

Підприємництво і фінансова грамотність

9



ТВІЙ ШЛЯХ У КУРСІ

«ПІДПРИЄМНИЦТВО І ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ»

Успіх і добробут

Взаємодія і довіра

Час і пріоритети

Підприємливість

Вибір і ресурси

Економічне мислення



ЦЕЙ КУРС — НЕ ПРО ФОРМУЛИ

ЦЕ ПРО РІШЕННЯ, ЯКІ ТИ ПРИЙМАЄШ ЩОДНЯ



Учень
Вчуся на помилках



ІТ-фахівець
Бачу можливості



Волонтерка
Відповідаю за рішення

Тут ти навчишся
мислити економічно,
діяти підприємливо
і відповідально
ставитися
до ресурсів,
часу та людей.



Спортсмен
Планую час



Підприємець
Створюю цінність



Учителька
Працюю з людьми

**ПІДПРИЄМЛИВІСТЬ —
УНІВЕРСАЛЬНА НАВИЧКА ЖИТТЯ!**

Сергій Теплов
Оксана Юхимович

Підприємництво і фінансова грамотність

Підручник для 9 класу
закладів загальної середньої освіти



Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

Київ
«Генеза»
2026

УДК 334.72+336](075.3)
Т34

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
(наказ Міністерства освіти і науки України від 27.01.2026 № 110)

Видано за рахунок державних коштів.
Продаж заборонено

Відповідає модельній навчальній програмі
«Підприємництво і фінансова грамотність. 8–9 класи»
(авт.: Кузнєцова А. Я., Довгань А. І., Часнікова О. В., Шніцер О. П.,
Тригуб О. В., Гірченко Т. Д., Шабанова О. В.,
Харченко А. М., Нагайчук Н. Г.)

Інтерактивний електронний додаток до підручника

<https://cutt.ly/otS5fLRm>



Інтерактивні методичні матеріали до підручника

<https://faino.school/>



Теплов С. В.

Т34 Підприємництво і фінансова грамотність : підруч.
для 9-го кл. закл. заг. серед. освіти / Сергій Теплов,
Оксана Юхимович. — Київ : Генеза, 2026. — 160 с. : іл.

ISBN 978-617-8468-46-0.

УДК 334.72+336](075.3)

ISBN 978-617-8468-46-0

© Теплов С. В., Юхимович О. А.,
2026
© «Генеза», оригінал-макет, 2026

Шановні дев'ятикласники та дев'ятикласниці!

Цей підручник – продовження курсу «Підприємництво і фінансова грамотність», який ви почали опановувати у 8 класі. Тепер настав час поглибити знання, розвинути навички і впевненіше застосовувати їх у реальному житті. Це курс не лише про економіку – це курс про мислення, дії, відповідальність.

Упродовж навчання ви розвинете вміння генерувати бізнес-ідеї й оцінювати їхню життєздатність; навчитесь планувати фінанси, формувати бізнес-команду, складати бізнес-план; потренуетесь ухвалювати рішення в умовах обмежених ресурсів і ризиків; дослідите, як бізнес взаємодіє з державою та суспільством, яку роль відіграє соціальна відповідальність; зрозумієте, як цифрові технології змінюють підприємництво сьогодні; розвиватимете підприємливість, ініціативність, критичне мислення і комунікацію.

Курс має **практичне спрямування** і створений для того, щоб розвинути у вас підприємницьке мислення та ініціативність, здатність працювати в команді, фінансову обачність, вміння планувати, оцінювати ризики і приймати обґрунтовані рішення.

Автори намагались зробити інформацію, яка подається в підручнику, зручною для сприйняття. Для цього застосовано різні прийоми. Зокрема, у тексті ви зустрінете спеціальні позначки. Ось що вони означають:



Завдання, запитання



Нові терміни, словничок



Робота в групі (парі)



Зверніть увагу



Проблемне запитання



Практична порада



Самостійна дослідницька діяльність



Цифри свідчать

Наприкінці кожного розділу в рубриці «Головні підсумки теми» ми коротко підсумуємо найважливіше з теми.

Оскільки курс «Підприємництво і фінансова грамотність» у 9 класі має практичне спрямування, радимо вам послідовно виконувати всі завдання. Це допоможе вам не лише засвоїти основні економічні та фінансові поняття, а й сформувати підприємницьке мислення, що стане у пригоді в реальному житті.

Обговорюйте з батьками, педагогами та знайомими інформацію, яку ви отримуєте на уроках. Так ви зможете краще уявити, як функціонує підприємницьке середовище в Україні та які якості потрібні сучасному підприємцю.

Ми не просто говоритимемо про бізнес – ми вчитимось його **відчувати, аналізувати і створювати**. Ви зможете пройти шлях від ідеї до бізнес-плану, від теоретичних понять – до командної роботи, дослідження ринку, розробки продукту, оцінки фінансових джерел та ефективного просування.

«Підприємливість – це здатність побачити можливості там, де інші бачать лише проблеми», – стверджував Пітер Друкер, один із найвпливовіших мислителів у сфері бізнесу. Саме такого погляду ми бажаємо вам на всіх етапах цього курсу.

Пам'ятайте: підприємливість і фінансова грамотність – це ключові компетентності сучасної людини. Вони формуються змалку і залишаються важливими впродовж усього життя.

Бажаємо вам успіхів у вивченні підприємництва та фінансової грамотності, розвитку ваших підприємницьких і фінансових навичок, а також формування власної активної життєвої позиції!

Розділ І.

Підприємливість і підприємництво

Тема 1. Економічний спосіб мислення

*Я ніколи не мріяла про успіх.
Я працювала заради нього.*

*Есте Лаудер, підприємця,
засновниця косметичної
компанії*

Чому ми не можемо мати все одразу? Як ми приймаємо розумні рішення, коли ресурси обмежені?

Кожен день ми стикаємося з вибором: купити щось зараз або відкласти гроші на мрію, витратити час на навчання чи розваги. Коли часу, грошей і можливостей бракує, економічне мислення може допомогти нам знайти найкращий варіант.

1. Хто такий підприємець

У попередніх розділах цього курсу, які ви вивчали у 8 класі, ми детально розглядали, як керувати власними фінансами. Тобто грошима, які вже є у вашому розпорядженні. Ми навчалися заощаджувати, розумно витрачати, інвестувати та зберігати кошти, щоб вони працювали на вас у майбутньому. Однак ми майже не торкалися найцікавішого питання: звідки взагалі беруться гроші? А точніше – як їх можна заробляти. Ми лише згадували про роботу за наймом. Це коли ти працюєш «на когось», хто платить тобі заробітну плату.

Існує безліч інших способів заробляти. Один із найважливіших і найцікавіших серед них – це підприємництво. Підприємництво – це не просто можливість заробити гроші, це важливе соціальне явище. Це коли людина бере на себе ініціативу, створює нову справу або продукт, шукає можливості на ринку, приймає ризики – й у відповідь отримує шанс на одержання прибутку, а іноді навіть змінює світ.

Ми почнемо з розгляду таких питань:

- хто такий підприємець і якою є підприємлива людина;
- чи кожна людина може бути підприємцем;
- що таке економічний спосіб мислення і підприємливість;
- що таке тайм-менеджмент;
- з чого складається діловий етикет;
- що таке ділова репутація і чому вона така важлива.



Як ви вважаєте, чому одні люди досягають фінансового успіху, а інші постійно долають грошові труднощі?

Секрет часто полягає в економічному способі мислення, здатності приймати раціональні рішення. Потрібно враховувати не лише витра-

ти, але й альтернативну вартість (втрати під час вибору одного варіанта замість іншого). Це внутрішній «економічний компас», функція якого полягає в аналізі переваг і недоліків, наявних ресурсів і прогнозуванні майбутнього.

У сучасному світі ця навичка надзвичайно важлива, оскільки поєднує фінансову грамотність та вміння працювати в реальному світі. Зрозуміло, що економічний спосіб мислення завжди даватиме перевагу, незалежно від того, займається людина підприємницькою діяльністю чи керує власними фінансами.



Економічний спосіб мислення – це підхід до аналізу ситуацій та прийняття рішень, який використовує концепції та принципи економіки.

Цей підхід можна застосовувати не тільки у фінансах або бізнесі, але й у повсякденному житті, соціальних науках та політиці.

Складові економічного способу мислення

Визнання обмеженості ресурсів: усвідомлення того, що всі ресурси (час, гроші, зусилля) обмежені і що потрібно робити вибір щодо їхнього використання

Аналіз витрат та прибутків: розгляд витрат (не тільки фінансових, але й альтернативних) та потенційних прибутків від різних варіантів дій

Маржинальне мислення: розгляд додаткових витрат та прибутків від додаткової одиниці продукту або дії. Це допомагає визначити, чи варто збільшувати або зменшувати зусилля або виробництво

Аналіз стимулів: розуміння того, що людська поведінка визначається певними стимулами і що зміна стимулів може змінити поведінку споживачів

Роль ринку: віра в те, що ринки часто є ефективними у розподілі ресурсів і що втручання може призвести до непередбачених наслідків

Очікування та передбачення наслідків: уміння передбачати наслідки економічних рішень, зокрема як прямі, так і непрямі ефекти



Економічний спосіб мислення – це оцінка вибору з погляду вигод та витрат.

Розберемо простий приклад того, як працює економічний спосіб мислення.

Уявіть, що у вашій родині є улюбленець – собака. Йому необхідно своєчасно купувати корм, ветеринарні засоби профілактики, ліки, а в холодну пору року – ще й одяг чи взуття. Виконання цих завдань потребує значних витрат часу та організаційних зусиль.



Коли мати запитала вас, чи куплено корм для собаки, ви подумали: ця проблема актуальна не лише для вашої сім'ї, а й для багатьох інших родин. Отже, якщо хтось допоможе людям розв'язати цю проблему, то він може заробити на цьому певні гроші. З цього моменту у вас починає працювати економічне мислення.

Далі йде достатньо типовий шлях аналізу тих складових, які потрібно врахувати, щоб зробити цей підприємницький задум вигідним і для потенційних клієнтів, і для вас. Що саме ви пропонуєте клієнтам, хто ваші клієнти, що ви маєте зробити, щоб виконати свої обіцянки клієнтам? Наприклад, ви вирішили доставляти все необхідне просто до дверей в узгоджений час. Як ви дізнаєтесь, що саме потрібно клієнтові та коли? При цьому вам треба розрахувати свої витрати часу, грошей та зусиль на виконання цієї роботи. Потім вам слід порівняти ваші витрати і ту винагороду, що ви отримаєте від клієнтів. Скільки клієнтів вам потрібно мати, щоб заробляти дійсно реальні гроші? Далі постає питання: як ви знайдете своїх клієнтів? Ще одне питання: де ви знайдете постачальників того, що ви збираєтесь доставляти клієнтам? Дуже багато важливих запитань, на які треба знайти відповіді. Якщо ви можете міркувати таким чином, то ви маєте потрібні складові економічного способу мислення.

Застосовуючи економічний спосіб мислення, людина прагне ефективно використовувати ресурси, щоб досягти своїх цілей. Це особливо актуально для підприємця, який має не лише особисті цілі, а й цілі свого бізнесу, і повинен постійно оптимізувати свою діяльність.



Як ви вважаєте, хто такий підприємець? Як стисло описати, чим він займається? Які риси його діяльності є ключовими? Спробуйте дати визначення.

Існує два аспекти визначення, хто такий підприємець. З одного боку – це формальний статус, який надається державою, на базі якого людина набуває права вести бізнес офіційно, має обов'язки (платити податки, подавати звітність, дотримуватись законодавства) та вступає у юридичні відносини з державою, банками, клієнтами, постачальниками. З іншого боку, підприємець – це людина, яка має ідею та організовує власну справу, приймає ризики та відповідає за результати, створює цінність (товари або послуги) для інших людей та заробляє гроші, працюючи на себе. Почнемо з юридичного визначення.



Підприємець – це фізична особа, яка зареєстрована у встановленому законом порядку та здійснює комерційну діяльність на свій страх і ризик і відповідає за борги всім своїм майном. Підприємець може як працювати індивідуально, так і залучати найманих працівників на умовах, визначених законодавством.

Стаття 2 Закону України «Про підприємництво» визначає, що суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) можуть бути громадяни України, інших держав, особи без громадянства, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності, юридичні особи всіх форм власності, встановлених Законом України «Про власність», та

об'єднання юридичних осіб, що здійснюють діяльність в Україні на умовах угоди про розподіл продукції.

Підприємцем в Україні може стати будь-яка людина, яка досягла 18 років (або з 16 за згодою батьків і дозволом органів опіки). Обов'язковою умовою є наявність повної цивільної дієздатності, тобто права самостійно укладати договори і відповідати за свої вчинки.



В Україні прийнято скорочення ФОП – «фізична особа – підприємець».

Ключові слова – «у встановленому законом порядку», «на свій страх і ризик», «відповідає за борги всім своїм майном». Зрозуміло, що страх відповідати за борги своїм майном обмежує масштаб діяльності. Щоб цього не було, у більш розвинених організаційних формах ведення діяльності виникла ідея «обмеженої відповідальності».

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян: військовослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, а також органів державної влади й управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств.

Тепер поговоримо про діяльність підприємця. **Підприємець** – це людина, яка бере на себе ризик і працює самостійно або створює організацію з метою отримання прибутку.

Підприємці відіграють важливу роль в економіці, оскільки вони не тільки створюють нові робочі місця, але й **сприяють інноваціям**, впроваджують нові товари та послуги, що можуть розв'язувати різноманітні проблеми суспільства. У розвинених країнах існує багато великих корпорацій. Але роль підприємців, які здебільшого керують малими бізнесами, досить значна. Наприклад, внесок малого бізнесу в економіку США складає близько 50 %. В Україні малий та середній бізнес відіграє ключову роль в економіці, забезпечуючи близько 60 % обсягу економіки, 80 % зайнятих працівників у суб'єктах господарювання та близько 40 % податкових надходжень.

Підприємці можуть створювати виробничі підприємства, розвивати освітні платформи, відкривати туристичні агенції, кафе, створювати мистецькі студії, цифрові додатки, сервіси, ферми, розробляти екологічно чисті продукти, розбудовувати транспортні мережі, запускати благодійні фонди тощо. Головне – вони ініціативні, винахідливі та націлені на дію.

Підприємлива людина – це не обов'язково бізнесмен чи власник фірми. Це тип мислення і ставлення до життя.

Підприємлива людина – це та, що проявляє ініціативу, готова йти на ризик і знаходить способи досягнення своїх цілей. Така людина зазвичай вирізняється певними якостями. Поєднання цих якостей дає змогу людині ефективно перетворювати ідеї на дії та досягати успіху не лише у професійній діяльності, а й у повсякденному житті.



Інноваційність – уміння думати творчо і виходити за рамки звичного бачення

Рішучість –

упевненість у своїх діях і здатність долати труднощі

Гнучкість –

спроможність адаптуватися до змін і знаходити нові підходи в непередбачуваних обставинах

Висока мотивація –

постійне прагнення до успіху і вдосконалення

Лідерство –

здатність надихати інших та керувати командою на шляху до досягнення мети



Розвивайте навички ініціативності, відповідальності та вміння шукати рішення – це базові риси підприємливої особистості.

Підприємець – це професія, а **підприємливість** – це риса характеру. У сучасному світі підприємливість потрібна кожному – не лише підприємцям і підприємцям, а й ученим і науковцям, учителям і вчителькам, лікарям і лікаркам.

Підприємництво може бути нелегкою подорожжю, яка вимагає великої відданості та праці, але водночас вона може принести значні вигоди і задоволення.



Як ви вважаєте, чи кожна людина може бути успішним підприємцем? Поясніть, чому ви так думаєте.

З юридичної точки зору, кожна людина, яка досягла 18 років та не обмежена законом у працездатності та дієздатності, може бути підприємцем. Але це відповідь на інше питання: хто має право бути підприємцем.

Хто може бути успішним підприємцем? З одного боку, теоретично кожна людина має потенціал стати підприємцем, якщо вона розвиває необхідні навички та має доступ до потрібних ресурсів. Наприклад, ветеран АТО Олександр Чалапчій, який у 2014 р. під час бойових дій втратив обидві ноги, після реабілітації заснував підприємство з виробництва біопалива та сонячної електроенергії, що генерує понад 840 тис. кВт·год на рік, і створює робочі місця для ветеранів та членів своєї громади. Його історія доводить, що сила волі, інноваційне мислення та соціальна відповідальність здатні перетворити навіть найскладніший виклик на можливість для розвитку.



Іншим прикладом є мережа Veterano Group – об'єднання кав'ярень, пекарень та піцерій, заснованих ветеранами. Їхній командний дух, взаємопідтримка та

дисципліна, сформовані на війні, стали основою для створення стійкої бізнес-моделі та впізнаваного бренду.

Підприємництво вимагає певного набору характеристик та обставин, яких не кожен може або хоче досягти.

Ось декілька аспектів, які слід враховувати, якщо обираєш шлях підприємця.

- **Характеристики особистості.** Підприємцям зазвичай властиві особливі особистісні риси, такі як *інноваційність, ризиковість, риси лідера та стійкість*. Не всі люди від природи мають ці якості або готові їх розвивати.
- **Мотивація та бажання.** Підприємництво вимагає значної *відда-ності та праці*. Не всі готові присвятити стільки часу та зусиль своїй професійній діяльності.
- **Обставини.** Доступ до ресурсів, таких як гроші, освіта, мережі та підтримка, може значно вплинути на здатність особи стати підприємцем. Люди в різних соціальних умовах можуть мати *різні можливості* для запуску власного бізнесу.
- **Суспільні фактори.** У деяких країнах підприємництво заохочується та підтримується більше, ніж в інших. Це також може вплинути на бажання та здатність особи стати підприємцем.

