санітарним нормам.

✓ Ембарго – повна заборона на торгівлю з певною країною або товарною групою.

✓ Субсидії – державна підтримка національних виробників для зниження собівартості їхньої продукції.

✓ Антидемпінгові й компенсаційні мита – використовуються у відповідь на недобросовісну конкуренцію, таку як демпінг або субсидування товарів з боку іноземних держав.

Таким чином, державне регулювання зовнішньої торгівлі має стратегічне значення, оскільки забезпечує захист внутрішнього ринку, формує умови для сталого розвитку економіки та підвищує конкурентоспроможність національних виробників. Торговельні підприємства повинні розуміти ці інструменти для ефективного планування своєї діяльності на міжнародних ринках, мінімізації ризиків і максимального використання можливостей глобального торговельного середовища.

Міжнародна торгівля та глобалізація залишаються незворотними тенденціями сучасного світу, які змінюють структуру економік та впливають на стратегічні рішення торговельних підприємств. Успішне функціонування у таких умовах вимагає не лише адаптації до

міжнародних правил, але й проактивної позиції щодо використання можливостей для розширення ринків, залучення інновацій та підвищення ефективності бізнес-процесів.

15.4. Соціальна відповідальність та етика в торгівлі.

У сучасному світі, де зростає свідомість споживачів та посилюється увага до екологічних і соціальних проблем, торговельні підприємства не можуть обмежуватися лише отриманням прибутку. Соціальна відповідальність та етика ведення торговельного бізнесу стають невід'ємними елементами успішної та сталої діяльності. Вони формують довіру споживачів, підвищують лояльність персоналу та зміцнюють репутацію компанії, що, у свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати в довгостроковій перспективі.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу (КСВ) є багатогранним поняттям, що виходить за рамки суто економічних зобов'язань підприємства. Вона відображає його роль у суспільстві та визначає, наскільки компанія враховує інтереси своїх стейкхолдерів (співробітників, клієнтів, постачальників, громади, держави) та навколишнього середовища у своїй повсякденній діяльності.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу (КСВ) - це добровільна інтеграція соціальних та екологічних аспектів у бізнес-операції компанії та її взаємодію зі стейкхолдерами. Вона передбачає, що підприємство несе відповідальність за свій вплив на суспільство та навколишнє середовище, виходячи за межі мінімальних вимог законодавства. В сучасних умовах діяльність торговельного підприємства має відповідати не лише економічним цілям, а й суспільним очікуванням. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), включає чотири рівні відповідальності: економічну, правову, етичну та філантропічну (рис. 15.2).

1. *Економічна відповідальність (базовий рівень)* - це фундаментальна відповідальність будь-якого бізнесу – бути прибутковим. Підприємство зобов’язане ефективно використовувати наявні ресурси, виробляти якісні товари або надавати послуги, створювати робочі місця, сплачувати податки та забезпечувати прибутковість для власників. Відсутність економічної життєздатності унеможливлює реалізацію інших рівнів соціальної відповідальності. Наприклад, мережа супермаркетів «АТБ-Маркет» демонструє реалізацію економічної відповідальності через надання споживачам товарів за конкурентними цінами, що дозволяє мережі залишатися прибутковою, створювати тисячі робочих місць та забезпечувати надходження до державного бюджету.

Рис. 15.2 Піраміда соціальної відповідальності торговельного бізнесу.

2. *Правова відповідальність* - передбачає дотримання чинного законодавства, яке регламентує господарську діяльність підприємства. Йдеться про виконання вимог податкового, трудового, екологічного законодавства, а також норм, пов'язаних із захистом прав споживачів. Наприклад, підприємство «Comfy» дотримується Закону України «Про захист прав споживачів», забезпечує надання гарантії на побутову техніку, створює умови для повернення або обміну товару згідно із законодавством. Крім того, компанія сплачує всі податки та збори відповідно до вимог Податкового кодексу України.

3. *Етична відповідальність* виходить за межі законодавчих вимог і передбачає ведення бізнесу відповідно до норм моралі, суспільних цінностей і очікувань. Це чесність, прозорість, справедливість і повага у відносинах із усіма зацікавленими сторонами – споживачами, партнерами, працівниками. Наприклад, відома мережа українських магазинів вин та алкогольних напоїв «Goodwine» відмовляється від співпраці з постачальниками, які використовують дитячу працю або порушують екологічні стандарти, навіть якщо законодавство не забороняє таку діяльність. Це приклад добровільного дотримання етичних стандартів.

4. *Філантропічна (дискреційна) відповідальність* характеризується добровільною участю підприємства у соціальних ініціативах, спрямованих на підтримку освіти, медицини, культури, спорту або благодійності. Підприємства реалізують цю відповідальність, спираючись на внутрішні переконання та бажання зробити внесок у розвиток суспільства. Наприклад, мережа «Епіцентр К» систематично бере участь у благодійних проектах, надає фінансову допомогу медичним установам, підтримує спортивні та освітні заходи, що свідчить про її активну позицію у сфері соціальної відповідальності.

Етика є моральним компасом для торговельного підприємства. Дотримання етичних принципів сприяє зміцненню довіри споживачів, формуванню позитивної репутації та забезпеченню сталого розвитку бізнесу. Основними *етичними принципами* є:

✓ чесність - передбачає правдивість у всіх аспектах діяльності – від реклами і маркування продукції до умов співпраці та ціноутворення. Уникнення маніпуляцій, прихованих платежів, обману. Наприклад, магазин «EVA» відкрито інформує покупців про повну вартість товарів з урахуванням податків, а умови акцій подаються чітко, без подвійного тлумачення;

✓ прозорість передбачає відкритість інформації про товари: їхнє походження, склад, характеристики, терміни придатності, а також правила купівлі, повернення й обміну. Наприклад, у супермаркеті «Сільпо» споживач може знайти на упаковці товару всю необхідну інформацію. Інтернет-магазин «Rozetka» надає повний опис товарів, характеристики, відгуки клієнтів та умови доставки і повернення;

✓ справедливість - рівне та об'єктивне ставлення до всіх суб'єктів взаємодії – клієнтів, постачальників, працівників, конкурентів. Важливим є недопущення дискримінації, зловживання монопольним становищем та недобросовісної конкуренції. Прикладом може бути магазин «Цитрус», який надає однакові умови гарантійного обслуговування всім покупцям, а мережа «АТБ» забезпечує справедливе ставлення до партнерів, дотримуючись єдиних умов співпраці;

✓ повага до споживачів та уважне ставлення до клієнтів, врахування їхніх потреб та інтересів. Це ввічливе обслуговування, вирішення скарг, дотримання конфіденційності персональних даних. Наприклад, персонал «Brocard» уважний до клієнтів, надає консультації, а мережі супермаркетів забезпечують захист персональної інформації, зібраної через програми лояльності;

✓ повага до конкурентів, дотримання правил добросовісної конкуренції, відмову від наклепу, дезінформації, шпигунства та недобросовісної реклами. Наприклад, великі

торговельні мережі уникають у рекламі прямих порівнянь із конкурентами, натомість зосереджуються на власних перевагах, що забезпечує етичну поведінку на ринку.

Таким чином, соціальна відповідальність та етичні принципи в торговельній діяльності не лише формують позитивний імідж підприємства, а й сприяють його довгостроковому успіху на конкурентному ринку.

Концепція сталого розвитку, що передбачає задоволення потреб сьогодення без шкоди для можливостей майбутніх поколінь, набуває все більшого значення в торговельній діяльності. Вона охоплює екологічну та соціальну відповідальність, які є ключовими складовими довгострокової життєздатності бізнесу та чинниками, що формують позитивний імідж торговельного підприємства.

Сталий розвиток у сфері торгівлі означає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів у бізнес-модель торговельного підприємства з метою створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін і мінімізації негативного впливу на довкілля та суспільство.

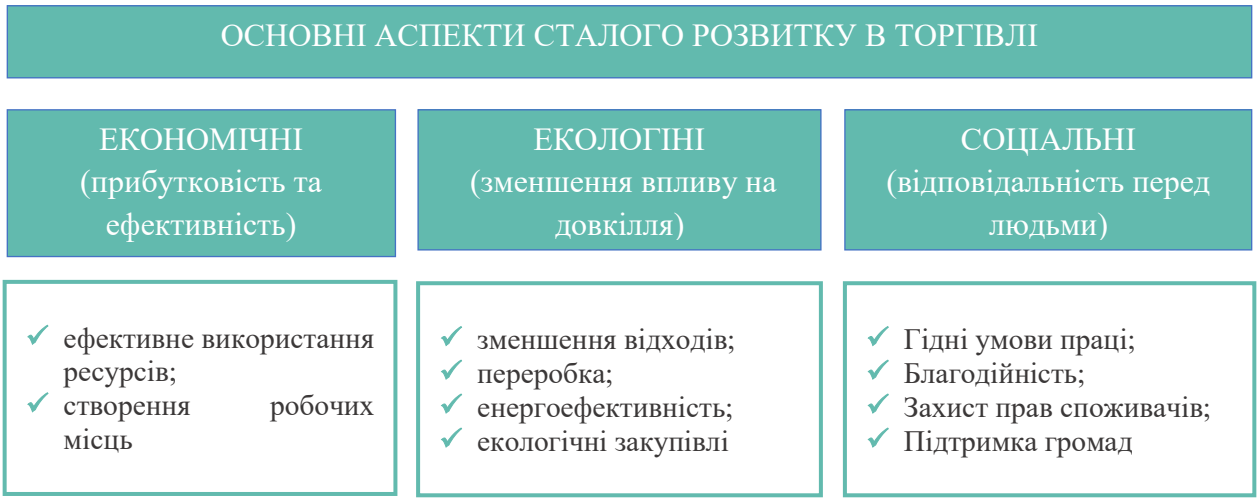


Рис. 15. 3 Аспекти сталого розвитку в торгівлі.

Екологічна відповідальність торговельного підприємства виражається у зменшенні негативного впливу його діяльності на навколишнє середовище. Це передбачає низку напрямів, серед яких одними з ключових є:

✓ Зменшення обсягів відходів досягається завдяки оптимізації упаковки, використанню багаторазових альтернатив (екосумки, контейнери), скороченню харчових втрат (зокрема, через точніше планування закупівель та передачу надлишків продукції на благодійні потреби). Наприклад, супермаркети «Novus» і «Сільпо» пропонують покупцям багаторазові сумки, заохочують використання власної тари для круп та активно співпрацюють з екологічними ініціативами.

✓ Переробка вторинної сировини через організацію пунктів збору пластику, батарейок, люмінесцентних ламп безпосередньо в торгових залах. Яскравим прикладом є мережа магазинів «EVA», яка розгорнула систему прийому використаних батарейок і пластикових кришечок.

✓ Енергоефективність впровадження на торговельних підприємствах енергозберігаючого обладнання, модернізують холодильні установки, переходять на світлодіодне освітлення та, де можливо, використовують відновлювані джерела енергії.

✓ Екологічні закупівлі, йдеться про перевагу постачальникам, які дотримуються екологічних стандартів, пропонують органічну або екологічно чисту продукцію. Наприклад, «Goodwine"

активно просуває органічні та біодинамічні вина, підтримуючи сталу модель сільського господарства.

Соціальна відповідальність торговельного підприємства виявляється у дотриманні етичних норм у відносинах із працівниками, клієнтами, постачальниками та місцевими громадами. Вона реалізується в таких напрямах:

✓ Забезпечення справедливих умов праці передбачає безпеку праці, гідну оплату, соціальні гарантії, недискримінаційний підхід до персоналу, можливості професійного розвитку та навчання. Наприклад, мережі «Fozzy Group» і «Metro Cash & Carry» реалізують програми підвищення кваліфікації працівників, надають медичне страхування, створюють прозорі системи оплати праці.

✓ Благодійна діяльність і підтримка громади - це участь у волонтерських проєктах, фінансова допомога соціально вразливим групам, підтримка місцевих ініціатив. Зокрема, мережа «АТБ-Маркет» регулярно проводить благодійні акції, підтримує Збройні Сили України та допомагає постраждалим від війни.

Важливою складовою сталого розвитку є також роль торгівлі у формуванні здорового способу життя через пропаганду якісних продуктів та забезпечення товарної безпеки.

Пропаганда якісного та здорового харчування включає:

✓ Активне просування асортименту органічної продукції, овочів, фруктів, безглютенових та дієтичних товарів, продуктів без ГМО, із пониженим вмістом цукру, солі, жирів. Наприклад, супермаркети «Сільпо» і «Novus» мають спеціалізовані відділи органічної продукції, власні бренди здорового харчування.

✓ Повне і прозоре інформування про склад товарів, їхню поживну цінність і користь для здоров’я.

✓ Проведення маркетингових кампаній, орієнтованих на формування здорових харчових звичок. Так, у «Varus» організовуються дні здорового харчування з консультаціями дієтологів.

Безпека товарів також є важливим аспектом соціальної відповідальності. Вона передбачає:

✓ якісний контроль на всіх етапах - від закупівлі до полиці, включає вимогу сертифікатів якості, санітарні перевірки;

✓ дотримання умов зберігання, особливо для швидкопсувної продукції (температурний режим, вологість);

✓ регулярний контроль термінів придатності та оперативне вилучення з продажу прострочених товарів;

✓ швидке реагування на небезпечні продукти. при виявленні небезпеки продукція оперативно відкликається;

✓ чітке маркування: доступна інформація про склад, алергени, умови зберігання, термін придатності.

Усі ці заходи - від екоініціатив до контролю якості - є складовими системного підходу до сталого розвитку, що розглядає екологічну безпеку, соціальну відповідальність та економічну ефективність як взаємопов’язані елементи єдиної стратегії. Соціальна відповідальність і етична поведінка в торгівлі - це не лише іміджева інвестиція, а й фундамент конкурентоспроможності на ринку, що дедалі більше керується принципами екологічної та соціальної свідомості.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Назвіть чотири основні групи показників, що використовуються для оцінки економічної ефективності торговельного підприємства.
2. Яка різниця між валовим та чистим товарообігом?
3. Поясніть, що таке рентабельність продажу і як вона розраховується.
4. Чим відрізняється порівняльний аналіз ефективності від трендового аналізу?
5. Що таке факторний аналіз і для чого він використовується при оцінці ефективності?
6. Назвіть три основні резерви підвищення економічної ефективності торговельного підприємства.
7. Що таке SWOT-аналіз і які чотири елементи він включає?
8. Наведіть приклад продуктової інновації в торговельній діяльності.
9. Поясніть концепцію омніканальності в торгівлі та наведіть приклад її реалізації.
10. Які чотири рівні відповідальності включає концепція соціальної відповідальності бізнесу (КСВ)?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Ситуація 1. Мережа супермаркетів «Свіжий Урожай» (умовна назва) за останній рік зіткнулася зі зниженням рентабельності продажу, незважаючи на незначне зростання товарообігу. Керівництво підозрює, що причини криються у зростанні витрат та недостатній продуктивності праці. Вони також відчувають посилення конкуренції з боку як дискаунтерів, так і преміальних супермаркетів.

Завдання:

1. Визначить які показники ефективності (з товарообігу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці) необхідно розрахувати та проаналізувати в першу чергу для діагностики проблеми "Свіжого Урожаю"? Поясніть, чому саме ці показники є ключовими.
2. Запропонуйте, які методи аналізу ефективності (порівняльний, факторний, трендовий) слід застосувати для виявлення причин зниження рентабельності. Наведіть конкретний приклад застосування одного з цих методів для даної ситуації.
3. Виходячи з можливих причин, запропонуйте два-три резерви підвищення ефективності для «Свіжого Урожаю» (з оптимізації витрат, збільшення товарообігу, покращення асортименту, підвищення продуктивності праці).

Ситуація 2. Магазин молодіжного одягу «TrendStyle» (умовна назва), який працює переважно офлайн, помічає, що молодіжна аудиторія все більше віддає перевагу онлайн-покупкам та очікує нових інтерактивних рішень. Крім того, на ринку з’являються невеликі pop-up магазини та концептуальні простори, що створюють унікальний досвід для покупців. «TrendStyle» розуміє, що їм потрібно впроваджувати інновації, щоб залишатися актуальними.

Завдання:

1. Які види інновацій (продуктові, процесні, маркетингові, організаційні) варто розглянути «TrendStyle» для покращення своєї діяльності? Наведіть по одному прикладу для кожного виду інновацій у контексті магазину одягу.

2. Запропонуйте, як «TrendStyle» може впровадити діджиталізацію (наприклад, омніканальність, віртуальні/доповнені реальності, штучний інтелект) для покращення клієнтського досвіду та збільшення продажів. Наведіть конкретні приклади.

3. Чи варто «TrendStyle» розглядати нові формати торговельних об'єктів (концептуальні магазини, pop-up stores, магазини без кас)?

Ситуація 3. Українська компанія "Смачна Традиція" (умовна назва), що виробляє та реалізує молочні продукти, успішно працює на внутрішньому ринку, але планує вийти на ринки Європейського Союзу. Водночас, компанія прагне не лише розширити географію продажів, а й посилити свою соціальну та екологічну відповідальність, що є важливим для європейських споживачів.

Завдання:

1. Які основні тенденції розвитку міжнародної торгівлі (зростання обсягів, зміна структури, регіоналізація) компанія «Смачна Традиція» має врахувати при плануванні виходу на ринок ЄС?
2. Які етичні принципи ведення торговельної діяльності (чесність, прозорість, справедливість, повага до споживачів та конкурентів) будуть особливо важливими для «Смачної Традиції» при виході на міжнародний ринок? Наведіть приклад їх реалізації.
3. Запропонуйте два-три конкретні заходи, які «Смачна Традиція» може впровадити в рамках сталого розвитку (екологічна та соціальна відповідальність), щоб підвищити свою привабливість для європейських споживачів та відповідати міжнародним стандартам.

Задача 1: Супермаркет «Свіжий Кошик» (умовна назва) за минулий рік мав такі показники:

- ✓ Чистий дохід від реалізації товарів (товарообіг): 80 000 000 грн
- ✓ Собівартість реалізованих товарів: 55 000 000 грн
- ✓ Витрати обігу (адміністративні та збутові): 15 000 000 грн
- ✓ Середня вартість активів: 40 000 000 грн
- ✓ Середньооблікова чисельність працівників: 100 осіб

Розрахуйте валовий прибуток супермаркету, операційний прибуток супермаркету, визначте рентабельність продажу (за операційним прибутком) у відсотках, визначте рентабельність активів (за операційним прибутком) у відсотках та розрахуйте виробіток на одного працівника за рік у гривнях.

Задача 2. Мережа магазинів електроніки «ТехноДім» (умовна назва) за попередній період мала чистий дохід 120 000 000 грн та операційний прибуток 8 000 000 грн. Керівництво планує оптимізувати витрати обігу на 10%, припускаючи, що товарообіг залишиться незмінним. Розрахуйте поточні витрати обігу «ТехноДому», визначте, на яку суму вдасться оптимізувати витрати, розрахуйте прогнозований операційний прибуток після оптимізації витрат та прогнозовану рентабельність продажу (за операційним прибутком) після оптимізації витрат.

Задача 3. Магазин «Модний Одяг» (умовна назва) до впровадження системи самообслуговування на касах мав 10 продавців-касирів, які обслуговували в середньому 1000 покупців на день. Після впровадження 4 кас самообслуговування, магазин зміг скоротити кількість продавців-касирів до 6 осіб, при цьому кількість покупців зросла до 1200 на день. Розрахуйте продуктивність праці (кількість покупців на одного працівника) до впровадження інновації та після впровадження інновації. На скільки відсотків зросла продуктивність праці одного працівника завдяки впровадженню інновації?

Задача 4. Українська торговельна компанія «ГлобалТрейд» (умовна назва) імпортує партію іграшок з Китаю. Митна вартість партії становить 50 000 доларів США. Курс НБУ на дату оформлення становить 40 грн за 1 долар США. Застосовуються такі митні платежі:

- адвалорне ввізне мито: 10% від митної вартості.

- податок на додану вартість (пдв): 20% (на митну вартість + суму мита).

Переведіть митну вартість партії іграшок у гривні, розрахуйте суму адвалорного ввізного мита у гривнях, суму ПДВ, що підлягає сплаті. Визначте загальну суму митних платежів у гривнях, яку компанія «ГлобалТрейд» має сплатити.

Задача 5. Мережа супермаркетів «Еко-Лавка» (умовна назва) вирішила впровадити програму зменшення використання пластикових пакетів, заохочуючи покупців використовувати багаторазові сумки. За рік до ініціативи магазин витрачав 120 000 грн на закупівлю та утилізацію пластикових пакетів. Після впровадження програми, витрати на пластикові пакети зменшилися на 30%. Вартість проведення інформаційної кампанії та закупівлі багаторазових сумок для продажу склала 15 000 грн. Розрахуйте суму економії на пластикових пакетах за рік, визначте чистий економічний ефект від впровадження програми (економія мінус витрати на ініціативу).

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Система показників оцінки економічної ефективності торговельного підприємства: комплексний аналіз та шляхи підвищення.
2. Методи аналізу ефективності торговельної діяльності: порівняльний, факторний та трендовий аналіз у прийнятті управлінських рішень.
3. Резерви підвищення ефективності торговельного підприємства: оптимізація витрат, збільшення товарообігу та підвищення продуктивності праці.
4. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування в торговельному підприємстві: практичне застосування та інтерпретація результатів.
5. Інноваційний розвиток торгівлі: концепція інновацій та їх види (продуктові, процесні, маркетингові, організаційні).
6. Діджиталізація торгівлі: омніканальність, віртуальні та доповнені реальності, штучний інтелект у торговельному обслуговуванні.
7. Нові формати торговельних об'єктів: концептуальні магазини, pop-up stores та магазини без кас як інноваційні рішення у ритейлі.
8. Основні тенденції розвитку міжнародної торгівлі та вплив глобалізації на національну торговельну діяльність України.
9. Роль Світової організації торгівлі (ВТО) та державне регулювання зовнішньоторговельної діяльності в контексті міжнародної торгівлі.
10. Соціальна відповідальність та етика в торгівлі: концепція КСВ, сталий розвиток та роль торгівлі у формуванні здорового способу життя.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Який показник ефективності відображає вартість реалізованих товарів за певний період і є базовим для оцінки обсягу діяльності торговельного підприємства?

а) товарообіг;

б) прибуток;

в) рентабельність;
г) продуктивність праці.

2. Який метод аналізу ефективності передбачає зіставлення фактичних показників за звітний період з показниками за попередні періоди або плановими даними?
а) порівняльний аналіз;
б) факторний аналіз;
в) трендовий аналіз;
г) SWOT-аналіз.

3. Який резерв підвищення ефективності включає заходи з впровадження онлайн-кас, систем самообслуговування та WMS-систем на складах?
а) підвищення продуктивності праці;
б) оптимізація витрат;
в) збільшення товарообігу;
г) покращення асортименту.

4. Який елемент SWOT-аналізу відображає внутрішні позитивні характеристики підприємства, його переваги?
а) сильні сторони (strengths);
б) слабкі сторони (weaknesses);
в) можливості (opportunities);
г) загрози (threats).

5. Який вид інновацій передбачає впровадження нового або значно поліпшеного товару чи послуги щодо його властивостей, функціональних характеристик або дизайну?
а) продуктові інновації;
б) процесні інновації;
в) маркетингові інновації;
г) організаційні інновації.

6. Який підхід до взаємодії з клієнтом передбачає, що всі канали комунікації (фізичний магазин, інтернет-магазин, мобільний додаток) працюють як єдине ціле, забезпечуючи безперервний досвід?
а) омніканальність;
б) мультиканальність;
в) крос-канальність;
г) моноканальність.

7. Який новий формат торговельних об'єктів є тимчасовою торговою точкою, що відкривається на короткий період у незвичайних місцях для створення відчуття ексклюзивності?
а) pop-up stores;
б) концептуальні магазини;
в) магазини без кас;
г) дискаунтери.

8. Яка тенденція розвитку міжнародної торгівлі проявляється у формуванні та поглибленні інтеграційних процесів на регіональному рівні, що призводить до створення зон вільної торгівлі?
а) регіоналізація;
б) зростання обсягів торгівлі;
в) зміна структури торгівлі;
г) глобалізація.

9. Яка міжнародна організація є єдиною глобальною організацією, що займається правилами торгівлі між країнами, сприяючи її лібералізації та вирішенню торговельних спорів?
а) світова організація торгівлі (ВТО);
б) міжнародний валютний фонд (МВФ);

в) організація об'єднаних націй (ООН);
г) європейський союз (ЄС).

10. Який вид митних тарифів встановлюється у відсотках від митної вартості товару?
а) адвалорні мита;
б) специфічні мита;
в) комбіновані мита;
г) антидемпінгові мита.

11. Який рівень відповідальності в піраміді КСВ передбачає дотримання всіх законів та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність бізнесу?
а) правова відповідальність;
б) економічна відповідальність;
в) етична відповідальність;
г) філантропічна відповідальність.

РОЗДІЛ 4. ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТЕМА 16 ЦИФРОВІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕРЕЖІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

16.1. Визначення електронної комерції та її місце в сучасному бізнесі.
16.2. Історія розвитку електронної комерції та її вплив на глобальну торгівлю.
16.3. Моделі електронної комерції, їх переваги та недоліки.
16.4. Основні форми електронного бізнесу.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Електронна комерція*
- *Електронні канали зв'язку*
- *Цифрові технології*
- *Онлайн-продажі*
- *Цифровізація бізнес-процесів*
- *Онлайн-платформи*
- *Електронна аналітика*
- *B2B (Business-to-Business)*
- *B2C (Business-to-Consumer)*
- *Мобільна комерція*

16.1. Визначення електронної комерції та її місце в сучасному бізнесі.

У сучасному світі, де цифрові технології стрімко змінюють усі сфери життя, особливого значення набуває електронна комерція. Вона стала не просто новим інструментом продажу, а й потужним рушієм трансформації традиційного бізнесу. З розвитком Інтернету підприємництво отримало можливість вийти за межі географічних обмежень, спростити комунікацію з клієнтами та оптимізувати внутрішні процеси.

Електронна комерція (е-комерція) – це процес купівлі та продажу товарів або послуг через електронні канали зв'язку, передусім через Інтернет. Вона включає не лише онлайн-продажі, але й усі ділові операції, що супроводжують цей процес: маркетинг, обслуговування клієнтів, оплату, логістику, управління запасами та інші бізнес-процеси, що здійснюються за допомогою цифрових технологій.

Електронна комерція стала невід'ємною частиною сучасного бізнесу, забезпечуючи нові можливості для підприємств та споживачів.

У структурі сучасної економіки електронна комерція виступає однією з провідних форм організації торговельної діяльності, що активно трансформує традиційні моделі ведення бізнесу. Вона інтегрує інноваційні цифрові технології у процеси купівлі-продажу товарів і послуг, сприяючи розвитку електронного підприємництва, автоматизації бізнес-процесів та формуванню глобального інформаційно-економічного простору.

Становлення електронної комерції стало відповіддю на виклики цифрової трансформації, яка охоплює всі сектори економіки. За своєю сутністю вона не є ізольованим напрямом, а інтегрується в загальну бізнес-екосистему, змінюючи підходи до взаємодії між суб'єктами ринку. Застосування електронної комерції дає змогу підприємствам суттєво знижувати транзакційні витрати, оптимізувати канали збуту, підвищувати рівень персоналізації споживчого досвіду та забезпечувати ширше охоплення ринку.

У стратегічному вимірі електронна комерція забезпечує компаніям адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим у періоди економічної нестабільності або глобальних кризових явищ. Зокрема, під час пандемії COVID-19 саме електронні канали збуту стали основою для збереження комерційної активності багатьох підприємств, продемонструвавши високу стійкість і гнучкість цифрових моделей ведення бізнесу.

Сучасний бізнес використовує електронну комерцію не лише як платформу для реалізації продукції, а й як комплексне середовище для формування конкурентних переваг, цифрового маркетингу, аналітики поведінки споживачів, управління ланцюгами поставок та інтеграції з фінансовими сервісами. Зростання обсягів електронної торгівлі супроводжується підвищенням вимог до безпеки даних, якості обслуговування, логістичної інфраструктури та регуляторного забезпечення.

Електронна комерція відіграє ключову роль у трансформації та розвитку сучасного підприємництва (рис. 16.1), виступаючи каталізатором інновацій, цифровізації бізнес-процесів та формування нових моделей господарювання. В умовах переходу до цифрової економіки вона не лише змінює інструментарій підприємницької діяльності, а й відкриває нові можливості для започаткування та масштабування бізнесу, особливо для малих і середніх підприємств.

Рис. 16.1 Електронна комерція в системі сучасного підприємництва.

Один із найважливіших аспектів впливу електронної комерції на підприємництво полягає в *зниженні бар'єрів входу на ринок.* Онлайн-платформи, соціальні мережі, цифрові платіжні системи та сервіси доставки надають підприємцям доступ до інфраструктури, яка раніше вимагала значних фінансових і часових ресурсів. Це стимулює зростання кількості стартапів, самозайнятих осіб та мікропідприємств, зокрема у сфері креативних індустрій,

моди, дизайну, освіти та ІТ-послуг. Наприклад, в Україні активно розвивається електронна торгівля через соціальні мережі: підприємці створюють *Instagram-магазини*, які спеціалізуються на продажу одягу, косметики, прикрас тощо. Такі бізнеси часто стартують із мінімальними інвестиціями та швидко масштабуються завдяки прямому зв'язку з цільовою аудиторією.

Електронна комерція сприяє також **розширенню ринків збуту**. Підприємці мають змогу виходити за межі локального ринку, взаємодіяти з клієнтами з інших регіонів і країн, що підвищує конкурентоспроможність і сприяє інтернаціоналізації бізнесу. Яскравим прикладом є платформа *Etsy*, яка надала креативним підприємцям з усього світу, зокрема й з України, можливість продавати хендмейд-продукцію глобальній аудиторії, використовуючи єдину інфраструктуру для просування, обслуговування клієнтів та логістики.

Не менш важливою є роль електронної комерції у **формуванні нових компетентностей підприємців**. Ефективне використання цифрових каналів потребує знань у галузі інтернет-маркетингу, електронної аналітики, управління онлайн-продажами, що стимулює розвиток цифрової грамотності та професійної підготовки кадрів. В Україні велика кількість підприємців долучається до освітніх ініціатив, які навчають ефективному використанню маркетплейсів, таких як *Rozetka* – одного з найпопулярніших українських онлайн-ресурсів, що об'єднує тисячі продавців та надає їм зручну інфраструктуру для масштабування бізнесу.

У контексті сталого розвитку електронна комерція також сприяє **підвищенню соціально-економічної інклюзії**, дозволяючи розвивати підприємницьку діяльність у сільських районах, серед жінок, молоді та представників уразливих категорій населення. Онлайн-платформи відкривають доступ до глобального ринку незалежно від фізичного розташування підприємця, що є особливо актуальним для країн із високим рівнем міграції або недостатнім розвитком офлайн-інфраструктури.

Крім того, е-комерція забезпечує **стійкість бізнесу в умовах кризи**. Яскравий приклад – пандемія COVID-19, під час якої підприємства, що мали налагоджені електронні канали продажу, змогли зберегти активність і навіть розширити свою присутність на ринку. Заклади харчування, магазини, освітні проєкти та сервіси перейшли в онлайн-простір, використовуючи цифрові інструменти для адаптації до нових умов.

Таким чином, електронна комерція виступає потужним інструментом стимулювання підприємницької активності, модернізації бізнес-середовища та створення нових можливостей для економічного зростання. У поєднанні з державною підтримкою цифрових ініціатив і розвитком відповідної інфраструктури, вона має потенціал стати основою для формування конкурентоспроможної національної економіки.

16.2. Історія розвитку електронної комерції та її вплив на глобальну торгівлю.

Розвиток електронної комерції є невід'ємною частиною еволюції інформаційного суспільства та цифрової економіки. Вона пройшла складний шлях від вузькоспеціалізованих електронних транзакцій до масштабного глобального явища, що охоплює майже всі сфери економічної діяльності. Електронна комерція не лише трансформувала механізми купівлі-продажу, а й суттєво вплинула на структуру світової торгівлі, відкривши нові можливості для суб'єктів господарювання різного масштабу.

Етапи становлення електронної комерції.

1. Початковий етап (1960–1980-ті роки)

Перші кроки в розвитку електронної комерції пов'язані із впровадженням електронного обміну даними (EDI – Electronic Data Interchange) між великими компаніями. Ці технології

дозволяли передавати комерційні документи (рахунки, накладні, замовлення) в електронній формі, що значно підвищувало ефективність логістичних процесів і обслуговування клієнтів у B2B-сегменті.

2. Поява Інтернету та перші онлайн-магазини (1990-ті роки)

Комерціалізація Інтернету у 1990-х роках відкрила нову епоху в торгівлі. У 1994 році було здійснено першу онлайн-купівлю з використанням безпечної передачі даних (SSL). У цей період з'являються перші інтернет-магазини, серед яких Amazon (1995) та eBay (1995). Вони заклали основи сучасної B2C-торгівлі, зробивши онлайн-продажі доступними широкому колу користувачів.

Спочатку як онлайн-книжковий магазин, Amazon запропонував доступ до мільйонів книг, чого не могли забезпечити традиційні магазини через обмежені складські запаси. Перші замовлення оброблялися вручну, а сам Джефф Безос пакував книги на дверях, покладених на дошки.

3. Мобільна та соціальна комерція (2000–2010-ті роки)

Подальше поширення мобільних пристроїв, розвиток платіжних систем та соціальних мереж призвели до появи нових форматів електронної комерції – мобільної (m-commerce) та соціальної (s-commerce). Онлайн-платформи, такі як Alibaba, Etsy, Shopify, Facebook Marketplace та Instagram Shopping, стали важливими інструментами просування й продажу для малого та середнього бізнесу в усьому світі.

4. Цифрова ера та інтелектуалізація е-комерції (з 2010-х років і до сьогодні)

Сучасний етап розвитку е-комерції характеризується інтеграцією штучного інтелекту, великих даних (Big Data), технологій персоналізації, чат-ботів, голосових асистентів, блокчейну та віртуальної реальності. Компанії все частіше застосовують автоматизацію, аналітику поведінки споживачів та інноваційні рішення у сфері логістики й маркетингу.

Електронна комерція суттєво *трансформувала* глобальні торговельні процеси, зробивши їх:

✓ *більш інклюзивними* - завдяки цифровим платформам навіть мікропідприємства та індивідуальні підприємці можуть виходити на міжнародні ринки без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру;

✓ *більш ефективними* - зменшення транзакційних витрат, автоматизація обміну документами, цифрове митне оформлення та онлайн-оплата дозволили значно прискорити міжнародні операції;

✓ *більш прозорими та контрольованими* через впровадження електронної звітності, відстеження товарів у реальному часі та систем управління ризиками забезпечує більшу прозорість у логістиці й торгівлі;

✓ *більш адаптивними до викликів* - під час пандемії COVID-19 саме електронна комерція виявилася найбільш стійкою формою торгівлі, що дозволила підприємствам адаптуватися до обмежень та зберегти ринки збуту.

Водночас стрімке зростання е-комерції зумовило необхідність модернізації регуляторної політики, зокрема в питаннях цифрової безпеки, захисту прав споживачів, оподаткування та захисту персональних даних. Також загострилася конкуренція між транснаціональними гігантами платформи (Amazon, Alibaba, JD.com), які дедалі більше впливають на структуру глобального ринку.

Історія розвитку електронної комерції демонструє її еволюцію від технічного рішення для обміну даними до глобального феномену, який радикально змінює характер підприємництва, споживчої поведінки та міжнародної торгівлі. Надалі роль е-комерції лише зростатиме, формуючи нову економічну реальність у постіндустріальному суспільстві.

16.3. Моделі електронної комерції, їх переваги та недоліки.

Електронна комерція охоплює різноманітні форми економічної взаємодії між учасниками ринку в цифровому середовищі. Залежно від характеру суб'єктів, що беруть участь у транзакціях, виділяють кілька ключових моделей електронної комерції:

- **B2B (Business-to-Business)** – комерційна діяльність між підприємствами.
- **B2C (Business-to-Consumer)** – продаж товарів або послуг кінцевим споживачам.
- **C2C (Consumer-to-Consumer)** – обмін товарами або послугами між споживачами через електронні платформи.
- **C2B (Consumer-to-Business)** – модель, у якій споживачі пропонують продукти або послуги підприємствам (наприклад, створення контенту або фріланс).

Аналіз переваг та недоліків моделей електронної комерції

Модель	Переваги	Недоліки
B2B	Великі обсяги продажів, довгострокові партнерські відносини, персоналізовані рішення для клієнтів	Тривалі цикли прийняття рішень, висока залежність від переговорів і контрактів, обмежений ринок порівняно з B2C
B2C	Швидкі продажі, широкий доступ до глобального ринку, низькі стартові витрати	Висока конкуренція, ризики безпеки даних, складність утримання клієнтів
C2C	Простота використання платформ для продажу, можливість монетизації особистих речей, розвиток вторинного ринку	Ризик шахрайства, відсутність гарантій якості товарів, залежність від платформ-посередників
C2B	Гнучкість для споживача в пропонуванні послуг, можливість монетизації особистих навичок і ресурсів	Нестабільність доходів для споживачів, обмежений попит на специфічні послуги

Електронний бізнес має широкий спектр моделей, які знаходять успішне застосування у різних сегментах ринку. Кожна них має свої особливості, що дозволяє йому ефективно функціонувати в конкретних умовах та задовольняти потреби певних груп споживачів. У цьому контексті розглянемо практичні приклади успішного застосування основних моделей електронної комерції в різних частинах світу:

1. **B2B – платформи гуртової торгівлі**

Глобальний приклад – *Alibaba.com*, яка дозволяє підприємствам з усього світу закуповувати продукцію безпосередньо у виробників. В Україні подібний принцип реалізується на платформах *Zakupki.Prom.ua* та *Allbiz*, які об'єднують постачальників і торговельні компанії.

2. **B2C – інтернет-магазини для кінцевих споживачів**

Компанія *Rozetka* є яскравим прикладом українського B2C-сегменту, яка пропонує широкий асортимент товарів, зручну доставку та сервіси підтримки клієнтів. У світі – *Amazon* та *ASOS* демонструють ефективну B2C-модель з використанням штучного інтелекту для персоналізації покупок.

3. **C2C – електронні дошки оголошень та онлайн-аукціони**

OLX в Україні дозволяє користувачам продавати один одному вживані або нові речі. У світовому контексті – *eBay* став першою великою C2C-платформою, де мільйони споживачів щодня взаємодіють напряму.

4. **C2B – фріланс-платформи та краудсорсинг**

Платформи на кшталт *Upwork*, *Freelancer* чи української *Kabanchik.ua* реалізують C2B-модель, де споживачі (фахівці) пропонують свої послуги компаніям. Також прикладом є фотостоки (як *Shutterstock*), де компанії купують контент, створений індивідуальними користувачами.

Різноманітність моделей електронної комерції відображає гнучкість і масштабованість сучасного підприємництва. Успішність їх застосування залежить від цілей бізнесу, специфіки цільової аудиторії, технічної інфраструктури та доступних ресурсів. У сучасних умовах підприємства часто комбінують кілька моделей для максимального охоплення ринку та підвищення ефективності.

16.4. Основні форми електронного бізнесу.

Електронний бізнес в сучасних умовах набув великого значення як в межах національних, так і глобальних ринків, сприяючи трансформації традиційних бізнес-моделей і розвитку нових підходів до здійснення комерційної діяльності. Однією з ключових складових електронного бізнесу є його форми, які забезпечують інтеграцію різноманітних учасників ринку в цифрове середовище.

До основних *форм електронного бізнесу* відносяться інтернет-магазини, маркетплейси, електронні аукціони, класифайди, платформи підписки та дропшипінг, кожна з яких має свої специфічні характеристики, переваги та обмеження.

Інтернет-магазини являють собою веб-сайти або мобільні платформи, через які підприємства безпосередньо продають свої товари або послуги кінцевим споживачам або іншим компаніям. Це одна з найбільш поширених форм електронного бізнесу, що дозволяє бізнесам знижувати витрати на фізичні торгові площі, оптимізувати операційні витрати та розширювати клієнтську базу. В Україні такі платформи, як *Rozetka* та *Kasta*, демонструють успішне використання моделі B2C (business-to-consumer), де покупці мають доступ до широкого асортименту товарів, а компанії здійснюють продаж через інтернет. Однак реалізація цієї моделі вимагає значних інвестицій у маркетинг, логістику та технічну підтримку.

Маркетплейси, або онлайн-платформи для розміщення товарів і послуг від кількох продавців, виступають посередниками між продавцями та покупцями. Вони мають значні переваги для продавців, оскільки дозволяють знизити витрати на інфраструктуру та забезпечити широке охоплення ринку. Продавці, у свою чергу, отримують доступ до великої клієнтської бази, а платформи, такі як *Prom.ua* в Україні або *Amazon Marketplace* на глобальному рівні, отримують комісійні від кожної угоди. Це дозволяє маркетплейсам забезпечувати стабільний дохід, при цьому створюючи умови для конкурентної боротьби серед продавців. Проте, зростання конкуренції та комісії можуть знижувати маржу для окремих підприємців.

Електронні аукціони – це моделі, у яких продавець організовує відкритий процес торгів, де покупець, який зробить найвищу ставку, отримає товар або послугу. Аукціони є особливо ефективними в умовах, коли предмети продажу мають високу унікальність або обмежену доступність. В Україні платформи на зразок *ProZorro* застосовуються для проведення державних закупівель, забезпечуючи прозорість і зниження корупційних ризиків.

На глобальному рівні *eBay* являє собою найбільший електронний аукціон, де користувачі можуть придбати як нові, так і вживані товари, що дозволяє встановити ринкову ціну для кожного конкретного товару через механізм конкуренції.

Класифайди, або дошки оголошень, є ще однією популярною моделлю електронного бізнесу, яка дозволяє користувачам публікувати оголошення для продажу товарів або послуг. Вони здебільшого діють у форматі C2C (consumer-to-consumer) або B2C (business-to-consumer), де продавці та покупці взаємодіють безпосередньо, без участі платформи в процесі виконання угоди. Прикладом в Україні є *OLX*, яка дозволяє приватним особам та малим підприємствам швидко реалізовувати свої товари. Перевагою класифайдів є їх простота, але одночасно це і недолік, оскільки за відсутності системи перевірки якісного товару та репутації продавця, виникають ризики шахрайства.

Платформи підписки базуються на моделі, де користувач сплачує періодичну плату за доступ до конкретних товарів або послуг. Це дозволяє створювати стабільний грошовий потік для підприємства, а також підтримувати лояльність клієнтів завдяки доступу до постійно контенту або сервісів, що постійно оновлюються. Відомими прикладами є *Netflix* і *Spotify*, які забезпечують доступ до відео та музичних матеріалів за підпискою. В Україні подібні сервіси, такі як *MEGOGO*, надають користувачам доступ до великої бібліотеки фільмів і телепередач за щомісячну плату.

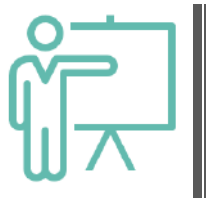
Дропшипінг є моделлю, за якою продавець не утримує товарів на складі, а передає замовлення безпосередньо постачальнику, який здійснює доставку. Ця модель дозволяє значно знизити витрати на складське зберігання та управління інвентарем, що робить її привабливою для стартапів і малих підприємств. Проте дропшипінг має і свої недоліки, серед яких – висока залежність від постачальника та можливі затримки в доставці товарів. Такі платформи, як *Shopify* і *AliExpress*, дозволяють підприємцям по всьому світу створювати інтернет-магазини без необхідності утримувати складські приміщення.

Таким чином, кожна з цих моделей має свою специфіку, що залежить від бізнес-стратегії, ресурсів і цільової аудиторії підприємства. Вибір моделі електронного бізнесу потребує ретельного аналізу, оскільки ефективність кожної з них визначається не лише технологічними можливостями, але й зовнішніми економічними умовами та конкурентною ситуацією на ринку.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Що таке електронна комерція та яке її місце в сучасному бізнесі? Як вона трансформує традиційні моделі ведення бізнесу?
2. Які основні етапи розвитку електронної комерції? Як комерціалізація Інтернету вплинула на розвиток електронної комерції?
3. Як електронна комерція впливає на глобальні торговельні процеси?
4. Які основні моделі електронної комерції ви знаєте? Охарактеризуйте кожну з них та наведіть приклади успішного застосування в українському та світовому бізнесі.
5. Які переваги та недоліки кожної з моделей електронної комерції? B2B, B2C, C2C, C2B?
6. Які основні форми електронного бізнесу ви знаєте? Охарактеризуйте кожну з них та наведіть приклади їхнього використання.

7. Які фактори сприяють зниженню бар'єрів входу на ринок завдяки електронній комерції?
8. Як електронна комерція сприяє розширенню ринків збуту?
9. Яким чином електронна комерція впливає на формування нових компетентностей підприємців?
10. Яку роль відіграє електронна комерція в умовах кризи? Наведіть приклади з досвіду пандемії COVID-19.



СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Проведіть аналіз бізнес-моделі. Оберіть будь-який інтернет-магазин та визначте:

- Яку модель електронної комерції (B2B, B2C, C2C, C2B) він використовує? Обґрунтуйте свій вибір, спираючись на особливості його діяльності.
- Які переваги та недоліки цієї моделі?
- Які інструменти маркетингу використовуються (соціальні мережі, email-розсилки, контекстна реклама)?

Завдання 2. Проведіть порівняльний аналіз платформ. Порівняйте два маркетплейси, один український (наприклад, Prom.ua) та один міжнародний (наприклад, Amazon), за такими критеріями: асортимент товарів, цінова політика, зручність навігації сайтом, вартість розміщення товарів для продавців. Зробіть висновки про переваги та недоліки кожної платформи.

Ситуація 1. Невеликий український виробник одягу планує почати продавати свої товари на ринку ЄС через інтернет-магазин Etsy. Які кроки йому потрібно зробити, щоб забезпечити успішний старт та адаптувати свій бізнес до вимог європейських споживачів? Розгляньте питання логістики, оплати, маркетингу, юридичних аспектів.

Ситуація 2. Під час пандемії COVID-19 багато фізичних магазинів були змушені закритися. Розгляньте конкретний приклад (наприклад, місцева кав'ярня або книгарня) та опишіть, які дії вони могли б вжити, щоб швидко перевести свій бізнес в онлайн-формат та зберегти клієнтів.

Ситуація 3. Невелика, але популярна кав'ярня у центрі міста хоче розширити свій бізнес, запустивши доставку кави та десертів через власний веб-сайт. Кав'ярня має лояльну клієнтську базу, але не має досвіду онлайн-продажів. Які платформи для створення веб-сайту найкраще підходять для кав'ярні з обмеженим бюджетом та мінімальним досвідом розробки? Які стратегії та інструменти залучення клієнтів будуть найефективнішими для кав'ярні? Розробіть програму лояльності для стимулювання повторних замовлень.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Електронна комерція як інструмент розширення бізнесу: аналіз успішних стратегій в Україні.

2. Моделі електронної комерції: порівняльний аналіз та вибір оптимальної стратегії для українського бізнесу.
3. Вплив електронної комерції на розвиток підприємництва в регіонах України.
4. Аналіз споживчої поведінки в українській електронній комерції: ключові тренди та фактори впливу.
5. Електронний маркетинг для малого бізнесу: ефективні інструменти та стратегії просування в умовах обмеженого бюджету.
6. Електронна комерція як інструмент соціального підприємництва: приклади успішних соціальних проектів, що використовують онлайн-продажі.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Яке з наведених визначень найбільш точно відображає сутність електронної комерції?
   а) будь-яка діяльність компанії, що використовує комп'ютери;.
   б) продаж товарів через фізичні магазини з використанням онлайн-реклами;
   в) процес купівлі, продажу, передачі або обміну товарів, послуг чи інформації через електронні мережі;
   г) маркетингова стратегія компанії в соціальних мережах.
2. Який з етапів становлення електронної комерції характеризується появою перших онлайн-магазинів, таких як Amazon та eBay?
   а) початковий етап (1960–1980-ті роки);
   б) поява інтернету та перші онлайн-магазини (1990-ті роки);
   в) мобільна та соціальна комерція (2000–2010-ті роки);
   г) цифрова ера та інтелектуалізація е-комерції (з 2010-х років і до сьогодні).
3. Яка модель електронної комерції найкраще описує взаємодію між компанією-виробником та роздрібним продавцем?
   а) B2C;
   б) C2C;
   в) B2B;
   г) C2B.
4. Що є ключовим недоліком моделі C2C?
   а) висока вартість стартових інвестицій;
   б) ризик шахрайства через відсутність гарантій якості товарів;
   в) обмеженість географії продажів;
   г) необхідність фізичного магазину.
5. Який з перелічених факторів найбільше сприяє зниженню бар'єрів для входу на ринок завдяки електронній комерції?
   а) необхідність великих інвестицій у фізичну інфраструктуру;
   б) високі витрати на рекламу та маркетинг;
   в) доступність онлайн-платформ та цифрових платіжних систем;
   г) складність ведення бухгалтерського обліку.
6. Що означає термін «дропшипінг» в контексті електронної комерції?
   а) модель, в якій виробник відправляє товар безпосередньо споживачу;
   б) продаж товарів через фізичний магазин з можливістю онлайн-замовлення;

в) модель, в якій продавець не зберігає товари на складі, а передає замовлення постачальнику, який відправляє товар безпосередньо покупцеві;

г) продаж товарів зі значними знижками.

7. Яка перевага моделі C2B (Consumer-to-Business) для підприємств?

а) можливість продавати великі обсяги товарів;

б) прямий доступ до кінцевих споживачів;

в) отримання унікальних продуктів або послуг, створених споживачами;

г) зниження витрат на маркетинг.

8. Чому електронна комерція відіграла важливу роль під час пандемії COVID-19?

а) вона сприяла збільшенню цін на товари;

б) вона обмежила можливості для бізнесу;

в) вона забезпечила можливість для безперервної роботи бізнесу та адаптації до нових умов;

г) вона зменшила конкуренцію на ринку.

9. Який із наступних трендів НЕ характерний для сучасного етапу розвитку електронної комерції?

а) інтеграція штучного інтелекту та великих даних;

б) збільшення ролі фізичних магазинів;

в) персоналізація споживчого досвіду;

г) використання чат-ботів та голосових асистентів.

10. Який аспект важливо враховувати при виборі моделі електронної комерції для конкретного бізнесу?

а) лише розмір компанії;

б) лише вартість створення веб-сайту;

в) цілі бізнесу, специфіку цільової аудиторії, технічну інфраструктуру та доступні ресурси;

г) лише наявність конкурентів на ринку.

РОЗДІЛ 4. ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТЕМА 17 ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ОНЛАЙН-ПРОДАЖІВ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

17.1. Роль Інтернету та інших інформаційних технологій в електронній торгівлі.
17.2. Технології електронної комерції.
17.3. Основні платформи електронної комерції.
17.4. Електронні платіжні системи та безпека даних.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Інформаційні технології (IT)*
- *Штучний інтелект (AI)*
- *Машинне навчання (ML)*
- *Блокчейн*
- *Електронні платіжні системи*
- *Безпека даних*
- *Мобільна комерція (m-commerce)*
- *HTTP/HTTPS протоколи*
- *Сертифікати SSL/TLS*
- *Двофакторна аутентифікація (2FA)*
- *Рекомендаційні системи*

17.1. Роль Інтернету та інших інформаційних технологій в електронній торгівлі.

Інтернет та інші інформаційні технології відіграють вирішальну роль у розвитку електронної комерції, забезпечуючи підприємства новими можливостями для зростання та розширення ринку. Інтернет є основним каналом для здійснення електронної комерції. Він дозволяє підприємствам виходити на глобальний ринок, знижуючи географічні бар'єри та розширюючи клієнтську базу. Завдяки Інтернету компанії можуть здійснювати онлайн-продажі, проводити маркетингові кампанії та автоматизувати бізнес-процеси, що підвищує ефективність операцій та знижує витрати.

Роль Інтернету в електронній комерції важко переоцінити. Платформи для електронної торгівлі стали основним каналом для продажу товарів і послуг, надаючи можливість підприємствам взаємодіяти з покупцями, розширюючи горизонти бізнесу. Інтернет дозволяє розробляти персоналізовані пропозиції для клієнтів, забезпечувати безпеку транзакцій, здійснювати доставку товарів по всьому світу, а також підтримувати зворотний зв'язок між підприємцями та споживачами. Онлайн-платформи дають можливість швидко адаптуватися умов ринку, що змінюються, і реагувати на потреби споживачів у реальному часі, що є величезною перевагою для бізнесу.

Інформаційні технології (IT) виконують важливу роль у забезпеченні функціональності та ефективності процесів, пов'язаних з електронною комерцією. Від баз даних до систем управління контентом і платіжних систем, всі ці інструменти автоматизують, оптимізують і спрощують ведення бізнесу в Інтернеті.

Бази даних і аналітика. Один з основних аспектів успішної роботи електронної комерції – це ефективне управління та використання даних. З розвитком технологій цифрових платформ обсяг даних, який генерується під час комерційних операцій, значно зріс. Усі

транзакції, покупки, перекази, відгуки, коментарі, запити користувачів і навіть взаємодії з рекламними матеріалами зберігаються в різноманітних базах даних. Ці дані є не лише основою для бізнес-аналізу, але й потужним інструментом для вдосконалення стратегій продажу, маркетингу і персоналізації пропозицій.

Платежі та безпека. Важливою складовою електронної комерції є забезпечення безпеки транзакцій. Завдяки розвитку криптографії і технологій шифрування, електронні платежі стали безпечними для користувачів. Платіжні системи, такі як PayPal, Stripe та інші, дозволяють підприємствам обробляти транзакції швидко та надійно. Використання двофакторної аутентифікації, SSL-сертифікатів і інших методів забезпечує захист персональних даних та фінансової інформації споживачів, що є важливим фактором у побудові довіри між покупцями і продавцями.

Штучний інтелект і автоматизація. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання стали одними з найбільш потужних інструментів для автоматизації процесів у електронній комерції. Алгоритми AI можуть аналізувати великі обсяги даних і на основі цього створювати персоналізовані рекомендації для користувачів, що підвищує ймовірність покупки. Наприклад, *Amazon* і *Netflix* активно використовують AI для покращення рекомендацій своїм користувачам на основі їхніх попередніх переглядів або покупок.

Застосування AI також дає змогу автоматизувати процеси обробки замовлень, управління запасами, прогнозування попиту та інші аспекти бізнес-діяльності. Наприклад, автоматизація процесів складування і доставки дозволяє швидше обробляти замовлення і зменшити час доставки, що значно підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Мобільні технології та мобільні платформи. Їх розвиток має величезне значення для електронної комерції, оскільки все більше покупок здійснюється через мобільні пристрої. Створення мобільних додатків і адаптованих веб-версій магазинів дозволяє клієнтам здійснювати покупки в будь-який час і з будь-якого місця. Для бізнесів це означає можливість залучати більше клієнтів, надаючи їм зручний доступ до товарів і послуг.

Мобільні платформи також допомагають підприємствам підтримувати постійний контакт з клієнтами, пропонуючи їм персоналізовані пропозиції, акції та спеціальні знижки через push-сповіщення.

Логістичні технології. Електронна комерція не була б такою успішною без розвитку логістичних технологій, які забезпечують доставку товарів по всьому світу. Відстеження товарів у реальному часі, автоматизація управління запасами і складування – всі ці технології дозволяють компаніям ефективно виконувати замовлення та доставку, що є важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Використання сучасних логістичних платформ, таких як *DHL*, *FedEx* або *Нова пошта*, забезпечує високу швидкість доставки та її точність, що в свою чергу підвищує рівень задоволення клієнтів.

Інтернет і інформаційні технології продовжують швидко розвиватися, що сприяє появі нових можливостей і моделей для електронної комерції. Очікується, що в майбутньому ще більше підприємств використовуватимуть штучний інтелект, блокчейн-технології та інші інновації для вдосконалення своїх бізнес-процесів. Це дозволить покращити ефективність, безпеку і зручність для кінцевих споживачів, а також розширити горизонти для малого і середнього бізнесу на глобальному ринку.

У підсумку, Інтернет та інформаційні технології є не лише основою для ведення сучасної електронної комерції, але й потужним драйвером змін у глобальному бізнес-середовищі. З їхньою допомогою підприємства можуть ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку, покращувати свої операційні процеси і надавати споживачам нові рівні комфорту та зручності.

17.2. Технології електронної комерції.

Сучасна електронна комерція є технологічно складною екосистемою, в основі якої лежить використання різноманітних інформаційно-комунікаційних рішень. Успішне функціонування цифрових торговельних платформ неможливе без технологічної інфраструктури, яка забезпечує зберігання, обробку, передачу інформації та безпеку взаємодії між суб'єктами ринку.

Таблиця 17.1

Основні технології електронної комерції

Технологія	Призначення	Приклади використання	Переваги
Інтернет-технології	Передача даних, доступ до вебресурсів, функціонування сайтів	HTTP, HTTPS, FTP, DNS, сервери Apache/Nginx	Глобальне охоплення, інтеграція сервісів, масштабованість
Мобільна комерція (m-commerce)	Торгівля через мобільні пристрої	Додатки Rozetka, Glovo, AliExpress	Зручність, доступність, персоналізація, геолокаційні функції
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Персоналізація, автоматизація процесів, прогнозування	Рекомендаційні системи, чат-боти, аналітика попиту	Підвищення ефективності, зростання продажів, покращення обслуговування
Блокчейн	Безпечна обробка транзакцій, прозорість ланцюгів постачання	Смарт-контракти, криптовалюти, верифікація походження товарів	Надійність, децентралізація, захист від шахрайства

Інтернет як глобальна мережа став базисом для розвитку електронної комерції. Його основні технологічні компоненти – це протоколи, які визначають правила обміну даними між клієнтськими пристроями та серверами, а саме:

- ✓ *HTTP (HyperText Transfer Protocol)* забезпечує передачу гіпертекстових документів, що полягають в основі веб-сторінок. Завдяки йому користувачі можуть переглядати інформацію, здійснювати покупки та взаємодіяти з платформами в режимі реального часу.
- ✓ *HTTPS* (захищений варіант HTTP із підтримкою шифрування) гарантує конфіденційність даних, що особливо важливо при обробці персональної та платіжної інформації.
- ✓ *FTP (File Transfer Protocol)* використовується для передачі великих обсягів файлів між клієнтами та серверами, що дозволяє ефективно адмініструвати веб-ресурси та оновлювати контент.