Таким чином, хоча теоретично кожен може спробувати стати підприємцем, на практиці для успіху в цій галузі необхідні певні якості, обставини, ресурси та мотивація.

Підприємлива людина вміє бачити можливості там, де інші бачать лише проблеми, і готова брати відповідальність за результат. Щоб втілити задум у життя, вона повинна вміти надихати інших, організовувати процес, долати перешкоди та вести команду до мети. Багато підприємців стали успішними не лише завдяки ідеям, а й через лідерські якості, які допомогли об'єднати навколо себе однодумців і змінити світ на краще. Лідерські якості допомагають організовувати команду, надихати інших та вести їх до спільної мети. Саме поєднання ініціативності, рішучості та здатності впливати на інших робить підприємця рушієм змін у суспільстві.

Часто вважають, що для підприємництва потрібно мати вроджений талант, неймовірну харизму, особливе чуття на бізнес-ідеї чи здатність бачити те, чого інші не бачать. Однак сучасні дослідження доводять, що 70 % успіху в підприємстві залежать від розвинених навичок (навчання, досвід, робота над собою) і лише 30 % можна віднести до вроджених здібностей.

Таким чином, підприємцем може стати майже кожен, хто готовий розвивати потрібні навички, вчитися на помилках, брати на себе відповідальність та працювати з ризиками.



Запишіть 5–7 рис, які, на вашу думку, є найважливішими для лідера (наприклад, рішучість, комунікабельність, креативність). Коротко поясніть, чому вони важливі для підприємця. Поділіться думками з однокласниками / однокласницями та створіть узагальнений перелік з 10 якостей лідера, які найкраще характеризують успішного підприємця.

Підприємництво у світі розвивається по-різному залежно від економічних, культурних та політичних умов. Наприклад, в Естонії

відкрито електронне резидентство. Будь-хто у світі може стати е-резидентом цієї країни, створити онлайн-бізнес і керувати ним без фізичної присутності. Понад 100 тис. людей з понад 170 країн відкрили бізнес в Естонії дистанційно! Країна стала справжнім «цифровим хабом» для стартапів.

Ізраїль називають «нацією стартапів» завдяки унікальному поєднанню факторів, таких як обов'язкова військова служба, що розвиває навички командної роботи та розв'язання проблем, а також значні інвестиції в технології, що робить країну світовим інноваційним центром.

У Кенії підприємництво розвивається завдяки мобільним технологіям. Зокрема, платіжна система M-Pesa стала інноваційним рішенням, яке надало мільйонам людей доступ до фінансових послуг через мобільний телефон, що стало потужним стимулом для розвитку малого бізнесу.

Український бізнес під час війни став бізнесом стійкості. Уже понад 50 % підприємств після початку повномасштабної війни відновили роботу, попри втрати, релокацію, окупацію. З'явилися нові бізнес-моделі – волонтерські підприємства, бізнеси-переміщенці, військові стартапи. Українські підприємці допомагають ЗСУ, відбудовують громади, створюють робочі місця. Громадська організація Voice of Romni впроваджує проекти, які допомагають ромським жінкам і внутрішньо переміщеним особам здобути бізнес-навички, знайти роботу або започаткувати власну справу. Такі ініціативи поєднують економічну діяльність із розв'язанням соціальних проблем громади.



Знайдіть інформацію про те, яким чином підприємництво підтримується в інших регіонах світу. Що вважають експерти з приводу підтримки підприємництва в Україні? Зробіть презентації та обговоріть інформацію у класі.

Підприємливість пов'язана не тільки із здатністю бачити якісь нові можливості навкруги, але й з розумінням того, як перетворити ці можливості на реальні дії, що приносять прибуток. Потрібно мислити стратегічно, аналізувати ризики та оцінювати ресурси. Це саме те, що називають економічним способом мислення. Такий тип мислення допомагає підприємцям знаходити оптимальні шляхи досягнення

цілей, приймати виважені рішення та ефективно використовувати наявні ресурси. Тому підприємливість й економічне мислення – це невід'ємні складові успішної підприємницької діяльності.

Якщо ви вважаєте, що економічний спосіб мислення та інші якості підприємця виявляються тільки у дорослому віці, то це не так. Історії з усього світу доводять, що навіть діти можуть стати успішними підприємцями, якщо вміють бачити можливості й розраховувати кроки.

Мозія Бриджес заснував свій бізнес «Mo's Bows» у віці 9 років. Мозія



створював краватки-метелики і став дуже популярним, навіть з'являвся на телевізійних шоу та підписав угоди з національними магазинами одягу.

Майкл Делл – засновник «Dell Technologies». Майкл розпочав свою діяльність у 15 років, коли вирішив продавати комп'ютерні комплекти до складання. У віці 19 років, будучи студентом, він заснував «Dell Computer Corporation», яка виросла у велику міжнародну корпорацію.

Камерон Джонсон почав свій перший бізнес у віці 9 років, продавши запрошення на вечірку. До 12 років він заснував компанію «Cheers and Tears», і до 15 років його прибуток перевищив мільйон доларів.

Аліна Морс у 9 років вигадала «ZolliPops», цукерки, які допомагають зменшити кількість кислоти в роті і сприяють здоров'ю зубів. Її продукція зараз продається в тисячах магазинів по всій Америці.

Мікайла Ульмер у віці 4–5 років почала виробляти лимонад із льняним насінням та медом, заснувала бренд «Me & the Bees Lemonade». У 2015 р. отримала інвестицію 60 тис. доларів на шоу Shark Tank, а вже в 2016 р. її продукцію продавали в Whole Foods.

Лілі Борн у 7 років придумала «Kangaroo Cup» (чашка на трьох ніжках) для допомоги діду, що страждав на хворобу Паркінсона. До 10 років зібрала 100 тис. доларів через краудфандинг; її чашка продається на Amazon.

Як і їхні однолітки у світі, українські діти вражають своєю підприємливістю та інноваційними рішеннями. *Ігор Клименко*, учень Політехнічного ліцею НТУУ «КПІ» в Києві, розробив дрон-міношукач, оснащений детектором металів. Цей пристрій здатен виявляти міни, визначати їхній тип і розміщення, а також передавати координати на інтерактивну карту. Ігор запатентував свій винахід і працює над його масовим виробництвом, що може значно допомогти в розмінуванні території України.

Софія Подолянчук уже з 6 років пише й видає казки, які продає у парках, на ярмарках та у соцмережах, а виручені кошти передає на підтримку ЗСУ через благодійний фонд «Армія SOS». Вона видала вже три книги та зібрала близько 50 000 грн, отримала грамоту від Головнокомандувача ЗСУ, а зараз працює над четвертою книгою – «Безстрашна».

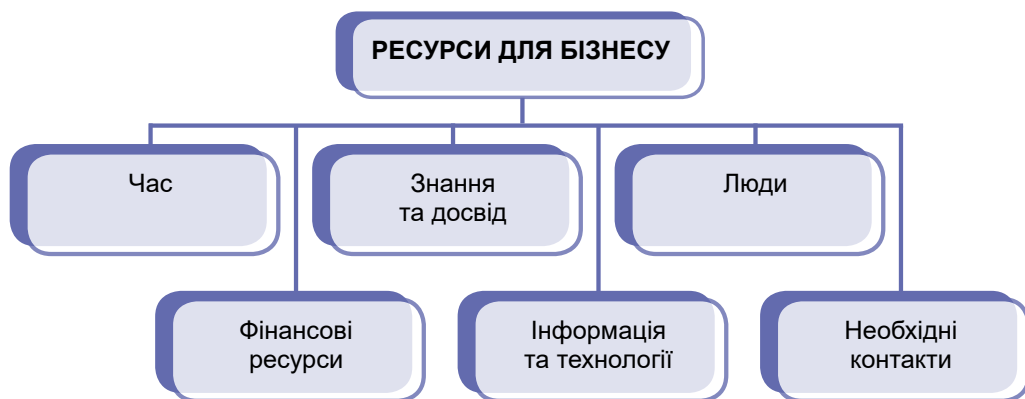
Ці приклади демонструють, що для успішного бізнесу необов'язково мати багато років досвіду чи великий стартовий капітал. Ентузіазм, креативність і відданість можуть допомогти молодим людям досягти вражаючих успіхів.



Знайдіть історії про дітей-підприємців в Україні та інших країнах світу. Зробіть про них презентацію та розкажіть у класі. Поділіться думками про складові їхнього успіху.



Щоб розвивати свій бізнес, підприємцю зазвичай потрібні різноманітні ресурси.



У цьому курсі ми обговоримо згадані ресурси, а зараз почнемо з такого важливого ресурсу як **ЧАС**.

2. Тайм-менеджмент

Однією з важливих складових успіху у підприємницькій діяльності є вміння ефективно використовувати час. Час – це дуже важливий ресурс. На початку XX століття у зв'язку з бурхливим розвитком виробництва проблема ефективного використання часу стала досить гостро. Фредерік Тейлор, відомий як батько наукового менеджменту, вперше використав принципи тайм-менеджменту в своїй книжці «Принципи наукового менеджменту» (1911). Тейлор вивчав, як час витрачається на робочому місці, і розробляв методи підвищення продуктивності праці шляхом оптимізації трудових процесів. Із цього почалася історія тайм-менеджменту.



Тайм-менеджмент – це процес планування та контролю того, скільки часу приділяти різним видам діяльності, з метою підвищення ефективності та продуктивності. Навичка використання тайм-менеджменту включає в себе визначення пріоритетів, розставлення завдань за важливістю та терміновістю.

Ефективний тайм-менеджмент допомагає зменшити стрес, забезпечує краще балансування між різними завданнями, підвищує усвідомленість та відповідальність за власний час. Це ключова компетенція для досягнення особистих та професійних цілей, яка включає також самодисципліну та саморегуляцію.

Ось кілька основних принципів тайм-менеджменту.

- **Визначення пріоритетів.** Розподіліть завдання на категорії за їхньою важливістю та терміновістю. Один із популярних методів – *матриця Ейзенхауера*, яка допомагає визначити, які завдання є терміновими та важливими, а які можна відкласти або не робити зовсім. Про неї розповімо нижче.
- **Планування.** Складайте плани на день, тиждень та місяць. Використовуйте календарі та планувальники для відстеження ваших завдань та зобов'язань. Розпочинайте кожен день із чітким переліком того, що потрібно зробити, і позначайте виконані завдання.

- **Установлення меж.** Важливо вміти казати «ні» завданням та проханням, які не відповідають вашим пріоритетам або не є ефективним використанням вашого часу. Збереження чітких меж допоможе уникнути перевантаження.
 - **Використання «Правила двох хвилин».** Якщо ви бачите завдання, яке можна виконати за дві хвилини чи швидше, зробіть це одразу. Це допоможе зменшити кількість малих задач, які можуть накопичуватися і відволікати вас.
 - **Техніка «Помодоро».** Ця техніка включає роботу протягом 25 хвилин, за якими йде коротка перерва (5 хвилин), а після кожних чотирьох таких циклів – довша перерва (15–30 хвилин). Це допомагає підтримувати високу концентрацію та запобігати втомі. Звідки, на вашу думку, походить назва цієї техніки?
 - **Одна справа за раз.** Уникайте виконання багатьох справ одночасно, це може знизити якість роботи та збільшити кількість помилок. Фокусування на одному завданні у кожний момент допоможе виконати його швидше та ефективніше.
 - **Регулярний перегляд.** Закінчуйте тиждень або місяць переглядом того, що було зроблено, та коригуванням планів на майбутнє. Це допоможе вам зрозуміти, які методи тайм-менеджменту працюють для вас найкраще, і дасть можливість покращувати свої навички.
- А чи замислювалися ви, як використовуєте свій час? Щоб краще це зрозуміти, виконайте вправу «Мій капітал часу».



Мій капітал часу

Упродовж одного тижня щодня приблизно оцінюйте, скільки часу ви витрачаєте на навчання, домашні справи, відпочинок, спілкування (з друзями або онлайн), соціальні мережі або ігри та сон. Наприкінці тижня підрахуйте, скільки годин за тиждень ви витратили на кожну категорію. Подумайте, на що ви витратили найбільше часу. А на що, можливо, хотіли б витратити більше?

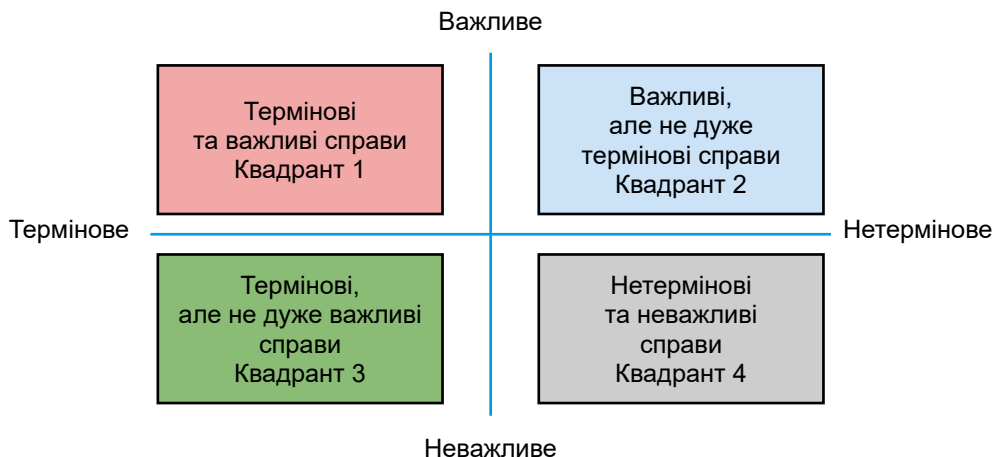
Заповніть у зошиті таблицю.

Категорія	Загальна кількість годин на тиждень	Висновки
Навчання		Чи задоволений / задоволена результатом?
Відпочинок		Потрібно більше / менше?
Соцмережі / ігри		Чи не забирають вони мій час?
Домашні справи		Чи все я встигаю зробити?
Сон		Чи достатньо я спав / спала?

Запишіть одну позицію, яку хочете змінити наступного тижня, щоб краще використовувати свій час.

Спробуйте спланувати свій день або тиждень за допомогою одного із застосунків для тайм-менеджменту: Trello (зручні картки і дошки для планування справ), Notion (таблиці, списки завдань, щоденники). Поділіться у класі своїм досвідом: що було зручно, а що ні. Чи допомогли вам додатки краще організувати свій час?

Матриця Ейзенхауера – дуже корисна техніка тайм-менеджменту, що дозволяє класифікувати справи за критеріями важливості та терміновості. Дуайт Ейзенхауер, відомий державний діяч і військовий стратег, який обіймав посаду Верховного головнокомандувача союзними військами під час Другої світової війни, а згодом – Президента Сполучених Штатів Америки, був ефективним організатором та майстром управління часом. Застосування матриці Ейзенхауера сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу та досягненню поставлених цілей. Ось як вона виглядає.



Матриця Ейзенхауера допомагає розподіляти всі справи за категоріями. У ній використовують два типи категорій: *важливе* – *неважливе*, *термінове* – *нетермінове*. Це дозволяє виділити 4 квадранти / 4 області на площині категорій.

Ви маєте записати у кожному квадранті тільки ті справи, що йому відповідають.

У **квадрант 1** (червоний) занотуйте термінові та важливі справи; у **квадрант 2** (синій) – важливі, але не дуже термінові справи; у **квадрант 3** (зелений) – термінові та не дуже важливі справи; у **квадрант 4** (сірий) – нетермінові та неважливі справи.

Ви самі вирішуєте, що для вас важливе, а що – неважливе, що для вас термінове, а що – нетермінове. Матриця дає вам змогу самостійно розв’язувати ці важливі питання, тому що – *це питання ваших пріоритетів*.

Ви розподілили ваші справи по квадрантах. Що ж робити далі? Існують певні рекомендації щодо виконання справ з кожного квадранта.

Квадрант 1 (червоний). Усі справи, що сюди потрапили, є *важливими та терміновими*. Їх треба зробити, не відкладаючи у «довгу шухляду». Наявність таких справ також сигналізує про те, що ви погано організуєте свою діяльність. Важливі справи треба робити завчасно, щоб не виникало терміновості. Отже, коли у вас багато справ у першому квадранті, ви повинні добре проаналізувати, як ви плануєте свою діяльність та чому виникли ці справи.

Квадрант 2 (синій). Ейзенхауер вважав, що це найважливіший квадрант. Сюди записані справи, які є *важливими, але не дуже терміновими*. Що це означає? Ці справи потребують часу та детального планування. Якщо ви добре попрацювали у цьому квадранті, то у вас не повинно бути багато справ у першому квадранті. Все буде робитися без поспіху. Це одна з важливих рис гарного планування справ – робити все без поспіху.

Квадрант 3 (зелений). *Термінові та не дуже важливі справи.* Таке трапляється у житті. Навкруги є безліч якихось термінових, на перший погляд, справ. Тут треба відразу зрозуміти, що таке важливі, а що – неважливі справи. Коли щось трапляється, ви повинні мати чітке розуміння, до якого квадранта віднести справу – до першого (червоного) або до третього (зеленого). Це залежить від чіткого усвідомлення пріоритетів. Одна й та сама термінова справа може у когось потрапити у перший квадрант, а у когось – у третій. Наприклад, коли ви використовуєте комп'ютер тільки час від часу чи коли працюєте на ньому постійно. У першому випадку несправність комп'ютера не є важливою, у другому – це дуже важливо. Отже, чітке розуміння своїх пріоритетів дає змогу приймати ефективні рішення щодо справ. Тому, коли справа опинилася у зеленому квадранті, це не означає, що потрібно все кинути і починати з нею працювати. Може почекати. Не треба метушитися!