Інтернет-технології також охоплюють використання *DNS, IP-адресації, серверних платформ* (Apache, Nginx) та *програмних фреймворків*, що забезпечують динамічну побудову та функціонування сайтів.

Мобільна комерція (mobile commerce, або m-commerce) є динамічним напрямом електронної комерції, що базується на використанні мобільних пристроїв – смартфонів та планшетів – для здійснення комерційних операцій. Зі стрімким поширенням мобільного інтернету та розвитком технологій мобільних додатків m-commerce перетворилася на ключовий канал взаємодії бізнесу з кінцевим споживачем. За своєю суттю, вона розширює традиційну електронну комерцію, забезпечуючи гнучкість, зручність та миттєвий доступ до товарів і послуг у будь-який час і з будь-якого місця.

Ключовими особливостями мобільної комерції є:

1. *Адаптивний веб-дизайн.* Сайти, орієнтовані на мобільний трафік, мають адаптивну структуру, яка автоматично змінює інтерфейс залежно від розміру екрана пристрою користувача. Це забезпечує комфортний перегляд контенту, швидке завантаження сторінок і полегшену навігацію – критично важливі фактори для утримання клієнта.

2. *Мобільні застосунки (нативні додатки).* Спеціалізовані додатки для iOS або Android часто забезпечують кращу продуктивність порівняно з мобільними версіями сайтів. Вони дозволяють здійснювати покупки з меншим числом кроків, інтегруються з цифровими гаманцями (*Google Pay*, *Apple Pay*), використовують біометричну авторизацію та забезпечують збереження персональних налаштувань. У 2024 році витрати на мобільні застосунки з функціями штучного інтелекту зросли на понад 200%, досягнувши майже 1,1 мільярда доларів.

3. *Push-сповіщення.* Цей інструмент дозволяє підтримувати зв'язок із користувачем після завершення першого візиту до додатку або сайту. За допомогою push-сповіщень компанії інформують про акції, новинки, персоналізовані пропозиції, стимулюючи повторні візити та збільшення частоти покупок.

4. *Геолокаційні функції.* Мобільні додатки з доступом до геолокації можуть адаптувати контент і логістику під користувача. Наприклад, система може запропонувати доставку з найближчого складу або відобразити пропозиції, доступні у межах певного радіуса. Такі можливості підвищують релевантність пропозицій і зменшують час очікування.

За даними Statista, у 2024 році сукупний світовий дохід на ринку мобільних додатків мав сягнути позначки у $535,8 млрд, а у 2025 – підрости до $585 млрд. Світовий виторг на ринку буде зростати із середньорічним темпом у 7,84%, і до 2029 року має збільшитись до $781 млрд. Найбільшу долю на цьому ринку займатимуть мобільні ігри, соцмережі, розважальні додатки та рішення для eCommerce. Precedence Research оцінює сучасний обсяг ринку у $250-260 млрд, але прогнозує йому вибухове зростання із середньорічними темпами у 21,5% протягом 2024-2033 року. Відтак до 2033 року ринок мобільних додатків має досягнути неймовірної позначки у $1383,6 млрд.

Для сучасних підприємців мобільна комерція відкриває нові можливості масштабування бізнесу, підвищення клієнтської лояльності та оптимізації процесів продажу. Вона дозволяє швидко запускати рекламні кампанії, відстежувати поведінку користувачів у режимі реального часу та оперативно реагувати на зміну попиту. У майбутньому m-commerce, у поєднанні з доповненою реальністю (AR), голосовими асистентами та 5G-технологіями, стане ще потужнішим інструментом цифрового підприємництва.

Приклади успішного впровадження мобільної комерції включають *Rozetka*, яка має інтуїтивно зрозумілий мобільний додаток; *Glovo*, що поєднує логістику, картографію і швидкі платежі; та *AliExpress*, яка впроваджує AI у мобільний досвід користувача.

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) та машинне навчання (Machine Learning, ML) є одними з найбільш революційних технологій, що трансформують електронну комерцію. Вони не лише автоматизують рутинні процеси, а й дозволяють системам самостійно навчатися на основі даних, підвищуючи ефективність бізнес-процесів і рівень взаємодії з клієнтами. За даними Statista, у 2024 році обсяг ринку штучного інтелекту досягне $305,9 мільярдів, а до 2030 року – $738,8 мільярдів. Генеративний AI стане основним драйвером зростання на ринку, займаючи до 43% ринку у 2030 році.

Ключові напрями застосування AI та ML у сфері електронної комерції наступні:

1. *Персоналізація користувацького досвіду* – рекомендаційні системи, побудовані на алгоритмах машинного навчання, аналізують велику кількість даних – історію покупок,

пошукові запити, час перебування на сторінці, кліки – для створення індивідуальних пропозицій. Платформи *Amazon*, *ASOS* або *Netflix* демонструють високу точність у передбаченні інтересів клієнтів, що сприяє збільшенню середнього чеку і лояльності.

2. *Інтелектуальні чат-боти та віртуальні асистенти* – завдяки обробці природної мови (NLP), чат-боти здатні вести діалог з клієнтами, консультувати, приймати замовлення, вирішувати типові проблеми – усе це в цілодобовому режимі. *Zalando* використовує чат-ботів для допомоги у виборі розміру одягу, а українські компанії, такі як *Monobank* чи *Rozetka*, впроваджують віртуальних помічників у мобільних додатках.

3. *Прогнозування попиту та планування запасів* – AI-моделі аналізують сезонність, тренди, поведінкові патерни та зовнішні фактори (наприклад, погоду чи події), щоб прогнозувати попит на конкретні товари. Це дозволяє уникати перевиробництва або нестачі товарів на складі. Таку аналітику застосовують *Walmart*, *IKEA*, *Alibaba*.

4. *Оптимізація логістичних процесів* – алгоритми штучного інтелекту оптимізують маршрути доставки, враховуючи трафік, завантаженість складів, вартість перевезення тощо. Крім того, AI допомагає автоматизувати управління складом – розміщення товарів, планування відправлень, облік залишків. Компанії на кшталт *Amazon* використовують роботів і AI для сортування та пакування товарів, знижуючи витрати й пришвидшуючи обробку.

Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) відкриває для підприємців нові можливості в управлінні бізнесом, підвищенні ефективності та поліпшенні якості обслуговування клієнтів. Однією з ключових переваг є *зниження операційних витрат* завдяки автоматизації рутинних завдань, зменшенню потреби в ручній праці та оптимізації логістичних і складських процесів. 54% керівників вважають, що рішення AI вже підвищили продуктивність їхньої компанії. Компанії, які використовують AI для продажів, збільшили кількість потенційних клієнтів більш ніж на 50%, скоротили час дзвінків на 60-70% і витрати на 40-60%.

Другою важливою перевагою є *підвищення точності маркетингових стратегій*. Алгоритми аналізують великі обсяги даних про поведінку споживачів, дозволяючи формувати таргетовані рекламні кампанії, персоналізовані пропозиції та ефективніше використовувати маркетинговий бюджет.

AI та ML також забезпечують *автоматизацію клієнтського сервісу*, що дає змогу швидко обробляти запити, надавати підтримку в режимі 24/7, зменшувати навантаження на персонал та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Ще однією суттєвою перевагою є *покращення швидкості прийняття бізнес-рішень*. Інтелектуальні системи аналізують дані в реальному часі, надаючи аналітичні звіти, прогнози попиту, рекомендації щодо товарних залишків і цінової політики. Це дозволяє підприємцям оперативно адаптуватися до змін на ринку та приймати обґрунтовані рішення.

Завдяки AI та ML, електронна комерція переходить на новий рівень – інтелектуальної взаємодії, де бізнес не просто реагує на потреби споживачів, а передбачає їх, формуючи унікальний користувацький досвід.

Блокчейн є інноваційною цифровою технологією, яка забезпечує децентралізоване, захищене та прозоре зберігання даних. В електронній комерції блокчейн відкриває нові горизонти для забезпечення безпеки транзакцій, довіри між учасниками ринку та ефективності взаємодії в ланцюгах постачання.

Однією з ключових переваг є *незмінність записів* – інформація, яка потрапляє до блокчейну, не може бути змінена або видалена, що гарантує достовірність і цілісність даних. Це особливо актуально для торгівлі, де будь-яка зміна умов угоди або спотворення даних може призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат.

Ще однією важливою функцією є *прозорість ланцюгів постачання*. Блокчейн дозволяє простежити шлях товару від виробника до кінцевого споживача. Це особливо важливо у таких галузях, як харчова промисловість (забезпечення якості та походження продуктів) чи ювелірна справа (підтвердження автентичності та етичності джерел сировини).

Завдяки *смарт-контрактам* – програмованим умовним угодам – сторони можуть автоматизувати процеси укладання та виконання контрактів. Наприклад, платіж може бути здійснений автоматично після підтвердження доставки товару, що зменшує потребу в посередниках і прискорює виконання угод.

Блокчейн також підвищує *безпеку транзакцій*, мінімізуючи ризики шахрайства, подвійного витрачання коштів та централізованих кібератак. Особливо це стосується фінансових операцій з використанням криптовалют (наприклад, Bitcoin, Ethereum), а також платіжних платформ, що впроваджують токенізовані активи.

У сучасних умовах блокчейн-технології активно впроваджуються в логістику (наприклад, IBM Food Trust), торгівлю цифровими активами (NFT-маркетплейси), електронну ідентифікацію (системи KYC) та розумні контракти для B2B-операцій. Їхній потенціал у сфері електронної комерції лише зростає, пропонуючи підприємцям ефективні рішення для забезпечення прозорості, довіри та автоматизації.

Отже, сучасна електронна комерція ґрунтується на впровадженні високотехнологічних рішень, що забезпечують ефективність, безпеку та зручність комерційної діяльності в цифровому середовищі. Інтернет-технології формують базову інфраструктуру для функціонування онлайн-торгівлі, мобільна комерція розширює можливості взаємодії з клієнтами, штучний інтелект і машинне навчання дозволяють персоналізувати сервіс і автоматизувати бізнес-процеси, а блокчейн забезпечує прозорість і захищеність транзакцій. Інтеграція цих технологій відкриває нові горизонти для розвитку підприємництва, підвищення конкурентоспроможності компаній та формування інноваційного користувацького досвіду в електронній торгівлі.

17.3. Основні платформи електронної комерції.

Електронна комерція на сьогоднішній день є важливою складовою бізнесу, що дозволяє компаніям та індивідуальним підприємцям реалізовувати свої товари чи послуги через онлайн-канали. Існує кілька основних платформ для ведення бізнесу в Інтернеті, серед яких виділяються інтернет-магазини, маркетплейси та електронні аукціони. Кожна з них має свої переваги та недоліки, які варто враховувати при виборі оптимальної стратегії продажу.

Інтернет-магазини є одними з найпоширеніших форматів електронної комерції. Вони передбачають створення окремого веб-сайту, через який компанія або фізична особа реалізує товари чи послуги. Для їх розробки використовуються різні CMS-системи (Content Management Systems), такі як *WordPress* з плагіном *WooCommerce*, *Shopify*, *OpenCart* чи *PrestaShop.* Ці інструменти дозволяють швидко запускати онлайн-магазини без необхідності глибоких технічних знань.

Переваги інтернет-магазинів:

1. Повний контроль над дизайном, функціональністю та контентом сайту. Це дає можливість створювати унікальний інтерфейс та персоналізований клієнтський досвід, що дозволяє виділити свій бізнес серед конкурентів.

2. Можливість створити персоналізований бренд і просувати його через індивідуальні маркетингові стратегії. Власники інтернет-магазинів можуть детально налаштовувати свою

маркетингову стратегію, щоб найбільш ефективно комунікувати зі своєю аудиторією, створюючи унікальний образ бренду.

3. Безпосередній доступ до аналітики, бази клієнтів і продажів. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, краще розуміти потреби клієнтів і вдосконалювати стратегії продажу на основі зібраної інформації.

Недоліки інтернет-магазинів:

1. Необхідність технічного обслуговування та регулярного оновлення сайту. Для забезпечення безпеки та функціональності сайту потрібні постійні технічні оновлення та підтримка, що може займати час і ресурси.

2. Витрати на хостинг, забезпечення безпеки та підтримку. Запуск та підтримка інтернет-магазину потребують витрат на хостинг, систему безпеки для захисту персональних даних та технічну підтримку.

3. Потреба в значних інвестиціях у маркетинг та SEO. Щоб залучити трафік на сайт і забезпечити видимість у пошукових системах, необхідно інвестувати в маркетингові кампанії та оптимізацію сайту (SEO), що вимагає додаткових ресурсів.

Маркетплейси – це онлайн-платформи, які об'єднують безліч продавців і покупців на одному ресурсі. Відомими міжнародними прикладами є *Amazon, eBay, Etsy,* а в Україні – *Prom.ua, Rozetka, Epicentrk Online*. Вони забезпечують продавцям готову аудиторію, що дозволяє швидко виходити на ринок без необхідності створення окремого сайту.

Переваги маркетплейсів:

1. Доступ до вже сформованої аудиторії потенційних клієнтів, що полегшує процес залучення покупців, без необхідності створювати власну аудиторію.

2. Швидкий старт продажі на платформі, оскільки немає потреби в розробці власного сайту чи налаштуванні інфраструктури, продавець має змогу зосередитись на товарі та маркетингу.

3. Маркетплейси надають готові платіжні системи, логістичні послуги та технічну підтримку, що дозволяє продавцям зосередитися на продажах, а не на вирішенні технічних проблем.

Недоліки маркетплейсів:

1. Продавці мають обмежену можливість налаштовувати дизайн та зовнішній вигляд своїх сторінок і досвід покупців, що може вплинути на сприйняття бренду і знизити унікальність магазину.

2. На одній платформі може бути безліч продавців, що пропонують подібні товари, це ускладнює боротьбу за увагу покупців та знижує можливості для виділення.

3. Комісійні збори стягуються за кожен продаж, що зменшує маржу продавця та впливає на прибутковість бізнесу, особливо для малих підприємств.

Електронні аукціони, такі як *eBay*, поєднують механізм торгівлі з динамічною конкуренцією між покупцями. Цей формат особливо ефективний для продажу унікальних товарів, антикваріату, вживаних речей або товарів лімітованого випуску. В Україні існують платформи, як *Prozorro Продажі*, які організовують державні аукціони для продажу державного майна.

Переваги електронних аукціонів:

1. Можливість отримати більший прибуток на унікальних чи рідкісних товарах. Електронні аукціони, завдяки динамічному ціноутворенню, дозволяють продавцям отримати

вищу ціну за товари, що є унікальними або рідкісними, оскільки покупці змагаються за їх придбання.

2. Підвищена конкуренція серед покупців. На аукціонах покупці активно змагаються за товар, що може призвести до збільшення ціни та, відповідно, фінансового результату для продавця.

Недоліки електронних аукціонів:

1. Оскільки аукціони більше орієнтовані на специфічні ринки та особливі потреби, тому не всі товари будуть користуватися попитом на таких платформах, зокрема масові або стандартні продукти.

2. Для продавця результат аукціону може бути непередбачуваним, що іноді призводить до неочікувано низьких чи високих цін, які не завжди відповідають реальній вартості товару.

Інтеграція з соціальними мережами стає важливою стратегією для багатьох бізнесів, оскільки соціальні платформи, такі як *Instagram, Facebook, TikTok* і інші, стали не лише місцем для комунікації, але й ефективним каналом для продажу товарів. Соціальні мережі надають бізнесам унікальну можливість взаємодіяти з потенційними клієнтами, розширюючи охоплення та залучення.

Переваги інтеграції з соціальними мережами:

1. Соціальні мережі дозволяють брендам безпосередньо взаємодіяти з користувачами через коментарі, повідомлення або прямі трансляції. Це створює можливість для глибшої персоналізації взаємодії, що допомагає залучити аудиторію, відповідати на запитання в реальному часі та будувати лояльність до бренду.

2. Висока конверсія завдяки контенту, який органічно сприймається аудиторією. Контент, створений реальними користувачами або лідерами думок, здатен сприйматися аудиторією більш природно і викликає більшу довіру, ніж традиційна реклама. Відомі блогери або інфлюенсери можуть допомогти просувати товари та послуги, оскільки їхній контент часто є більш переконливим для підписників, ніж класична реклама.

3. Можливість використовувати інтеграції для покупки безпосередньо через платформи (*Shop Now, Instagram Shopping*). Завдяки таким функціям, як *Instagram Shopping* або *Facebook Marketplace*, бізнеси можуть прямо продавати свої товари на самій платформі без необхідності перенаправляти користувачів на сторонні вебсайти. Це полегшує процес покупок для споживачів і збільшує ймовірність покупки завдяки спрощеному процесу покупки безпосередньо в додатку.

Недоліки інтеграції з соціальними мережами:

1. Потрібна постійна активність на платформі для підтримки залучення користувачів. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним і підтримувати інтерес до бренду, потрібно активно публікувати контент, відповідати на коментарі, проводити розіграші чи акції. Це вимагає значних зусиль і постійної активності на платформі, що може бути вимогливим для малих бізнесів або підприємців без відповідних ресурсів.

2. Обмежені можливості кастомізації та дизайну порівняно з власними інтернет-магазинами. Соціальні мережі надають обмежений простір для брендів щодо дизайну та персоналізації інтерфейсу. Вони мають свої шаблони та обмеження, що можуть не дозволити максимально ефективно відображати унікальність бізнесу, як це можна зробити на власному сайті, де є більша свобода у дизайні та функціональності.

Узагальнення позитивних та негативних сторін використання різноманітних платформ наведено нижче:

Таблиця 17.2

Переваги та недоліки основних платформ електронної комерції

Платформа	Тип	Переваги	Недоліки
Інтернет-магазин	Власний сайт	Повний контроль над дизайном та функціональністю, персоналізація бренду та маркетингу, безпосередній доступ до аналітики	Необхідність технічного обслуговування, витрати на хостинг та маркетинг
Маркетплейс	Об’єднана платформа	Доступ до вже сформованої аудиторії, швидкий старт, інтегровані технічні рішення	Обмежений контроль над дизайном, висока конкуренція, комісійні збори
Електронні аукціони	Платформа торгів	Можливість отримати більший прибуток на унікальних товарах, підвищена конкуренція серед покупців	Підходить не для всіх товарів, непередбачувані результати торгів
Соціальні мережі	Інтеграція з соціальними мережами	Пряма комунікація з клієнтами, висока конверсія, продаж товарів безпосередньо на платформі	Постійна активність, обмежені можливості кастомізації

Для створення та управління інтернет-магазинами використовуються різні CMS-системи, які значно спрощують процес запуску та управління бізнесом в Інтернеті.

Системи управління контентом (CMS) – це програмне забезпечення, яке дозволяє користувачам створювати, редагувати, організовувати і управляти цифровим контентом без необхідності мати глибокі технічні знання.

Таблиця 17.3

Основні функції CMS

Функція	Інструмент	Опис
Керування контентом	Редагування і форматування	Вбудовані текстові редактори для створення та форматування контенту (текст, зображення, відео, таблиці).
	Керування медіафайлами	Вбудовані медіагалереї для зберігання та організації зображень, відео та інших мультимедійних файлів.
Структурування контенту	Категорії і теги	Організація контенту за допомогою категорій, тегів та архівів для полегшення навігації та пошуку на сайті.
	Шаблони	Вбудовані шаблони для швидкого створення професійно виглядаючих сторінок без розробки дизайну з нуля.
Керування доступом і ролями	Множинні рівні доступу	Встановлення різних рівнів доступу для користувачів (адміністратор, редактор, автор) для контролю доступу до контенту.
SEO-оптимізація	SEO-інструменти	Вбудовані інструменти для редагування мета-тегів (заголовки, описи, ключові слова) та налаштування структури URL-адрес.
Інтеграція з плагінами і модулями	Інтеграція з плагінами	Підтримка інтеграцій з плагінами для розширення функціональності (форми зворотного зв'язку, платіжні системи, соцмережі, аналітика).
Мобільна адаптація	Адаптивні шаблони	Можливість інтеграції з мобільними версіями сайтів або використання адаптивних шаблонів для відображення сайту на різних пристроях.

CMS спрощує процес публікації контенту на вебсайтах, даючи користувачам можливість без зайвих зусиль керувати текстами, зображеннями, відео та іншими матеріалами. Системи управління контентом використовуються для створення як простих блогів, так і складних інтернет-магазинів або корпоративних порталів.

Існує кілька типів CMS, кожен з яких підходить для різних задач, від простих блогів до складних корпоративних порталів і великих інтернет-магазинів.

1. **Класичні CMS для сайтів і блогів.**

✓ *WordPress* є найбільш популярною CMS на ринку, займаючи більше 40% світового ринку. Ця платформа підходить для створення різноманітних сайтів – від простих блогів до великих корпоративних порталів. Вона пропонує величезну кількість безкоштовних та платних тем, плагінів і можливість гнучкого налаштування. Наприклад, завдяки таким плагінам, як *Elementor* чи *WPBakery*, користувачі можуть швидко створювати професійні сторінки без необхідності програмування. Цей інтерфейс робить *WordPress* ідеальним вибором для підприємців, що бажають швидко розпочати свою діяльність в інтернеті.

✓ *Joomla* є більш складною платформою порівняно з *WordPress*. Вона надає розширену функціональність для створення сайтів з великими базами даних або складною ієрархією. *Joomla* підходить для середніх і великих проектів, де необхідно створити сайт з багатошаровою структурою та специфічними вимогами. Наприклад, сайти новин, портали для спільнот або ресурси, що потребують складної навігації, чудово підходять для *Joomla* завдяки її високому рівню гнучкості.

✓ *Drupal* є ще однією потужною CMS, яка часто використовується для великих корпоративних сайтів. Ця платформа надає високий рівень гнучкості, що дозволяє створювати складні вебсайти з багатьма функціями. Водночас *Drupal* вимагає наявності певних технічних знань для налаштування, що може бути перешкодою для новачків, але забезпечує повний контроль над функціональністю та зовнішнім виглядом сайту.

2. **E-commerce CMS для інтернет-магазинів.**

✓ *Shopify* є однією з найпопулярніших платформ для створення інтернет-магазинів. Вона надає готові шаблони та інтегровані інструменти для продажу товарів онлайн, включаючи платіжні системи, налаштування доставки та аналітику. *Shopify* ідеально підходить для малих та середніх підприємств, оскільки вона дозволяє швидко запустити інтернет-магазин без потреби в технічних знаннях. Такі бренди, як *Allbirds* або *Gymshark*, використовують *Shopify* для керування своїми інтернет-магазинами.

✓ *WooCommerce* – це плагін для *WordPress*, який додає функціональність інтернет-магазину до вже існуючого сайту на *WordPress*. Це дуже популярне рішення серед малих бізнесів, оскільки *WooCommerce* дозволяє використовувати всі переваги *WordPress*, одночасно додаючи можливості для управління товарами, оплатами, доставкою тощо. Вебсайти, що потребують високої кастомізації, можуть використовувати WooCommerce разом із іншими плагінами для досягнення бажаного функціоналу.

✓ *Magento* є однією з найбільш потужних CMS для великих інтернет-магазинів. Вона підходить для підприємств, які мають великі обсяги товарів і потребують високої налаштовуваності. *Magento* дозволяє інтегрувати різноманітні платіжні системи, мови та валюти, що робить її ідеальною для міжнародної торгівлі. Однак ця платформа вимагає наявності технічних знань для налаштування та оптимізації.

3. **Системи для специфічних платформ.**

✓ *Tilda* – це платформа, яка дозволяє швидко створювати привабливі сайти та лендінги без необхідності програмування. Вона пропонує готові блоки, які користувач може зібрати разом, створюючи сторінки для бізнесу, реклами або проектів. *Tilda* відома своєю зручністю у

використанні та стильним дизайном, що робить її популярною серед маркетологів і підприємців, які хочуть швидко розпочати онлайн-продажі чи рекламні кампанії.

✓ *Wix* є ще однією популярною платформою для створення сайтів. Вона дозволяє створювати сторінки без знань програмування, надаючи велику гнучкість у налаштуваннях. Однак, для складніших функцій, наприклад, інтеграцій з великими базами даних або специфічними налаштуваннями, *Wix* може мати деякі обмеження.

CMS пропонують безліч *переваг*, зокрема:

1. Легкість у використанні – більшість платформ мають інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дозволяє навіть непідготовленим користувачам створювати та підтримувати сайти. Наприклад, платформи як *Wix* та *Tilda* дозволяють користувачам без технічних знань швидко створювати сайти за допомогою готових шаблонів і блоків.

2. Швидкий старт – наявність готових шаблонів та вбудованих інструментів дозволяє швидко налаштувати сайт або інтернет-магазин без потреби розробляти все з нуля. *Shopify* і *WooCommerce*, наприклад, дозволяють швидко створити інтернет-магазин без глибоких технічних знань.

3. Гнучкість і розширюваність – CMS забезпечують велику гнучкість завдяки можливості інтеграції з різноманітними плагінами та модулями, що дозволяє адаптувати сайт під специфічні потреби бізнесу.

4. SEO-функціональність – більшість CMS мають вбудовані інструменти для оптимізації сайту під пошукові системи, що дозволяє залучати органічний трафік і покращувати видимість в пошукових системах.

Незважаючи на численні переваги, використання CMS має і певні *недоліки*:

1. Безпека – популярність CMS робить їх ціллю для хакерських атак. Щоб уникнути проблем, необхідно регулярно оновлювати платформу та плагіни, а також використовувати додаткові заходи безпеки.

2. Оновлення та сумісність – іноді після оновлення CMS або плагінів можуть виникати проблеми із сумісністю або порушенням роботи сайту. Це вимагає додаткових зусиль для підтримки стабільності роботи ресурсу.

3. Обмежена кастомізація – деякі CMS можуть мати обмеження щодо кастомізації дизайну та функціональності, особливо якщо використовуються стандартні шаблони або плагіни.

Системи управління контентом є потужними інструментами, які спрощують процес створення та управління вебсайтами та інтернет-магазинами. Вибір CMS залежить від специфічних потреб бізнесу, рівня технічних знань користувачів і бюджету. Важливо оцінити, які функції потрібні для конкретного проекту, і обрати платформу, яка забезпечить максимальні можливості для досягнення цілей.

17.4. Електронні платіжні системи та безпека даних.

Електронні платіжні системи займають центральне місце в екосистемі електронної комерції, забезпечуючи зручні й швидкі способи проведення фінансових операцій через Інтернет. Вони не лише дозволяють здійснювати онлайн-платежі, але й виконують важливу функцію з гарантування безпеки фінансових операцій. У цьому контексті особливо важливим є розуміння того, як працюють електронні платіжні системи та які методи використовуються для захисту персональних даних користувачів.

Електронні платіжні системи надають можливість користувачам здійснювати безготівкові транзакції в Інтернеті, що є основою для сучасної електронної комерції. Ці системи дозволяють бізнесу забезпечити швидкі та безпечні способи обробки платежів, що, в

свою чергу, збільшує довіру споживачів і покращує взаємодію між продавцями та покупцями. До основних платіжних систем відносять:

✓ *PayPal* – одна з найпопулярніших та найвідоміших платіжних систем у світі, яка дозволяє здійснювати фінансові операції безпосередньо через Інтернет. Користувачі можуть оплачувати товари та послуги без необхідності вводити платіжні реквізити щоразу, що значно спрощує процес.

✓ *Stripe* – платіжна система, яка спеціалізується на забезпеченні високого рівня безпеки для онлайн-платежів. Вона дозволяє обробляти платежі через кредитні картки, мобільні гаманці та інші методи. *Stripe* є популярною серед онлайн-бізнесів, завдяки своїй інтеграції з різними платформами та системами.

✓ *MasterCard* і *Visa* – міжнародні платіжні мережі, які надають послуги через свою інфраструктуру для здійснення онлайн-платежів. Завдяки використанню карток *Visa* та *MasterCard*, споживачі можуть оплачувати товари та послуги на багатьох вебсайтах по всьому світу.

Захист транзакцій в таких системах включає застосування ряду технологій, таких як *шифрування даних, авторизація транзакцій та відстеження стану платежів*.

Шифрування є основним методом захисту конфіденційної інформації під час її передачі через Інтернет, і воно є критично важливим у сфері електронної комерції. Платіжні системи використовують складні алгоритми шифрування для того, щоб забезпечити безпеку даних клієнтів, таких як номери кредитних карток, особисті дані та інші фінансові реквізити. Шифрування перетворює ці дані в формат, який неможливо розшифрувати без відповідного ключа, навіть якщо інформація буде перехоплена під час її передавання.

Авторизація платіжних операцій є важливим кроком для забезпечення безпеки транзакцій, оскільки вона підтверджує, що платіж здійснюється законним користувачем з використанням правильних платіжних даних. Платіжні системи використовують кілька методів для перевірки платіжних даних, що включають:

1. *Верифікація даних картки.* Платіжна система перевіряє правильність введеного номеру картки, дати закінчення терміну дії та коду безпеки (CVV). Це дозволяє знизити ризик використання фальшивих або викрадених карток.

2. *Двофакторна автентифікація (2FA).* Додатковий рівень захисту, коли для підтвердження транзакції користувач має ввести код, що надсилається на його мобільний телефон або електронну пошту. Така автентифікація значно знижує ймовірність несанкціонованих платежів, навіть якщо зловмисник має доступ до реквізитів картки.

3. *Ідентифікація за біометричними даними.* Багато сучасних платіжних систем і банківських додатків впроваджують біометричні методи, такі як розпізнавання відбитків пальців або обличчя, для підтвердження транзакцій, що ще більше ускладнює доступ до рахунків.

Ці методи забезпечують додатковий рівень безпеки, запобігаючи шахрайським операціям і забезпечуючи, щоб платіж здійснювався лише уповноваженою особою.

Відстеження транзакцій є важливим інструментом для підвищення прозорості операцій в електронній комерції. Користувачі можуть отримати статус своїх транзакцій у реальному часі, що дозволяє їм контролювати весь процес – від ініціації платежу до підтвердження успішної транзакції. Це допомагає мінімізувати стрес і непорозуміння, оскільки клієнти точно знають, на якому етапі знаходиться їхня операція.

Платіжні системи надсилають користувачам сповіщення про успішну або невдалу транзакцію, що дозволяє оперативно відреагувати на будь-які проблеми. Це важливо не лише для підтвердження операції, але й для оперативного виявлення можливих шахрайських дій.

Вебсайти та платіжні платформи дозволяють користувачам переглядати історію своїх транзакцій, що дає можливість здійснювати регулярний моніторинг і виявляти підозрілі

операції. Крім того, деякі платіжні системи можуть застосовувати алгоритми для виявлення аномалій, таких як незвичні суми чи місця проведення операцій, і на основі цього блокувати транзакції до з'ясування обставин.

Ці методи допомагають забезпечити довіру з боку споживачів, оскільки вони можуть бути впевнені, що будь-яка аномалія буде швидко виявлена і розв'язана. Вони також дають бізнесам додатковий рівень безпеки, знижуючи ймовірність фінансових втрат від шахрайських операцій.

Безпека даних є критично важливим аспектом у сфері електронної комерції, оскільки покупці надають свої особисті та фінансові дані під час здійснення онлайн-платежів. Надійний захист цієї інформації є необхідним для підтримки довіри між споживачами та продавцями, а також для запобігання потенційним фінансовим втратам, спричиненим зловмисниками. Сучасні платіжні системи повинні застосовувати комплексні заходи безпеки, щоб захистити дані від зловживань і шахрайства.

До **ризиків**, які ставлять під загрозу конфіденційність і безпеку користувачів, відносять:

- *Несанкціонований доступ* – один з найбільших ризиків, що виникають через недостатні заходи безпеки на вебсайтах. Хакери можуть отримати доступ до чутливої інформації, такої як паролі, платіжні реквізити, особисті дані, і використовувати ці дані для несанкціонованих транзакцій. Несанкціонований доступ може статися через вразливості у програмному забезпеченні, недостатній рівень шифрування або помилки в конфігурації серверів.

- *Шахрайські дії* – це ризик, що зловмисники можуть отримати доступ до акаунтів клієнтів або їх платіжних даних, а потім здійснити незаконні транзакції. Це може статися через фішингові атаки, використання скомпрометованих платіжних реквізитів або через соціальну інженерію, коли клієнти самі надають свою інформацію шахраям. Оскільки багато користувачів мають схильність до використання простих паролів або однакових паролів на кількох платформах, це збільшує ймовірність несанкціонованих дій.

Для *захисту даних користувачів* і забезпечення безпеки онлайн-платежів важливо впроваджувати ряд *технологічних та організаційних заходів*:

✓ Сертифікати SSL (Secure Sockets Layer) та TLS (Transport Layer Security) є основними методами шифрування даних, які передаються між клієнтом та сервером. Ці технології гарантують, що всі дані, які обмінюються під час онлайн-платежів, шифруються і стають такими, що не читаються, для сторонніх осіб. Використання цих сертифікатів дозволяє захистити дані від перехоплення під час передачі через Інтернет. Протокол TLS є більш сучасним і більш безпечним, тому сьогодні саме він використовується на більшості вебсайтів для забезпечення конфіденційності і цілісності даних.

✓ Всі дані, які зберігаються на серверах платіжних систем, повинні бути зашифровані. Це гарантує, що навіть у разі витоку даних вони не будуть використані без спеціального ключа для дешифрування. Сучасні платіжні системи використовують для цього алгоритми шифрування, такі як AES (Advanced Encryption Standard) для зберігання даних у зашифрованому вигляді. Це забезпечує захист як на етапі передачі даних, так і при їх зберіганні на серверах компанії.

✓ Протокол HTTPS (Hypertext Transfer Protocol Secure) гарантує, що інформація, яка передається між користувачем і сервером, є зашифрованою. Цей протокол використовує SSL/TLS сертифікати для забезпечення захищеного каналу передачі даних. Протокол HSTS (HTTP Strict Transport Security) також забезпечує додатковий рівень захисту, примушуючи

браузер завжди підключатися до вебсайту через зашифроване з’єднання. Впровадження HSTS забезпечує, щоб навіть якщо користувач намагатиметься отримати доступ до нешифрованої версії сайту, з’єднання автоматично переводилось у захищений режим.

✓ Постійне оновлення програмного забезпечення та систем безпеки є критично важливим для захисту від нових загроз. Виробники платіжних систем регулярно випускають оновлення для своїх продуктів, щоб закрити вразливості, які можуть бути використані зловмисниками для доступу до даних користувачів. Регулярне оновлення допомагає забезпечити максимальний рівень захисту і мінімізувати можливість успішних атак, таких як експлойти у програмному забезпеченні.

Ці заходи допомагають мінімізувати ризики, пов'язані з несанкціонованим доступом і шахрайськими діями, і забезпечують високий рівень безпеки даних, що зберігаються та передаються в рамках електронної комерції. Важливою складовою також є постійне навчання споживачів про важливість захисту їхніх особистих даних, наприклад, через використання складних паролів і обережність при роботі з онлайн-ресурсами.

Урахування всіх цих аспектів є необхідним для того, щоб електронна комерція могла функціонувати безпечно та ефективно, а клієнти могли бути впевнені у захисті своїх даних під час здійснення онлайн-платежів.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Яку роль відіграють Інтернет та інші інформаційні технології в розвитку сучасної електронної комерції? Наведіть конкретні приклади.
2. Як Інтернет допомагає підприємствам розширювати свій ринок та знижувати географічні бар'єри?
3. Яким чином інформаційні технології (IT) забезпечують функціональність та ефективність процесів, пов'язаних з електронною комерцією?
4. Поясніть значення баз даних та аналітики в електронній комерції. Як вони допомагають удосконалювати стратегії продажу та маркетингу?
5. Які заходи безпеки використовуються в електронній комерції для захисту транзакцій та персональних даних споживачів? Назвіть конкретні технології та протоколи.
6. Як штучний інтелект (AI) та машинне навчання автоматизують процеси в електронній комерції? Наведіть приклади використання AI для персоналізації рекомендацій.
7. Поясніть важливість мобільних технологій для електронної комерції. Які переваги надає створення мобільних додатків та адаптованих веб-версій магазинів?
8. Яким чином технологія блокчейн може забезпечити безпеку транзакцій, довіру між учасниками ринку та ефективність взаємодії в ланцюгах постачання?
9. Як ви вважаєте, які нові можливості та моделі для електронної комерції з'являться в майбутньому завдяки розвитку Інтернету та інформаційних технологій?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть три різні технології, згадані в темі (наприклад, штучний інтелект, мобільні платформи, блокчейн) та дослідіть, як вони взаємодіють між собою, щоб покращити бізнес-процеси в електронній комерції. Наведіть конкретні приклади їхньої інтеграції.

Завдання 2. Порівняйте три популярні платіжні системи (наприклад, PayPal, Stripe та Apple Pay) за критеріями безпеки, зручності використання, комісій та інтеграції з різними платформами електронної комерції. Обґрунтуйте, яку з них ви б рекомендували для малого, середнього та великого бізнесу.

Завдання 3. Проаналізуйте, як саме штучний інтелект впливає на такі аспекти електронної комерції, як персоналізація, прогнозування попиту, автоматизація клієнтського сервісу та оптимізація логістики. Підкріпіть свої висновки статистичними даними.

Ситуація 1. Ви – власник інтернет-магазину, який зіткнувся зі збільшенням кількості шахрайських операцій. Розробіть план дій для підвищення безпеки транзакцій та захисту фінансової інформації клієнтів.

Ситуація 2. Ви отримали завдання розробити мобільний додаток для місцевої книгарні. Як ви врахуєте особливості мобільних технологій, щоб забезпечити зручність для користувачів, збільшити продажі та підтримувати зв'язок з клієнтами?

Ситуація 3. Компанія виробляє органічні продукти харчування. Розробіть план впровадження блокчейн-технології для відстеження походження продуктів, забезпечення якості та підвищення довіри споживачів.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Роль Інтернету та інших інформаційних технологій у формуванні нових бізнес-моделей в електронній комерції.
2. Аналіз впливу мобільних технологій на розвиток електронної комерції та зміни в поведінці споживачів.
3. Перспективи використання штучного інтелекту (AI) для персоналізації користувацького досвіду в електронній комерції.
4. Блокчейн технології в електронній комерції: забезпечення безпеки транзакцій та підвищення довіри між учасниками ринку.
5. Автоматизація логістичних процесів за допомогою AI: оптимізація доставки та зниження витрат.
6. Аналіз переваг і недоліків використання мобільних додатків та адаптивних веб-сайтів для ведення електронної комерції.
7. Розвиток інтелектуальних чат-ботів та віртуальних асистентів в електронній комерції: перспективи та виклики.
8. Технології прогнозування попиту та планування запасів в електронній комерції: застосування штучного інтелекту та машинного навчання.
9. Еволюція платежів та безпеки в електронній комерції: від традиційних систем до інноваційних рішень.

10. Місце баз даних та аналітики у вдосконаленні стратегій продажу та маркетингу в сучасній електронній комерції.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Яка з перелічених ролей Інтернету є найбільш важливою для розвитку електронної комерції?
   а) засіб для перегляду новин;
   б) основний канал для здійснення онлайн-продажів;
   в) платформа для обміну повідомленнями;
   г) інструмент для розваг.
2. Яка перевага використання Інтернету для електронної комерції дозволяє підприємствам виходити на глобальний ринок?
   а) збільшення швидкості передачі даних;
   б) зниження географічних бар’єрів та розширення клієнтської бази;
   в) зменшення потреби в рекламі;
   г) підвищення рівня безпеки транзакцій.
3. Яким чином інформаційні технології сприяють підвищенню ефективності операцій в електронній комерції?
   а) збільшенням кількості співробітників;
   б) збільшенням витрат на рекламу;
   в) автоматизацією бізнес-процесів та зниженням витрат;
   г) збільшенням кількості посередників.
4. Яка основна особливість адаптивного веб-дизайну в мобільній комерції?
   а) збільшення швидкості завантаження сторінок;
   б) автоматична зміна інтерфейсу залежно від розміру екрана пристрою користувача;
   в) зменшення розміру зображень;
   г) підтримка тільки настільних комп’ютерів.
5. Які основні переваги штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) в електронній комерції?
   а) збільшення кількості співробітників та зменшення прибутків;
   б) автоматизація рутинних процесів та підвищення ефективності бізнес-процесів;
   в) зменшення клієнтської бази та збільшення витрат на маркетинг;
   г) збільшення кількості ручних операцій.
6. Яку роль відіграють рекомендаційні системи в електронній комерції?
   а) вони зменшують кількість реклами для користувачів;
   б) вони допомагають користувачам знаходити потрібну інформацію в інтернеті;
   в) вони аналізують дані для створення персоналізованих пропозицій для користувачів;
   г) вони збільшують швидкість завантаження веб-сторінок.
7. Яка основна перевага блокчейн-технології для електронної комерції?
   а) збільшення швидкості інтернету;
   б) забезпечення децентралізованого, захищеного та прозорого зберігання даних;
   в) збільшення кількості реклами в інтернеті;
   г) зменшення кількості онлайн-покупок.
8. Яку роль відіграє двофакторна аутентифікація в електронній комерції?
   а) збільшує швидкість передачі даних;

б) захищає персональні дані та фінансову інформацію споживачів;
в) спрощує процес реєстрації на сайті;
г) зменшує кількість спаму на електронну пошту.

9. Як бази даних використовуються в електронній комерції?
а) для зберігання тільки рекламної інформації;
б) для організації онлайн-чатів з клієнтами;
в) для зберігання інформації про клієнтів, товари та транзакції, що дозволяє проводити аналіз та вдосконалювати стратегії продажу;
г) для автоматичного створення веб-сайтів.

10. Який з наступних факторів найбільше впливає на успіх електронної комерції?
а) наявність великої кількості співробітників;
б) ефективне використання баз даних та аналітики для управління бізнес-процесами та клієнтськими відносинами;
в) велика кількість реклами;
г) низькі ціни на товари.

РОЗДІЛ 4. ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТЕМА 18 ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ І СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

18.1. Інструменти цифрового маркетингу.
18.2. Аналіз цільової аудиторії та розробка маркетингової стратегії.
18.3. Контент-маркетинг та SMM як засоби взаємодії з клієнтами.
18.4. Оцінка ефективності маркетингових кампаній в e-commerce.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *SEO*
- *Контекстна реклама*
- *Таргетована реклама*
- *Email-маркетинг*
- *Контент-маркетинг*
- *SMM*
- *Influencer-маркетинг*
- *Affiliate-маркетинг*
- *Мобільний маркетинг*
- *Аналітика та A/B-тестування*

18.1. Інструменти цифрового маркетингу.

У контексті розвитку електронної комерції цифровий маркетинг виступає ключовим елементом сучасної підприємницької діяльності. Він перестав бути лише додатковим інструментом – нині це обов'язкова умова ефективного просування товарів і послуг в онлайн-просторі. Традиційні методи реклами, такі як друковані ЗМІ, телебачення чи особисті контакти, поступово поступаються місцем інтернет-каналам комунікації, які забезпечують значно ширші можливості для взаємодії з цільовою аудиторією.

Цифрові технології відкрили нові перспективи для малого та середнього бізнесу, дозволяючи конкурувати з великими компаніями завдяки доступу до результативних маркетингових інструментів з порівняно невеликими фінансовими витратами. Інструменти цифрового маркетингу дозволяють не лише охопити цільову аудиторію з високою точністю, а й формувати впізнаваність бренду, просувати товари та послуги в онлайн-середовищі, генерувати стабільний трафік на сайт або сторінки в соцмережах, а головне – збільшувати обсяги продажу.

Окрім того, цифровий маркетинг дає змогу оперативно тестувати нові продукти, швидко реагувати на зміну споживчих потреб і тенденцій ринку, а також забезпечує безпосередній зв'язок із клієнтами. Усе це робить його незамінним інструментом у динамічному середовищі електронної комерції.

Цифровий маркетинг (digital marketing) – це сукупність стратегій, інструментів і технологій, що використовуються для просування товарів і послуг через цифрові канали комунікації. Його мета – залучення, утримання та конвертація споживачів в онлайн-середовищі.

Цей вид маркетингу орієнтований на використання інтернету, мобільних пристроїв, соціальних мереж, пошукових систем, електронної пошти та інших цифрових платформ.

Цифровий маркетинг дає змогу підприємцям отримувати доступ до аналітики в реальному часі, персоналізувати взаємодію з клієнтами та ефективно управляти рекламними бюджетами.

Інструменти цифрового маркетингу – це технічні засоби, сервіси, платформи і методи, за допомогою яких бізнес може комунікувати з цільовою аудиторією в онлайн-просторі. Вони дозволяють охоплювати споживачів на різних етапах прийняття рішення про покупку – від першого контакту до повторних продажів.

У сфері підприємництва та торгівлі цифровий маркетинг дає змогу не лише заявити про себе на конкурентному ринку, а й ефективно управляти всіма етапами комунікації з клієнтами – від залучення до утримання.

Одним із базових інструментів є *SEO (Search Engine Optimization)* – оптимізація вебсайту для пошукових систем (зокрема *Google, Bing*) з метою покращення його позицій у результатах пошуку. Завдяки SEO підприємства можуть залучати органічний трафік без прямих витрат на рекламу. Крім того, висока позиція в пошуковій видачі підвищує довіру до бренду та стимулює органічне зростання клієнтської бази.

Для швидкого просування товарів або послуг часто використовують *контекстну рекламу* (*Google Ads, Bing Ads*). Вона передбачає розміщен ня платних оголошень, які показуються користувачам залежно від їхніх запитів. Такий формат є ефективним інструментом миттєвого залучення потенційних клієнтів, особливо під час акцій, сезонного розпродажу чи запуску нових продуктів.

Ще один потужний інструмент – *таргетована реклама в соціальних мережах* (*Facebook Ads, Instagram Ads, TikTok Ads*). Вона дозволяє налаштовувати показ оголошень відповідно до віку, місцезнаходження, інтересів та поведінки аудиторії. Це відкриває можливості для точного таргетингу окремих сегментів ринку та значного підвищення конверсії.

Email-маркетинг залишається одним із найефективніших каналів прямої комунікації з клієнтами. Надсилання інформаційних, рекламних чи персоналізованих листів дає змогу утримувати клієнтів, нагадувати про бренд і стимулювати повторні покупки.

Не менш важливим є *контент-маркетинг*, що охоплює створення та поширення корисного, цінного контенту – статей, відео, блогів, гайдів тощо. Це дозволяє не тільки привертати увагу потенційних клієнтів, а й формувати експертний образ бренду, що особливо важливо для молодих підприємств.

У рамках *SMM (Social Media Marketing)* підприємці активно ведуть сторінки в соціальних мережах, створюють спільноти навколо бренду, спілкуються з клієнтами в коментарях і месенджерах. Це сприяє підвищенню лояльності, зміцненню емоційного зв’язку з брендом і регулярному просуванню товарів або послуг.

У сучасному маркетинговому середовищі популярним є *influencer-маркетинг* – співпраця з блогерами, лідерами думок, які мають вплив на цільову аудиторію. Такий формат допомагає швидко охопити велику кількість потенційних клієнтів та підвищити довіру до продукту.

Ще одним ефективним інструментом є *affiliate-маркетинг* – партнерські програми, в рамках яких підприємства виплачують винагороду за клієнтів, залучених через інші сайти чи платформи. Це дозволяє розширити канали збуту без значних початкових інвестицій у рекламу.

У світі, де все більше людей користуються смартфонами, особливу роль відіграє *мобільний маркетинг.* Комунікація через мобільні додатки, push-сповіщення або SMS дає змогу підтримувати безпосередній контакт із клієнтами та досягати високого рівня залучення.

Нарешті, ефективність усіх цифрових інструментів неможливо уявити без аналітики та *A/B-тестування.* Такі сервіси, як *Google Analytics, Meta Pixel* чи *Hotjar*, дозволяють

відстежувати поведінку користувачів, вимірювати результати кампаній та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо маркетингової стратегії.

Ці інструменти створюють потужний арсенал можливостей для підприємців, які працюють у сфері торгівлі та прагнуть досягти успіху в цифровому середовищі. Вміння правильно обирати та комбінувати ці інструменти є запорукою ефективного просування бренду та стабільного зростання продажів в електронній комерції.

18.2. Аналіз цільової аудиторії та розробка маркетингової стратегії.

Для ефективного використання інструментів цифрового маркетингу для досягнення бізнес-цілей критично важливою є правильна оцінка та розуміння цільової аудиторії. Адже для того, щоб маркетингові кампанії приносили результат, необхідно точно знати, хто є потенційним клієнтом, які його потреби та уподобання, а також як адаптувати стратегії для кожного сегмента цієї аудиторії.

Аналіз цільової аудиторії є першим і найважливішим кроком у розробці маркетингової стратегії. **Цільова аудиторія (ЦА)** – це група людей, яка має інтереси та потреби, що можуть бути задоволені пропозицією конкретного бізнесу. Визначення цієї групи дозволяє максимально точним чином налаштувати всі маркетингові кампанії, збільшивши ймовірність їхньої успішності.

Аналіз цільової аудиторії є одним з найважливіших етапів у розробці ефективних маркетингових стратегій для підприємств в умовах цифрової економіки. Розуміння, хто є потенційними споживачами продукції чи послуг, їх потреб, інтересів і звичок, дозволяє налаштувати маркетингові комунікації таким чином, щоб вони максимально відповідали вимогам та очікуванням споживачів. Правильне визначення цільової аудиторії дає змогу не лише ефективно розподіляти рекламні бюджети, а й створювати ціннісні пропозиції, які забезпечують довготривалу лояльність і взаємодію з клієнтами. У цьому контексті важливо розглянути основні кроки для *проведення аналізу цільової аудиторії*, що включають демографічні, психографічні характеристики та поведінку в Інтернеті.

1. Демографічні характеристики.

Демографічний аналіз є важливим кроком для створення профілю цільової аудиторії, оскільки дозволяє визначити основні характеристики потенційних клієнтів. Це дозволяє краще зрозуміти, хто може бути зацікавлений у конкретному товарі чи послузі. Основні демографічні характеристики включають:

- ✓ *вік.* Визначення вікових груп допомагає зрозуміти, які продукти або послуги будуть найбільш актуальними для тієї чи іншої категорії споживачів. Наприклад, молоді люди можуть цікавитись новими технологіями чи модним одягом, тоді як старші покоління можуть віддавати перевагу товарам для здоров’я або дому;
- ✓ *стать.* Стать має значення для деяких категорій товарів і послуг, таких як косметика, одяг або інші специфічні пропозиції. Розуміння потреб і переваг за статевою ознакою дозволяє створювати цілеспрямовані маркетингові кампанії;
- ✓ *рівень доходу.* Знання рівня доходу аудиторії допомагає визначити цінові категорії товарів або послуг, на які можна орієнтуватися. Це дозволяє адаптувати пропозиції до платоспроможності споживачів, чи то високий, середній, чи низький рівень доходу;
- ✓ *місце проживання.* Розташування споживачів (місто, село, країна) також має значення, оскільки різні регіони можуть мати різні потреби та споживчі звички. Наприклад, міські мешканці можуть віддавати перевагу інноваційним технологіям, тоді як у сільських районах більш актуальними можуть бути традиційні товари;

✓ *професія.* Професія є важливим показником для визначення специфічних потреб певних груп споживачів. Наприклад, для людей з управлінськими позиціями можуть бути цікавими продуктивні інструменти для роботи, а для студентів – товари, що відповідають їхньому способу життя.

Демографічні характеристики дають змогу створити базовий профіль цільової аудиторії, що є основою для подальшого розроблення маркетингових стратегій.

2. Психографічні характеристики.

Психографічний аналіз дозволяє зрозуміти, чому споживачі обирають певні продукти або послуги, на основі їхніх інтересів, цінностей, способу життя та поведінкових факторів. Це важливий крок для визначення мотивації клієнтів і створення комунікацій, що відповідають їхнім потребам. Основні складові психографічного аналізу:

✓ *інтереси.* Під інтересами мається на увазі те, чим споживачі займаються у вільний час і що їх приваблює. Якщо пропозиція пов'язана зі здоровим способом життя, то цільова аудиторія може складатися з людей, які займаються спортом або ведуть активний спосіб життя;

✓ *цінності.* Споживачі часто роблять вибір на основі своїх переконань і моральних орієнтирів. Товари та послуги, що підтримують соціальні чи екологічні ініціативи, можуть бути більш привабливими для людей, які підтримують подібні цінності;

✓ *спосіб життя.* Розуміння способу життя цільової аудиторії дозволяє визначити, які продукти і послуги найкраще задовольняють їхні повсякденні потреби. Наприклад, активні люди можуть бути зацікавлені в спортивному обладнанні або аксесуарах, а для людей, які цінують комфорт і зручність, можуть бути актуальні товари для дому;

✓ *поведінкові фактори.* Це вивчення того, як споживачі взаємодіють з продуктами або послугами. Це може включати частоту покупок, схильність до онлайн-покупок, вибір між різними брендами чи рівень реакції на акції та знижки. Цей аналіз дозволяє виявити важливі мотиваційні фактори при прийнятті рішень про покупку.

Психографічний аналіз дозволяє не тільки визначити мотивацію споживачів, а й побудувати маркетингову стратегію, що найбільше відповідає потребам і інтересам цільової аудиторії.

3. Поведінка в Інтернеті.

Аналіз поведінки в Інтернеті є важливим етапом, оскільки він дозволяє зрозуміти, як потенційні клієнти взаємодіють з цифровими платформами. Це включає:

✓ *використання соціальних мереж.* Вивчення того, які соціальні мережі переважають серед цільової аудиторії (*Facebook, Instagram, TikTok* тощо) допомагає оптимізувати маркетингові кампанії, орієнтуючи їх на найбільш активні платформи;

✓ *типи контенту.* Розуміння того, який контент є привабливим для цільової аудиторії (відео, статті, огляди, інфографіка), дозволяє створювати матеріали, які зацікавлять користувачів і сприятимуть взаємодії з брендом;

✓ *час та частота взаємодії.* Визначення часу, коли цільова аудиторія найактивніша в Інтернеті, дає змогу більш ефективно планувати публікації, рекламні кампанії та акції.

Аналіз поведінки в Інтернеті дозволяє точніше налаштувати маркетингові стратегії і зробити їх більш персоналізованими, що підвищує шанси на досягнення успіху.

Після цього, на основі зібраних даних, можна **сегментувати аудиторію** – тобто поділити її на групи з подібними характеристиками або потребами. Наприклад, можна виділити молодь до 25 років, батьків середнього віку або людей, які цікавляться екологічно чистими продуктами.

Цей підхід дозволяє детально вивчити цільову аудиторію та створити маркетингові стратегії, що відповідають її потребам та інтересам, що є ключем до успіху в електронній комерції.

Маркетингова стратегія – це систематичний набір дій, спрямованих на досягнення визначених бізнес-цілей шляхом ефективного використання різноманітних маркетингових інструментів. Її розробка починається з аналізу цільової аудиторії, оскільки без розуміння потреб та характеристик споживачів неможливо створити ефективну стратегію. Після визначення основних груп клієнтів стратегія має включати наступні ключові етапи:

Етап 1. Визначення позиціонування бренду. На цьому етапі необхідно чітко окреслити, як саме продукт чи послуга повинні сприйматися цільовою аудиторією. Позиціонування визначає, чи буде бренд асоціюватися з преміум-класом та ексклюзивністю, чи, навпаки, з доступністю та зручністю для масового споживача.

Етап 2. Розробка рекламної стратегії. Вибір найбільш ефективних каналів просування залежить від того, де саме перебуває цільова аудиторія. Вибір може включати соціальні мережі, пошукові системи, контент-маркетинг чи email-кампанії, залежно від переваг і звичок споживачів.

Етап 3. Персоналізація пропозицій. Щоб підвищити ефективність маркетингових заходів, важливо адаптувати стратегію до специфічних потреб різних сегментів аудиторії. Це включає розробку спеціальних пропозицій, знижок і акцій, що враховують інтереси та поведінку конкретних груп клієнтів.

Етап 4. Оцінка результатів та коригування стратегії. Важливим етапом є моніторинг результатів маркетингових кампаній. Використання аналітичних інструментів дає змогу постійно оцінювати ефективність стратегії і, у разі потреби, вносити корективи для досягнення оптимальних результатів.

Успішна маркетингова стратегія повинна бути гнучкою та адаптованою до змін на ринку і вимог цільової аудиторії. Вона також повинна враховувати не тільки цифрові інструменти, а й загальні тенденції в розвитку підприємництва та торгівлі.

18.3. Контент-маркетинг та SMM як засоби взаємодії з клієнтами.

Після визначення цільової аудиторії та розробки маркетингової стратегії, важливо зосередитись на ефективних інструментах взаємодії з клієнтами, які забезпечать максимальний вплив на їхню поведінку та лояльність до бренду. Одними з найпотужніших інструментів у цьому процесі є контент-маркетинг та соціальний медіа-маркетинг (SMM). Вони не лише сприяють привернення уваги до продукту чи послуги, а й допомагають встановити довготривалі стосунки з клієнтами, створюючи платформу для взаємодії та комунікації.

Контент-маркетинг є одним із основних інструментів цифрового маркетингу, який має на меті створення і поширення релевантного та цінного контенту для залучення і утримання аудиторії. Контент не тільки надає інформацію, а й допомагає брендам побудувати відносини з потенційними та існуючими клієнтами, формуючи довіру та імідж експерта в галузі.

Контент може бути різного формату, включаючи текстові матеріали (статті, блоги, електронні книги), відео, інфографіку, подкасти, вебінари та влоги. Важливо, щоб контент був високоякісним, добре продуманим і націленим на вирішення конкретних проблем та потреб цільової аудиторії.