Нарешті, квадрант 4 (сірий). *Нетермінові та неважливі справи.* Сюди зазвичай потрапляє все, чим приємно займатися, але не наближає вашу мету. Усе, що опинилося у цьому квадранті, Ейзенхауер називав «пожирачами часу». Його підхід був чітким – не займатися цими справами, хоча вони можуть бути приємними. Четвертий квадрант – це найбільший резерв часу, якого нам так завжди не вистачає.



Тайм-менеджмент – це система ефективного планування та використання часу, що сприяє досягненню цілей. Особливо важливою вона є для підприємців, оскільки дозволяє раціонально організовувати діяльність і приймати своєчасні рішення.

Мене часто запитують: «Як ти робиш усі справи за п'ятнадцять хвилин?»

Я відповідаю: «Це легко. Не слід втрачати жодної секунди».

Річард Бренсон, підприємець

3. Бізнес-етикет та ділова репутація

Підприємницька діяльність насамперед потребує спілкування з людьми для розв'язання різноманітних питань. Цілком зрозуміло, що навички ефективного спілкування є дуже важливими для підприємця. Однак не усі люди від природи мають комунікативні здібності. Цю проблему можна розв'язати, якщо користуватися правилами поведінки, які прийняті у бізнес-середовищі. Це бізнес-етикет.





Бізнес-етикет – це набір професійних норм і правил поведінки, які регулюють спосіб спілкування та взаємодії між людьми у бізнес-середовищі. Ці правила стосуються поведінки під час зустрічей, спілкування телефоном та електронною поштою, а також ділового одягу та поведінки на бізнес-заходах.

Головною метою бізнес-етикету є створення ефективних взаємовідносин у бізнесі, які ґрунтуються на взаємоповазі та професіоналізмі.



Як ви вважаєте, що можна внести до правил ділового етикету? Обговоріть це питання, розробіть певні правила та прокоментуйте їх.

Основні правила ділового етикету

- **Повага та ввічливість:** завжди ставтеся з повагою до колег, клієнтів і партнерів, незалежно від їхнього статусу або позиції.
- **Професійний зовнішній вигляд:** ваш зовнішній вигляд повинен відповідати стандартам індустрії та компанії, у якій ви працюєте.
- **Пунктуальність:** прибувати на зустрічі вчасно – виявляти повагу до часу інших.
- **Конфіденційність:** зберігайте конфіденційність інформації, яку вам було довірено.
- **Навички спілкування:** ясно та коректно висловлюйте свої думки, будьте уважні до словесних і невербальних сигналів співрозмовників.
- **Соціальна відповідальність:** дотримання норм соціально-етичної поведінки, зокрема турбота про довкілля, ресурси та громаду.
- **Енергоетикет:** відповідальне ставлення до енергоресурсів у робочому просторі – вимикання світла, техніки, заощадження води та тепла – це також частина професійної поведінки.

Кажуть: «Репутація біжить попереду людини». Ці слова підкреслюють важливість вашої ділової репутації. У бізнесі важко заробити добру думку про себе оточення, але легко її втратити. Репутація – це не лише про професіоналізм і добрі манери. У сучасному світі вона охоплює й етичні аспекти підприємницької діяльності.

Єдиний спосіб побудувати репутацію – бути справжнім і бути хорошою людиною. На це потрібен час. Але втратити її можна за одну секунду.

Індра Нуї, індійсько-американська бізнесвумен, колишня генеральна директорка PepsiCo

Складові позитивної ділової репутації

- **Надійність:** ваша здатність дотримуватися обіцянок і завершувати проекти вчасно зміцнює вашу репутацію надійної особи.
- **Професіоналізм:** ваше ставлення до роботи, вміння долати стресові ситуації та ваша здатність розв'язувати конфлікти етично й ефективно.
- **Етика та чесність:** чесні дії та етична поведінка створюють основу для довгострокових професійних відносин.

- **Соціальна відповідальність:** відповідальність за вплив бізнесу на суспільство і довкілля позитивно відображається на вашій репутації.
- **Співпраця та взаємодія з іншими:** вміння ефективно працювати в команді та підтримувати добрі стосунки з колегами та партнерами також є важливою частиною вашої ділової репутації.
- **Екологічна свідомість:** упровадження енергозбереження, мінімізація відходів, енергоефективність – все це стає частиною бізнес-репутації. Дотримання цих правил допоможе збудувати міцну та стабільну ділову репутацію, яка може стати ключем до довготривалого успіху у підприємницькій діяльності.

Підсумкові запитання

1. Що таке економічний спосіб мислення? Наведіть приклади його застосування в повсякденному житті.
2. Які основні складові економічного способу мислення? Опишіть кожну з них.
3. Чому важливо враховувати альтернативні витрати під час прийняття рішень?
4. Хто такий підприємець? Які обов'язки та права він має?
5. Які риси характеру є найважливішими для підприємця? Поясніть, чому вони необхідні.
6. Чи може будь-яка людина стати успішним підприємцем? Обґрунтуйте свою думку.
7. Що таке тайм-менеджмент і які його основні принципи?
8. Як матриця Ейзенхауера допомагає ефективно планувати час? Наведіть приклад.
9. Назвіть основні правила бізнес-етикету. Чому вони важливі для підприємця?
10. Прочитайте вислів Петра Яценка: «У бізнесі можна обманути лише один раз, а після того ваша справа безнадійно програна. Бізнес – справа чесних людей!» Поясніть, як цей вислів розкриває значення ділової репутації підприємця та її вплив на успіх у бізнесі.
11. *Робота в групі.* Як ви вважаєте, що можна внести до правил ділового етикету? Обговоріть це питання, розробіть оновлений кодекс ділового етикету підприємця XXI століття та поясніть, чому саме ці правила важливі.

Практичні завдання

1. Опишіть ситуацію, де ви використовували економічне мислення.
2. Порівняйте підприємця і підприємливу людину. Заповніть у зошиті таблицю.

Критерій	Підприємець	Підприємлива людина
Мета	Отримання прибутку шляхом створення і розвитку бізнесу	Розв'язання проблем, досягнення особистих цілей
Основна діяльність		
Риси характеру		

3. Оберіть одну з технік тайм-менеджменту (наприклад: планування справ, «Правило двох хвилин», техніка «Помодоро», матриця Ейзенхауера). Використайте цю техніку протягом одного навчального дня. Запишіть короткий звіт про свій досвід: які були переваги та труднощі.
4. Проведіть рольову симуляцію «Переговори підприємця з потенційним партнером». Оберіть ролі: підприємець, партнер, спостерігач. Проаналізуйте, які елементи ділового етикету впливають на успішність переговорів. Після симуляції створіть коротку рефлексію: які дії сприяли домовленості, які — заважали. Порівняйте висновки в групі.



НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЄКТ

«Мистецькі та літературні твори із фінансовим змістом»

Мистецькі та літературні твори часто досліджують теми, пов'язані з фінансами: цінність праці, значення грошей, складність вибору, важливість економії та відповідальне ставлення до грошей. Проаналізуйте, як ці теми розкриваються у мистецтві й літературі.

1. Оберіть **український** мистецький твір, у якому піднімаються проблеми, пов'язані з фінансами, або економічні теми (праця, гроші, вибір, економія, ризик).
2. Проаналізуйте твір за поданими нижче запитаннями.
 - Яку фінансову або економічну проблему відображено у творі?
 - На яких цінностях наголошує автор / авторка?
 - Чому ця тема важлива для сучасної людини?
3. Створіть **креативну презентацію** або **постер**.
 - Назва твору та ім'я автора / авторки.
 - Короткий зміст (2–3 речення).
 - Фінансова або економічна проблема, висвітлена у творі.
 - Ваші висновки (чому цей твір актуальний сьогодні).



Букет квітів. К. Білокур

 Приклади українських літературних творів: Ольга Кобилянська, «Земля»; Іван Карпенко-Карий, «Хазяїн»; Марко Вовчок, «Інститутка»; Пантелеймон Куліш, «Чорна рада»; Леся Українка, «Бояриня»; Тарас Шевченко, «Сон».

 Приклади українських творів образотворчого мистецтва: Тарас Шевченко, «Селянська родина»; Катерина Білокур, «Букет квітів»; Олександр Мурашко, «Дівчина в червоному капелюсі»; Тетяна Яблонська, «Хліб»; Марія Примаченко, «Соняшник і півень».

Запитання і завдання для самоперевірки

1. Що найкраще описує економічний спосіб мислення?
 - А Уміння швидко рахувати гроші
 - Б Уміння приймати рішення, враховуючи обмеженість ресурсів та альтернативні витрати
 - В Постійне накопичення грошей без витрат
 - Г Робота тільки заради прибутку
2. Яка з навичок є найважливішою для ефективного тайм-менеджменту?
 - А Здатність відкладати справи
 - Б Уміння планувати час і розставляти пріоритети
 - В Уміння робити кілька справ одночасно
 - Г Уміння працювати без відпочинку

- 
3. За допомогою якої техніки можна розподілити завдання за важливістю і терміновістю?
- А Техніка «Помодоро»
 - Б Матриця Ейзенхауера
 - В Діаграма Ганта
 - Г Метод «Календар успіху»
4. Що найбільше впливає на ділову репутацію підприємця?
- А Кількість знайомих
 - Б Поведінка, надійність і професіоналізм
 - В Вік і досвід роботи
 - Г Зовнішній вигляд
5. Яка з перелічених рис НЕ є характерною для підприємця?
- А Інноваційність
 - Б Схильність до ризику
 - В Боягузтво
 - Г Лідерство
6. Що є важливою частиною ділового етикету та гарної ділової репутації?
- А Завжди з усіма погоджуватися
 - Б Дотримуватися домовленостей і поважати співрозмовника
 - В Намагатися виглядати краще за інших
 - Г Ігнорувати правила спілкування
7. Яка риса найбільше сприяє розвитку економічного мислення у підлітків?
- А Пасивність
 - Б Критичність і здатність аналізувати ситуацію
 - В Прагнення уникати будь-яких змін
 - Г Небажання рахувати гроші
8. Яке правило бізнес-етикету найбільше впливає на перше враження про підприємця?
- А Уміння працювати в команді
 - Б Пунктуальність
 - В Використання соцмереж
 - Г Володіння іноземними мовами
9. У якому випадку людина виявляє підприємливість?
- А Очікує, поки інші запропонують ідеї.
 - Б Шукає можливості для розв'язання проблем.
 - В Ухиляється від участі в нових проєктах.
 - Г Уникає нестандартних ситуацій.
10. Який з наведених прикладів свідчить про правильне використання принципів тайм-менеджменту?
- А Учень виконує складні завдання одразу, а прості – пізніше.
 - Б Працівник відкладає всі важливі справи на кінець дня.
 - В Підприємець планує свій тиждень, розподіляючи завдання за пріоритетністю.
 - Г Студент виконує тільки найцікавіші завдання, ігноруючи складні.

11. Що є прикладом обмеженості ресурсів з точки зору економічного способу мислення?

- А** Необмежена кількість грошей на банківському рахунку
- Б** Обмеженість часу для виконання завдань
- В** Можливість купити все, що завгодно
- Г** Відсутність потреби у виборі

12. Які кроки слід зробити перед відкриттям власної справи? (Оберіть кілька правильних відповідей.)

- А** Оцінити ризики
- Б** Зібрати інформацію про ринок
- В** Розробити бізнес-ідею
- Г** Проігнорувати можливі витрати

13. Установіть відповідність між ситуаціями та основними аспектами підприємницької діяльності.

Ситуації

Аспекти підприємницької діяльності

- 1** Укладання контракту з постачальником
- 2** Аналіз попиту на новий продукт
- 3** Розробка графіка роботи співробітників
- 4** Оцінка ризиків перед інвестуванням

- А** Ділові переговори та домовленості
- Б** Маркетингове дослідження
- В** Організація бізнес-процесів
- Г** Фінансове планування

Головні підсумки теми

- Підприємець – це людина, яка бере на себе ризик і працює самостійно або створює організацію з метою отримання прибутку.
- Підприємливість пов'язана не тільки із здатністю бачити нові можливості, але й з розумінням, як їх використати, щоб отримати прибуток від діяльності. Таку здатність зазвичай пов'язують з так званим економічним способом мислення.
- Економічний спосіб мислення – це підхід до аналізу ситуацій та прийняття рішень, який використовує концепції та принципи економіки.
- Тайм-менеджмент – це процес планування та контролю того, скільки часу приділяти різним видам діяльності з метою підвищення ефективності та продуктивності. Навичка використання тайм-менеджменту включає в себе визначення пріоритетів, розставлення завдань за важливістю та терміновістю.
- Одна з ефективних технік тайм-менеджменту – матриця Ейзенхауера, яка допомагає розподіляти справи за категоріями, щоб ефективно планувати свою діяльність.
- Бізнес-етикет – це набір професійних норм і правил поведінки, які регулюють спосіб спілкування та взаємодії між людьми у бізнес-середовищі. Ці правила стосуються поведінки під час зустрічей, спілкування по телефону та електронною поштою, а також ділового одягу та поведінки на бізнес-заходах. Головною метою бізнес-етикету є створення ефективних взаємовідносин у бізнесі, які ґрунтуються на взаємоповазі та професіоналізмі.

Практична робота № 1

Підприємець і підприємлива людина

Мета роботи:

- поглибити розуміння сутності понять «підприємець» та «підприємлива людина», виявити ключові якості та характеристики, що відрізняють підприємця від підприємливої людини;
- розвинути навички аналізу та порівняння різних концепцій;
- застосувати теоретичні знання про риси підприємця та підприємливої людини на практиці;
- усвідомити значення соціальної відповідальності та енергоефективності як складових підприємливості в сучасному світі.

ХІД РОБОТИ

Ознайомтеся із запропонованими життєвими ситуаціями та виконайте завдання.

Ситуація 1. Олег, студент третього курсу технічного університету, помітив, що його одногруппники часто мають проблеми з роздруком курсових робіт та рефератів через відсутність зручного та недорогого сервісу поблизу університету. Хлопець вирішив організувати невеликий копіювальний центр прямо в гуртожитку. Він домовився з адміністрацією, знайшов старий принтер, відремонтував його, купив папір та картриджі за власні заощадження. Олег сам приймає та виконує замовлення, розраховує клієнтів, установлюючи ціни трохи нижчі, ніж у найближчих копіцентрах. Його одногруппники задоволені зручністю та вартістю послуг.

Ситуація 2. Тетяна працює маркетологом у великій компанії. Вона постійно генерує нові ідеї для рекламних кампаній, пропонує нестандартні підходи до просування продуктів, вміє переконувати керівництво у доцільності своїх ініціатив та ефективно організовує роботу команди для їх впровадження. Завдяки її креативності та наполегливості компанія значно збільшила обсяги продажів.

Ситуація 3. Марія, мешканка села Красилівці, вирішила зайнятися вирощуванням полуниці на власній земельній ділянці. Вона вивчила сучасні технології крапельного зрошення, придбала розсаду високоврожайних сортів та уклала угоду з місцевим супермаркетом про постачання свіжої продукції. Для зменшення витрат Марія залучила родичів до допомоги під час посадки та збору врожаю. Її полуниця швидко стала популярною завдяки гарному смаку та екологічності.

Завдання 1. Проаналізуйте кожну із запропонованих ситуацій. Визначте, хто з описаних осіб є підприємцем, а хто проявляє підприємливість, не будучи власником бізнесу. Обґрунтуйте свою думку, спираючись на визначення підприємця та підприємливої людини. Заповніть у зошиті таблицю.

Ситуація	Особа		Основні риси, що визначили ваш вибір
	Підприємець	Підприємлива людина	

Завдання 2. Порівняйте якості підприємця та підприємливої людини. Заповніть у зошиті таблицю, вказавши щонайменше три їхні спільні риси та три відмінні.

Спільні риси підприємця та підприємливої людини	Відмінні риси підприємця	Відмінні риси підприємливої людини

Завдання 3. Якби Сергій захотів створити фотостудію з енергоощадним освітленням і обладнанням, чи вплинуло б це на його репутацію як підприємця? Як саме підприємливість може виявлятися через енергоефективність і дбайливе ставлення до ресурсів?

Завдання 4. Прочитайте вислів американського інвестора Джеймса Алтачера: «Кожен з нас підприємець. Єдині навички, які вам необхідні, щоб стати підприємцем: здатність терпіти невдачі, здатність генерувати ідеї, вміння продати ці ідеї, здатність реалізувати ці ідеї і здатність бути наполегливим, щоб попри свої помилки вчитися і рухатися далі до наступної пригоди».

- Чи погоджуєтеся ви з твердженням, що кожен з нас є підприємцем? Обґрунтуйте свою думку.
- Наскільки вичерпним є перелік ключових навичок, необхідних для підприємця?
- Як ви розумієте наполегливість у контексті підприємництва? Чому без неї інші перелічені навички можуть виявитися недостатніми для досягнення успіху?
- Чи вважаєте ви, що навички, перелічені Джеймсом Алтачером, є корисними лише для тих, хто займається бізнесом, чи вони можуть бути застосовані в інших сферах життя?
- Наведіть приклади успішних підприємців, для яких здатність генерувати ідеї, продавати їх, реалізовувати та бути наполегливим відіграли ключову роль в успіху.
- Наведіть приклади підприємців, яким інноваційність, відповідальність та енергосвідомість допомогли досягти успіху.