Основні завдання контент-маркетингу:

1. *Висвітлення бренду* – у бізнесі важливо, щоб контент не лише рекламував продукцію чи послугу, а й сприяв кращому розумінню того, що саме пропонується покупцям. Контент може включати детальні описи товарів, інструкції, порівняння продуктів, або приклади реальних кейсів використання, що допомагають споживачам прийняти обґрунтоване рішення про покупку.

2. *Залучення потенційних клієнтів* – контент є потужним інструментом для залучення нових покупців, особливо в конкурентному середовищі ринку. Підприємства можуть створювати матеріали, які безпосередньо відповідають на запити потенційних клієнтів, надаючи їм корисну інформацію чи розв'язуючи проблеми. Це може бути інформація про нові тенденції, огляди товарів, рішення для поширених проблем або покрокові інструкції.

3. *Утримання існуючих клієнтів* – важливо не лише залучити клієнтів, а й підтримувати з ними зв'язок та заохочувати до повторних покупок. Використання персоналізованих пропозицій, новинних розсилок, акцій та спеціальних пропозицій через контент допомагає зберегти інтерес до бренду, підвищити лояльність клієнтів і стимулювати їх до повернення для нових покупок.

Контент-маркетинг як складова сучасної маркетингової стратегії базується на низці **теоретично обґрунтованих принципів**. Їх дотримання забезпечує ефективну комунікацію з цільовою аудиторією, формування довіри до бренду та підвищення рівня залучення споживачів. У сфері бізнесу ці принципи відіграють ключову роль у побудові довготривалих взаємин із клієнтами та створенні унікальної ціннісної пропозиції.

1. *Принцип цінності для аудиторії.* Контент має бути не просто інформативним чи привабливим – він повинен вирішувати реальні проблеми цільової аудиторії. Принцип *customer-first* передбачає орієнтацію на запити, інтереси та потреби клієнтів, а не на пряме просування товару чи послуги.

2. *Принцип послідовності.* Систематична публікація контенту дозволяє формувати у клієнтів звичку звертатися до бренду як до стабільного джерела корисної інформації. Для підприємств це означає необхідність планування та реалізації контент-стратегії на постійній основі.

3. *Принцип аутентичності та довіри.* Контент повинен бути достовірним, чесним і відповідати реальному стану справ. Саме прозорість і відкритість комунікації формують довіру споживачів до бренду, що є особливо важливим для малих та середніх підприємств, які тільки формують своє ринкове позиціонування.

4. *Принцип сторітелінгу (розповідь).* Використання елементів сторітелінгу дозволяє зробити контент більш емоційним і близьким до споживача. Розповіді про створення бренду, історії клієнтів або працівників допомагають створити зв’язок між підприємством і його аудиторією.

5. *Принцип цільової орієнтації.* Контент повинен бути адаптований під конкретні сегменти аудиторії, з урахуванням особливостей їх поведінки, каналів споживання інформації, а також етапів взаємодії з брендом. Наприклад, один тип контенту працює для залучення нових клієнтів, а інший – для утримання постійних.

6. *Принцип мультимедійності.* Ефективна контент-стратегія включає використання різних форматів: статей, відео, інфографіки, подкастів, візуальних публікацій у соціальних мережах тощо. Це дозволяє охопити ширшу аудиторію та забезпечити зручність сприйняття інформації.

Контент-маркетинг має низку **важливих переваг**, які роблять його ефективним інструментом у сфері підприємництва та торгівлі.

Однією з головних переваг є *довгостроковий результат.* На відміну від традиційної реклами, ефект якої часто обмежений у часі та припиняється після завершення рекламної кампанії, контент-маркетинг може продовжувати приносити трафік і залучати клієнтів упродовж тривалого періоду. Якісні статті, відео, огляди або інструкції зберігають свою цінність з часом і постійно залучають нову аудиторію.

Другою важливою перевагою є *побудова лояльності.* Надання корисної, інформативної та цінної інформації допомагає формувати стійкий зв'язок між брендом і клієнтами. Коли споживач отримує відповіді на свої запитання або вирішення проблем завдяки контенту, він починає довіряти бренду. Така довіра сприяє повторним покупкам і підвищує загальну лояльність до компанії.

Ще одна значуща перевага – *покращення SEO-позицій.* Пошукові системи надають перевагу сайтам, які регулярно оновлюються і містять корисний та релевантний контент. Чим більше якісного контенту створюється, тим вищою може бути видимість сайту в результатах пошуку. Це, своєю чергою, забезпечує стабільний потік органічного трафіку та сприяє залученню нових потенційних клієнтів без додаткових витрат на рекламу.

Таким чином, контент-маркетинг поєднує в собі інформаційну, довірчу та комерційну функції, що робить його ключовим інструментом у розвитку підприємств торгівельного сектору.

Контент-маркетинг у сучасних умовах функціонує як комплексний інструмент стратегічного управління комунікацією між підприємством і споживачем. Його ефективність значною мірою залежить від наявності чітко сформульованої стратегії. Серед **ключових стратегічних напрямів контент-маркетингу** виділяють наступні:

✓ *Формування контент-плану* - передбачає систематизацію інформаційної діяльності підприємства, визначення цілей контенту, його форматів, тематики, частоти публікацій та платформ розміщення. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність комунікацій та відповідність контенту загальній маркетинговій стратегії підприємства.

✓ *Персоналізація контенту* – це є адаптація контенту відповідно до специфіки окремих сегментів цільової аудиторії. Такий підхід підвищує релевантність повідомлень, сприяє кращому залученню споживачів і формуванню емоційного зв'язку з брендом.

✓ *Інтеграція з іншими інструментами цифрового маркетингу* - поєднання з іншими інструментами цифрового маркетингу, зокрема пошуковою оптимізацією (SEO), маркетингом у соціальних мережах (SMM), електронною розсилкою (email-маркетингом) тощо. Синергія між цими елементами забезпечує максимальне охоплення аудиторії та сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Таким чином, завдяки здатності створювати інформаційну цінність, підвищувати впізнаваність бренду та підтримувати довготривалі взаємини з клієнтами, контент-маркетинг посідає важливе місце в системі маркетингової діяльності сучасного підприємства.

Одним з головних каналів поширення контенту та взаємодії з цільовою аудиторією є соціальні медіа. У сучасному підприємницькому середовищі соціальні мережі (SMM – Social Media Marketing) виступають не лише як платформи комунікації, а й як повноцінні інструменти маркетингу, що дозволяють підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів, підтримувати діалог із наявними споживачами та формувати лояльну спільноту навколо компанії.

SMM – це маркетинг у соціальних мережах, де компанії активно взаємодіють з потенційними та наявними клієнтами через платформи, такі як *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok* та інші. Соціальні мережі дають змогу не лише рекламувати продукти чи

послуги, а й безпосередньо спілкуватися з аудиторією, відповідати на запитання, реагувати на відгуки, проводити опитування, організовувати конкурси та інші інтерактивні активності.

Основні можливості SMM (соціального медіа-маркетингу) забезпечують підприємствам широкий спектр інструментів для підвищення ефективності комунікаційної стратегії, залучення нових клієнтів та зміцнення відносин із наявною аудиторією. У сфері підприємництва та торгівлі використання соціальних мереж стало важливою частиною комплексного маркетингового підходу.

До ключови**х можливостей SMM** належать:

1. Формування спільноти навколо бренду. Активна та системна присутність підприємства у соціальних мережах дозволяє не лише інформувати аудиторію про товари, послуги чи події, а й створити навколо бренду спільноту лояльних користувачів. Регулярний публічний діалог, залучення підписників до обговорень, інтерактивні формати (опитування, конкурси, стріми) сприяють підвищенню емоційної залученості клієнтів та формуванню довготривалих взаємин.

2. Отримання зворотного зв'язку. Соціальні мережі забезпечують прямий канал комунікації між підприємством і споживачем. Коментарі, повідомлення, оцінки й відгуки дозволяють оперативно реагувати на зауваження або побажання клієнтів, виявляти слабкі місця у сервісі або продукції, а також впроваджувати відповідні покращення. Така двостороння взаємодія підвищує рівень довіри до бренду та демонструє клієнтоорієнтований підхід.

3. Розширення охоплення цільової аудиторії. Завдяки розвинутим інструментам таргетингу, соціальні мережі дозволяють точно визначати аудиторії за демографічними, географічними, поведінковими або психографічними характеристиками. Це дає змогу запускати рекламні кампанії з високим рівнем релевантності, що значно підвищує ефективність просування бренду, особливо в умовах високої конкуренції на ринку.

У сукупності ці можливості дозволяють SMM виступати не лише як інструмент просування, а й як потужний механізм побудови бренду, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення сталого розвитку бізнесу в цифровому середовищі.

Таким чином, контент-маркетинг та SMM відіграють важливу роль у побудові міцних відносин з клієнтами, забезпечуючи постійний зв'язок між брендом і його цільовою аудиторією, що, в свою чергу, стимулює не лише продажі, а й лояльність та підтримку клієнтів.

18.4. Оцінка ефективності маркетингових кампаній в e-commerce.

У сфері електронної комерції (e-commerce) оцінка ефективності маркетингових кампаній є ключовим етапом у забезпеченні досягнення бізнес-цілей та оптимізації витрат на просування. Аналіз результатів дозволяє не лише вимірювати віддачу від конкретних заходів, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування стратегії, вдосконалення контенту або зміни каналів комунікації.

Оцінювання ефективності маркетингових кампаній у сфері електронної торгівлі є важливою складовою управління цифровими стратегіями. Це дозволяє виявити сильні й слабкі сторони маркетингових заходів, забезпечити оптимальний розподіл бюджету та досягати високої результативності у взаємодії з цільовою аудиторією.

Визначення ефективності маркетингових кампаній є складним і багатогранним процесом, що включає кілька етапів, кожен з яких має важливе значення для досягнення

поставлених цілей та забезпечують безперервний цикл вдосконалення маркетингових зусиль і оптимізації результатів. Основні етапами цього процесу є:– планування, реалізація та моніторинг.

Планування. На цьому етапі формулюються основні цілі кампанії, визначаються цільова аудиторія, маркетингові канали та інструменти, а також ключові показники ефективності (KPI). Важливим є стратегічне використання теоретичних моделей, які допомагають визначити шляхи взаємодії з клієнтами. Однією з найвідоміших є модель *AIDA (Увага, Інтерес, Бажання, Дія)*, яка описує етапи, через які проходить споживач у процесі прийняття рішення про покупку. Це дозволяє планувати маркетингові зусилля, орієнтуючи їх на кожен етап взаємодії з клієнтом:

- увага – привернення уваги потенційного клієнта;
- інтерес – зацікавлення клієнта продуктом або послугою;
- бажання – формування бажання придбати товар або скористатися послугою;
- дія – стимулювання до конкретної дії, наприклад, покупки або реєстрації.

Реалізація. Цей етап полягає у впровадженні маркетингової стратегії, реалізації запланованих дій та запуску кампанії. Тут маркетологи використовують різні інструменти та канали для привертання уваги цільової аудиторії і заохочення до взаємодії з брендом. Важливо враховувати, як кожен етап взаємодії споживачів з брендом відповідає теоретичним моделям, таким як модель споживчої поведінки (Decision Making Process). Ця модель описує шляхи, які споживач проходить від усвідомлення потреби до прийняття рішення про покупку, включаючи:

- усвідомлення проблеми або потреби;
- пошук інформації про можливі варіанти вирішення проблеми;
- оцінка альтернатив;
- прийняття рішення про покупку.

Моніторинг та оцінка ефективності. Після реалізації кампанії важливо здійснити моніторинг і оцінку її результативності, використовуючи різноманітні показники та метрики, такі як ROI, CTR, CR тощо.

Розглянемо **ключові показники (KPI – key performance indicators),** які використовуються для аналізу успішності маркетингових ініціатив у цифровому середовищі.

1. ROI (Return on Investment) – рентабельність інвестицій.

Цей показник демонструє, скільки прибутку отримано з кожної інвестованої одиниці коштів у маркетинг. ROI розраховується за формулою:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати на кампанію}} * 100\% \qquad (18.1)$$

Високий рівень ROI свідчить про ефективність кампанії, тоді як низький – про необхідність її перегляду або оптимізації.

2. CTR (Click-Through Rate) – клікабельність.

CTR вказує на відсоток користувачів, які побачили рекламне оголошення й натиснули на нього. Обчислюється як:

$$\text{CTR} = \frac{\text{Кількість кліків}}{\text{Кількість показів}} * 100\% \qquad (18.2)$$

Цей показник дозволяє оцінити привабливість оголошення, його візуальний дизайн, заголовок і заклик до дії (call-to-action).

3. CR (Conversion Rate) – коефіцієнт конверсії.

CR демонструє, яка частка користувачів виконала цільову дію після взаємодії з контентом. Наприклад, це може бути купівля товару, заповнення форми або підписка на розсилку. Формула:

$$\text{CR} = \frac{\text{Кількість конверсій}}{\text{Кількість відвідувачів}} * 100\% \quad (18.3)$$

Цей показник є одним із найважливіших для електронної комерції, оскільки напряму відображає здатність кампанії генерувати продажі.

4. CAC (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення клієнта.

CAC показує, скільки в середньому коштує залучення одного нового клієнта. Він обчислюється як:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Загальні маркетингові витрати}}{\text{Кількість нових клієнтів}} \quad (18.4)$$

Цей показник є основою для прийняття рішень про доцільність тих чи інших каналів просування і дає змогу оцінити ефективність бюджетного планування.

5. CLV (Customer Lifetime Value) – довготривала цінність клієнта.

CLV оцінює загальний дохід, який компанія отримує від одного клієнта за весь період співпраці. Цей показник дозволяє прогнозувати майбутні доходи та планувати стратегії лояльності.

$$\text{CLV} = \text{Середній дохід на одного клієнта} \times \text{Середня тривалість співпраці} \quad (18.5)$$

Зіставлення CLV з CAC дозволяє зрозуміти, наскільки рентабельним є залучення клієнтів.

6. Показники трафіку.

До таких показників належать джерела трафіку (органічний, платний, прямий, реферальний, соціальний), середній час перебування на сайті, глибина перегляду сторінок, показник відмов тощо. Вони допомагають зрозуміти, як користувачі взаємодіють із сайтом або додатком, які сторінки викликають інтерес, а які – втрату інтересу.

7. Показники залученості в соціальних мережах.

Ці метрики включають кількість вподобань, коментарів, поширень, збережень, переглядів відео, охоплення аудиторії, кількість підписників тощо. Вони є критично важливими для оцінки ефективності SMM-кампаній і ступеня емоційного залучення споживачів до контенту бренду.

Систематичне використання цих показників у процесі аналітики дозволяє підприємствам у сфері торгівлі не лише оцінювати минулі результати, а й прогнозувати майбутні тенденції, вдосконалювати комунікаційні стратегії та забезпечувати зростання лояльності клієнтів.

Після визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки маркетингових кампаній у електронній комерції, наступним важливим кроком є вибір інструментів для збору, аналізу та моніторингу цих даних. Оцінка результатів кампанії не може бути повною без правильних інструментів, які дозволяють отримати детальну інформацію про поведінку користувачів, ефективність рекламних зусиль, а також взаємодію з клієнтами через різні канали.

Сучасні цифрові інструменти надають компаніям можливість отримати комплексні звіти, що допомагають приймати обґрунтовані рішення для подальшої оптимізації стратегій, зокрема це:

Google Analytics – для відстеження поведінки користувачів на сайті. Google Analytics є одним з найпопулярніших інструментів для збору даних про відвідувачів сайту. Він дозволяє відслідковувати важливі показники, такі як кількість відвідувань, тривалість сеансів, джерела трафіку, конверсії тощо. Використання цього інструменту дає змогу зрозуміти, як користувачі взаємодіють із веб-ресурсом, які сторінки вони переглядають найбільше, а також виявити можливі «вузькі місця» в шляху покупця.

Meta Business Suite (Facebook/Instagram Ads Manager) – для аналізу результатів рекламних кампаній у соціальних мережах. *Meta Business Suite* (колишній *Facebook Ads Manage*r) є інструментом для управління та аналізу рекламних кампаній на платформі *Facebook* та *Instagram*. За допомогою цього інструменту маркетологи можуть отримати докладні дані про ефективність своїх оголошень, такі як охоплення, кількість взаємодій, CTR, конверсії та інші метрики. Крім того, *Meta Business Suite* дозволяє проводити A/B тестування, що дає змогу оптимізувати оголошення для кращих результатів.

CRM-системи – для моніторингу життєвого циклу клієнта та ефективності продажів. CRM-системи, такі як *Salesforce, HubSpot* дозволяють відстежувати повний життєвий цикл взаємодії з клієнтами: від первинного контакту до постпродажного обслуговування. Вони допомагають збирати та зберігати інформацію про кожного клієнта, що дозволяє персоналізувати маркетинг, покращувати комунікацію та збільшувати лояльність. CRM також дає змогу аналізувати ефективність продажів, виявляючи тренди та сприяючи оптимізації роботи з клієнтами.

*Email-маркетингові платформи (*наприклад, *Mailchimp, SendPulse)* – для оцінки відкриття листів, кліків та підписок на розсилки. Email-маркетинг залишається одним з найбільш ефективних інструментів для взаємодії з клієнтами, а платформи, такі як *Mailchimp* чи *SendPulse*, надають все необхідне для збору даних про ефективність розсилок. Ці платформи дозволяють відстежувати кількість відкритих листів, кліків на посилання, рівень відмов, а також здійснювати сегментацію бази даних для більш таргетованих кампаній. Завдяки таким інструментам можна детально аналізувати, який контент є найбільш привабливим для користувачів та відповідно коригувати стратегії комунікацій.

Методи оцінки результатів маркетингових кампаній в електронній комерції є невід'ємною частиною стратегії, оскільки дозволяють визначити ефективність кампаній та оцінити їх вплив на бізнес. Оцінка результатів має багатогранний характер, адже вона не лише дозволяє оцінити досягнуті результати, але й виявити слабкі місця у кампанії, що дозволяє коригувати подальші маркетингові стратегії.

Серед основних методів оцінки варто виокремити аналіз конверсійних ланцюгів та метод клієнтського життєвого циклу.

Аналіз конверсійних ланцюгів є одним з найпоширеніших методів оцінки ефективності маркетингових кампаній в електронній комерції. Він передбачає вивчення переходів між етапами воронки продажів – від першого контакту потенційного клієнта з брендом до завершення покупки. Ключовим у цьому процесі є відстеження того, як користувачі взаємодіють з контентом на кожному етапі їхнього шляху, а також виявлення моментів, коли вони покидають процес або не здійснюють покупку.

Ключові етапи, які зазвичай відстежуються в конверсійних ланцюгах:

- ✓ перший контакт – відвідування сайту, клік на рекламу чи інше джерело залучення трафіку;

- ✓ залучення та взаємодія – перегляд продуктів, додавання товарів до кошика, перегляд сторінок продукту або послуги;
- ✓ конверсія – завершення покупки або реєстрація на сайті.

Аналіз конверсійних ланцюгів дозволяє маркетологам побачити, де саме відбувається відтік потенційних клієнтів, та оптимізувати кожен етап воронки продажів, підвищуючи таким чином загальну конверсію та ефективність кампаній.

Метод клієнтського життєвого циклу дозволяє оцінити ефективність маркетингових кампаній, зокрема в контексті взаємодії з клієнтами на різних етапах їхнього життєвого циклу. Цей підхід фокусується не лише на залученні нових клієнтів, а й на утриманні існуючих та поверненні тих, хто з якоїсь причини перестав взаємодіяти з брендом. Оцінка ефективності через цей метод передбачає вивчення таких етапів:

- ✓ залучення клієнтів – на цьому етапі кампанії націлені на привернення уваги потенційних клієнтів, створення перших контактів і формування інтересу;
- ✓ утримання клієнтів – після першої покупки важливо підтримувати взаємодію з клієнтом через регулярне оновлення контенту, персоналізовані пропозиції або лояльні програми;
- ✓ повернення клієнтів – важливо відстежувати клієнтів, які перестали здійснювати покупки або втратили інтерес до бренду, і намагатися знову залучити їх через спеціальні акції, ремаркетинг або інші стратегії.

Використання методу клієнтського життєвого циклу дозволяє брендам краще розуміти, як їх кампанії впливають на кожну стадію взаємодії з клієнтом і виявляти можливості для покращення клієнтського досвіду, що в свою чергу підвищує довгострокову лояльність та збільшує середній дохід від клієнта.

Обидва методи є взаємодоповнюючими і дозволяють підприємствам більш точно оцінювати ефективність маркетингових кампаній, а також здійснювати коригування стратегій для досягнення кращих результатів.

У сучасній електронній комерції аналітика великих даних (big data) стала потужним інструментом для оцінки ефективності маркетингових кампаній. Збір і обробка величезних обсягів даних дозволяють компаніям отримати глибше розуміння поведінки своїх клієнтів, а також покращити стратегії просування і підвищити ефективність кампаній. Завдяки використанню великих даних підприємства можуть здійснювати більш точний та детальний аналіз, виявляти приховані патерни поведінки споживачів, а також адаптувати свої маркетингові стратегії до змінюваних умов.

Одним із основних напрямків використання великих даних є **моделювання поведінки клієнтів** через **аналітику великих даних**. Завдяки здатності збирати й обробляти величезні масиви інформації про покупки, взаємодії з контентом, демографічні характеристики та інші фактори, маркетологи отримують можливість проводити більш точний аналіз ефективності рекламних кампаній. Такий аналіз дозволяє не тільки виявляти патерни поведінки, але й визначати, які саме маркетингові дії сприяють конверсіям, а які – ні.

Застосування **predictive analytics** (прогнозуючої аналітики) дає змогу прогнозувати майбутню поведінку клієнтів на основі аналізу історичних даних. Цей підхід дозволяє бізнесам передбачити реакції споживачів на різні маркетингові кампанії, визначити найбільш перспективні сегменти аудиторії та персоналізувати комунікацію з кожним клієнтом. Прогнозуюча аналітика може використовуватися для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та оптимізації рекламних кампаній.

Цей тип аналітики також дає можливість створювати більш точні сегментації аудиторії, виявляючи поведінкові патерни, що можуть не бути очевидними при звичайному аналізі даних. Як результат, компанії можуть не тільки оптимізувати існуючі кампанії, а й більш

ефективно планувати майбутні стратегії, знижуючи витрати на маркетинг та збільшуючи повернення інвестицій (ROI).

Загалом, використання великих даних і аналітики є потужним інструментом для маркетологів у сучасній електронній комерції, що дозволяє отримувати конкурентні переваги та підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Отже, оцінка ефективності є невід'ємною складовою сучасного підходу до управління маркетингом у сфері електронної торгівлі. Регулярний моніторинг та аналіз ключових показників дозволяють адаптувати стратегії до мінливих умов ринку, покращувати клієнтський досвід та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Як цифрові технології змінили підходи до ведення бізнесу та маркетингу порівняно з традиційними методами?
2. Які основні переваги надає цифровий маркетинг малим та середнім підприємствам?
3. Охарактеризуйте ключові інструменти цифрового маркетингу та їхнє призначення в електронній комерції.
4. Чому аналіз цільової аудиторії є критично важливим етапом у розробці маркетингової стратегії?
5. Які основні типи характеристик включає аналіз цільової аудиторії та як вони допомагають у налаштуванні маркетингових комунікацій?
6. Поясніть, що таке контент-маркетинг та які завдання він виконує для бізнесу?
7. Які ключові принципи контент-маркетингу забезпечують ефективну взаємодію з цільовою аудиторією?
8. Які переваги контент-маркетингу роблять його важливим інструментом для підприємств у сфері торгівлі?
9. Яким чином SMM сприяє формуванню відносин між бізнесом та клієнтами?
10. Чому оцінка ефективності маркетингових кампаній є важливою складовою успіху в електронній комерції?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть три показники (наприклад, ROI, CTR, CR) та проаналізуйте їхню роль у вимірюванні успішності маркетингової кампанії в електронній комерції. Поясніть, як зміни в кожному з показників можуть впливати на стратегічні рішення бізнесу. Наведіть приклади з реальних кейсів або статистики.

Завдання 2. Порівняйте можливості трьох інструментів оцінювання ефективності маркетингу (наприклад, Google Analytics, Meta Business Suite та CRM-системи) за такими критеріями: типи даних, доступність, глибина аналізу, зручність інтерфейсу та можливості

інтеграції. Який з них ви б обрали для малого бізнесу? Для великої e-commerce компанії? Обґрунтуйте.

Завдання 3. Проведіть дослідження про те, як великі дані використовуються в e-commerce для прогнозування поведінки споживачів. Поясніть, які типи даних (наприклад, поведінкові, демографічні, транзакційні) аналізуються та як їх можна використати для підвищення ефективності кампаній. Наведіть приклади компаній, які успішно застосовують big data.

Ситуація 1. Компанія запустила нову рекламну кампанію в Instagram, але після двох тижнів не було зафіксовано жодних значних змін у кількості продажів. Ви – аналітик з e-commerce. Які кроки ви зробите для оцінки результативності цієї кампанії? Які метрики перевірите в першу чергу? Які інструменти застосуєте?

Ситуація 2. Ваш магазин має базу даних з 5000 клієнтів. Частина з них регулярно купує, інша – лише раз здійснила покупку, а ще частина – лише переглядала товари. Розробіть план сегментації клієнтів на основі аналітики життєвого циклу (Customer Lifecycle). Як ви будете оцінювати ефективність ремаркетингових кампаній для кожної групи?

Ситуація 3. Компанія планує запуск нового продукту на онлайн-ринку. Ви – спеціаліст із прогнозуючої аналітики. Як ви використаєте історичні дані та predictive analytics для планування маркетингової кампанії? Які ризики врахуєте та які показники будете контролювати після запуску?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Роль цифрового маркетингу в розвитку малого та середнього бізнесу.
2. SEO як ключовий інструмент залучення органічного трафіку в електронній комерції.
3. Таргетована реклама в соціальних мережах: можливості та ефективність.
4. Контент-маркетинг як стратегія побудови довготривалих відносин з клієнтами.
5. Аналіз цільової аудиторії: методи та значення для маркетингової стратегії.
6. SMM як інструмент формування спільноти навколо бренду.
7. Оцінка ефективності маркетингових кампаній в електронній комерції: ключові показники та інструменти.
8. Використання аналітики великих даних для оптимізації маркетингових стратегій.
9. Модель AIDA та її застосування в цифровому маркетингу.
10. Персоналізація маркетингових комунікацій як фактор підвищення лояльності клієнтів.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Який з перелічених інструментів цифрового маркетингу спрямований на оптимізацію вебсайту для пошукових систем?

а) контекстна реклама;

б) SEO;

в) таргетована реклама;
г) email-маркетинг.

2. Який вид реклами в соціальних мережах дозволяє налаштовувати показ оголошень за віком, місцезнаходженням та інтересами аудиторії?
а) контекстна реклама;
б) SEO;
в) таргетована реклама;
г) email-маркетинг.

3. Який інструмент цифрового маркетингу передбачає створення та поширення корисного контенту (статті, відео, блоги)?
а) SMM;
б) контент-маркетинг;
в) affiliate-маркетинг;
г) мобільний маркетинг.

4. Що таке SMM?
а) оптимізація вебсайту для пошукових систем;
б) маркетинг у соціальних мережах;
в) партнерські програми з виплатою винагороди;
г) комунікація через мобільні додатки.

5. Який інструмент цифрового маркетингу передбачає співпрацю з блогерами та лідерами думок?
а) affiliate-маркетинг;
б) мобільний маркетинг;
в) influencer-маркетинг;
г) email-маркетинг.

6. Який показник використовується для оцінки рентабельності інвестицій у маркетингову кампанію?
а) CTR;
б) CR;
в) ROI;
г) CAC.

7. Що показує CTR?
а) вартість залучення одного нового клієнта;
б) відсоток користувачів, які побачили рекламу та натиснули на неї;
в) частка користувачів, яка виконала цільову дію (купівля, реєстрація);
г) загальний дохід від одного клієнта за весь період співпраці.

8. Що є метою контент-маркетингу?
а) прямий продаж товарів чи послуг;
б) створення та поширення цінного контенту для залучення аудиторії;
в) розміщення платної реклами в пошукових системах;
г) управління сторінками компанії в соціальних мережах.

9. Який принцип контент-маркетингу передбачає орієнтацію на потреби клієнтів?
а) послідовність;
б) цінність для аудиторії;
в) аутентичність;
г) мультимедійність.

10. Яка перевага контент-маркетингу полягає в тому, що він може приносити трафік і залучати клієнтів протягом тривалого періоду?
    а) побудова лояльності;
    б) покращення SEO-позицій;
    в) довгостроковий результат;
    г) персоналізація контенту.

РОЗДІЛ 4. ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТЕМА 19 ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСТАВКИ ТА ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

19.1. Вибір моделі доставки як ключ до ефективної логістики.
19.2. Роль автоматизації в організації сучасної логістичної інфраструктури.
19.3. Використання цифрових інструментів для покращення клієнтського сервісу.
19.4. Персоналізований підхід та зворотний зв’язок як засіб підвищення лояльності клієнтів.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Логістика в e-commerce*
- *Моделі доставки*
- *Автоматизація логістики*
- *Цифрові інструменти (CRM, чат-боти, персоналізація сервісу)*
- *Клієнтський досвід*
- *Зворотний зв'язок*
- *Персоналізований підхід*
- *Лояльність клієнтів*

19.1. Вибір моделі доставки як ключ до ефективної логістики.

У сучасній цифровій економіці ефективність логістичних процесів і якість клієнтського обслуговування стали критично важливими чинниками успіху електронної комерції. Конкуренція на онлайн-ринках змушує компанії оптимізувати доставку, автоматизувати склади, впроваджувати цифрові рішення для підтримки клієнтів і активно працювати зі зворотним зв’язком. Від швидкості доставки до персоналізації сервісу – кожен етап взаємодії з клієнтом формує його досвід, а отже, впливає на продажі, повторні покупки та репутацію бренду.

Для підприємців, які працюють у сфері e-commerce, надзвичайно важливо розуміти логіку побудови логістичних ланцюгів, доступні моделі доставки, технологічні інструменти для автоматизації та особливості цифрового сервісу.

Логістика в електронній комерції починається з вибору *моделі доставки.* У цифровій комерції модель доставки – це стратегічне рішення, яке безпосередньо впливає на витрати, швидкість обслуговування клієнтів та здатність масштабувати бізнес.

В електронній торгівлі найпоширенішими є такі моделі:

1. **Дропшипінг** – це одна з найпростіших і найдоступніших моделей ведення бізнесу в електронній комерції. У цій моделі підприємцю не потрібно утримувати склад або закуповувати товар заздалегідь. Усі логістичні процеси – зберігання, пакування та доставка – покладаються на постачальника. Підприємець фактично виконує роль посередника між кінцевим споживачем і постачальником, зосереджуючись на створенні онлайн-вітрини, просуванні та прийомі замовлень.

Процес виглядає наступним чином:

1. Підприємець розміщує товари в своєму інтернет-магазині або на маркетплейсі.
2. Клієнт оформлює замовлення та оплачує його.

3. Продавець передає замовлення постачальнику або це відбувається автоматично через CRM/інтеграцію.
4. Постачальник пакує товар і надсилає його безпосередньо кінцевому споживачеві.

У деяких випадках клієнт навіть не знає, що замовлення надійшло не від того магазину, де він його оформив, а з іншого складу чи навіть країни.

Дропшипінг має низку переваг, які роблять цю модель привабливою для початківців у сфері цифрової торгівлі. По-перше, вона забезпечує низький поріг входу на ринок, адже немає потреби інвестувати кошти у закупівлю великої партії товарів, оренду складу або найм персоналу. По-друге, відсутні витрати на логістику та зберігання, оскільки всі ці функції виконує постачальник. Крім того, дропшипінг дозволяє швидко запускати новий асортимент: можна легко протестувати десятки товарів без фінансового ризику. Нарешті, така модель є гнучкою у масштабуванні – бізнес легко адаптується до зміни попиту або розширення географії продажів.

Разом із тим дропшипінг має і свої недоліки. Найбільшим з них є відсутність контролю над логістичними процесами. Підприємець не може гарантувати швидкість пакування, якість пакування чи зовнішній вигляд посилки, що може негативно вплинути на досвід клієнта. Існує також ризик затримок або помилок постачальника, але вся відповідальність у таких випадках лягає на продавця. Процес повернення товарів часто ускладнений і витратний, особливо у випадках браку чи невідповідності. Крім того, через популярність дропшипінгу конкуренція в багатьох нішах є дуже високою, а отже, маржа – досить низькою, що ускладнює отримання стабільного прибутку без потужного маркетингу або унікальної пропозиції.

Усе більше українських підприємців запускають інтернет-магазини або акаунти в *Instagram*, використовуючи дропшипінг. Вони співпрацюють з українськими постачальниками через маркетплейси *Zakupka*, *Prom.ua, Bigl.ua,* а також через приватні дропшипінг-мережі у *Telegram* і *Viber*. Часто товари імпортуються з *Aliexpress* або *1688.com* (китайська B2B-платформа) через посередників, які об'єднують закупівлі та відправляють їх в Україну вже зі складу в Одесі, Києві чи Львові.

Дропшипінг варто обрати у тих випадках, коли підприємець лише розпочинає свою діяльність і не має достатнього стартового капіталу для закупівлі товару або організації логістичних процесів. Ця модель також підходить тим, хто хоче протестувати нову нішу чи окремий товар без значних фінансових ризиків. Вона ідеальна для тих, хто прагне вести бізнес без фізичної участі в процесах зберігання, пакування й доставки продукції. Окрім того, дропшипінг буде доцільним варіантом, якщо підприємець готовий інвестувати в рекламу, розвиток онлайн-присутності та побудову власного бренду для успішної конкуренції на ринку.

2. **Модель власного складу** передбачає, що бізнес повністю самостійно здійснює управління логістичними процесами. Це означає, що товари зберігаються на складі підприємства, замовлення обробляються внутрішньою командою, пакуються відповідно до стандартів бренду, після чого організовується доставка клієнту. Уся логістика – від обліку запасів до передачі товару в руки покупця – контролюється компанією.

Після отримання товару (від виробника чи постачальника), він розміщується на складі компанії. Менеджери обробляють онлайн-замовлення, формують посилки, здійснюють пакування, додають рекламні матеріали або подарунки – усе це є частиною сервісу бренду. Доставка може здійснюватись через логістичних партнерів (наприклад, *«Нова Пошта»*, *MeestExpress* або *«Укрпошта»*) або власною кур’єрською службою.

Основна перевага моделі з власним складом – повний контроль над процесом. Бізнес самостійно визначає, як виглядає упаковка, з якою швидкістю формуються замовлення, які

бонуси додаються до посилки. Це дозволяє створити унікальний клієнтський досвід і підкреслити індивідуальність бренду.

Також модель дає змогу оперативно реагувати на попит, аналізувати залишки та продажі у реальному часі. Власна складська система забезпечує точний облік, що особливо важливо при масштабуванні.

Ще однією важливою перевагою є можливість гнучкої персоналізації сервісу – наприклад, брендоване пакування, листівки подяки, дисконтні купони на наступну покупку або подарунки для постійних клієнтів. Такі деталі підвищують лояльність і стимулюють повторні покупки.

Проте ця модель потребує значних інвестицій. Бізнес повинен мати фізичний простір для складування товарів, що тягне за собою витрати на оренду, комунальні послуги, охорону, логістичне обладнання (стелажі, пакувальні станції, програмне забезпечення тощо). Потрібно також наймати персонал: пакувальників, логістів, іноді – окремого керівника складу. Ще одним викликом є необхідність впровадження складської облікової системи, яка забезпечує точність у відстеженні залишків, термінів придатності, місця розташування товару на складі.

Успішними прикладами використання моделі власного складу є українські fashion-бренди *Gepur* та *MustHave*. Вони мають власні логістичні центри, звідки відправляють замовлення по всій країні. Ці бренди контролюють весь процес обробки замовлення, надають клієнтам швидке пакування та якісний сервіс, включаючи зручне повернення товарів.

Американський косметичний бренд *Glossier* побудував власний логістичний центр, що дозволяє йому підтримувати виняткову якість обслуговування. Наприклад, бренд реалізує унікальне пакування з брендованими коробками та мішечками для продукції, додає безкоштовні зразки і листівки, що робить процес розпакування частиною клієнтського досвіду. Завдяки цьому *Glossier* створює відчуття преміальності навіть у стандартних онлайн-замовленнях.

Цю модель доцільно обирати, коли:

- ✓ бізнес має стабільний обсяг продажів і може інвестувати у логістичну інфраструктуру;
- ✓ необхідно забезпечити швидку та якісну доставку з персоналізованим підходом;
- ✓ бренд прагне контролювати кожен етап взаємодії з клієнтом;
- ✓ існує потреба в точній аналітиці та автоматизації обліку.

3. **Фулфілмент (Fulfillment)** – це логістична модель, при якій третя сторона (фулфілмент-оператор) повністю бере на себе всі процеси, пов’язані з обробкою замовлень: від зберігання товарів до пакування, сортування, доставки та обробки повернень. Така модель поєднує зручність дропшипінгу з контролем, наближеним до власного складу.

Компанія передає свій товар на склад фулфілмент-оператора. Після оформлення замовлення на сайті або маркетплейсі, система автоматично передає інформацію до фулфілмент-центру, де працівники:

- знаходять товар на складі,
- пакують його відповідно до інструкцій продавця,
- передають замовлення кур’єрській службі,
- опрацьовують повернення, якщо вони виникають.

Фулфілмент часто інтегрується з CRM, CMS (наприклад, *Shopify, WooCommerce*) і службами доставки, забезпечуючи злагоджену роботу всіх ланок.

Переваги моделі фулфілменту полягають у кількох важливих аспектах. По-перше, це оптимізація часу та ресурсів, адже бізнес може зосередитися на маркетингу, продажах і розвитку продукту, передаючи логістику на аутсорс. Масштабованість є ще однією важливою перевагою: фулфілмент дозволяє швидко обслуговувати більші обсяги замовлень без

необхідності розширювати штат або орендувати більший склад. Крім того, фулфілмент-сервіси забезпечують професійний рівень обслуговування: оператори мають автоматизовані системи обліку, сучасні склади, кваліфікований персонал і партнерство з перевізниками, що підвищує точність і швидкість виконання замовлень. Ще одним плюсом є фінансова прозорість: оплата зазвичай здійснюється за модель «оплата за послугу», тобто компанія сплачує лише за кількість оброблених замовлень або місце на складі.

Однак є й недоліки та обмеження цієї моделі. По-перше, у порівнянні з власним складом, контроль над пакуванням, швидкістю обробки або якістю може бути обмеженим, що знижує можливість контролю на всіх етапах логістики. По-друге, хоча підприємство заощаджує на утриманні складу, послуги фулфілменту мають свою вартість, особливо коли обсяг продажів ще невеликий. Також деякі фулфілмент-компанії можуть обмежувати можливість брендованого пакування або вимагати окремої оплати за індивідуальні рішення. Нарешті, компанії, які використовують фулфілмент, залежні від оператора: якість логістики напряму залежить від рівня сервісу підрядника, і у разі затримок або помилок репутація продавця може постраждати.

Найвідомішим прикладом є *Amazon FBA (Fulfillment by Amazon)*. Продавці з усього світу можуть відправити свої товари на склад *Amazon*, а компанія бере на себе весь процес доставки, включаючи обслуговування клієнтів і повернення. Це дозволяє малим бізнесам виходити на глобальний ринок без створення логістичної інфраструктури.

4. **Модель D2C (Direct-to-Consumer)** передбачає продаж продукції безпосередньо кінцевому споживачу, без залучення посередників. Це дозволяє бренду зберігати повний контроль над усіма етапами продажу – від маркетингу до комунікації, ціноутворення та доставки. Власники брендів, які обирають D2C-модель, самостійно визначають умови обслуговування клієнтів, формують унікальне торгове пропозицію та забезпечують прямий контакт з аудиторією.

Одна з головних переваг моделі D2C – це можливість побудови міцного бренду та прямого зв’язку з клієнтом. Без посередників компанія може безпосередньо взаємодіяти з покупцями, слухати їхні відгуки, розуміти потреби і адаптувати свою пропозицію в реальному часі. Це створює лояльність та довіру, адже клієнт відчуває, що він взаємодіє саме з брендом, а не з численними посередниками.

Ще однією перевагою є вища маржа. Оскільки немає посередників, бренд отримує більшу частину прибутку з кожного продажу. У той час як традиційні моделі торгівлі передбачають виплату комісії посередникам або дистриб'юторам, D2C дозволяє значно знизити витрати на цю частину ланцюга.

Окрім цього, компанії можуть збирати цінні дані про споживачів, такі як їхні вподобання, історія покупок та поведінкові звички. Це дозволяє персоналізувати маркетингові кампанії, покращувати продукти та послуги, а також покращити клієнтський досвід.

Однак модель D2C має й кілька важливих недоліків. По-перше, компанія бере на себе високу відповідальність за всі етапи обслуговування. Це включає в себе не лише виробництво та продаж, а й логістику, упаковку, доставку, а також обробку повернень і клієнтські запити. Для малих та середніх брендів це може стати великим викликом, оскільки всі ці процеси вимагають значних інвестицій у ресурси та інфраструктуру.

По-друге, необхідно інвестувати в розвиток власного онлайн-магазину або платформи для продажів, а також у маркетинг і логістику. Якщо бренд не має достатніх засобів або досвіду для реалізації цих аспектів, він може зіткнутися з труднощами в залученні клієнтів, забезпеченні стабільних продажів і доставці продукції.

З одного з найбільш відомих *прикладів D2C* у світі є компанія *Warby Parker*, що займається продажем окулярів. Вони повністю відмовилися від посередників і відкрили власні магазини, але основна частина продажів відбувається через їхній онлайн-магазин. *Warby Parker* успішно побудувала бізнес на D2C-моделі, забезпечуючи клієнтам зручний процес вибору і покупок, а також можливість отримати окуляри безпосередньо через інтернет.

Модель D2C – ідеальна для брендів, які хочуть зберігати контроль над своєю продукцією, ціноутворенням і комунікацією з кінцевим споживачем. Це також підходить для бізнесів, які хочуть значно підвищити свою маржу та мати можливість збирати дані про клієнтів для подальшої оптимізації своєї продукції та маркетингових кампаній.

19.2. Роль автоматизації в організації сучасної логістичної інфраструктури.

Сучасна логістика є важливою складовою успішного бізнесу, особливо в умовах швидкого зростання електронної торгівлі та глобалізації. Одним із ключових факторів, який дозволяє бізнесам ефективно працювати та знижувати витрати, є автоматизація логістичних процесів. Вона охоплює застосування сучасних технологій для управління складськими запасами, доставкою, обробкою замовлень, а також для моніторингу та контролю всіх етапів логістичного ланцюга.

Автоматизація в логістиці є важливим елементом для оптимізації бізнес-процесів, зменшення витрат та підвищення ефективності. Вона включає інтеграцію різноманітних технологічних рішень, які дозволяють автоматизувати різні етапи логістичних операцій: управління складом, сортування товарів, доставку та моніторинг транспорту.

На теперішній час можна виділити наступні переваги автоматизації:

✓ *Підвищення ефективності і швидкості обробки замовлень* - за допомогою інтегрованих систем, таких як WMS і роботизовані системи для сортування та упаковки товарів, усі етапи відбору товарів зі складу, їх упаковки та сортування виконуються за лічені хвилини. Це дозволяє скоротити час на виконання замовлень, що безпосередньо впливає на покращення загального сервісу для клієнтів. Швидше виконані замовлення означають швидшу доставку та більше задоволених клієнтів.

✓ *Зменшення витрат на персонал* за рахунок скорочення кількості необхідного персоналу, оскільки багато завдань, таких як сортування товарів, пакування чи інвентаризація, виконуються роботами або автоматизованими системами. Це дозволяє компаніям знижувати витрати на оплату праці та зосереджуватись на більш важливих стратегічних завданнях, таких як розробка нових продуктів чи маркетинг.

✓ *Покращення точності та зниження помилок* - системи автоматичного контролю і моніторингу дають змогу уникнути помилок, таких як відправка неправильного товару або помилкові обсяги замовлень. Завдяки цьому бізнес може забезпечити високий рівень точності та задоволення клієнтів.

✓ *Кращий контроль за запасами* - системи управління запасами дозволяють постійно відстежувати наявність товарів на складі, що значно покращує планування закупівель. Це дозволяє попередити дефіцит чи надлишок товарів, зберігати ефективний рівень запасів і вчасно поповнювати асортимент. Також автоматизація дозволяє вести детальну статистику щодо товарів, що допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо закупівель та прогнозування попиту.

✓ *Оптимізація маршрутів доставки* - завдяки системи для управління транспортом (TMS) компанії можуть враховувати різні параметри – відстань, вага вантажу, погодні умови та дорожній трафік – і таким чином обирати найбільш економічні та швидкі маршрути для

транспортування товарів. Це дозволяє значно знизити витрати на паливо, скоротити час доставки і покращити досвід клієнтів, які отримують замовлення швидше.

Ключовими **інструментами автоматизації** є програмне забезпечення для управління складом (WMS), автоматизовані склади, роботизовані системи, а також програмне забезпечення для моніторингу транспорту та керування доставкою (TMS):

Таблиця 19.1

Основні переваги різних автоматизованих рішень у логістиці

Елемент	Переваги
WMS (Warehouse Management System)	- Оптимізація зберігання та відбору товарів. - Зниження кількості помилок при обробці замовлень. - Збільшення швидкості обробки та доставки товарів. - Автоматичне оновлення запасів та контроль залишків.
Автоматизовані склади	- Зменшення витрат на персонал. - Швидкість і точність обробки замовлень. - Збільшення пропускної здатності складу. - Мінімізація помилок при відборі та пакуванні товарів.
Роботизовані системи для упаковки та сортування	- Підвищення швидкості упаковки та сортування товарів. - Зниження ймовірності помилок у пакуванні та сортуванні товарів. - Зменшення ризику пошкодження товарів при упаковці. - Автоматизація повторюваних операцій зменшує навантаження на персонал.
TMS (Transportation Management System)	- Оптимізація маршрутів для зменшення витрат на транспортування. - Можливість моніторингу транспорту в реальному часі. - Покращення планування і управління доставкою. - Зниження часу на обробку замовлень та доставку.

WMS (Warehouse Management System) – програмне забезпечення для управління складом – це комплекс програмних рішень, які автоматизують управління складськими операціями: від приймання товару до відправлення замовлення кінцевому споживачу. WMS дозволяє оптимізувати зберігання товарів, контролювати рівень запасів, управляти рухом товарів у складі, а також забезпечувати точність і швидкість операцій. Американська компанія *Zappos*, яка спеціалізується на продажу взуття онлайн, активно використовує систему WMS для управління своїм складом. Застосування WMS допомогло компанії оптимізувати процеси зберігання, відбору та пакування товарів, що дозволило значно знизити витрати на обробку замовлень і збільшити точність.

Автоматизовані склади використовують роботизовані технології та інші автоматичні системи для виконання операцій на складі. Це включає транспортери для переміщення товарів, автоматизовані системи для вибірки, сортування та упаковки. Такі системи знижують потребу в людському втручанні, що мінімізує кількість помилок і покращує ефективність. Компанія *Amazon* відома використанням автоматизованих складів, де роботи (наприклад, роботизовані платформи *Kiva*) переміщують товари по складу, допомагаючи співробітникам швидше виконувати замовлення. Це дозволяє *Amazon* обробляти мільйони замовлень кожен день з мінімальними витратами на персонал.

Роботизовані системи для упаковки та сортування товарів важливий елемент автоматизації. Використання роботів для упаковки дозволяє значно знизити час, необхідний для виконання цих завдань, а також мінімізує ризик пошкодження товару під час упаковки. Компанія *Ocado*, британський ритейлер, використовує роботизовані системи для упаковки

товарів у своїх складах. Роботи автоматично сортують та упаковують продукти згідно з вимогами замовлення. Це дозволяє компанії знижувати витрати на упаковку та підвищувати швидкість виконання замовлень.

TMS (Transportation Management System) – система для моніторингу транспорту та керування доставкою - це програмне забезпечення, яке дозволяє ефективно планувати маршрути доставки, відстежувати рух транспорту в реальному часі, а також моніторити виконання замовлень та витрати на доставку. Компанія *DHL*, глобальний логістичний оператор, використовує TMS для оптимізації своїх процесів доставки. Завдяки інтеграції TMS, *DHL* може прогнозувати найефективніші маршрути для своїх вантажів, а також мінімізувати витрати на паливо та час доставки.

Автоматизація є ключовим фактором для організації ефективної логістичної інфраструктури в умовах сучасного бізнесу. Вона дозволяє значно знизити витрати, покращити точність та швидкість обробки замовлень, а також забезпечити високий рівень сервісу для кінцевого споживача. Впровадження сучасних технологій у логістичні процеси є важливою умовою для конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу в умовах глобальної економіки.

19.3. Використання цифрових інструментів для покращення клієнтського сервісу.

У сучасній цифровій комерції якість клієнтського обслуговування стає одним із головних факторів конкурентоспроможності бізнесу. Завдяки впровадженню цифрових інструментів компанії можуть забезпечити персоналізований сервіс, оперативну підтримку, а також ефективну роботу зі зворотним зв'язком. Це підвищує рівень довіри та лояльності клієнтів, а також впливає на частоту повторних покупок.

Одним із ключових інструментів у цій сфері є CRM-системи (Customer Relationship Management), які дозволяють зберігати всю історію взаємодії з клієнтами, аналізувати їхні вподобання, визначати найбільш цінних покупців і налаштовувати цільові пропозиції.

CRM-системи (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами) є основою сучасного підходу до клієнтського сервісу, дозволяючи компаніям формувати довготривалі відносини зі споживачами завдяки аналітиці, персоналізації й автоматизації процесів.

Основне призначення CRM-систем – це збирання, зберігання та аналіз даних про клієнтів, включаючи історію замовлень, канали комунікації, рівень задоволеності, поведінку на сайті та соціальних мережах. Ця інформація дозволяє будувати більш ефективну та персоналізовану взаємодію.

SalesDrive – популярна система в українському e-commerce-сегменті, яка дозволяє інтегрувати інтернет-магазин з усіма основними каналами продажу (сайт, Instagram, маркетплейси), автоматизувати обробку замовлень, вести облік покупців та надсилати персоналізовані повідомлення. Багато українських fashion-брендів, зокрема ті, що продають через *Prom.ua, Rozetka* або власні сайти, користуються *SalesDrive* для зменшення кількості помилок під час оформлення замовлень та підвищення повторних покупок через автоматичні email-розсилки зі знижками.

Інший приклад – *Bitrix24,* який часто використовують малі й середні підприємства. Система поєднує CRM, таск-менеджер, корпоративний месенджер і інструменти автоматизації маркетингу. Це дозволяє вести не лише базу клієнтів, а й комунікацію всередині команди, контролювати процес обслуговування кожного замовлення та призначати відповідальних за клієнтів менеджерів. Інтернет-магазини побутової техніки або косметики можуть

використовувати Bitrix24 для побудови ефективного відділу продажу, де кожен клієнт отримує індивідуальний супровід.

Світовим прикладом є *HubSpot* – потужна CRM-платформа, яка активно використовується у сфері B2B, стартапами та компаніями, орієнтованими на inbound-маркетинг. Вона дозволяє налаштовувати автоматичні ланцюжки листів, сегментувати аудиторію, збирати аналітику за конверсіями та відслідковувати взаємодію з клієнтом на всіх етапах воронки продажів. Наприклад, американські D2C-компанії, як-от *Allbirds* (взуття), використовують HubSpot для створення автоматизованих ланцюжків комунікації з клієнтами після покупки, нагадувань про залишений у кошику товар або пропозицій за рекомендаціями.

У підсумку, CRM-системи стали не просто засобом для ведення обліку замовлень, а й стратегічним інструментом для формування індивідуального підходу до кожного клієнта, збільшення середнього чека, підвищення повторних продажів і зміцнення брендової лояльності.

Важливу роль у забезпеченні оперативного та безперервного клієнтського обслуговування відіграють **чат-боти та онлайн-чати.** Ці цифрові інструменти дозволяють підприємствам швидко реагувати на запити клієнтів у будь-який час доби, що особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який не має змоги утримувати повноцінний call-центр.

Чат-боти можуть відповідати на типові запитання, надавати інформацію про статус замовлення, умови доставки, повернення товару або навіть приймати попередні замовлення. Таким чином, вони зменшують навантаження на менеджерів і підвищують швидкість реагування. Крім того, чат-боти допомагають формувати враження про турботливий сервіс, навіть коли звернення відбувається пізно ввечері або у вихідні.

Завдяки платформам *Chatfuel* або *ManyChat* українські підприємці можуть створювати власні чат-боти у *Facebook Messenger* чи *Instagram Direct* без глибоких технічних знань. Такі рішення широко використовують інтернет-магазини одягу, косметики або товарів для дому, де клієнти часто ставлять стандартні питання: «Який статус мого замовлення?», «Чи є доставка в моє місто?», «Чи доступний цей товар у розмірі M?».

У багатьох випадках чат-боти також інтегруються з CRM-системами або системами управління замовленнями, що дозволяє не лише відповідати на запити, але й оновлювати статуси, надсилати нагадування або пропонувати супутні товари. Наприклад, магазин може автоматично надсилати повідомлення про акції клієнтам, які не здійснювали покупок понад 30 днів.

Таким чином, впровадження чат-ботів та онлайн-чатів є ефективним способом покращення клієнтського досвіду, підвищення лояльності та забезпечення конкурентоспроможності на ринку без значних додаткових витрат.

Персоналізація сервісу – це важливий елемент сучасної стратегії клієнтського обслуговування, реалізація якого неможлива без використання цифрових технологій. В епоху великої кількості інформації та варіантів вибору споживачі все частіше очікують індивідуального підходу. Саме тому компанії активно впроваджують системи, які дозволяють збирати та аналізувати дані про поведінку клієнтів, їхні попередні покупки, інтереси та активність на сайті або в мобільному додатку.

Завдяки таким даним бізнес може формувати персоналізовані пропозиції – наприклад, пропонувати товари, схожі на ті, що вже були придбані, або нагадувати про залишені у кошику продукти. Крім того, можливо налаштовувати індивідуальні знижки, бонуси на день народження клієнта, а також контекстні розсилки, що враховують потреби та інтереси кожного конкретного користувача.

Яскравим прикладом такого підходу є інтернет-магазин *Rozetka*, який активно використовує персоналізовані email-розсилки та push-сповіщення. Наприклад, якщо клієнт переглядав певні товари, але не здійснив покупку, система надсилає нагадування з пропозицією повернутися до вибору, а також може додати знижку на переглянуту позицію. Крім того, клієнтам надсилаються рекомендації на основі їхньої історії замовлень – наприклад, аксесуари до вже придбаного смартфона або новинки у знайомій категорії товарів.

Такий рівень персоналізації дозволяє компаніям не лише підвищити ймовірність покупки, але й створити відчуття турботи та індивідуального підходу, що позитивно впливає на рівень лояльності клієнтів і стимулює повторні замовлення.

Системи зворотного зв'язку відіграють важливу роль у підвищенні якості клієнтського сервісу та вдосконаленні бізнес-процесів. Завдяки автоматизованим інструментам, таким як форми оцінювання на сайті, постпродажні опитування чи відгуки після взаємодії з сервісом, компанії можуть оперативно отримувати зворотну інформацію про досвід клієнтів. Це дає змогу вчасно виявляти проблемні моменти, швидко реагувати на скарги й удосконалювати внутрішні процеси.

Особливо ефективними є *постпродажні опитування*, які надсилаються автоматично через електронну пошту або месенджери після здійснення покупки. Клієнт може оцінити якість товару, швидкість доставки, рівень обслуговування та залишити коментарі з пропозиціями чи зауваженнями. Такий підхід не лише дає компанії змогу бачити свою роботу очима споживача, а й створює відчуття залученості клієнта до процесу вдосконалення сервісу.

Автоматизовані системи збору відгуків особливо популярні серед великих міжнародних компаній. Наприклад, *Amazon* активно використовує цей інструмент: після кожної покупки клієнту надсилається запит із проханням оцінити товар, процес доставки та роботу продавця. Зібрані дані не лише впливають на рейтинг товару, а й стають підґрунтям для прийняття рішень про покращення логістики, зміну постачальників або вдосконалення інтерфейсу платформи.

В Україні аналогічні інструменти впроваджують і локальні бренди. Наприклад, багато інтернет-магазинів додають просту форму зіркової оцінки та коментарів безпосередньо на сторінці товару або надсилають посилання на коротке опитування після доставки. Такі рішення дозволяють не лише будувати прозору систему оцінювання, а й демонструють відкритість до діалогу з клієнтами, що позитивно впливає на репутацію бренду.

Загалом, використання цифрових інструментів дозволяє не лише покращити якість клієнтського сервісу, але й побудувати довготривалі відносини з покупцем, що є особливо важливим для сталого розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції.

19.4. Персоналізований підхід та зворотний зв'язок як засіб підвищення лояльності клієнтів.

У сучасних умовах конкуренції на ринку електронної комерції ключовим фактором успішного розвитку бізнесу є формування стійкої лояльності клієнтів. Одними з найефективніших інструментів для досягнення цієї мети є персоналізація сервісу та активне використання зворотного зв'язку.

Персоналізований підхід – це одна з найпотужніших стратегій у сфері сучасного клієнтського сервісу, яка дозволяє бізнесам встановлювати глибший зв'язок із кожним клієнтом. Він базується на системному зборі та аналітиці даних про поведінку користувачів на всіх етапах взаємодії з брендом. Ці дані включають:

✓ історію покупок – які товари, коли і в якій кількості купував клієнт. Це дозволяє прогнозувати наступні потреби або запропонувати супутні товари;
✓ перегляди товарів – інформація про те, які сторінки та категорії товарів були цікавими для клієнта, навіть якщо він нічого не придбав;
✓ активність на сайті – час перебування, шляхи навігації, частота відвідувань дають уявлення про рівень зацікавленості та потенційні бар'єри до покупки;
✓ реакції на маркетингові розсилки – відкриття листів, переходи за посиланнями, зацікавленість у певних акціях;
✓ взаємодію в соціальних мережах – лайки, коментарі, репости, повідомлення в Direct допомагають виявити емоційне ставлення до бренду та актуальні інтереси.