Завдання 5. Перефразуйте відомі українські прислів'я так, щоб вони відображали ідеї підприємливості, ощадливого ставлення до грошей, планування бюджету, заощаджень, інвестування чи фінансової відповідальності.

Зразок. Сім раз відмір – один раз відріж. – Сім раз прорахуй витрати – один раз витрать гроші.

Під лежачий камінь вода не тече.

Не відкладай на завтра те, що можна зробити сьогодні.

Не той мудрий, хто багато говорить, а той, хто багато знає.

Додаткове завдання. Розробіть короткий план ініціативи в школі або вдома, яка демонструє вашу підприємливість і водночас сприяє енергозбереженню, – «Моя енергоефективна ініціатива».



Висновки. Напишіть короткий рефлексивний текст про те, що ви дізналися про підприємців та підприємливих людей під час виконання цієї роботи.



Тема 2. Шукаємо бізнес-ідею. Створюємо бізнес-команду

Важливо пам'ятати, що ваші ідеї не обов'язково мають бути великими. Вони просто мають бути вашими.

*Сара Блейклі, підприємця,
засновниця бренду Spanx*

Жодна людина не досягає успіху без допомоги інших. Щастя та успіх завжди спільні.

Ендрю Карнегі, підприємець

У цій темі ви розглянете себе в ролі підприємця, який не лише полює за доходами, а й прагне зробити щось корисне, цікаве та потрібне людям. Адже хороша бізнес-ідея – це не тільки спосіб заробити, а й реалізація потреб споживачів.

1. Дослідження ринку та пошук бізнес-ідеї

Як перетворити ідею на справу, яка приносить дохід, і як це краще реалізовувати – поодиночі чи в команді?

У попередній темі ви дізналися, що таке підприємництво та які риси притаманні успішному підприємцю. Розглянемо, як починається цей захопливий процес. Попри те, що кожна успішна справа має свою неповторну історію, існують загальні етапи, які сприяють перетворенню ідеї на реальний проєкт.

Ми розглянемо такі питання:

- як провести дослідження ринку та виявити перспективну бізнес-ідею;
- як знайти свою нішу на ринку: споживачі та конкуренти;
- як грамотно сформулювати бізнес-ідею;
- де та як шукати партнерів для бізнесу;
- як сформувати ефективну команду.

Підприємницька діяльність зароджується з ідеї – задуму щодо нового продукту, послуги або розв'язання певної проблеми. Ця ідея стає фундаментом для створення власної справи, де підприємець бере на себе ризики, щоб реалізувати її та запропонувати цінність для інших.



Бізнес-ідея – це план або загальна концепція, яку можна використати для започаткування діяльності, що має на меті заробляти гроші.

Як економічний спосіб мислення допомагає людині знаходити нові можливості для створення власної справи? Якими можуть бути шляхи, що ведуть до появи бізнес-ідеї? Це відкрите питання, тобто на нього немає єдиної відповіді. Обговоріть у класі можливі відповіді.

Уявіть собі людину, у якої з'явилася ідея створення фільму. Ця людина може подумки «бачити» цікаву історію, що лежить в основі стрічки. Може розповідати цю історію друзям, може навіть уявляти відомих акторів у ролях головних героїв. Але все це тільки в думках

у цієї людини. Щоб з'явився фільм, треба виконати велику роботу: спочатку написати сценарій, знайти того, хто буде згоден дати гроші для виробництва фільму, знайти режисера, якому буде цікаво знімати фільм, знайти акторів, операторів, організувати процес зйомок та багато іншого. Треба розуміти, які витрати потрібні, щоб зробити цей фільм, та скільки він може принести грошей. Це вже не про цікаву історію, а про бізнес-розрахунки. Потім треба організувати рекламу стрічки, щоб потенційним глядачам стало цікаво – а що там за фільм такий. А наприкінці, коли фільм з'явиться у прокаті, сподіватися, що він сподобається глядачам і вони будуть приходити його дивитися і платити за це гроші. Тому що прокат фільму повинен принести прибуток тим, хто вирішив ризикнути та дати гроші на виробництво.

Цей приклад показує досить типову історію створення продукту якогось бізнесу – від бізнес-ідеї до можливого прибутку. На початку цієї теми ми навели висловлювання відомого підприємця Річарда Бренсона про бізнес-ідеї. Без ідеї неможливо створити бізнес, але цього замало. Коли ви розробляєте бізнес-ідею, ви повинні відповісти на декілька питань. Якщо ви не можете хоча б приблизно відповісти на них, то ви не зможете перетворити вашу бізнес-ідею у щось реальне. Як показує досвід успішних підприємців, досить часто відповіді на ці питання можуть змінювати початкову бізнес-ідею, щоб зробити її більш реалістичною.

Сімейна сироварня «Додо Фирма», розташована в селі Івки Київської області, – це приклад успішного бізнесу, що поєднує локальні ресурси та культурні традиції. Господарі використовують молоко корів, кіз та овець, які пасуться на власних луках, а у виробництві застосовують класичні європейські технології сироваріння, адаптовані до українських умов. Завдяки крафтовому підходу та високій якості продукції ферма приваблює покупців з різних регіонів, доводячи, що сільська місцевість може бути джерелом інноваційного та прибуткового бізнесу.



Зверніть увагу, на які запитання потрібно відповісти, щоб бізнес-ідея стала реальним проєктом.

- **Сегменти клієнтів.** Для яких груп споживачів ви створюєте продукт (товар або послугу)?
- **Унікальна пропозиція.** Чому клієнти вибирають ваш продукт, а не інший?
- **Канали просування продукту.** Як ви збираєтесь розповідати про свій продукт та доставляти інформацію до клієнтів?
- **Відносини з клієнтами.** Який тип відносин ви будете з клієнтами – від персональних до автоматизованих?
- **Джерела доходу.** Як ви заробляєте гроші, як і за що відбувається оплата?
- **Ключові ресурси.** Що є головним ресурсом для ведення вашого бізнесу – люди, технології, інформація чи щось інше?



- **Ключові види діяльності.** Які найважливіші дії ви мусите виконувати, щоб виробляти продукт або надавати послугу?
- **Ключові партнерства.** Які постачальники та партнери допомагають вашому бізнесу працювати більш ефективно?
- **Структура витрат.** Які витрати несе ваш бізнес, щоб функціонувати, зокрема витрати на ключові ресурси, ключові діяльності тощо? Усі ці питання взаємопов'язані та спільно формують загальну картину того, як працює бізнес.

Для прикладу спробуємо відповісти на ці питання для бізнес-ідеї про доставку товарів для домашніх улюбленців. Ми наводили цей приклад у попередній темі, коли говорили про економічний спосіб мислення.

Сегменти клієнтів. Це люди, які мають домашніх улюбленців. Люди, які багато часу проводять на роботі, тому в них не завжди є час ходити у зоомагазин. Крім того, вони не завжди пам'ятають про все необхідне для своїх улюбленців. Вони мають достатній зарібок, щоб заплатити за послугу, яка розв'яже проблему догляду за улюбленцями.



Унікальна пропозиція. Для кожного клієнта ви будете мати інформацію, необхідну для піклування про собаку або іншу тварину. Це дасть вам змогу вчасно доставляти до дверей будинку у зручний час все необхідне: корм, ліки, одяг, іграшки тощо. Власнику навіть не потрібно пам'ятати про все це. Єдине, що потрібно, – відповісти на питання «Коли доставити?». Цю пропозицію можна, наприклад, описати так: «Ми дбаємо про все для ваших улюбленців, вам залишається отримувати задоволення від спілкування з ними» або «Ви спілкуєтесь – ми піклуємось». Розробка тексту пропозиції потребує креативності.

Канали просування продукту. Це головне та найбільш складне питання у такому бізнесі. Тут треба спробувати всі можливі способи. Наприклад, знайти форуми власників різних домашніх тварин. Пропонуємо обговорити це питання у класі.

Відносини з клієнтами. Вам потрібно будувати персональні відносини, знати все про домашню тварину та примхи господарів. Треба зробити комп'ютерну інформаційну систему, куди ви будете заносити всю інформацію про клієнтів. Із часом ваші відносини повинні ставати міцнішими.

Джерела доходу. Найпростіший варіант – це отримувати гроші, коли ви доставили необхідний товар до дверей власника домашньої тварини. Ціна товару, доставленого до дверей, складається з ціни постачальника товару плюс вартість вашої послуги.

Ключовим ресурсом у цьому випадку є інформація про клієнтів. Втрата інформації зруйнує бізнес. Ви повинні збирати дані увесь час, бо від них залежить розмір вашого бізнесу. Від розміру бізнесу залежить знижка від постачальника, а це впливає на те, скільки ви можете заробляти. Пропонуємо обговорити у класі цікаве питання – як збирати інформацію про потенційних клієнтів.

Ключова діяльність. На основі інформації про кожного клієнта треба планувати закупку потрібних товарів у постачальників. Оскільки ви не плануєте оренду складу, щоб скоротити власні витрати, то планувати треба дуже ретельно. Потім треба забирати товар у постачальників та доставляти до дверей клієнтів. Звичайно, також треба отримувати гроші за послугу. Це потребує досить складної логістики (див. визначення терміна нижче).

Ключові партнери. Це постачальники тих товарів для тварин, які вам потрібні. Від відносин з ними може залежати знижка, що ви отримуєте як постійний покупець. Від цієї знижки залежить ваш прибуток (див. визначення терміна нижче). Отже, відносини з постачальниками дуже важливі.

Структура витрат. Ось приблизний перелік. Витрати на просування послуги залежать від того, як ви це будете робити. Транспортні витрати залежать від того, як ви будете забирати товари у постачальників та привозити до власників домашніх тварин. Залежно від відносин з постачальниками ви будете отримувати від них товари за передплатою або на реалізацію – це буде впливати на ваші витрати. Витрати на діяльність із збору інформації про потенційних покупців вашої послуги. Податкові витрати (про них ви дізнаєтеся в окремій темі). Загалом можна сказати, що структура витрат дуже залежить від того, як ви зможете організувати свою підприємницьку діяльність. Розуміння цих витрат допомагає приймати обґрунтовані рішення та планувати ціну товару чи послуги.



Логістика – це наука про організацію діяльності таким чином, щоб потрібний товар опинився в потрібній кількості в потрібному місці у потрібний час з мінімальними витратами.

Дохід – це грошові кошти, отримані за певний період часу.

Прибуток – це різниця між доходами та витратами.

Отже, ви вже побачили приклад відповіді на ті питання, що виникають під час практичного обговорення бізнес-ідеї та допомагають оцінити її життєздатність.

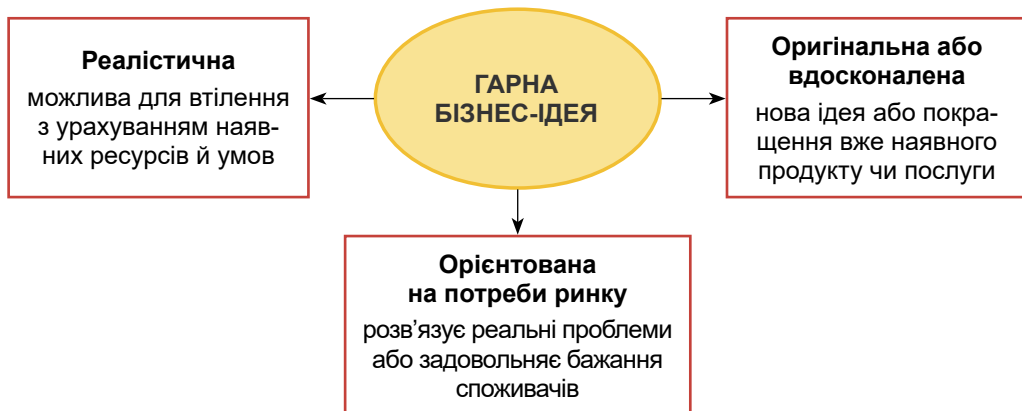
Бізнес-ідея є основою для розвитку бізнесу, вона визначає його напрям і стратегію.

А де ж узяти цю початкову бізнес-ідею?

Ідея Facebook народилася з бажання Марка Цукерберга створити онлайн-платформу для спілкування студентів Гарварду. Коли Брайан Ческі та Джо Геббіа не змогли заплатити за оренду квартири, вони здали мандрівникам вільну кімнату з надувними матрацами. Так з'явилася Airbnb. Відчувати себе в безпеці – це базова потреба кожної людини. Саме тому Ajax Systems (засновник Олександр Контотський) створили інноваційні системи безпеки, які захищають будинки та офіси від злодіїв. Їхні бездротові технології та стильний дизайн зробили Ajax популярним вибором не лише в Україні, а й за кордоном.



Хороша бізнес-ідея повинна відповідати важливим критеріям.



Шлях до народження бізнес-ідеї може виглядати так:



- Знайдіть щось, що вам не подобається або що могло б бути кращим, і подумайте, **як ви можете це виправити**. Це зародження ідеї. Зазвичай воно пов'язане з тим, чим ви цікавитесь, про що ви постійно думаєте, що добре знаєте. Дуже складно думати про те, про що ви нічого не знаєте.
- Після цього подивіться, **чи є люди, які також відчують цю проблему** і чи будуть вони готові платити за її розв'язання. Ці люди можуть стати **споживачами** вашої ідеї, коли її буде реалізовано.
- Також перевірте, **чи вже існують рішення**, подібні до вашої ідеї, які вже розв'язують ту проблему, що пов'язана з вашою ідеєю. Ті, хто займаються такими рішеннями, можуть бути вашими **конкурентами**.
- Спробуйте оцінити **ринкову нішу**, що ви можете зайняти.

Цих кроків уже достатньо, щоб скласти перелік бізнес-ідей, які ви будете розглядати глибше.

Наступним кроком після появи бізнес-ідеї є визначення ринкової ніші – конкретної групи споживачів, для яких ваш товар або послуга будуть найбільш цінними і потрібними.



Ринкова ніша – це частина ринку, на яку орієнтовано ваш продукт або послугу і яка відповідає особливим потребам, інтересам або бажанням певної групи людей. Саме ці люди – ваші потенційні клієнти.

Добре розуміння своєї ринкової ніші дає можливість максимально задовольнити потреби тих споживачів, на яких ви орієнтуєтесь. **Характеристиками** ринкових ніш можуть бути різні фактори. Що ж може відрізнити одну ринкову нішу від іншої?

Ринкові ніші формуються залежно від того, яку саме цінність ви пропонуєте клієнтам і як організовуєте товар або послугу.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Ціна товару або послуги• Спеціальні характеристики товару (наприклад, вегетаріанська їжа)• Персональне обслуговування з урахуванням усіх потреб клієнта | <ul style="list-style-type: none">• Швидке масове обслуговування• Якість товару або послуги• Умови надання послуги (наприклад, цілодобово)• Інше (можете пропонувати свої ідеї) |
|---|--|

Ціна



Для клієнтів, які цінують економію, ви можете запропонувати бюджетну каву із собою.

Вегетаріанська їжа



Для людей, які піклуються про здоров'я та екологію, створіть меню з вегетаріанськими та веганськими стравами.

Персональне обслуговування



Для тих, хто шукає увагу та комфорт, зробіть акцент на затишній атмосфері та індивідуальному підході.

Швидке масове обслуговування



Для зайнятих людей, яким потрібна кава «на бігу», організуйте швидке обслуговування та зручне розташування.

Якість товару



Для гурманів, які цінують вишуканий смак, запропонуйте каву з рідкісних сортів з різних куточків світу.

Умови надання послуги



Для «сов», які працюють вночі, або для тих, хто поспішає на ранній потяг, зробіть кав'ярню цілодобовою.

Що потрібно для створення бізнесу?
Три прості речі: знати свою нішу
краще від усіх, знати, хто ваш
покупець, і пристрасно бажати успіху.
**Дейв Томас, засновник мережі
ресторанів Wendy**

Інколи ніші створюють самі споживачі. А іноді підприємці самі знаходять ці ідеї, уважно спостерігаючи, чого не вистачає людям. Наприклад, у Starbucks спочатку готували каву для справжніх поціновувачів – смачну, ароматну, з якісних зерен. Але з часом стало зрозуміло, що багатьом людям потрібна кáva, яку можна взяти із собою. Так з'явився Starbucks у тому вигляді, як ми його знаємо, – з кавою навинос і легким перекусом.

А ось компанія Tesla почала з того, що створювала дорогі електромобілі для тих, хто любить новітні технології й турбується про довкілля. Таким чином, вона знайшла свою нішу – особливе місце на ринку, яке інші компанії не помічали.



Для генерації ідей щодо потенційних ніш використовуйте метод «мозкового штурму». Це дозволить розглянути максимальну кількість варіантів.

Розуміння ринкових ніш допомагає перетворити абстрактні ідеї на реальні бізнес-рішення.

Зараз ми пропонуємо вам практичну вправу – здійснити «мозковий шторм» та створити перелік бізнес-ідей.



«Мозковий шторм». Складіть список бізнес-ідей, які ви вважаєте вдалим для організації власного підприємницького бізнесу. Обговоріть їх у класі згідно з тим переліком питань, що наведено вище.