На основі зібраної інформації налаштовуються **персоналізовані пропозиції**, серед яких:
✓ знижки на улюблені товари – наприклад, якщо клієнт часто купує косметику певного бренду, йому можна запропонувати знижку саме на ці продукти;
✓ рекомендації «вам також може сподобатись» – базуються на аналізі схожої поведінки інших покупців або попередніх виборів цього користувача;
✓ нагадування про залишені в кошику товари – з можливим стимулюванням через промокод чи обмежену наявність;
✓ персональні пропозиції до свят – наприклад, вітання з днем народження разом із ексклюзивною знижкою;
✓ динамічний контент сайту – відображення релевантних банерів, акцій або блоків товарів в інтерфейсі під конкретного користувача.

Такий рівень індивідуалізації комунікації створює враження турботи та уваги, ніби бренд дійсно «знає» свого клієнта. Це суттєво підвищує рівень довіри, стимулює емоційний зв'язок із брендом та схильність до повторних покупок, що у підсумку зміцнює клієнтську лояльність і покращує загальні показники ефективності бізнесу.

Особливо ефективною є інтеграція персоналізації з CRM-системами, які дозволяють зберігати всю історію взаємодії з кожним клієнтом та автоматизувати маркетингові дії відповідно до його поведінки. CRM-системи (*Bitrix24, HubSpot чи SalesDrive*) аналізують дії користувача – відкриття листів, перегляди товарів, покупки, залишені кошики – і автоматично запускають релевантні сценарії взаємодії. Наприклад, після перегляду певного товару система може через кілька годин надіслати лист із пропозицією знижки або товарів-аналогів.

Прикладом успішного впровадження персоналізації є компанія *Answear.ua* – мультибрендовий інтернет-магазин одягу та аксесуарів. Платформа активно використовує персоналізовані інструменти комунікації, зокрема email-розсилки та push-сповіщення, що адаптуються до інтересів конкретного користувача. Наприклад, клієнт отримує добірки товарів, схожих на ті, які він переглядав або додавав у «улюблене», а також індивідуальні пропозиції за категоріями, що його цікавлять.

Крім того, *Answear.ua* застосовує персоналізовані акції до дня народження клієнта або спеціальні знижки для тих, хто давно не робив покупок, стимулюючи їхнє повернення. Такий підхід допомагає зберігати постійний контакт з аудиторією, підвищувати довіру до бренду та заохочувати повторні покупки шляхом створення відчуття індивідуального сервісу.

Зворотний зв'язок — це не лише спосіб дізнатися думку клієнта про продукт чи сервіс, а й потужний механізм побудови довіри та партнерських відносин. Компанії, які активно слухають своїх клієнтів, демонструють відкритість, готовність до вдосконалення та реальну зацікавленість у потребах аудиторії.

Основні канали отримання зворотного зв'язку в онлайн-торгівлі включають:
- форми оцінювання після покупки (наприклад, за шкалою від 1 до 5 чи відкритий коментар);

- чати та чат-боти з вбудованими опитуваннями щодо задоволеності;
- електронні листи з проханням залишити відгук чи пройти коротке опитування;
- месенджери та соціальні мережі, де користувачі можуть залишати запитання, відгуки або скарги в реальному часі;
- онлайн-репутаційні платформи (*Google, Facebook, Trustpilot*), де клієнти публічно висловлюють свої враження.

Важливо не лише збирати, а й оперативно аналізувати цей зворотний зв'язок. Компанії повинні швидко реагувати на скарги та проблеми; вибачатися за недоліки та пропонувати компенсацію або рішення; демонструвати, що коментарі клієнтів призводять до реальних змін (наприклад, додано нові розміри товару, покращено упаковку, змінено логістичного партнера).

Залучення клієнтів до формування пропозиції — ще один етап у поглибленні персоналізації. Наприклад:

✓ у листах після покупки можна запропонувати обрати категорії товарів, що цікавлять;
✓ при зборі відгуків — уточнити, що саме не влаштувало: доставка, упаковка, сервіс;
✓ в особистому кабінеті клієнта — запропонувати коротке опитування щодо очікувань від майбутніх колекцій.

Таким чином, зворотний зв'язок стає не просто каналом комунікації, а джерелом цінних інсайтів, на основі яких можна коригувати стратегії обслуговування, вдосконалювати персоналізацію та зміцнювати довготривалі стосунки з клієнтами.

Поєднання персоналізованого підходу та активного зворотного зв'язку дає змогу не лише підвищити якість клієнтського досвіду, а й перетворити клієнтів на справжніх адвокатів бренду — тих, хто охоче повертається, рекомендує та бере участь у розвитку бізнесу.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Які основні моделі доставки використовуються в e-commerce? Назвіть їх переваги та недоліки.
2. Як автоматизація впливає на ефективність логістичних процесів? Наведіть приклади інструментів автоматизації.
3. Які цифрові інструменти допомагають покращити клієнтський сервіс? Опишіть їх функціонал.
4. Як персоналізація сервісу впливає на лояльність клієнтів? Наведіть приклади успішних кейсів.
5. Чому зворотний зв'язок є важливим для розвитку бізнесу в e-commerce? Які інструменти для його збору ви знаєте?
6. Порівняйте моделі дропшипінгу та власного складу. Для яких бізнесів вони підходять?
7. Які переваги надає модель D2C для брендів? Наведіть приклади компаній, які її використовують.
8. Яким чином CRM-системи сприяють глибшій персоналізації комунікації з клієнтами? Назвіть приклади популярних CRM-платформ.
9. Які типи зворотного зв'язку існують у сфері електронної комерції? Чим відрізняється проактивний зворотний зв'язок від реактивного?

10. Як можна мотивувати клієнтів залишати відгуки після покупки? Які методи стимулювання працюють найкраще в онлайн-торгівлі?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть дві логістичні стратегії для інтернет-магазину: фулфілмент та власний склад. Порівняйте їх за критеріями: витрати на логістику, час доставки, рівень контролю над товарними запасами, можливості персоналізації для клієнтів. На основі аналізу, визначте, яка з моделей є більш ефективною для бізнесу з товаром середнього цінового діапазону.

Завдання 2. Створіть логістичну стратегію для інтернет-магазину, який спеціалізується на продажу електроніки. Врахуйте вибір моделі доставки (дропшипінг, власний склад чи фулфілмент), оптимізацію маршрутів доставки та інтеграцію з CRM-системою.

Завдання 3. Використовуючи дані про покупця, створіть три сценарії персоналізованих email-кампаній для інтернет-магазину.

Вихідні дані:

1. Покупець купував в магазині вже 3 рази, придбав: чохол для смартфона, безпровідні навушники, потужний мобільний акумулятор.

2. Протягом останнього тижня покупець переглядав: смартфони середнього цінового діапазону, клавіатури для комп'ютера, універсальні зарядні пристрої.

3. У кошику покупця залишилось: смартфон, клавіатура для комп'ютера, мобільний зарядний пристрій.

4. Інтереси покупця: покупець цікавиться електронікою, технологічними новинками, мобільними гаджетами та аксесуарами для них.

Визначте ключові елементи кожної кампанії: час відправлення, формат пропозиції, типи товарів для пропозицій.

Завдання 4. На основі зібраних відгуків клієнтів (наприклад, через автоматизовану форму на сайті чи в соціальних мережах), проаналізуйте найбільш часті скарги на процеси доставки.

Вихідні дані:

Термін доставки: 35% клієнтів скаржаться на занадто довгий термін доставки, часто замовлення запізнюються на 1-2 дні. 15% клієнтів зазначають, що доставка вказується з неточними строками (наприклад, товар обіцяли доставити через 3 дні, а фактично він приїхав через тиждень).

Пошкодження товару: 25% відгуків скаржаться на пошкодження товарів під час доставки, особливо при доставці електроніки та крихких товарів. Часто клієнти отримують пошкоджені упаковки або товари, які не відповідають заявленому стану.

Недостатня інформованість про статус доставки: 20% клієнтів вказують на відсутність або недостатність інформації про статус доставки. Вони не отримують своєчасних оновлень про те, де знаходиться їхнє замовлення і коли його можна очікувати.

Труднощі з організацією доставки: 10% клієнтів відзначають труднощі з узгодженням часу доставки, особливо коли доставка здійснюється через сторонніх перевізників, і вони не можуть коригувати час доставки або перенести її на інший день.

Створіть план удосконалення логістичних процесів на основі цих даних, який покращить клієнтський досвід.

Ситуація 1. Інтернет-магазин «TechShop» спеціалізується на продажу електроніки та гаджетів. Замовлення клієнтів часто не встигають досягти їх у обіцяний термін через великі обсяги доставок. Як можна оптимізувати логістику, щоб зменшити час доставки? Які технології автоматизації можуть допомогти?

Ситуація 2. Магазин одягу для молоді «FashionNow» хоче запустити власний онлайн-магазин і поки не має можливості зберігати продукцію на складі. Компанія вирішує використовувати фулфілмент-сервіс для обробки замовлень. Оцініть переваги та недоліки такої стратегії.

Ситуація 3. Інтернет-магазин «BeautyBox» продає косметику. Вони хочуть використовувати персоналізовані email-розсилки для своїх клієнтів, надаючи їм індивідуальні пропозиції на основі їхніх попередніх покупок. Як це може покращити лояльність клієнтів?

Ситуація 4. Онлайн-магазин «SmartShop» хоче впровадити чат-бота для відповіді на типові запитання про доставку, повернення товарів та наявність на складі. Як інтеграція чат-бота може покращити клієнтський досвід?

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Сучасні тенденції в логістиці електронної комерції
2. Дропшипінг: можливості та ризики для малого бізнесу
3. Автоматизація складських процесів: WMS та роботизовані системи
4. Персоналізація в e-commerce: інструменти та стратегії
5. Зворотний зв'язок як інструмент покращення клієнтського досвіду
6. Модель D2C: переваги та виклики для брендів
7. Вплив клієнтського досвіду на успіх інтернет-магазину
8. Фулфілмент-сервіси: ефективність та перспективи для українського ринку.

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Яке з визначень найточніше описує модель фулфілменту в e-commerce?
   а) продаж товарів виключно через маркетплейси;
   б) повна передача процесу зберігання, пакування і доставки зовнішній компанії;
   в) зберігання товарів у домашніх умовах з ручною обробкою замовлень;
   г) продаж товарів лише у фізичних магазинах.
2. Яка перевага моделі власного складу для e-commerce компаній?
   а) мінімальні витрати на оренду;
   б) відсутність потреби у складському обліку;
   в) повний контроль над запасами і швидкістю доставки;
   г) висока залежність від посередників.

3. Що є основною функцією CRM-систем у контексті клієнтського сервісу?
   а) зберігання товарів на складі;
   б) автоматизація пакування товарів;
   в) управління відносинами з клієнтами та персоналізація пропозицій;
   г) створення реклами у соцмережах.
4. Яка технологія дозволяє e-commerce компаніям отримувати дані про переміщення товару в реальному часі?
   а) ERP;
   б) Blockchain;
   в) IoT;
   г) FTP.
5. Який із наведених прикладів найкраще ілюструє персоналізований підхід у клієнтському сервісі?
   а) масова розсилка акцій на всі категорії товарів;
   б) надсилання листа з пропозицією знижки на товар, який користувач переглядав;
   в) рекламне повідомлення без зазначення імені клієнта;
   г) повідомлення про оновлення умов доставки.
6. Яке з тверджень є недоліком використання фулфілмент-сервісу?
   а) компанія має повний контроль над брендуванням упаковки;
   б) всі витрати на логістику покриває оператор;
   в) можливе обмеження щодо індивідуального пакування;
   г) низький рівень автоматизації процесів.
7. Яка функція характерна для TMS (Transportation Management System)?
   а) облік фінансових витрат на маркетинг;
   б) зберігання історії покупок клієнтів;
   в) оптимізація маршрутів доставки товарів;
   г) пошук нових постачальників.
8. У чому полягає ключова відмінність моделі D2C (Direct-to-Consumer)?
   а) продаж товарів через партнерські мережі;
   б) використання лише маркетплейсів для просування;
   в) прямий продаж клієнту без посередників;
   г) виробництво товарів виключно на замовлення.
9. Яка мета використання автоматизованих форм зворотного зв’язку у e-commerce?
   а) підвищення обсягу продажів через знижки;
   б) контроль за переміщенням товарів;
   в) отримання відгуків клієнтів і покращення сервісу;
   г) ведення бухгалтерського обліку.
10. Що з переліченого є перевагою автоматизації логістичних процесів?
   а) збільшення витрат на обслуговування складу;
   б) частіша поява помилок у комплектації;
   в) підвищення точності виконання замовлень;
   г) потреба в більшій кількості персоналу.

ТЕМА 20 МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

20.1. Вибір платформи для створення інтернет-магазину.
20.2. Розробка дизайну та інтерфейсу інтернет-магазину.
20.3. Управління каталогом товарів та послуг.
20.4. Аналітика та оптимізація процесів інтернет-магазину.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

- *Інтернет-магазин*
- *Оптимізація процесів*
- *Аналітика*
- *SEO-оптимізація*
- *Користувацький досвід (UX)*
- *Юзабіліті*
- *A/B-тестування*
- *Каталог товарів та послуг*

20.1. Вибір платформи для створення інтернет-магазину.

Електронна комерція стала невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, пропонуючи компаніям нові можливості для досягнення глобальної аудиторії. Одним із ключових елементів, що визначають успіх у цій сфері, є ефективне управління та оптимізація інтернет-магазину. Від правильно обраної платформи для створення сайту до розробки зручного інтерфейсу та організації логістичних процесів – кожен етап має вирішальне значення для залучення клієнтів і забезпечення високої конверсії.

Управління інтернет-магазином включає не лише вибір технологій і платформ для онлайн-продажу, але й ефективну організацію внутрішніх процесів, таких як управління каталогом товарів, обробка замовлень і логістика доставки. Оптимізація інтернет-магазину охоплює всі аспекти його функціонування: від аналізу поведінки користувачів до інтеграції аналітичних інструментів для підвищення ефективності бізнес-процесів. Водночас важливо враховувати постійне оновлення асортименту та адаптацію до змінюваних вимог ринку. Адже успішний інтернет-магазин – це не лише платформа для продажу товарів, а й організована система, яка постійно адаптується до змін і забезпечує найкращий досвід для своїх клієнтів.

Вибір платформи для створення інтернет-магазину – це один із найважливіших етапів у розробці онлайн-бізнесу. Від правильного вибору залежить не лише зовнішній вигляд та функціональність вашого магазину, а й ефективність його роботи, можливість масштабування та інтеграції з іншими системами. Ринок пропонує безліч платформ, і кожна з них має свої особливості, переваги та обмеження.

Основні типи платформ для інтернет-магазинів:

1. *Платформи для створення інтернет-магазину «під ключ» (SaaS).* Ці платформи пропонують готові рішення, які дозволяють запустити інтернет-магазин без необхідності програмування або технічних знань. Вони зазвичай мають інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, шаблони дизайну, інтеграції з платіжними системами та інструменти для управління товарним

асортиментом. Найбільш відомими SaaS-платформами є *Shopify* та *BigCommerce.* Вони ідеально підходять для малих та середніх бізнесів, які не хочуть витрачати багато часу на розробку та технічну підтримку сайту.

2. *Платформи для електронної комерції з відкритим кодом.* Ці платформи дають більше можливостей для кастомізації та налаштування інтернет-магазину. Вони потребують більше технічних знань або залучення спеціалістів для налаштування та підтримки. Однією з найбільш популярних таких платформ є *WooCommerce,* що працює на базі *WordPress*, а також *Magento*. Вони підходять для більш масштабованих проектів, де важлива гнучкість і можливість інтегрувати широкий спектр функціоналу.

3. *Індивідуальні рішення та платформи для розробки на замовлення.* У деяких випадках, коли бізнес має специфічні потреби або планує створити унікальний інтернет-магазин, можуть бути доцільними індивідуальні розробки. Це потребує залучення веб-розробників та значних фінансових вкладень, але забезпечує максимальну гнучкість та контроль над усіма аспектами платформи.

Вибір платформи для створення інтернет-магазину є одним з найважливіших етапів у процесі запуску онлайн-бізнесу. Це рішення визначає не лише функціональність та ефективність роботи магазину, але й його здатність до адаптації та розвитку в майбутньому. Успіх електронної комерції залежить від того, наскільки обрана платформа відповідає потребам бізнесу, забезпечує зручність для користувачів і дозволяє масштабувати операції при зростанні. Оскільки на ринку існує велика кількість різних платформ з різними можливостями, необхідно ретельно оцінювати кілька **ключових критеріїв, що безпосередньо впливають на вибір оптимального рішення** для інтернет-магазину.

Одним із основних критеріїв при виборі платформи для створення інтернет-магазину є її *зручність і простота в експлуатації.* Для підприємців, які не мають технічних знань або досвіду в розробці веб-сайтів, важливо обрати платформу з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, що забезпечить можливість швидкого та безперешкодного налаштування магазину. Така платформа повинна надавати користувачеві можливість легко керувати всіма аспектами роботи інтернет-магазину, починаючи від додавання товарів і закінчуючи налаштуванням платіжних систем та процесів доставки. Крім того, швидкий запуск і відсутність необхідності в спеціалізованих знаннях програмування значно скорочує час і витрати на створення та запуск онлайн-бізнесу. Зручність користувацького інтерфейсу і підтримка шаблонів дизайну також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії з платформою на всіх етапах її експлуатації.

Масштабованість платформи є важливим аспектом, оскільки зростання бізнесу потребує можливості розширення функціоналу без необхідності кардинальної зміни системи. При виборі платформи для інтернет-магазину необхідно враховувати потенціал її розвитку в майбутньому, зокрема, можливість додавати нові продукти, створювати нові категорії товарів, обробляти більшу кількість замовлень та інтегрувати додаткові послуги, такі як міжнародна доставка або розширені методи оплати. Крім того, масштабованість важлива і з точки зору підтримки зростання клієнтської бази. Платформа повинна забезпечувати стабільну роботу при збільшенні трафіку та обсягу даних, що зберігаються, що дозволяє уникнути технічних збоїв або зниження продуктивності, коли бізнес почне активно розвиватися або виходити на нові ринки.

Управління інтернет-магазином не обмежується лише функціями, які надає платформа. Важливим аспектом є *здатність платформи інтегруватися з іншими сервісами та інструментами,* що дозволяють полегшити ведення бізнесу. Інтернет-магазин потребує інтеграції з платіжними системами для забезпечення безпечних і зручних транзакцій, з

системами доставки для автоматизації процесу обробки замовлень і доставки товарів до кінцевих споживачів, а також з аналітичними інструментами для моніторингу ефективності та оптимізації бізнес-процесів. Додатково, інтеграція з CRM-системами забезпечує зручне управління клієнтськими даними та допомагає в розвитку персоналізованих маркетингових стратегій. Тому вибір платформи, яка підтримує необхідні інтеграції, є важливим для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності інтернет-магазину на ринку.

Вартість платформи є одним з вирішальних факторів при її виборі, оскільки вона безпосередньо впливає на фінансові витрати підприємства, особливо для малих та середніх бізнесів. Окрім початкових витрат на ліцензію або підписку, необхідно також враховувати витрати на хостинг, регулярні платежі за технічну підтримку, розширення функціоналу та додаткові опції (наприклад, платіжні шлюзи або спеціалізовані інструменти для маркетингу). Варто зазначити, що на ринку існують як безкоштовні платформи з відкритим кодом (наприклад, *WooCommerce*), так і комерційні рішення (*Shopify, BigCommerce*), що мають різні цінові категорії. Вибір залежить від фінансових можливостей бізнесу та рівня необхідного функціоналу. Важливою є також здатність платформи до адаптації до потреб підприємства в процесі його розвитку, що дозволяє оптимізувати витрати на етапі росту.

Безпека інтернет-магазину є критично важливою для забезпечення довіри з боку клієнтів і захисту їх особистої інформації та фінансових транзакцій. Вибір платформи, яка забезпечує високий рівень захисту від кіберзагроз, є одним із основних критеріїв для успішного функціонування інтернет-магазину. Зокрема, це включає наявність сертифікатів SSL для шифрування даних, надійні платіжні шлюзи, регулярні оновлення безпеки та захист від атак, таких як DDoS-атаки. Безпека також охоплює захист від шахрайства та можливість застосування методів двофакторної автентифікації для адміністраторів та користувачів платформи. З огляду на те, що споживачі дедалі більше зосереджуються на захисті своїх даних при здійсненні покупок в Інтернеті, вибір платформи, яка забезпечує високий рівень безпеки, стає необхідною умовою для успішного ведення бізнесу в електронній комерції.

Вибір правильної платформи – це стратегічне рішення, яке може визначити успіх вашого інтернет-магазину. Платформи для створення інтернет-магазинів розрізняються за можливостями, вартістю та функціональністю, тому перед тим, як прийняти остаточне рішення, варто ретельно оцінити свої потреби, бюджет і плани на майбутнє.

20.2. Розробка дизайну та інтерфейсу інтернет-магазину.

Розробка дизайну та інтерфейсу інтернет-магазину є ключовим етапом у створенні ефективного онлайн-ресурсу, оскільки цей аспект безпосередньо впливає на користувацький досвід (UX) і взаємодію з потенційними клієнтами. Грамотно спроектований інтерфейс забезпечує зручність навігації, інтуїтивну доступність основних функцій, а також створює позитивне враження, що сприяє зростанню конверсії – кількості користувачів, що здійснюють покупку.

Процес розробки дизайну інтернет-магазину включає кілька важливих аспектів, серед яких можна виділити вибір кольорової палітри, типографіки, організацію елементів навігації, адаптивність до різних пристроїв та створення візуально привабливих товарних карток. Візуальний дизайн має не лише естетичне значення, але й функціональне, оскільки здатний впливати на сприйняття бренду та створювати відповідну атмосферу довіри у користувачів.

Однією з основних вимог до інтерфейсу інтернет-магазину є його *зручність і простота.* Інтерфейс повинен бути інтуїтивно зрозумілим і логічно структурованим, що дозволяє користувачеві швидко знаходити потрібний товар або послугу, без необхідності витрачати час

на пошук інформації. Це включає в себе ефективну організацію каталогів товарів, фільтрів для сортування за різними характеристиками, а також наявність чітких і доступних елементів для оформлення замовлення.

Адаптивність дизайну є ще одним важливим аспектом. Сучасні користувачі часто здійснюють покупки через мобільні пристрої, тому інтерфейс повинен автоматично підлаштовуватися під різні екрани, забезпечуючи зручність користування незалежно від того, чи користується клієнт смартфоном, планшетом чи комп'ютером. Платформа повинна підтримувати адаптивний веб-дизайн, що дозволяє оптимізувати відображення сайту на різних типах пристроїв і покращити доступність контенту.

Таблиця 20.1

Основні аспекти розробки дизайну та інтерфейсу інтернет-магазину

Аспект	Опис	Вплив на користувацький досвід
Кольорова палітра	Вибір кольорів, що використовуються в дизайні інтерфейсу.	Формує емоційне сприйняття бренду, забезпечує візуальну гармонію та зручність сприйняття контенту.
Типографіка	Вибір шрифтів та їх використання в дизайні.	Підвищує читабельність тексту, створює візуальну ієрархію та забезпечує зрозумілість повідомлень.
Навігація	Логічне розміщення меню, категорій товарів, фільтрів.	Полегшує процес пошуку товарів, дозволяє користувачам швидко знаходити потрібну інформацію.
Адаптивність	Підлаштування дизайну під різні типи пристроїв (мобільні телефони, планшети, комп'ютери).	Забезпечує зручний доступ до магазину незалежно від використовуваного пристрою.
Процес покупки	Простота і зрозумілість етапів покупки (від додавання товару до кошика до підтвердження оплати).	Полегшує покупку, зменшує кількість відмов від завершення покупки, підвищує конверсію.
Товарні картки	Створення візуально привабливих та інформативних карток товарів з необхідними характеристиками.	Покращує сприйняття товару, сприяє зростанню кількості покупок, надає користувачам всю необхідну інформацію.
Інтеграція з платіжними системами	Впровадження зручних і безпечних способів оплати через інтерфейс.	Забезпечує зручність та безпеку фінансових транзакцій, що підвищує довіру користувачів до магазину.

Особливу увагу слід приділяти *зручності процесу покупки*. Кожен етап – від додавання товару до кошика до підтвердження оплати – повинен бути чітко структурований і зрозумілий для користувача. Це включає створення прозорих та зрозумілих форм для введення даних, а також інтеграцію з платіжними системами для зручності фінансових транзакцій. Користувачі повинні мати можливість безперешкодно здійснити покупку, не стикаючись із зайвими труднощами.

Окрім основних аспектів розробки дизайну та інтерфейсу інтернет-магазину, варто враховувати й додаткові елементи, які значною мірою впливають на успіх онлайн-платформи та ефективність взаємодії з користувачами. Ці аспекти дозволяють створити ще більш зручний, функціональний та привабливий інтернет-магазин.

Швидкість завантаження сайту є критичним фактором для успіху інтернет-магазину. Користувачі, особливо на мобільних пристроях, не бажають чекати довго, поки завантажиться

сторінка. Якщо сайт не працює швидко, це може призвести до втрати потенційних клієнтів. Ось чому важливо оптимізувати розмір зображень, скриптів та стилів, а також використовувати кешування для швидшого доступу до даних. Швидкість завантаження також впливає на рейтинг сайту в пошукових системах, що є додатковим стимулом для оптимізації.

Інтерактивність є важливим аспектом, що може покращити взаємодію користувача з інтернет-магазином. Це може бути інтерактивний кошик, анімації при наведенні на товари, спливаючі підказки чи ефекти при додаванні товару в кошик. Вони роблять процес покупки більш захоплюючим і динамічним, створюючи відчуття залученості і стимулюючи користувачів до подальших дій.

Для того щоб створити найбільш ефективний дизайн і інтерфейс, необхідно проводити *регулярні тести на реальних користувачах*. Це дозволяє виявити проблемні місця в навігації, у функціональності або візуальній частині сайту, а також отримати зворотний зв'язок про те, що варто поліпшити. A/B тестування, опитування користувачів або спостереження за їхньою поведінкою на сайті – все це дозволяє зібрати важливу інформацію для постійного вдосконалення інтерфейсу.

Мікрокопірайтинг – це короткі, чіткі та зрозумілі текстові елементи, які допомагають користувачам орієнтуватися на сайті. Це можуть бути підписи на кнопках, інструкції для заповнення форм або повідомлення про помилки. Наприклад, замість загального «Помилка» корисніше вказати конкретну причину, як «Введено неправильний формат електронної пошти». Правильне використання мікрокопірайтингу дозволяє зменшити рівень стресу у користувачів і робить їх взаємодію з сайтом більш комфортною.

Дизайн інтернет-магазину повинен відповідати *брендовій ідентичності компанії*, адже це допомагає створити унікальний імідж і викликати у користувачів довіру. Використання фірмового логотипу, кольорової палітри, шрифтів та стилістики на всіх етапах дизайну сприяє формуванню сталого іміджу бренду. Це також важливо для споживачів, які шукають сталість і надійність у своєму досвіді покупок.

Інтернет-магазин може використовувати *персоналізацію* для поліпшення взаємодії з користувачем. Це можуть бути рекомендації товарів на основі попередніх покупок, інтересів користувача або його поведінки на сайті. Персоналізація дозволяє створити відчуття індивідуального підходу, що збільшує лояльність і стимулює повторні покупки.

Таким чином, додаткові аспекти дизайну та інтерфейсу інтернет-магазину допомагають не тільки забезпечити комфортну навігацію і ефективність взаємодії, але й формують сильний зв'язок між брендом і споживачем. Правильне поєднання всіх елементів дозволяє створити інтернет-магазин, який буде ефективним як для клієнтів, так і для бізнесу.

Отже, розробка дизайну та інтерфейсу інтернет-магазину є не лише етапом естетичної обробки, але й стратегічним кроком, який визначає успіх бізнесу в умовах електронної комерції. Від здатності платформи залучати користувачів і забезпечувати їм безперебійний і комфортний досвід покупки значною мірою залежить не лише рівень задоволеності клієнтів, а й фінансові результати підприємства.

20.3. Управління каталогом товарів та послуг.

Каталог товарів та послуг є ядром будь-якого інтернет-магазину, оскільки саме через нього здійснюється представлення комерційної пропозиції бізнесу. Ефективне управління каталогом забезпечує зручність пошуку, навігації та вибору для користувачів, а також полегшує адміністрування асортименту з боку продавця. Структура, наповнення та актуалізація каталогу безпосередньо впливають на досвід користувача та рівень продажів.

Раціональна та логічна структура каталогу товарів або послуг є першочерговою умовою зручності користування сайтом. Вона має бути ієрархічною, з чітким поділом на категорії, підкатегорії, фільтри й теги. Наприклад, інтернет-магазин одягу може мати основні категорії: «Жіночий одяг», «Чоловічий одяг», «Аксесуари», які, у свою чергу, поділяються на підкатегорії – «Сукні», «Сорочки», «Сумки» тощо. Такий підхід дозволяє швидко орієнтуватися у широкому асортименті.

Опис товару або послуги в інтернет-магазині виконує комплексну функцію, поєднуючи інформативну, переконувальну та маркетингову складову. У відсутності фізичного контакту з товаром саме опис стає головним джерелом інформації для покупця та основою його рішення щодо купівлі. Він також є важливим елементом пошукової оптимізації (SEO), що безпосередньо впливає на видимість сайту у пошукових системах.

1. Інформативна функція. Кожен товар має бути представлений у спосіб, що дозволяє потенційному клієнту скласти повне уявлення про його характеристики та призначення. У якісному описі обов'язково мають бути зазначені:

- основні технічні характеристики (розміри, вага, матеріали, склад, технічні параметри тощо);
- умови використання та обслуговування (температурні режими, рекомендації з прання або очищення, термін придатності тощо);
- комплектація товару (що входить до набору, якщо товар комплектується з декількох частин).

Чітке, структуроване і зрозуміле подання інформації знижує кількість запитань від клієнтів і мінімізує ризик повернення товарів.

2. Переконувальна функція. Окрім передачі фактів, опис повинен заохочувати до покупки. Тому варто акцентувати увагу на:

- перевагах товару порівняно з аналогами;
- проблемах, які вирішує товар;
- емоційних вигодах (зручність, естетичність, престиж, унікальність).

Текст повинен відповідати цільовій аудиторії – наприклад, у випадку з товарами для молоді варто вживати біль живу, сучасну лексику, тоді як у категорії товарів для бізнесу чи техніки – дотримуватися нейтрального та професійного стилю.

3. SEO-оптимізація. Якісний опис сприяє покращенню позицій сторінки товару у видачі пошукових систем. Основні аспекти SEO:

- використання ключових слів, які потенційні покупці можуть вводити в пошуку (назва товару, категорія, призначення тощо);
- заголовки (H1, H2), які структурують текст;
- метатеги (title, description), що супроводжують сторінку;
- уникнення дублікатів – опис має бути унікальним, не скопійованим з інших сайтів.

4. Візуальний супровід. Візуальні елементи мають не менше значення, ніж сам текстовий опис. До таких належать:

- фотографії високої якості з можливістю збільшення, з різних ракурсів, на білому або нейтральному фоні;
- інфографіка – для пояснення складних характеристик або порівняння;
- відеоогляди – демонструють функціональність товару в реальному часі;
- 3D-візуалізації – особливо ефективні для інтер'єру, техніки, меблів, одягу;
- галереї з відгуками клієнтів – реальні фото з використанням товару.

5. Технічне оформлення опису. З метою покращення сприйняття інформації опис товару повинен бути:

- розбитим на логічні блоки з підзаголовками;
- оформленим у вигляді списків (маркованих або нумерованих) для переліку характеристик;
- без граматичних і стилістичних помилок, що впливає на довіру до бренду;
- з оптимальною довжиною – не надто коротким, але й не перевантаженим інформацією.

Постійна **актуалізація даних у каталозі** – обов'язкова умова довіри з боку споживача. Інформація про наявність товарів, ціни, знижки та акції повинна бути оновленою в режимі реального часу. У великих магазинах часто використовується **синхронізація** з ERP-системами або системами управління складом, що дозволяє автоматично оновлювати дані та уникати помилок.

Сучасні платформи електронної комерції пропонують розширені можливості для керування каталогом, зокрема:

✓ масове редагування товарів (наприклад, зміна цін, знижок, параметрів);
✓ імпорт/експорт даних у форматах CSV, XML тощо – зручно для оновлення асортименту;
✓ створення варіативних товарів (розміри, кольори, модифікації);
✓ застосування фільтрів і сортувань – для полегшення пошуку для користувача;
✓ рейтингування, відгуки та питання/відповіді – сприяють підвищенню довіри до товарів.

Для великого асортименту товарів ефективне управління каталогом стає складним завданням, яке неможливо реалізувати вручну без значних затрат часу та ресурсів. У такому випадку доцільно впроваджувати **автоматизацію процесів**, що дозволяє оптимізувати рутинні операції, забезпечити точність даних і прискорити оновлення інформації на сайті.

Одним із базових інструментів автоматизації є *використання SKU-кодів (Stock Keeping Unit)* – унікальних ідентифікаторів для кожної товарної позиції або варіації. Вони дозволяють швидко шукати, групувати, обробляти та синхронізувати товари з базами даних, складськими програмами та CRM-системами. За допомогою SKU можна уникнути плутанини у випадках, коли товари мають кілька модифікацій за кольором, розміром або комплектацією.

Ще одним ефективним рішенням є *автоматичне призначення категорій і тегів на основі заданих атрибутів товару.* Наприклад, система може самостійно віднести новий товар до певної категорії, якщо вказані значення таких характеристик, як «тип», «призначення» або «матеріал». Це значно прискорює наповнення каталогу, особливо у великих магазинах із тисячами позицій.

Також набуває популярності використання *штучного інтелекту та машинного навчання для генерації описів товарів.* Такі системи аналізують технічні характеристики, ринкові тренди, стилістику бренду та створюють релевантні, граматично правильні й оптимізовані під SEO описи. Це не лише скорочує витрати часу на написання вручну, але й забезпечує однорідність подачі інформації на всьому сайті.

Крім того, до систем автоматизації можуть входити:

✓ інтеграція з постачальниками через API – автоматичне завантаження нових товарів, оновлення залишків і цін;
✓ шаблони для карток товару, що дозволяють швидко формувати сторінки на основі типу продукції;
✓ автоматичне визначення найкращих фото або відео для відображення на сторінці;
✓ розширене фільтрування з динамічними параметрами – коли фільтри формуються автоматично залежно від категорії.

Завдяки такому підходу знижується ризик помилок, спричинених людським фактором, підвищується точність і швидкість оновлення каталогу, а команда отримує більше часу для стратегічних завдань, таких як аналіз продажів, оптимізація асортименту та покращення клієнтського досвіду.

Грамотне управління каталогом товарів та послуг – це не лише технічне завдання, а важливий стратегічний елемент електронної комерції. Він забезпечує клієнтоорієнтованість, оптимізує процес покупки та сприяє підвищенню конверсії. Саме тому варто приділяти увагу не лише побудові структури, а й наповненню, візуальній презентації та автоматизації процесів управління каталогом.

20.4. Аналітика та оптимізація процесів інтернет-магазину.

У сфері електронної комерції аналітика є невід'ємною складовою ефективного управління. Вона дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних, виявляти слабкі місця в бізнес-процесах, вдосконалювати клієнтський досвід і підвищувати загальну результативність діяльності інтернет-магазину.

У процесі управління інтернет-магазином надзвичайно важливу роль відіграє аналітика, яка забезпечує обґрунтовану оцінку ефективності функціонування онлайн-платформи. Ключовими інструментами для збору, візуалізації та інтерпретації даних виступають аналітичні сервіси, серед яких найпоширенішими є *Google Analytics, Google Search Console,* а також сучасні рішення в галузі бізнес-аналітики (*Business Intelligence*) – зокрема, *Power BI, Looker ma Google Data Studio.*

Завдяки цим інструментам здійснюється моніторинг критично важливих показників, зокрема:

- трафік – кількість відвідувань сайту, джерела переходів (органічний, платний, реферальний, прямий), ефективність рекламних кампаній та маркетингових каналів;
- поведінкові характеристики користувачів – середня тривалість сесії, кількість переглянутих сторінок, послідовність дій на сайті, частота повернення;
- показники комерційної ефективності – коефіцієнт конверсії (відвідувач → покупець), середній чек замовлення, коефіцієнт повторних покупок, прибутковість окремих товарів або категорій;
- бар’єри до покупки – рівень відмов, частка покинутих кошиків, недосконалі етапи у процесі оформлення замовлення.

Аналіз цих метрик дозволяє виявити вузькі місця в користувацькому шляху, зокрема етапи, де користувачі відчувають труднощі або відмовляються від завершення покупки. Наприклад, висока кількість покинутих кошиків може свідчити про проблеми в процесі оформлення замовлення або недостатню зручність взаємодії з інтерфейсом сайту. Виявлення таких проблем дає змогу сформулювати рекомендації щодо оптимізації структури сайту, удосконалення навігації, покращення оформлення товарних карток, а також вдосконалення форм зворотного зв’язку, що сприятиме полегшенню процесу покупки.

Зокрема, зміни можуть стосуватися:

✓ оптимізації процесу оформлення замовлення: зменшення кількості етапів, додавання можливості для швидкого оформлення покупки (наприклад, за допомогою гостевого замовлення), забезпечення зручності введення платіжних даних;

✓ удосконалення товарних карток: більш детальний опис товару, якісні фотографії, відеоогляди, а також рекомендації на основі переваг інших користувачів, що підвищують впевненість у покупці;

✓ покращення навігації: спрощення пошуку товарів через фільтри, категорії та сортування, що дозволяє користувачам швидше знаходити потрібні продукти;

✓ покращення форм зворотного зв’язку: інтеграція чат-ботів, можливість швидкого зв’язку з консультантом, надання можливості залишити відгук або задати питання без зайвих затримок.

Всі ці зміни сприяють підвищенню користувацької задоволеності та, як результат, зростанню конверсії та доходів інтернет-магазину.

Таким чином, використання аналітичних інструментів сприяє підвищенню ефективності інтернет-магазину, зростанню конверсій і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

A/B-тестування (спліт-тестування) – це метод експериментального дослідження, який широко використовується в електронній комерції для оптимізації інтерфейсу користувача (UI) та покращення користувацького досвіду (UX). Суть методу полягає в порівнянні двох або більше версій одного і того самого елементу вебсторінки з метою визначення, який із них є ефективнішим з точки зору заданих метрик (конверсія, CTR, середній чек тощо).

Процес A/B-тестування передбачає створення контрольної версії (варіант A) та однієї або кількох експериментальних версій (варіанти B, C тощо), які відрізняються одним або кількома параметрами. Відвідувачі інтернет-магазину випадковим чином розподіляються між цими версіями, і впродовж певного періоду часу система фіксує поведінкові показники для кожної з них. Після завершення тестування порівнюються результати, і обирається варіант, що демонструє найкращі показники.

Типові об'єкти для тестування в інтернет-магазинах:

- ✓ колір, розмір і розташування кнопки «Купити» або «Додати в кошик»
- ✓ заголовки та підзаголовки на сторінках продуктів
- ✓ текст заклику до дії (CTA)
- ✓ структура опису товару
- ✓ формати банерів та рекламних блоків
- ✓ розташування елементів сторінки.

A/B-тестування є ефективним інструментом для впровадження змін на основі фактичних даних, а не припущень. Воно дозволяє мінімізувати ризики, тестуючи нововведення на обмеженій групі користувачів, перш ніж застосовувати їх до всієї аудиторії. Завдяки цьому забезпечується поступове вдосконалення UX/UI, що підвищує задоволеність клієнтів. У результаті покращення користувацького досвіду сприяє зростанню бізнес-метрик, зокрема обсягів продажів, рівня лояльності та довгострокової прибутковості.

Для ефективного впровадження A/B-тестування важливо дотримуватись наступних етапів:

Рис 20.1 Етапи A/B-тестування.

Таким чином, A/B-тестування є надзвичайно ефективним і гнучким інструментом, що дозволяє інтернет-магазинам підвищувати конверсію, адаптувати інтерфейс до потреб користувачів і приймати стратегічно вивірені рішення на основі емпіричних даних.

Окрім веб-аналітики, важливе місце займає **аналітика внутрішніх операційних процесів**, зокрема:

- аналіз запасів для прогнозування попиту і запобігання товарному дефіциту;
- контроль логістики, включаючи тривалість доставки, кількість повернень, витрати на логістику;
- оцінка ефективності персоналу – швидкість обробки замовлень, якість консультацій, реакція на запити клієнтів.

Інтеграція інтернет-магазину з системами CRM, ERP або WMS дозволяє отримувати дані в реальному часі та будувати більш точну аналітику.

Штучний інтелект (AI) набуває все більшого значення в аналітичних процесах інтернет-магазинів, забезпечуючи нові можливості для автоматизації та вдосконалення прийняття рішень. Серед основних напрямків використання AI можна виділити кілька ключових аспектів:

1. За допомогою AI система може аналізувати попередню поведінку користувача на сайті (перегляд товарів, здійснені покупки) і на основі цих даних пропонувати персоналізовані товари чи послуги, що збільшує ймовірність покупки та покращує користувацький досвід.

2. AI дозволяє здійснювати глибоку сегментацію користувачів за різними критеріями (вік, інтереси, поведінка тощо), що дозволяє ефективніше налаштовувати рекламні кампанії та збільшувати їх ефективність. Таргетовані пропозиції значно підвищують зацікавленість і знижують витрати на рекламу.

3. На основі аналізу великих обсягів даних, AI здатний передбачати майбутні тренди, зміну попиту та оптимізувати ціни в реальному часі. Це дозволяє підприємствам здійснювати динамічне ціноутворення, максимізувати прибуток та уникати дефіциту або надлишку товарів.

4. AI здатен відслідковувати аномальні дії користувачів, які можуть свідчити про технічні збої, шахрайські дії або інші ризики. Виявлення таких аномалій дозволяє оперативно реагувати на можливі загрози та захищати інтереси як бізнесу, так і клієнтів.

Завдяки цим інноваційним технологіям, аналітика в інтернет-комерції не лише обмежується збором і аналізом даних, але й стає більш проактивною, орієнтуючись на прогнозування майбутніх подій, автоматичну адаптацію до змін та самонавчання, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів і забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, системна аналітика в електронній комерції є основою для впровадження ефективних змін і сталого розвитку бізнесу. Її грамотне застосування дозволяє не лише реагувати на виклики ринку, а й формувати конкурентні переваги через глибоке розуміння поведінки клієнтів і внутрішніх процесів.

ПИТАННЯ ДЛЯ РОЗДУМУ ТА ПОВТОРЕННЯ

1. Які ключові критерії слід враховувати при виборі платформи для створення інтернет-магазину?
2. У чому переваги та недоліки SaaS-платформ порівняно з рішеннями з відкритим кодом?
3. Чому масштабованість платформи є критично важливою для розвитку онлайн-бізнесу?
4. Як інтеграція з платіжними системами, службами доставки та CRM впливає на ефективність інтернет-магазину?
5. Які витрати потрібно враховувати при виборі платформи для електронної комерції?
6. Які основні вимоги до безпеки інтернет-магазину і як платформа може їх забезпечити?

7. Як впливає дизайн та інтерфейс інтернет-магазину на конверсію та користувацький досвід?
8. Чому адаптивність дизайну є необхідною умовою для сучасного інтернет-магазину?
9. Які елементи навігації слід передбачити в структурі сайту для забезпечення зручності користувача?
10. Які функціональні елементи повинна містити картка товару для ефективної презентації продукту?

СИТУАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Оберіть три популярні платформи для створення інтернет-магазину (наприклад, Shopify, WooCommerce, Prom.ua) та порівняйте їх за критеріями вартості, функціоналу, зручності, підтримки мобільної версії, інтеграцій з платіжними системами та CRM. Зробіть висновок, яку платформу доцільніше використовувати для малого бізнесу в Україні.

Завдання 2. Оберіть реальний інтернет-магазин та проаналізуйте його інтерфейс за такими критеріями: зручність навігації, мобільна адаптація, візуальний стиль, процес покупки. Запропонуйте 5–7 рекомендацій щодо покращення UX/UI для підвищення конверсії.

Завдання 3. Створіть структуру каталогу товарів для уявного інтернет-магазину (одяг, електроніка, косметика тощо). Визначте основні категорії, підкатегорії та фільтри пошуку (ціна, бренд, розмір тощо). Візуалізуйте структуру у вигляді таблиці або схеми.

Ситуація 1. Ви – консультант підприємця, який хоче відкрити магазин із продажу товарів ручної роботи онлайн. Бюджет обмежений, технічних знань немає. Запропонуйте оптимальну платформу для старту, обґрунтуйте вибір та вкажіть потенційні ризики.

Ситуація 2. Власник інтернет-магазину техніки помітив, що сайт має стабільний трафік, але дуже низьку конверсію в покупки. Проаналізуйте можливі причини такої ситуації та запропонуйте комплекс рішень для покращення процесу покупки.

Ситуація 3. Інтернет-магазин спортивного одягу працює успішно в Україні та планує вийти на ринки ЄС. Розробіть план адаптації сайту до нових ринків, включаючи локалізацію контенту, вибір мов, валют, логістику та правові аспекти.

Ситуація 4. Клієнти інтернет-магазину залишають відгуки про небезпечні дії під час оплати. Ви – спеціаліст з e-commerce-безпеки. Складіть план дій із забезпечення безпеки персональних даних та платіжної інформації, а також підвищення рівня довіри до магазину.

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Порівняння сучасних платформ для створення інтернет-магазинів за їхніми можливостями та обмеженнями
2. Вплив UX/UI-дизайну на підвищення конверсії в інтернет-магазинах
3. Роль CRM-систем в електронній комерції у покращенні обслуговування клієнтів та збільшенні повторних продажів
4. Аналіз інструментів автоматизації бізнес-процесів в онлайн-торгівлі для малого бізнесу
5. Ефективність SEO, SMM та контекстної реклами у просуванні інтернет-магазинів

6. Дослідження мобільної комерції та особливостей поведінки споживачів під час мобільних покупок
7. Оцінка засобів забезпечення безпеки платежів та персональних даних в інтернет-магазинах
8. Персоналізація у сфері e-commerce за допомогою штучного інтелекту та аналізу великих даних
9. Шляхи оптимізації витрат на доставку товарів у логістиці інтернет-магазину
10. Стратегії виходу інтернет-магазинів на міжнародні ринки та подолання основних викликів

ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Який з наведених факторів найбільше впливає на успіх інтернет-магазину?
   а) якість товару;
   б) дизайн вебсайту;
   в) вартість реклами;
   г) швидкість доставки.
2. Який метод маркетингу є найбільш ефективним для залучення нових клієнтів до інтернет-магазину?
   а) телевізійна реклама;
   б) SEO-оптимізація;
   в) реклама в газеті;
   г) спонсорство заходів.
3. Яка з платформ є найбільш зручною для запуску інтернет-магазину для малого бізнесу з обмеженим бюджетом?
   а) Shopify;
   б) WordPress з WooCommerce;
   в) Magento;
   г) OpenCart.
4. Які з перерахованих елементів є найважливішими для підвищення конверсії на сайті інтернет-магазину?
   а) велика кількість товарів;
   б) простота навігації та швидкість завантаження;
   в) багатство кольорів та шрифтів;
   г) велика кількість банерної реклами.
5. Що є основним завданням CRM-системи для інтернет-магазину?
   а) управління фінансами;
   б) персоналізація покупок для клієнтів;
   в) розробка мобільних додатків;
   г) ведення бухгалтерії.
6. Які з перерахованих методів є найбільш безпечними для онлайн-оплати товарів в інтернет-магазині?
   а) платіж за допомогою банківських карт;
   б) використання платіжних систем типу PayPal;
   в) оплата готівкою при отриманні товару;
   г) використання лише електронних чеків.

7. Який з наведених інструментів є найбільш ефективним для оптимізації логістики в електронній комерції?
   а) платформи для автоматизації складу;
   б) використання соціальних мереж;
   в) реклама на пошукових платформах;
   г) співпраця з інфлюенсерами.
8. Який тип контенту є найбільш ефективним для залучення уваги потенційних покупців в інтернет-магазині?
   а) текстові описи товарів;
   б) відеоогляди та відгуки;
   в) картки товарів без опису;
   г) інформаційні статті про бізнес.
9. Як правильно вибрати цільову аудиторію для інтернет-магазину?
   а) аналізувати вікові групи покупців;
   б) визначати потреби конкретних ринків;
   в) розробляти маркетингову стратегію, орієнтуючись на конкурентів;
   г) вибір аудиторії за допомогою випадкових тестів.
10. Який з наведених факторів є найбільш важливим для успішної міжнародної експансії інтернет-магазину?
    а) вибір відповідних мов та валют;
    б) лише конкурентні ціни;
    в) пропозиція товарів, які користуються попитом тільки в Україні;
    г) складання міжнародного рекламного бюджету.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук, В. Г. Економіка аграрного підприємства : навч.-метод. посібник / В. Г. Андрійчук. - Київ : КНЕУ, 2000. - 355 с.
2. Балджи, М. Д., Однолько, В. О. Економіка та організація торгівлі : навч. посібник / М. Д. Балджи, В. О. Однолько. - Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. - 344 с.
3. Бігун, В. В., Йохна, М. А., Тебенко, В. М. Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств: аналіз відмінностей у бізнес-стратегіях / В. В. Бігун, М. А. Йохна, В. М. Тебенко // Економіка. Фінанси. Право. - 2023. - № 10. - С. 52–57.
4. Бозуленко, О. Я. Організація торгівлі : навч. посібник / О. Я. Бозуленко. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. - 240 с.
5. Бойда, С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України / С. Бойда // Економіка та суспільство. - 2023. - Вип. 58. - https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25
6. Болтянська, Л. О., Лисак, О. І. Інтеграція внутрішньої торгівлі та торговельного підприємництва: виклики та перспективи / Л. О. Болтянська, О. І. Лисак // Зб. наук. пр. Таврійського держ. агротехнол. ун-ту (екон. науки). - 2024. - № 4 (53). - С. 146–156.
7. Господарський кодекс України : від 16 січня 2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18–22. - Ст. 144. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15
8. Гуцол, Д., Якимова, Н. Дослідження сучасних моделей соціального підприємництва / Д. Гуцол, Н. Якимова // Економіка та суспільство. - 2023. - Вип. 58. - https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-82
9. Другова, О. С. Соціальне підприємництво: шлях до сталого розвитку бізнесу та суспільства / О. С. Другова // Суспільство та національні інтереси. - 2024. - № 4(4). - С. 945–959.
10. Економіка та організація торговельних підприємств : практикум : навч. посібник / М. В. Семикіна, Л. Д. Запірченко, С. С. Матієнко та ін. ; за ред. М. В. Семикіної. - 2-ге вид., перероб. та допов. - Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 240 с.
11. Дражниця, С. А. Електронна комерція : навч. посібник / С. А. Дражниця. - Львів : Новий світ-2000, 2021. - 184 с.
12. Виноградова, О. В., Дрокіна, Н. І. Електронний бізнес : навч. посібник / О. В. Виноградова, Н. І. Дрокіна. - Київ : ДУТ, 2018. - 292 с.
13. Завадських, Г. М., Лисак, О. І., Тебенко, В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні / Г. М. Завадська, О. І. Лисак, В. М. Тебенко // Зб. наук. пр. ТДАТУ ім. Дмитра Моторного (екон. науки). - 2023. - № 2(48). - С. 129–139.
14. Завадських, Г. М., Тебенко, В. М. Інноваційний потенціал соціального підприємництва в контексті воєнного стану та сталого розвитку / Г. М. Завадська, В. М. Тебенко // Зб. наук. пр. ТДАТУ (екон. науки). - 2025. - № 2(55). - С. 131–140.
15. Завадських, Г. М., Кубік, Я. В. Стан і тенденції розвитку малого підприємництва в Україні / Г. М. Завадська, Я. В. Кубік // Зб. наук. пр. Таврійського держ. агротехнол. ун-ту (екон.

науки). - 2020. - № 1 (40). - С. 115–125. - https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-41-115-124

16. Карпенко, М. Ю. Електронна комерція : конспект лекцій / М. Ю. Карпенко. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. - 146 с.
17. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. - Київ : Києво-Могилянська академія, 2017. - URL: http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/sotsialnipidpryiemstva/katalog8
18. Конституція України : від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. - 1996. - № 30. - Ст. 141. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр
19. Краус, К. М., Краус, Н. М., Манжура, О. В. Електронна комерція та інтернет-торгівля : навч.-метод. посібник / К. М. Краус, Н. М. Краус, О. В. Манжура. - Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. - 456 с.
20. Лисак, О. І., Андрєєва, Л. О., Тебенко, В. М. Інноваційні методи інтернет-торгівлі / О. І. Лисак, Л. О. Андрєєва, В. М. Тебенко // Зб. наук. пр. Таврійського держ. агротехнол. ун-ту (екон. науки). - 2020. - № 2 (42). - С. 83–92.
21. Лисак, О. І., Тебенко, В. М., Болтянська, Л. О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів / О. І. Лисак, В. М. Тебенко, Л. О. Болтянська // Зб. наук. пр. ТДАТУ ім. Дмитра Моторного (екон. науки). - 2024. - № 4(53). - С. 157–168.
22. Лялюк, А. М. Економіка і організація торгівлі : метод. рек. до самост. Роботи / В. С. Лялюк. - Луцьк : КП ІА «Волиньенергософт», 2023. - 98 с.
23. Марцін, В. С. Економічна торгівля : підручник / В. С. Марцін. - 2-ге вид., випр. і доп. - Київ : Знання, 2008. - 603 с.
24. Основи підприємництва : підручник / Т. О. Біляк, С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська та ін. ; за ред. Н. В. Валінкевич. - Житомир : ЖДТУ, 2019. - 492 с.
25. Основи підприємницької діяльності : підручник / за ред. В. М. Марченка. - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. - 515 с.
26. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник / І. В. Гонтарева. - Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. - 392 с.
27. Підприємництво : Ч. 1 : Теоретичні основи організації підприємницької діяльності : підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. - Харків : УкрДУЗТ, 2018. - 241 с.
28. Підприємництво : Ч. 2 : Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. - 228 с.
29. Підприємництво та основи бізнесу : практикум : навч. посібник / Т. О. Біляк, С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська та ін. ; за ред. Т. П. Остапчук. - Житомир : Житомирська політехніка, 2023. - 280 с.
30. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за ред. І. М. Сотник, Л. М. Таранюка. - Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. - 572 с.
31. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за ред. О. В. Димченко ; О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін. - Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. - 432 с.
32. Податковий кодекс України : від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України. - 2011. - № 13-17. - Ст. 112. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

33. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 р. № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 49. - Ст. 682. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12
34. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15 травня 2003 р. № 755-IV // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 31–32. - Ст. 263. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15
35. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 2 березня 2015 р. № 222-VIII // Відомості Верховної Ради України. - 2015. - № 23. - Ст. 158. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19
36. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 6 лютого 2018 р. № 2275-VIII // Відомості Верховної Ради України. - 2018. - № 20. - Ст. 212. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19
37. Соціальне підприємництво : онлайн-курс. - URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:WNISEF+SE101+2017_T2/about
38. Соціальне підприємництво : посібник для викладачів курсу / за наук. ред. А. О. Корнецького. - Київ : Фамільна друкарня Huss, 2019. - 160 с.
39. Стендер, С. В., Лисак, О. І., Лук'яненко, Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку / С. В. Стендер, О. І. Лисак, Н. Е. Лук'яненко // Академічні візії. - 2023. - № 24.
40. Тебенко, В. М., Бігун, В. В., Почерніна, Н. В. Цифрова економіка як каталізатор інновацій у сучасних бізнес-моделях: нові можливості та ризики / В. М. Тебенко, Л. О. Болтянська, Н. В. Почерніна // Актуальні проблеми економіки. - 2024. - № 9(279). - С. 39–49. - https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-39-49
41. Тебенко, В. М., Болтянська, Л. О., Лисак, О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. М. Тебенко, Л. О. Болтянська, О. І. Лисак // Зб. наук. пр. ТДАТУ ім. Дмитра Моторного (екон. науки). - 2023. - № 3(49). - С. 169–177.
42. Тебенко, В. М., Завадських, Г. М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні / В. М. Тебенко, Г. М. Завадських // Бізнес Інформ. - 2020. - № 11. - С. 177–185.
43. Тебенко, В. М., Завадських, Г. М., Лисак, О. І. Глобальна е-комерція: від інновацій до соціальних мереж / В. М. Тебенко, Г. М. Завадських, О. І. Лисак // Зб. наук. пр. ТДАТУ. - 2024. - № 53. - С. 168–178.
44. Царьов, Р. Ю. Електронна комерція : навч. посібник / Р. Ю. Царьов. - Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2020. - 112 с.
45. Цивільний кодекс України : від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 40–44. - Ст. 356. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15
46. Шапошников, К. С., Покатаєва, О. В., Дука, А. П. Державне регулювання розвитку соціального підприємництва в національній економіці: актуальні проблеми сьогодення / К. С. Шапошников, О. В. Покатаєва, А. П. Дука // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. - 2022. - Вип. 3. - https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-09
47. Dees, J. G. The Meaning of "Social Entrepreneurship" / J. G. Dees // The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. - 1998. - URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

48. Kulinich, T., Shchur, N., Shashyna, M., Yasinska, T., Tebenko, V. Peculiarities and Prospects of Investment Activities in the Conditions of the Global World Crisis / T. Kulinich, N. Shchur, T. Yasinska, V. Tebenko // Economic Affairs. - 2023. - Vol. 68, No. 01s. - P. 51–60.
49. Tebenko, V., Kutsai, N., Shashyna, M., Omelianenko, O., Bakushevych, I. Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness / V. Tebenko, N. Kutsai, M. Omelianenko, I. Bakushevych // Economic Affairs. - 2024. - Vol. 69 (Special Issue). - P. 307–315.