Після вибору бізнес-ідеї підготуйте її короткий опис для презентації потенційним партнерам, інвесторам та майбутнім клієнтам. Щоб зробити це якісно і впевнено, скористайтеся питаннями, які ми розглядали раніше.

Зробіть опис однієї з бізнес-ідей, що ви обговорили під час складання списку. Відповідайте на усі питання послідовно. **Проведіть презентацію у класі**, ніби ви виступаєте перед інвесторами або потенційними партнерами, тобто перед тими, від кого залежить можлива реалізація вашої ідеї. Уміння презентувати свої думки є дуже важливою навичкою у діяльності підприємця.



2. Створення бізнес-команди

Як ми вже казали раніше, для втілення бізнес-ідеї потрібні **певні ресурси**. Найчастіше головними ресурсами є гроші, досвід, команда однодумців, інформація, уміння ефективно використовувати час тощо залежно від особливостей ідеї.

Питання фінансування ми розглянемо трохи пізніше, а з основами тайм-менеджменту ви вже ознайомлені. Зараз зосередимо увагу на формуванні команди однодумців.

Жодна людина не досягає успіху самотужки – успіх завжди результат спільної праці.

Опра Вінфрі, медіаменеджерка та підприємця



Бізнес-команда – це група людей, які об'єднують свої знання, навички та ресурси для досягнення спільної бізнес-цілі.

Бізнес-команда є основою успішного стартапу чи підприємства, оскільки дозволяє розподіляти обов'язки, використовувати сильні сторони кожного члена та ефективніше долати виклики.



Як ви вважаєте, якими повинні бути головні умови для того, щоб створити таку команду, яка зможе спочатку перетворити бізнес-ідею на реальний бізнес, а потім розвивати його? Це важлива тема для обговорення у класі.



Ефективна команда повинна мати учасників з різними навичками та спільними цінностями.

Для того щоб створити ефективну команду для реалізації бізнес-ідеї, особливо важливо звернути увагу на кілька ключових факторів.

- 1. Різноманітність навичок.** Згадайте, що у футбольній команді є воротар, захисники, нападники та півзахисники, кожен з яких має свою роль на полі. Так само і в бізнесі: вам потрібні люди з різними навичками. Наприклад, хтось здібний у математиці і може займатися фінансами, інший може бути креативним і займатися маркетингом, а третій – бути технологічним гуру.
- 2. Спільні цінності.** Уявіть, що всі у команді рухаються в одному напрямку. Працювати значно легше, коли всі вірять у ту саму ідею і мають схоже уявлення про те, як має розвиватися бізнес. Якщо учасники команди поділяють спільні цінності, вони зможуть ефективніше працювати разом і долати виклики.
- 3. Комунікація.** Ефективне спілкування – це як міст між островами. Якщо всі в команді чітко та відкрито спілкуються одне з одним, уникати непорозумінь стає набагато легше. Важливо, щоб усі могли висловлювати свої ідеї та вміли слухати інших.
- 4. Гнучкість і вміння адаптуватися.** Бізнес-світ постійно змінюється, і команді потрібно вміти адаптуватися до нових умов. Якщо в колективі є люди, які можуть швидко мінятися і приймати нові виклики, це велика перевага.
- 5. Лідерство.** Гарний лідер – це як капітан корабля, який веде свою команду через бурі. Лідер повинен не тільки вказувати напрямок, але й надихати команду, допомагати їй розвиватися, вирішувати проблеми і підтримувати моральний дух.
- 6. Також не забувайте про важливість довіри і поваги між членами команди.** Коли люди довіряють одне одному і поважають одне

одного, вони можуть працювати разом більш продуктивно і створювати дійсно чудові речі!

Наступне питання, на яке важливо мати відповідь, – **скільки людей** має бути в команді? З одного боку, велика команда має великі можливості. З іншого, великим колективом складно керувати, тому що виникає багато різноманітних питань взаємодії. Крім того, велика команда потребує великих витрат. На початковому етапі реалізації бізнес-ідеї треба знайти баланс для розміру команди.

Якщо ви не можете нагодувати команду двома піццями, у вас занадто велика команда.
Джефф Безос, засновник Amazon

На старті бізнесу немає потреби у великому колективі – важливо, щоб були охоплені ключові напрями діяльності. Зазвичай достатньо чотирьох фахівців.



Фахівець / фахівчиня із маркетингу відповідає за сегментацію ринку, унікальну пропозицію, канали просування, відносини з клієнтами.

Менеджер / менеджерка з роботи з партнерами відповідає за відносини з ключовими (найважливішими) партнерами та постачальниками.



Операційний менеджер / операційна менеджерка контролює виробничі процеси, забезпечує якість товарів або послуг і стежить за виконанням планів.

Фінансист / фінансистка відповідає за облік витрат та доходів.

Важлива роль відводиться лідеру команди. Проте лідер команди – це не окрема роль, а функція, яку може виконувати один із ключових учасників. Лідер, виконуючи одну з ключових ролей, бере на себе керівні функції: координує роботу команди, приймає остаточні рішення та несе відповідальність за результат.

У реальних умовах стартапи часто починають роботу з мінімальними командами, де одна людина може виконувати кілька ролей одночасно. Так, на старті український стартап Grammarly мав лише трьох ключових учасників – це були Product Manager (лідер проекту), маркетолог та операційний менеджер / операційна менеджерка.



Проте зі зростанням бізнесу команди зазвичай збільшуються. Існують компанії з великими бізнес-командами.

В Україні однією з найбільших є команда компанії Rozetka, що налічує понад 8000 працівників. У світі найбільші бізнес-команди мають міжнародні корпорації. Наприклад, у компанії Amazon у різних країнах працює понад 1,5 мільйона людей.

Розподіл сфер відповідальності в бізнес-команді не тільки перебиває усі важливі питання ведення бізнесу, але і пов'язаний з різними якостями людей, які виконують ці ролі. Треба пам'ятати, що не існує універсальних виконавців для усіх можливих ролей.

Щоб команда могла успішно розвивати бізнес, важливо не лише створити якісний продукт або послугу, а й знайти ефективні способи донести їхню цінність до споживачів. Цим займається одна з ключових сфер підприємницької діяльності – маркетинг.



Маркетинг – це процес планування та реалізації концепції просування, ціноутворення та продажу товарів та послуг. Маркетинг включає всі дії, які допомагають взаємодіяти з клієнтами, привертати їхню увагу та переконувати їх купувати товари чи послуги.



Як ви вважаєте, чому навіть найкращий продукт може залишитися непоміченим без правильної стратегії просування?

Успішний маркетинг – це командна робота. Хоча за нього часто відповідає окрема людина, ефективне просування продукту вимагає співпраці з іншими членами команди: з тими, хто розробляє продукт, виробляє його, продає, обслуговує клієнтів. Адже маркетинг – це не лише реклама, а й кожен етап взаємодії з клієнтом, від першого знайомства до повторної купівлі.



Виконайте вправу, що дозволить оцінити важливість командної роботи та розкрити особливості різних ролей у команді. Під час виконання завдання ви зможете побачити, які якості необхідні для ефективної реалізації кожної ролі.

1. Об'єднайтеся у команди по 4 учасники в кожній.

Перший крок (7 хв)

2. Розподіліть ролі в команді, визначте лідера.
3. Проведіть «мозковий штурм» для генерування трьох бізнес-ідей та оберіть найкращу ідею для реалізації.
4. Процесом обговорення керує лідер команди.
5. Кожен учасник команди, відповідно до своєї ролі, розробляє свій внесок у бізнес-план.
6. Обговоріть та узгодьте ваші напрацювання, щоб створити цілісний бізнес-план.

Другий крок (7 хв)

7. Перерозподіліть ролі, визначте лідера.
8. Знову проведіть «мозковий штурм» для генерування трьох бізнес-ідей та оберіть найкращу ідею для реалізації.
9. Обговоріть свої дії для реалізації ідеї.

10. Обговоріть та узгодьте ваші напрацювання, щоб створити цілісний бізнес-план.

Таким чином можна зробити декілька кроків залежно від ліміту часу.

Після закінчення вправи обговоріть, що було найскладнішим у кожній з ролей? Які навички виявилися найважливішими? Що ви дізналися про себе як про члена команди? Як можна покращити командну роботу в майбутньому?

Для успішної роботи важливо не тільки правильно розподіляти ролі, а й обирати людей, які справді можуть ефективно їх виконувати.

Розглянемо, як організувати процес пошуку та відбору ключових учасників бізнес-команди.

Як же знайти людей, які допоможуть утілити вашу бізнес-ідею в життя? Це дуже важливе питання для запуску бізнесу.

Досвід показує: на початку значно складніше підібрати потрібних людей. Чому? Тому що на початку ви ще не зовсім добре розумієте усі деталі своєї діяльності. З досвідом ви краще усвідомлюєте, чим повинен займатися кожен член команди, які риси характеру допоможуть якісно виконувати ту чи іншу роль.

Український стартап дизайнерських послуг Awesomic довів силу команди. Коли почалася повномасштабна війна, більшість співробітників працювали з України, часто без світла та інтернету. Використання генераторів і Starlink допомогло організувати безперервну роботу, зберегти клієнтів по всьому світу та продовжити зростання навіть у кризових умовах.

Схожу роль командної співпраці показав й інший український проєкт – Preply, платформа для пошуку репетиторів. Її засновники починали без значних ресурсів: самі шукали викладачів, обробляли заявки та перевіряли профілі. Така особиста залученість допомогла швидко зрозуміти потреби користувачів і масштабувати сервіс, який нині працює у більш ніж 180 країнах.

Правильний підбір команди може стати вирішальним фактором для успіху чи поразки бізнесу. Коли Стів Джобс придбав студію Pixar, він зібрав команду неймовірно талановитих аніматорів, режисерів та сценаристів. Він створив атмосферу творчості та співпраці, де кожен голос був важливим. Завдяки цьому Pixar створив серію культових мультфільмів, які підкорили світ. Джобс розумів, що успіх залежить не лише від технологій, але й від людей, які їх використовують.

Неправильний підбір персоналу став причиною краху однієї з найбільших енергетичних корпорацій США – Enron. Enron наймала агресивних та надмірно амбітних людей, котрі були готові на все заради прибутків. Це спричинило формування токсичної атмосфери, де моральні принципи ігнорували. У результаті корупції та шахрайства компанія збанкрутувала.



Правильний підбір людей на ключові посади у команді часто стає вирішальним фактором успіху чи невдачі бізнесу. Талановиті та вмотивовані працівники здатні підняти компанію на новий рівень, тоді як неправильні кадрові рішення можуть спричинити серйозні проблеми і навіть призвести до банкрутства.

Але завжди треба з чогось починати. Ось деякі поради, від яких ви можете відштовхуватися. Організація процесу пошуку та відбору ключових співробітників у вашу бізнес-команду вимагає ретельного планування. Існують стандартні кроки, які ви можете використовувати. Звичайно, ви можете розробляти власні підходи, але завжди корисно вивчати досвід професіоналів у сфері роботи з персоналом.



Під час підбору команди дотримуйтеся чіткого плану, щоб уникнути помилок на старті.

- 1. Визначення вимог до ролі.** Почніть із детального опису кожної ролі, що включає ключові обов'язки, необхідні навички, досвід та особистісні якості. Це допоможе вам зрозуміти, які критерії важливі для вибору кандидатів.
- 2. Створення оголошення про вакансії.** Розробіть інформативні оголошення для кожної вакансії, які чітко вказують очікування від кандидатів. Розмістіть оголошення на професійних платформах, таких як LinkedIn, та спеціалізованих сайтах з пошуку роботи, наприклад WORK.UA, Jobs.ua, Robota.ua, Olx.ua та ін.
- 3. Відбір резюме.** Проведіть первинний аналіз коротких анкет (резюме), відберіть тих, хто найбільше відповідає вимогам.
- 4. Проведення співбесід.** Організуйте співбесіди з відібраними кандидатами. Ви можете це зробити онлайн з використанням різних месенджерів. Під час співбесіди ставте різні запитання про те, що людина вміє і знає, та про те, як вона поводитися в різних ситуаціях (наприклад, як вирішувала складні завдання або працювала в команді). Це допоможе краще зрозуміти, чи підходить вона для вашої бізнес-команди.
- 5. Перевірка рекомендацій та попереднього досвіду.** Перед прийняттям остаточного рішення перевірте рекомендації та досвід кандидатів, щоб підтвердити їхні навички та попередні досягнення. Ви можете зателефонувати, а краще – написати тим керівникам, яких кандидати вказували у своїх резюме або під час співбесід.
- 6. Риси характеру.** Зверніть увагу не лише на професійні навички, а й на здатність кандидатів підтримувати інших та співпрацювати з іншими членами команди.
- 7. Остаточний вибір та пропозиція.** Після завершення всіх етапів оберіть кандидатів, які найбільше відповідають кожній ролі, та зробіть їм пропозицію.

Пам'ятайте: професійні навички важливі, але не менш важливі відповідальність, комунікація та вміння працювати в команді.

Це нелегка та копітка робота, але вона дуже важлива. Без команди односторонців з гарними професійними навичками неможливо побудувати успішний бізнес.

Потім настає дуже важливий та складний етап – **формування команди** з тих людей, що ви відібрали. Він потребує спільного обговорення усіх важливих питань, що постали із самого початку та які будуть виникати впродовж діяльності. Вам потрібно розробити стандартні навички спілкування та вміння розв'язувати складні питання.

Формування бізнес-команди – це цікавий та непростий шлях, яким потрібно йти, щоб домогтися цілі. Запам'ятайте, що команда – це основа успіху будь-якого бізнесу. Відповідальний підхід до підбору персоналу допоможе уникнути багатьох проблем на старті.

Зібратись разом – це початок.
Триматись разом – це прогрес.
Працювати разом – це успіх.
Генрі Форд, засновник корпорації
«Форд Мотор»

Підсумкові запитання

1. Чому, навіть маючи оригінальну бізнес-ідею, не завжди можна досягти успіху?
2. Які запитання обов'язково потрібно розглянути, плануючи власну справу?
3. Що розуміють під ринковою нішею і чому її визначення має суттєве значення для підприємця?
4. З яких причин якісний продукт іноді залишається не поміченим споживачами?
5. Які обов'язки повинні бути розподілені в команді, що запускає підприємницький проєкт?
6. У чому полягає особливість ролі лідера порівняно з ролями інших учасників команди?
7. Які ресурси є першочерговими для реалізації ідей в підприємницькій діяльності?
8. Як відбувається формування команди на початковому етапі створення бізнесу?
9. Які приклади кадрових рішень у відомих компаніях демонструють важливість правильного добору працівників?
10. Чому результат спільної роботи команди часто визначає долю нового бізнесу?
11. Прочитайте вислів Михайла Туган-Барановського: «Жодна економічна ідея не має вартості без людей, які здатні її реалізувати». Поясніть, як цей вислів пов'язаний із роллю команди в успіху бізнесу (2–3 речення).

Практичні завдання

1. Опишіть коротко одну бізнес-ідею: для кого вона, яку потребу задовольняє і чому ви обрали саме її (звідки дізналися про потребу).
2. Запропонуйте 2–3 приклади ринкових ніш, які у вашому регіоні / місті ще недостатньо заповнені, і вкажіть, для кого кожна з них.
3. Складіть список особистих якостей, важливих для роботи в команді, і наведіть по одному прикладу, як вони проявляються.
4. Підготуйте короткий план (5 років) створення та розвитку бізнес-команди: мета, ролі, добір учасників, розподіл обов'язків, контроль результату.

1. Що є основою для створення бізнесу?
А Гроші
Б Бізнес-ідея
В Бажання працювати
Г Велика команда
2. Як називається частина ринку, на яку орієнтовано ваш продукт або послугу?
А Маркетинг
Б Бізнес-центр
В Ринкова ніша
Г Комерційний відділ
3. Який учасник бізнес-команди відповідає за просування продукту та роботу з клієнтами?
А Фінансист / фінансистка
Б Операційний менеджер / операційна менеджерка
В Фахівець / фахівчиня із маркетингу
Г Менеджер / менеджерка з роботи з партнерами
4. Чому продукт може залишитися непоміченим?
А Через брак грошей.
Б Через відсутність реклами та маркетингу.
В Через велику кількість конкурентів.
Г Через ціну.
5. Яка особиста риса є важливою для роботи в команді?
А Уміння слухати і співпрацювати
Б Уміння працювати на самоті
В Уміння уникати змін
Г Уміння ігнорувати інших
6. Що потрібно зробити в першу чергу перед тим, як почати пошук людей у команду?
А Розмістити оголошення на сайтах пошуку роботи.
Б Визначити вимоги до кожної ролі.
В Провести співбесіди з усіма охочими.
Г Запросити друзів і родичів.
7. Чому на початку бізнесу одна людина може виконувати кілька ролей?
А Через брак фінансування та потребу економити.
Б Тому що так зручніше для лідера / лідерки.
В Щоб уникнути зайвого контролю.
Г Бо заборонено розподіляти обов'язки між різними людьми.
8. Що є найбільш критичним ресурсом для бізнесу з доставки товарів для тварин?
А Велика кількість автомобілів
Б Інформація про клієнтів
В Великий склад для товарів
Г багато рекламних плакатів

9. Який приклад найкраще ілюструє правильне визначення ринкової ніші?
- А** Відкриття магазину одягу для всіх вікових груп
Б Відкриття кафе тільки для власників собак
В Продаж дешевої кави у всіх містах країни
Г Запуск інтернет-магазину техніки для всіх охочих
10. Чому важливо перевіряти рекомендації кандидатів перед прийняттям їх у команду?
- А** Щоб упевнитися в їхній професійній компетентності та надійності.
Б Щоб заощадити час на співбесіді.
В Щоб збільшити кількість кандидатів / кандидаток.
Г Щоб переконатися, що у них багато друзів / подруг.
11. Які з наведених чинників є важливими для формування бізнес-команди? (Оберіть кілька правильних відповідей).
- А** Різноманітність навичок
Б Однаковий вік учасників / учасниць
В Спільні цінності
Г Готовність співпрацювати та комунікувати
Д Уміння діяти незалежно від команди
12. Установіть відповідність між роллю в команді та її основним завданням.

Роль у команді

Завдання

- | | |
|---|--|
| 1 Фахівець / фахівчиня з маркетингу | А Контроль витрат і доходів бізнесу |
| 2 Операційний менеджер / операційна менеджерка | Б Організація виробничого процесу та контроль якості |
| 3 Фінансист / фінансистка | В Розробка каналів просування і стратегії взаємодії з клієнтами |
| 4 Менеджер / менеджерка з роботи з партнерами | Г Налагодження співпраці з постачальниками та партнерами |

Головні підсумки теми

- Що потрібно для створення бізнесу? Три основні речі: знати свою нішу краще від усіх, знати, хто ваш покупець, і пристрасно бажати успіху. Чітке розуміння своєї ринкової ніші є необхідною умовою для створення успішної бізнес-ідеї.
- Під час розробки бізнес-ідеї бажано відразу перевіряти її, відповідаючи на ключові питання. Це допоможе вам, по-перше, бути більш реалістичними, а, по-друге, дасть змогу зробити чіткий опис ідеї.
- Треба мати чіткий та структурований опис своєї бізнес-ідеї, щоб розуміти її самому та розповідати про неї потенційним інвесторам та партнерам. Це як сценарій майбутнього фільму.
- На початку діяльності вам буде достатньо мати виконавців чотирьох головних ролей у команді: фахівця / фахівчиню з маркетингу, менеджера / менеджерку з роботи з партнерами, операційного менеджера / операційну менеджерку, фінансиста / фінансистку.

- Організація процесу пошуку та відбору ключових співробітників у вашу бізнес-команду – це важливий етап, від якого значною мірою залежить успіх чи невдача вашого бізнесу. Поставтеся до цього дуже уважно.
- Після того як ви відібрали людей у команду, треба спільно обговорити важливі деталі співпраці, а потім робити це регулярно з урахуванням того досвіду, якого ви набуваєте протягом спільної діяльності.

Практична робота № 2

Створення початкового опису бізнес-ідеї та визначення потенційного складу бізнес-команди

Мета роботи:

- розвинути вміння генерувати початкові бізнес-ідеї на основі реальних життєвих ситуацій;
- навчитися визначати ключові ролі в команді для реалізації бізнес-ідеї та розподіляти відповідальність;
- формувати навички аналізу ризиків на початковому етапі підприємницької діяльності;
- поглибити розуміння особливостей командної роботи у бізнесі.

ХІД РОБОТИ

Ознайомтеся із запропонованими життєвими ситуаціями та виконайте завдання.

Ситуація 1. У вашому місті через збитковість закрилася велика книгарня. Опитування серед мешканців показало, що попит на якісні книги та комфортні місця для читання залишається високим. Родини висловили бажання мати простір для спільного сімейного дозвілля.

Завдання 1. Запропонуйте бізнес-ідею, яка б задовольнила потреби мешканців. Заповніть у зошиті таблицю.

Елемент	Опис
Назва бізнес-ідеї	
Опис продукту / послуги	
Цільова аудиторія	
Унікальність пропозиції	

Ситуація 2. Ви вирішили реалізувати свою ідею, але розумієте, що самостійно це зробити буде складно. Потрібно створити ефективну команду.

Завдання 2. Визначте склад бізнес-команди для вашого проекту. Заповніть у зошиті таблицю.

Роль у команді	Основні обов'язки	Необхідні навички і риси	Кого б ви запросили на цю роль і чому
Лідер / лідерка			

Роль у команді	Основні обов'язки	Необхідні навички і риси	Кого б ви запросили на цю роль і чому
Операційний менеджер / операційна менеджерка			
Фахівець / фахівчиня із маркетингу			
Фінансист / фінансистка			
Менеджер / менеджерка з роботи з партнерами			

Ситуація 3. Інвестор / інвесторка перед фінансуванням проєкту просить вас оцінити можливі ризики.

Завдання 3. Назвіть три можливі ризики для вашого бізнесу. Запропонуйте шляхи їх мінімізації. Заповніть у зошиті таблицю.

Потенційний ризик	Шляхи мінімізації

Завдання 4. Прочитайте вислів американської підприємщиці Есте Лаудер: «Я ніколи не мріяла про успіх. Я працювала заради нього...» та дайте відповідь на запитання.

Чому для бізнесу важливо не лише мати ідею, а й реалізувати її?

Як саме команда допомагає перетворити ідею на результат?

Чи може одна людина успішно реалізувати великий проєкт? Наведіть приклади.

Завдання 5. Зніміть коротке відео (до 60 секунд), у якому покажіть:

- як бізнес-ідея майже провалилась;
- що зробила команда, щоб врятувати ситуацію;
- як закінчилася ця невдача – уроком чи успіхом.

Формат фільму: гумористичний, драматичний або інтерв'ю «Після провалу». Презентуйте свою відеороботу в класі.



Висновки. Напишіть короткий рефлексивний текст про те, що ви дізналися про особливості створення бізнес-команди та розподілу ролей у команді під час виконання цієї роботи.



Тема 3. Де взяти гроші для реалізації бізнес-проекту

*Якщо ваш продукт розв'язує реальну проблему, гроші знайдуть вас.
Інвестори не фінансують ідеї –
вони фінансують розв'язання.*

*Пітер Діамантіс,
засновник і голова XPRIZE Foundation*

Чи можна реалізувати бізнес-ідею, не маючи власного капіталу? Які джерела фінансування підходять підприємцям або підприємцям – початківцям?

1. Чи можна розпочати бізнес без грошей?

Навіть найкращу ідею неможливо реалізувати без грошей. Але власні кошти – це не єдиний шлях реалізації ідеї. Успішні підприємці завжди знайдуть інші можливості: відшукують партнерів чи інвесторів, отримують грант чи зберуть гроші через краудфандингову платформу.

У цій темі ми розглянемо такі питання:

- чи можливо розпочати бізнес без грошей та які є способи старту з мінімальними витратами;
- як правильно використовувати власні кошти для започаткування справи;
- що потрібно знати для успішного отримання банківської позики;
- як знаходити програми фінансування і подавати заявки на отримання безповоротної допомоги;
- як зібрати гроші на реалізацію бізнес-проекту за допомогою краудфандингових платформ;
- які існують державні програми підтримки підприємництва і як ними скористатися;
- як отримати фінансування для енергоефективного бізнесу.

Відсутність грошей – це не вирок для вашої ідеї. Багато успішних підприємців починали з нуля. Існують різні способи отримати фінансування або розпочати бізнес з мінімальними витратами.

Гроші є важливим ресурсом для започаткування власного бізнесу. Якщо ви маєте власні кошти, то все виглядає добре. Вам є з чого починати. На жаль, не завжди так буває. У багатьох випадках, коли ви знайшли цікаву бізнес-ідею і вам здається, що ви можете її реалізувати на практиці, вас зупиняє питання: «А де взяти гроші, щоб розпочати бізнес?»

Це досить типова ситуація. Існують різні способи поведінки у такій ситуації. Вам треба послідовно знайти відповіді на декілька питань.

1. **Скільки грошей потрібно?** Визначення точної суми, необхідної для старту і підтримки бізнесу до досягнення самоокупності, є кри-

тично важливим. Ця сума зазвичай включає початкові інвестиції в обладнання, запаси, оренду приміщення, маркетинг та оперативні витрати. Але реальний перелік залежить від того, який бізнес ви збираєтесь побудувати. Відповісти на питання про точну суму необхідних коштів допоможе розроблений вами **бізнес-план**.



Бізнес-план – це документ, який детально описує план розвитку бізнесу, його цілі та способи їх досягнення, а також ті фінансові результати, які ви плануєте отримати. Бізнес-план важливий для планування та управління бізнесом, а також для залучення інвестицій та кредитів.

У попередніх темах ви дізналися, **як буде виглядати ваш бізнес**, коли ви вже реалізуєте свою бізнес-ідею. А ось бізнес-план розповідає про те, як ви це будете робити, це опис діяльності з **побудови бізнесу**.

2. Які джерела фінансування доступні?

Існує кілька основних варіантів:

- власні кошти;
- гроші від держави;
- кредити від банків;
- інвестиції від бізнес-янголів чи венчурних фондів;
- краудфандинг;
- гранти;
- позики від інших фінансових установ.

Кожне з цих джерел має свої переваги та недоліки.



Обираючи джерело фінансування, оцініть вартість грошей (відсотки, частку та умови) і ризики для вашого бізнесу.

Порівняння джерел фінансування

Джерело	Переваги	Недоліки	Вимоги
1. Власні кошти	• Немає боргів • Повний контроль	• Обмежений бюджет • Особисті ризики	• Відсутні
2. Держпрограми	• Безкоштовно • Підтримка держави	• Складний процес • Обмежені кошти	• Відповідність критеріям • Звітність
3. Банківський кредит	• Швидкий доступ • Чіткі умови	• Високі відсотки • Потрібна застава	• Кредитна історія • Бізнес-план
4. Бізнес-янгели	• Великі суми • Експертна допомога	• Втрата частки бізнесу • Втручання	• Переконливий проєкт • Висока окупність інвестицій
5. Венчурні фонди	• Інвестиції у масштабування • Професійна підтримка	• Жорсткі умови • Високі вимоги	• Інноваційність • Команда
6. Краудфандинг	• Тестування ідеї • Без зобов'язань	• Непередбачуваний результат • Вимагає ресурсів	• Цікава ідея • Маркетинг
7. Мікрокредити	• Мінімальні вимоги • Доступність	• Високі відсотки • Короткі терміни	• Документи • Частковий дохід



Перед тим як обрати джерело фінансування, обов'язково проаналізуйте його переваги, недоліки та ризики.

- 3. Які вимоги у кожного джерела фінансування?** Кожне джерело має свої вимоги та умови, такі як рівень кредитоспроможності, бізнес-план, перспективи зростання. Треба розуміти, що кожне джерело, беручи участь у цій діяльності, має **свою мету**. Якщо ви її не розумієте, вам буде важко мати справу з цим джерелом.
- 4. Які ризики та відповідальність ви готові прийняти на себе в обмін на гроші, що ви отримуєте?** Прийняття грошей від інвесторів часто означає передачу частки у бізнесі та вимогу залучення їх до управління бізнесом. Банківські позики потребують забезпечення та мають чіткі строки погашення. Кожне джерело щось вимагає в обмін на ті гроші, що дає. Ви повинні розуміти, який вплив має вибір джерела фінансування на ваші довгострокові плани та контроль над бізнесом. Іноді дешевші кошти можуть накласти додаткові обмеження або вимоги на ваш бізнес.



Відповіді на ці питання допоможуть вам зробити усвідомлений вибір – де і як залучати кошти для свого майбутнього бізнесу.

Які ж особливості різних джерел фінансування? Які з них можуть бути найкращими для того бізнесу, що ви плануєте започаткувати?



Почнемо з **власних коштів**. Це найпростіший та найшвидший шлях для початку свого бізнесу. Під словами «власні кошти» ми розуміємо ті гроші, які маєте ви персонально або які вам виділяє ваша родина.

Це найбільш неформальний шлях фінансування. У цьому випадку ви не маєте ніяких юридичних зобов'язань, ви витрачаєте гроші, що вже належать вам або вашій родині.



Україна-2024: 30 % бізнесів стартують на власні кошти через високі відсотки за кредитами (понад 25 % річних) та скорочення державних програм під час війни. **США:** лише 57 % стартапів використовують власні кошти (через розвинені кредитні та венчурні ринки). **Китай:** лише 35 % – через державні субсидії та «бізнес-інкубатори».

За даними міжнародних досліджень, близько 80 % малих бізнесів у світі на початковому етапі фінансуються саме за рахунок власних або родинних коштів.

Частка малого та середнього бізнесу в Україні, що фінансується виключно власними коштами, після початку повномасштабного вторгнення зросла з 10 % до 30 %. Це свідчить про те, що в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування багато підприємців покладаються на власні або родинні заощадження для започаткування та підтримки бізнесу.

Але якщо ваша родина не дуже заможна, то розмір фінансових можливостей для старту бізнесу обмежений.



Гроші від держави. У цьому випадку важливо розуміти, для чого державні установи збираються допомогти започаткувати підприємницьку діяльність. Яка мета цієї допомоги? Виходячи з неї, держава формулює умови. Державна підтримка бізнесу виконує не тільки економічну, а й соціальну та екологічну функції, адже стимулює підприємців до створення сталих, інноваційних та енергоефективних проєктів. На думку американського економіста Девіда Обстфельда, «мережі підтримки підприємництва стають важливими чинниками інноваційного розвитку, а підприємці виконують роль каталізаторів змін у суспільстві».

Зазвичай **загальна мета** – це самозайнятість населення, зниження рівня безробіття та отримання податків від бізнес-діяльності підприємців. Крім того, малі підприємці дуже мобільні, вони можуть започатковувати **нові напрямки** у бізнес-діяльності, які потім можуть приводити до зменшення енергоспоживання, збереження довкілля, створення великих підприємств та покращення експортних показників економіки держави.

Малі підприємства мають перевагу мобільності, гнучкості та швидкості впровадження нових ідей. Саме малий бізнес може стати локальним лідером впровадження енергоощадних технологій, сортування відходів, раціонального споживання ресурсів. Усе це не лише зменшує витрати підприємця, а й підвищує його соціальну репутацію, залучає нових клієнтів і партнерів.



Державна підтримка підприємництва – це інвестиція в майбутнє економіки нашої країни!

Великий досвід у сприянні малому бізнесу мають різні розвинені держави. Наприклад, у США близько 50 % ВВП виробляється на малих підприємствах. У цій країні існує спеціальний державний орган, що займається справами малих підприємств, – Адміністрація малого бізнесу (Small Business Administration, SBA). Цей орган був створений у 1953 році з метою підтримки, допомоги та захисту інтересів власників малих підприємств. SBA надає ресурси для допомоги підприємцям у плануванні, запуску, управлінні та розвитку бізнесу. SBA також надає гарантії кредитів, консультативні послуги, допомогу в отриманні державних контрактів та ресурси для відновлення після стихійних лих. У США давно зрозуміли, що важливим засобом швидкого розвитку ринку є діяльність мобільних малих підприємств.



***Валовий внутрішній продукт (ВВП)** – це загальна ринкова вартість усіх кінцевих товарів та послуг, вироблених у межах країни за певний період, зазвичай за рік. ВВП є одним з ключових індикаторів, що використовують для оцінки розміру економіки та загальної економічної активності країни.*

В умовах повномасштабної війни та необхідності відбудови економіки наша держава активно розвиває програми підтримки малого бізнесу, зокрема в пріоритеті проєкти, пов'язані з інноваціями, економією ресурсів, енергоефективністю та підтримкою соціально вразливих категорій (ветеранів, ВПО, молоді, жінок тощо).

Зараз в Україні працюють державні програми підтримки підприємців. Наприклад, Державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %» –

це програма, яка полегшує малому, середньому та великому бізнесу доступ до банківського кредитування, а саме дає змогу отримувати кредити з пільговою відсотковою ставкою.

Певні державні установи відбирають проекти створення малого бізнесу, які подають на конкурсній основі. У межах державних програм підтримки підприємництва пріоритет часто надається тим проектам, які впроваджують енергозберігавальні технології, використовують відновлювані джерела енергії, зокрема сонячні панелі, а також демонструють відповідальне ставлення до довкілля. Навіть невеликі ініціативи (утеплення приміщення, модернізація обладнання чи заміна освітлення на енергоощадне) можуть стати перевагою. Це свідчить про те, що підприємець думає не лише про прибуток, а й про довгострокову перспективу свого бізнесу.

Далі процес йде через банки, уповноважені державою. Підприємці отримують гроші через банки у вигляді кредитів за пільговими відсотками. Різницю між пільговими та звичайними банківськими відсотками держава повертає банку. Таким чином працює система підтримки.



З початку 2025 року бізнес отримав 2794 пільгові кредити за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %» на загальну суму 9,4 млрд грн. Від старту програми у лютому 2020 року бізнес залучив 106,5 тис. кредитів на суму 369,4 млрд грн.

Більш детально про державні програми ви можете дізнатися на офіційних сторінках державних установ в інтернеті: Міністерства фінансів України, Міністерства економіки України, Фонду розвитку підприємництва.



<https://mof.gov.ua/uk/>

<https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

<https://bdf.gov.ua/>

Перелік програм та умови можуть змінюватися, тому вам потрібно регулярно отримувати актуальну інформацію.



Систематично відстежуйте актуальну інформацію про нові програми підтримки підприємництва на офіційних вебсайтах.



Знайдіть в інтернеті інформацію про державні програми підтримки малих підприємств в Україні. Проаналізуйте умови, які треба виконати, щоб отримати цю підтримку. Зробіть презентацію та обговоріть інформацію у класі. З'ясуйте, чи є перевага для енергоефективних проектів.

Рольову гру «Подання заявки на отримання державної пільги для енергоефективного проєкту» розміщено в е-додатку.

2. Кредити від банків

Кредитування малого бізнесу – це один з типових видів банківської діяльності. Треба чітко розуміти, що банки таким чином заробляють гроші. З одного боку, банк виплачує відсотки своїм вкладникам, що розміщують депозити у банку. З другого боку, банк повинен десь заробляти гроші, щоб виплачувати ці відсотки. Заробляє банк, коли видає кредити під відсотки, які більші за відсотки по депозитах. Зрозуміло, що для банку важливо знизити ті ризики, які він отримує, віддаючи комусь гроші своїх вкладників.

Тобто, коли ви звертаєтесь до банку з проханням видати вам кредит для розвитку вашого бізнесу, банк буде уважно перевіряти – чи зможете ви вчасно повернути гроші. Ось чому вам потрібно мати чітко прописаний **бізнес-план**, який продемонструє експертам банку, що ви дійсно розумієте, що збираєтесь робити. Банк може виставляти додаткові умови для кредитування. Ці умови підприємець повинен добре вивчити та приймати остаточне рішення з урахуванням всієї інформації, що він отримав. Дуже корисно з'ясувати умови кредитування у різних банків, щоб порівняти їх.



Уявіть собі, що у вас є бізнес-ідея і ви вже зробили бізнес-план її реалізації. Знайдіть для прикладу в інтернеті інформацію про умови кредитування підприємців у двох різних українських банках. Порівняйте ці умови та зробіть висновок щодо вашого вибору. Зробіть презентацію на цю тему.



Порівнюйте умови кредитування в різних банках перед тим, як взяти позику.

Кожен інвестор шукає в проєкті три речі: великий ринок, сильну команду, інноваційний продукт.

Марк Андріссен, засновник
Andreessen Horowitz



Інвестори шукають інноваційність, перспективи зростання і сильну команду.

3. Інвестиції від бізнес-янголів та венчурних фондів

Розглянемо, хто такі бізнес-янгולי та що таке венчурні фонди, і яка між ними різниця.



Бізнес-янгולי – це приватні інвестори, які вкладають власні кошти у малі компанії або стартапи на ранній стадії розвитку. Їхня мета – не тільки отримати прибуток від інвестицій, але й допомогти молодим компаніям знайти свій шлях на ринку. Вони часто надають не тільки фінансування, але й свій досвід, зв'язки та експертні знання.

Важливо розрізняти два поняття – малі компанії та стартапи. Малі компанії зазвичай можуть започатковувати бізнес-діяльність у галузі, яка вже існує. Наприклад: відкрити кафе, побудувати сільськогосподарське підприємство, відкрити майстерню з виготовлення або ремонту чого-небудь. Стартап – це трохи інше поняття.



Стартап – це проєкт, заснований підприємцями з метою розробки унікального продукту або послуги і виведення його на ринок. Основною ознакою стартапу є інноваційність та масштабованість бізнес-моделі, що дозволяє швидко зростати і генерувати значний прибуток.



Венчурні фонди – це інвестиційні фонди, які збирають кошти від різних інвесторів (приватних осіб, компаній, пенсійних фондів тощо) для інвестування в широкий набір стартапів. Венчурними фондами управляють професійні менеджери, які вирішують, куди вкладати кошти.

Які ж основні відмінності у співпраці з бізнес-янгосами та венчурними фондами?

Порівняння умов співпраці з бізнес-янгосами та венчурними фондами

Критерій	Бізнес-янгоси	Венчурні фонди
Джерело коштів	Особисті заощадження	Кошти інвесторів (фондів, пенсійних фондів тощо)
Стадія інвестування	Ранній етап	Пізніші етапи
Обсяг інвестицій	Зазвичай менший (10 000–500 000 доларів США)	Більший (від кількох мільйонів доларів США)
Участь в управлінні	Часто активно втручаються у розвиток компанії, допомагаючи зі своїм досвідом та зв'язками	Зазвичай менше участі в операційній діяльності, хоча і надають значну підтримку через консультації та ресурси
Орієнтація	Підтримка і розвиток бізнесу	Отримання прибутку для інвесторів
Умови припинення співпраці	Можуть бути більш гнучкими щодо часових рамок виходу	Мають чітко визначений горизонт інвестицій і план виходу з інвестицій, оскільки їм потрібно повернути кошти інвесторам

Залежно від потреб та цілей стартапу потрібно обрати один із цих видів інвестицій. Бізнес-янгоси можуть бути ідеальними для дуже ранніх етапів, коли потрібна невелика сума та індивідуальний підхід, тоді як венчурні фонди краще підходять тим, хто потребує більшого фінансування та ресурсів для швидкого росту.

Український стартап Grammarly – розробник популярного сервісу для перевірки тексту – привернув увагу інвесторів завдяки інноваційному продукту. Венчурні інвестиції дозволили компанії масштабуватися, вдосконалювати функціонал та вийти на глобальний ринок.

Сьогодні Grammarly належить до категорії «єдинорогів» (стартапів з оцінкою понад 1 млрд доларів), демонструючи високий потенціал українських технологічних проєктів.

Сергій Брін та Ларрі Пейдж, студенти Стенфордського університету, розробили революційний алгоритм пошуку в інтернеті. Їхня концепція привернула увагу інвесторів, які побачили потенціал у Google. На початку 1998 року, на початковому етапі свого шляху, Google отримала інвестицію від янгольського інвестора Енді Бехтольшайма, ключового засновника Sun Microsystems. Венчурний капітал від таких фірм, як Kleiner Perkins Caufield & Byers та Sequoia Capital, сприяв швидкому зростанню компанії, встановивши її домінування як пошукової системи та розширивши спектр її послуг.

Інший приклад – український стартап Reface, співзасновницею якого є Анна Бурдєєва. Застосунок для заміни облич на фото та відео став світовим хітом, а інвестиції від венчурних фондів, зокрема Andreessen Horowitz, допомогли збільшити команду, розширити функціонал і закріпитися на глобальному ринку.

Навіть найгеніальніші ідеї потребують фінансування для реалізації. Інвестори здатні побачити потенціал там, де інші його не помічають.

Залучення бізнес-янгولا – це результат активної роботи підприємця. Поєднуючи участь у заходах, роботу з платформами, розвиток власної мережі контактів та використання можливостей бізнес-інкубаторів, ви суттєво підвищуєте шанси знайти інвестора для своєї ідеї.

Шукати бізнес-янголів непросто, але є різні способи, які варто спробувати. Кожен з цих методів має свої переваги, тому використання комбінації кількох підходів може збільшити шанси на залучення бізнес-янгولا.



Бізнес-інкубатори – це структури, що надають підтримку стартапам на дуже ранній стадії їхнього розвитку. Інкубатори пропонують ресурси, такі як офісний простір, доступ до технологій, консультації, бізнес-навчання, та адміністративну підтримку. Їхня мета – допомога стартапам устатковувати міцні основи, зробити бізнес-план та знайти інвесторів.

В Україні зареєстровано понад 70 бізнес-інкубаторів. Проте лише близько 10 з них демонструють активну діяльність. Це обумовлено низкою причин. Серед них: недостатнє фінансування, дефіцит кваліфікованих спеціалістів та зміни у пріоритетах, зумовлені війною.



Знайдіть інформацію про венчурні фонди, які зараз працюють в Україні. Під час пошуку інформації звертайте увагу на сферу інвестицій, розмір вкладень і приклади проєктів, які фонди уже підтримали. Зробіть презентацію про них.

Необхідно домогтися того, щоб ваша ідея була настільки простою та зрозумілою, що її можна було б пояснити 10-річній дитині. Тільки тоді ви можете звернутися до інвесторів.

Річард Бренсон, підприємець



4. Краудфандингові платформи



Краудфандинг – це спосіб залучення коштів від великої кількості людей (зазвичай через інтернет) для реалізації проєкту, бізнесу чи соціальної ініціативи. Замість одного великого інвестора – багато маленьких внесків.

Це відносно новий засіб фінансової допомоги підприємцям. Саме слово утворено з двох частин: «crowd» – у перекладі означає «гурт»; «funding» – фінансування. Таким чином, краудфандинг можна визначити, як «фінансування гуртом».

Ідея залучення коштів від великої кількості людей невеликими внесками має в Україні давні традиції. Ще на початку XX століття митрополит Андрей Шептицький писав: «Тисячі, що складають по одному грейцару¹, зроблять більше, ніж один багач, що дасть тисячу». Саме на цьому принципі сьогодні ґрунтується краудфандинг.

¹ Грейцар – старовинна дрібна монета.



Сам термін уперше з'явився в 2006 році. Але краудфандинг як явище виник раніше. Перша онлайн-кампанія зі збору коштів відбулася в 1997 році, коли лідер британської рок-групи «Marillion» звернувся до шанувальників з проханням допомогти провести турне містами США. У відповідь фанатам удалося зібрати 60 тис. доларів.

З розвитком інтернету збір добровільних пожертвувань став досить популярним. Це привело до того, що в 2001 році американець Брайан Камелія запустив першу краудфандингову платформу ArtistShare, де фанати могли профінансувати витрати на випуск альбому музичного виконавця.

Ось деякі відомі платформи краудфандингу.

- **Kickstarter.** Одна з найбільш популярних та відвідуваних платформ. Kickstarter не працює з бізнесом, який функціонує давно. Сайт спеціалізується на реалізації нових ідей. Один з найвідоміших проєктів сайту – науковий гаджет Pebble. На його створення було зібрано 10 266 845 доларів, а кількість спонсорів перевищила 68 тис. Кошти на розробку окулярів віртуальної реальності Oculus Rift у розмірі 250 тис. доларів на сайті зібрали всього за 4 години. На Kickstarter діють чіткі правила. Якщо необхідну суму не було зібрано за встановлений період, усі кошти повертаються до спонсорів. Однак розмір та строки збору встановлює автор проєкту. За розміщення ідеї сайт бере комісію в розмірі 5 %. Платформу засновано у 2009 році. За час існування вона зібрала кошти на реалізацію понад 200 тис. проєктів.
- **IndieGoGo.** Не менш популярна краудфандингова платформа. Головна відмінність її в ставленні до збору коштів. Незалежно від того, чи зібрано потрібну суму, чи ні, гроші передають автору проєкту. Однак комісія за користування ресурсом змінюється. Якщо зібрано усю необхідну суму, вона складає 4 %, якщо ні – 9 %. Тут можна збирати кошти на благодійність, відкриття бізнесу, масштабування. Обмежень немає. Нещодавно IndieGoGo додав можливість збирати кошти на життєві події, наприклад: ювілей, весілля, лікування, несподівані випадки.
- **RocketHub.** Принцип роботи не відрізняється від IndieGoGo. Адміністратори подбали про надання інформаційної підтримки. На сайті працює школа, де докладно розкажуть, як заповнити заявку та організувати збір. Розміщують на ресурсі проєкти, пов'язані з творчістю, мистецтвом, бізнесом та наукою.

Краудфандингові платформи функціонують і в Україні. Уже зараз в нашій країні є декілька сайтів, що допомагають знайти фінансування для стартапів та благодійних акцій.

- **Спільнокошт.** Платформу адаптовано під благодійність або соціально значущі проєкти. Добре закриваються збори на ідеї, що не спрямовані на отримання прибутків, а спроможні змінити життя на краще. Відомий проєкт bepartner зібрав 50 200 грн на заснування ресурсу, де автори стартапів зможуть знайти інвесторів чи сформувати експертне коло для консультацій. Загалом за рік через Спільнокошт збирають понад 5 млн грн. Платформа бере комісію в розмірі 10 %. Якщо потрібну суму не вдалось зібрати, кошти повертають благодійникам.

- RazomGo.** Платформу засновано у 2018 році. Орієнтовано на збір коштів на проекти в галузі освіти, охорони здоров'я, ігор, спорту. Передбачено навчання перед запуском кампанії, що полегшує завдання новачкам. Обмежень терміну зборів немає. Автор самостійно встановлює цей період.

Основні українські краудфандингові платформи

Платформа	Тип краудфандингу	Кількість проєктів	Середня сума збору	Приклади успішних кампаній
Спільнокошт	Донати, винагороди	Понад 500	50–500 тис. грн	«Армія дронів»
Na-Starte	Винагороди, бізнес	Понад 200	100–300 тис. грн	Кавовий стартап «Kafema»
Kickstarter (міжнародна)	Винагороди	Понад 50 українських	10–100 тис. грн	3D-принтер «Phantom»
GoFundMe	Донати, благодійність	Понад 1000 (військові / медицина)	1–50 тис. грн	Допомога пораненим



Статистика краудфандингу в Україні (2023–2024 роки)

- ✓ Загальний обсяг зборів: понад 50 млн доларів (з 2022 року, разом із військовими зборами).
- ✓ Найпопулярніші категорії:
 - військові збори (60 % усіх кампаній) – дрони, бронешилети;
 - книги та мистецтво (20 %) – ілюстровані видання, кіно;
 - технології (10 %) – гаджети, стартапи;
 - благодійність (10 %) – лікування, допомога ВПО.
- ✓ Успішність:
 - донат-проекти – 70 % досягають цілі;
 - продуктові / стартапи – 30–40 % успіху.

5. Фінансування через отримання грантів



***Грант** – це різновид цільового фінансування, тобто певна сума коштів, що надається підприємцю на чітко окреслених умовах. Не потрібно повертати грант чи сплачувати відсотки, якщо такі умови виконано. Тобто відсутня комерційна складова.*

Фінансування підприємців через гранти має кілька особливостей, що вирізняє його серед інших видів фінансування, таких як кредити чи інвестиції. Ось декілька з них.

- Безповоротність коштів.** Гранти зазвичай не потребують повернення коштів, на відміну від кредитів. Більшість труднощів з отриманням гранта пов'язано саме із цим фактом.

- **Спеціалізовані вимоги.** Гранти часто виділяють на спеціалізовані цілі, наприклад на розвиток певних технологій, підтримку екологічних інновацій, соціальних проєктів або для підприємництва в певних регіонах. Пріоритет надається проєктам, що мають ознаки сталого розвитку, наприклад: упровадження енергоощадних технологій, утеплення приміщень, модернізація обладнання або застосування відновлюваних джерел енергії.
- **Висока конкуренція.** Отримати грант може бути складно, оскільки конкуренція серед заявників зазвичай висока. Потрібно добре обґрунтувати свій бізнес-план і продемонструвати, що ваш проєкт відповідає всім вимогам грантодавця.
- **Звітність та контроль використання коштів.** Грантодавці вимагають детального звіту про те, як використовуються кошти. Підприємцю потрібно буде документально підтверджувати витрати та розвиток проєкту.
- **Обмеження на витрати.** Гранти можуть мати суворі правила щодо того, на що можуть бути витрачені кошти. Часто вони можуть бути використані тільки для прямих витрат на розвиток проєкту, наприклад на дослідження, обладнання чи матеріали, а не на покриття операційних витрат або зарплат.
- **Тривалий процес.** Процес подання заявки на отримання гранту може бути тривалим і вимагати детального опису проєкту, бізнес-плану та інших документів, які підтверджують його відповідність критеріям фінансування.

В Україні зараз існує можливість отримати гранти для різних видів діяльності. Основною грантовою програмою від держави для стимулювання розвитку бізнесу вважається проєкт «єРобота», що передбачає надання громадянам України грантів для створення власного бізнесу та навчання.



Даний проєкт умовно поділяють на шість основних напрямів:

- мікрогранти, що надаються для створення власного бізнесу;
- гранти для модернізації та розвитку підприємств сектору переробки;
- державне фінансування закладки садів;
- отримання коштів для розвитку господарств тепличного типу;
- грантові кошти на реалізацію стартапів, зокрема сектору ІТ;
- кошти на навчання за ІТ-спеціальностями.

У рамках деяких грантових програм особлива увага приділяється енергоефективним рішенням. Наприклад, проєкти, що передбачають заміну освітлення на LED, встановлення сонячних панелей або утеплення приміщень, можуть отримати додаткові бали під час оцінювання заявки.

Досить багато грантів надають також різні міжнародні фонди та організації з розвинутих країн. Через гранти вони «запрошують» перспективних та енергійних підприємців до співпраці, отримують інформацію про цікаві бізнес-ідеї та про можливість їхньої реалізації. Це також інвестиції, але не на комерційній основі, а пов'язані з мож-

ливими перспективними розробками. Варто враховувати, що екологічна відповідальність бізнесу та внесок у сталий розвиток дедалі частіше є вимогами міжнародних грантодавців. Перелік грантів час від часу змінюється, ці зміни необхідно відслідковувати, щоб вчасно почати готувати необхідні документи для отримання того гранта, який найбільше відповідає вашій бізнес-ідеї.



Знайдіть інформацію про гранти, що надає наша держава та пропонують різні міжнародні організації. Зробіть у класі презентацію з аналізом напрямів грантів та вимог до їх отримувачів.

Підбиваючи підсумки теми, можна зробити висновок: навіть коли у вас особисто немає необхідних коштів, не варто припиняти розробку своєї бізнес-ідеї. Існує досить багато можливостей для залучення коштів. Треба постійно шукати ці можливості, звертатися до джерел фінансування, намагатися задовольнити умови, що необхідні для фінансування. Треба робити висновки у випадку невдачі, вдосконалювати свою бізнес-ідею, щоб бути впевненим, що вона дійсно буде приносити користь користувачам та прибуток вам.

Кожне «ні» – це крок ближче до «так». Інвестори відмовляють не вам, а вашій поточній версії бізнесу. Удосконалюйте її.
Софія Аморузо, засновниця Nasty Gal

Підсумкові запитання

1. Які основні джерела фінансування бізнесу можуть використовувати підприємці-початківці?
2. Чому бізнес-план є важливим для залучення інвестицій або кредиту?
3. Які переваги та недоліки має використання власних коштів для старту бізнесу?
4. Як працює державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %» і для кого її призначено?
5. Чим бізнес-яголи відрізняються від венчурних фондів?
6. Що таке краудфандинг і в яких випадках його варто використовувати?
7. Які умови необхідно виконати для отримання гранту на бізнес?
8. Які ризики можуть виникнути у разі залучення банківського кредиту для бізнесу?

Практичні завдання

1. Уявіть, що ви хочете відкрити невелику справу (наприклад, кафе, онлайн-магазин або майстерню з ремонту). Складіть список стартових витрат (оренда, обладнання, зарплати, маркетинг тощо) та визначте приблизну суму, необхідну для запуску.
 - Чи можна зменшити витрати на старті?
 - Які статті витрат є найважливішими?
2. Оберіть один із запропонованих бізнес-проектів:
 - мобільний застосунок для навчання іноземних мов;
 - магазин екологічних товарів;
 - майстерня з ремонту велосипедів.

Визначте, які джерела фінансування найкраще підходять для цього бізнесу (власні кошти, кредит, краудфандинг, грант тощо). Поясніть свій вибір.

3. Знайдіть в інтернеті й порівняйте умови кредитування малого бізнесу трьома українськими банками. Заповніть у зошиті таблицю.

Умова кредитування	ПриватБанк	Ощадбанк	Укрексімбанк
Відсоткові ставки			
Термін погашення			
Необхідні документи			
Вимоги до застави			

Який банк пропонує вигідніші умови? Поясніть свою відповідь.

4. Уявіть, що ви розробляєте стартап (наприклад, екопродукт або ІТ-рішення). Складіть короткий план, як можна залучити бізнес-янгела або венчурний фонд до його фінансування.
- Які аргументи можна використати, щоб зацікавити інвестора?
 - Які умови можуть вам запропонувати (частка в бізнесі, зворотні інвестиції)?
 - Які ризики варто врахувати?
5. Складіть коротку пам'ятку для молодого підприємця «5 порад для успішного залучення фінансування».
6. Складіть у зошиті таблицю переваг і недоліків трьох джерел фінансування (на вибір), наприклад: власні кошти, краудфандинг, банківський кредит.

Джерело фінансування	Переваги	Недоліки

7. Які джерела фінансування найкраще підходять для малого бізнесу з мінімальними стартовими витратами та для інноваційного стартапу з високим потенціалом зростання? Поясніть свій вибір.

Запитання і завдання для самоперевірки

1. Який документ найкраще допомагає оцінити потребу у фінансуванні бізнесу?

А Договір оренди
 Б Бізнес-план
 В Рекламна кампанія
 Г Маркетингове дослідження

2. Яке джерело фінансування передбачає повний контроль над бізнесом?

А Краудфандинг
 Б Банківський кредит
 В Власні кошти
 Г Грант

3. Яка програма в Україні надає кредити малому бізнесу за зниженими ставками?

А «Підтримка стартапів 2025»
 Б «Доступні кредити 5-7-9 %»
 В «Фонд інновацій»
 Г «Розвиток малого бізнесу»

- 
4. Що є основною метою краудфандингу?
- А Отримання кредиту в банку
 - Б Фінансування від великого інвестора
 - В Залучення невеликих внесків від багатьох людей
 - Г Отримання державного гранта
5. Що характерно для інвестицій від бізнес-янголів?
- А Вкладення великих сум на пізніх етапах
 - Б Використання тільки власних коштів підприємця
 - В Фінансування стартапу на ранній стадії
 - Г Кредитування тільки через банки
6. Що є обов'язковою умовою для отримання банківського кредиту?
- А Реклама бізнесу
 - Б Грантове фінансування
 - В Бізнес-план і застава
 - Г Грантова заявка
7. Що означає термін «грант» у бізнесі?
- А Позика, яку треба повернути
 - Б Безповоротна фінансова допомога за певних умов
 - В Особисті заощадження підприємця
 - Г Збір грошей через краудфандинг
8. Який ризик характерний для отримання банківської позики?
- А Відсутність обмежень на витрати
 - Б Передача частки бізнесу інвестору
 - В Потреба у забезпеченні та сплаті відсотків
 - Г Необов'язковість повернення грошей
9. Що потрібно враховувати під час вибору джерела фінансування?
- А Лише суму грошей
 - Б Лише відсоткову ставку
 - В Переваги, недоліки та ризики кожного варіанта
 - Г Лише швидкість отримання коштів
10. Підприємець отримав пропозицію інвестицій від бізнес-янгولا, але за умови передачі частини контролю над компанією. Що має найбільший вплив на рішення прийняти чи відхилити цю пропозицію?
- А Розмір стартового капіталу
 - Б Готовність поділити управління бізнесом
 - В Ставка за кредитом у банку
 - Г Обсяг власних заощаджень
11. Які способи залучення грошей для стартапу є реальними? *(Оберіть усі правильні варіанти).*
- А Краудфандинг (збір коштів через спеціальні онлайн-платформи)
 - Б Виграш у лотерею
 - В Державна підтримка малого бізнесу
 - Г Отримання грантів для підприємців

12. Установіть відповідність між способом залучення грошей та прикладом його використання.

Спосіб залучення грошей

Приклад

- | | |
|-----------------------------------|--|
| А Отримання гранта | 1 Підприємець виграв конкурс на фінансування стартапу від держави. |
| Б Позика в банку | 2 Фірма взяла кредит на розвиток виробництва під заставу майна. |
| В Інвестиції бізнес-янгела | 3 Підприємець отримав кошти від досвідченого інвестора для масштабування. |
| Г Краудфандинг | 4 Збір грошей на онлайн-платформі для запуску нової гри. |

Головні підсумки теми

- Щоб залучити гроші для започаткування власного бізнесу, потрібно дати відповіді на декілька важливих питань:
 - Скільки потрібно грошей та чому саме така сума?
 - Які джерела фінансування доступні для вас та чому?
 - Які головні вимоги у кожного джерела фінансування, наскільки вони для вас цікаві?
 - Які ризики та відповідальність ви готові прийняти на себе в обмін на гроші?
- Найбільш поширені джерела фінансування для старту бізнесу:
 - власні кошти;
 - гроші від держави;
 - кредити від банків;
 - інвестиції від бізнес-янгелів чи венчурних фондів;
 - краудфандинг;
 - гранти;
 - позики від інших фінансових установ.
- Вам треба навчитися добре працювати з інформацією про кожне джерело фінансування, щоб чітко розуміти головні вимоги та ризики для кожного з них.
- Завжди пам'ятайте: фінансування – це не просто отримання грошей, це залучення правильних партнерів на шляху до успіху вашого бізнесу.



Порівняйте варіанти – і лише тоді обирайте!



Практична робота № 3

Пошук грантового фінансування для учнівських проєктів і родинного бізнесу

Мета роботи:

- навчитися знаходити достовірну інформацію про гранти;
- розвинути навички аналізу умов отримання фінансування;
- навчитися презентувати знайдену інформацію.

ХІД РОБОТИ

Ознайомтеся із запропонованими життєвими ситуаціями та виконайте завдання.

Учні вашого класу вирішили реалізувати екологічний проєкт «Зелене подвір'я» – облаштувати шкільний двір: висадити дерева, створити зону відпочинку з лавками, установити контейнери для роздільного збору сміття. Для реалізації ідеї потрібно залучити фінансування, оскільки школа не має достатніх ресурсів.

Завдання 1. Дослідіть вимоги до учасників грантових програм. З'ясуйте, чи можуть учнівські колективи або шкільні громади подавати заявки на отримання грантів. Які документи зазвичай потрібні для участі?

Завдання 2. Знайдіть не менше трьох грантових програм або інших джерел фінансування, що підтримують:

- екологічні проєкти;
- ініціативи молоді або шкільних спільнот.

Де шукати інформацію:

- офіційні сайти міжнародних організацій (наприклад, UNDP Україна, USAID, ЄС для молоді);
- українські платформи для пошуку грантів (наприклад, «Гурт», «Громадський Простір», «House of Europe»);
- спеціальні розділи на сайтах міністерств (Міністерства молоді та спорту України, Міністерства освіти і науки України);
- краудфандингові платформи (якщо є окремі грантові конкурси).

Завдання 3. Порівняйте умови грантів. Заповніть у зошиті таблицю.

№	Назва гранту	Організатор	Цільова аудиторія	Сума фінансування	Дедлайн подання	Основні умови участі

Завдання 4. Після заповнення таблиці перевірте, чи є серед знайдених програм фейкові або сумнівні посилання.

Критерії для перевірки достовірності

- ❖ Наявність контактної інформації: чи є точні контакти (номери телефонів, e-mail)?
- ❖ Наявність попередніх проєктів: чи є інша інформація про реалізовані програми або відгуки?
- ❖ Вигляд сайту: чи виглядає сайт професійно (якщо грант надається через вебсайт)?
- ❖ Наявність сумнівних вимог: чи просять оплату за реєстрацію або подачу заявки?

Завдання 5. Оберіть один грант, який найкраще підходить для реалізації проекту «Зелене подвір'я». Обґрунтуйте свій вибір (5–7 речень).

Завдання 6. Створіть рекламний постер або інфографіку для залучення грантодавців до підтримки проекту «Зелене подвір'я».

Ваш постер має містити:



Висновки. Напишіть короткий рефлексивний текст про те, що ви дізналися про джерела фінансування підприємницьких проектів під час виконання цієї роботи.



Тема 4. Управління фінансами в бізнесі. Формуємо бізнес-план

Інвестори повинні шукати компанії, які з часом можуть демонструвати реальний прибуток і мають чіткий бізнес-план, а не просто хорошу ідею.

Дебора Мідан, британська підприємця та інвесторка

Чи знаєте ви, скільки потрібно грошей, щоб відкрити кав'ярню? А як порахувати, скільки ви заробите? І чи буде сенс у бізнесі, якщо витрати більші за прибуток?

Успіх будь-якої справи залежить не лише від гарної ідеї чи ентузіазму її засновника. Потрібно вміти планувати, рахувати і контролювати гроші – саме цим і займається управління фінансами.

У цій темі ви дізнаєтеся:

- як створити простий бізнес-план;
- які бувають доходи і витрати в підприємстві;
- як оцінити прибутковість та ефективність своєї справи;
- чому навіть маленький шкільний проєкт варто планувати «по-дорослому».

У процесі роботи ви виконаєте роль фінансового аналітика власного стартапу, підрахуєте прибуток, подумаете, як уникнути збитків, і, можливо, задумаетесь про реальне підприємництво. Ми вже говорили в попередніх розділах про важливість бізнес-плану. Зараз ми більш детально розглянемо, що це таке, навіщо він потрібен, з чого він зазвичай складається та як його скласти.

1. Формування бізнес-плану



Бізнес-план – це документ, який детально описує план розвитку вашого бізнесу, його цілі та способи їх реалізації, а також ті фінансові результати, яких ви плануєте досягти.

Ось **основні питання**, на які повинен дати відповіді бізнес-план.

- Що є предметом бізнесу? Опис продукту чи послуги, які пропонує компанія.
- Для кого ці продукти чи послуги призначено? Яка цільова аудиторія або ринкова ніша?
- Які головні цілі бізнесу? Розширення ринку, нові розробки тощо.
- Які плани щодо досягнення цілей? Що ви будете робити для запуску бізнесу?
- Які ресурси необхідні? Опис фінансових, людських ресурсів, технологій тощо.
- Які фінансові прогнози? Оцінка прибутку та витрат. Прогнози повернення грошей.
- Які ризики та як їх мінімізувати? Аналіз ризиків та способи їх мінімізації.

Бізнес-план не тільки відповідає на ці питання, але й допомагає забезпечити систематичний підхід до розвитку бізнесу, підвищує його ефективність та сприяє успіху.



Перед складанням бізнес-плану уявіть себе інвестором. Чи викликає у вас довіру ідея? Чи зрозуміло, як і на чому зароблятиме компанія?

Існує загальна схема створення бізнес-плану, яка може бути використана для будь-якого бізнесу.



У **резюме** треба коротко відповісти на такі питання: на якому ринку ви будете працювати? Хто ваші головні конкуренти? Які ваші конкурентні переваги? Який вам потрібен обсяг інвестицій? Які ви плануєте продажі продукту (послуги) за конкретний період? та ін.

В **описі компанії** необхідно вказати цілі компанії, засновника і керівника компанії, а також стисло розказати історію виникнення продукту чи послуги; динаміку того сегменту ринку, на якому буде продаватися ваш продукт; організаційну структуру компанії; головних конкурентів та їхні продукти.

В описі продукту (послуги) необхідно надати: назву продукту, характеристики продукту.

У маркетинговому плані треба вказати: як ви збираєтесь продавати продукт; цільову аудиторію; як ви будете встановлювати ціну на продукт; який ви плануєте бюджет на рекламу; як ви дізнаєтесь, що реклама працює та варта витрачених на неї грошей.

В організаційному плані треба зазначити форму власності та розташування компанії (виробництво, склад, офіс, точки продажу). Тут також вказують директора, спеціалістів компанії та інвесторів, а також взаємодію між ними. Строки реалізації проекту також зазвичай вказують в організаційному плані.

Фінансовий план – дуже важлива частина, тому що вона підбиває підсумок того, про що ви написали. Тут вказують доходи та витрати, специфіку оподаткування, а також визначають потенційний прибуток. Цей розділ бізнес-плану складається з двох частин: *дохідної* та *видаткової*. У дохідній частині ви розраховуєте потенційний дохід з огляду на реалії ринку та особливості вашої справи. У видатковій частині вказують *разові* витрати на етапі відкриття, наприклад витрати на торгове обладнання та ремонт приміщення. Також тут вказують *постійні* витрати (податки, зарплатний фонд, оренду, оплату комунальних послуг) та *змінні* витрати, які залежать від обсягу виробництва та продажу вашого продукту.

Вам потрібно розуміти головні можливі **ризики**. Їх слід спрогнозувати та знайти способи мінімізації.

У **висновках** потрібно ще раз вказати бізнес-ідею, суму необхідних інвестицій, очікувані терміни окупності, прогноз щодо прибутковості, продукт та цільову аудиторію, час запуску.



Як ви вважаєте, якщо написати бізнес-план з урахуванням усіх перелічених розділів, то це буде гарантувати успіх?

Як показує багаторічний досвід, можна написати «красивий» бізнес-план, але не досягнути бажаних результатів. Чому це трапляється? Відповідь може бути такою: під час розробки бізнес-плану недостатньо просто заповнити усі наведені вище пункти. Бізнес-план має, по-перше, спиратися на обґрунтовані дані та реалістичні припущення, а по-друге – бути **внутрішньо збалансованим**. Це як гарний механізм, у якому всі частини добре стикаються одна з одною і можуть якісно виконувати ті функції, для яких їх проєктують. Та ще й приносити прибуток у цілому! Успішні підприємці часто «відчувають» баланс між різними складовими діяльності, якого потрібно досягнути. Це як музиканти з гарним слухом, вони можуть, навіть не дивлячись у ноти, зіграти ту мелодію, що почули. Але можна грати і по нотах, тобто навчатися.

Спробуємо, для прикладу, написати бізнес-план відкриття невеликої кав'ярні у місті.

На цьому прикладі ми з'ясуємо, що таке перевірка плану на внутрішню узгодженість, а також роль фінансової частини у розробці плану.

- **Резюме.** *Продукт (послуга)* – приготування якісної кави та інших напоїв, зручне та швидке харчування у затишній атмосфері. *Основна ціль* – завоювання частки ринку серед місцевих жителів та офісних працівників, створення прибуткового бізнесу зі сталою клієнтською базою. *Конкуренти* – інші кав'ярні у 5 хвилинах ходи. *Переваги* – якість кави, смачна швидка їжа, швидкість обслуговування, інтернет, зарядні пристрої для телефонів, приємний дизайн, доступні ціни на їжу, гарна тиха музика. *Потрібні інвестиції* – 400 тис. грн. *Термін повернення* – 1,5 року. *Стратегія просування* – соціальні мережі, реклама у поштових скриньках, акції.
- **Опис компанії.** Локація у центрі міста або біля офісних центрів для зручності цільових клієнтів. Приміщення для кав'ярні загальною площею 50 м². Потрібні туалети та умивальник.
- **Опис продукту (послуги).** Головним продуктом буде кава різних видів, чай, какао, готові холодні напої. Крім того, гості можуть купити різні види печива, готові сандвічі, упаковані супи, салати та інші страви, які регулярно привозять постачальники.
- **Маркетинговий план.** Цільовий сегмент – це офісні працівники, що приходять випити кави та перекусити, місцеві жителі, що можуть зустрітися у кав'ярні та поспілкуватися. Головним продуктом, що приносить прибуток, будуть кава та чай, тому що їхня маржинальність досить висока, навіть тоді, коли ціна продажу «розумна». Інші продукти, як правило, забезпечують асортимент, щоб залучати гостей. Вони зазвичай не приносять багато прибутку. Ціна на них не повинна бути високою.



Маржинальність – це показник, за допомогою якого можна дізнатися, який прибуток принесе товар чи послуга з урахуванням усіх витрат на виробництво, продаж, розповсюдження тощо.

Розуміння ризику як поєднання небезпеки та можливості (що відображено навіть у східній філософії ієрогліфа «криза»¹) допомагає підприємцю діяти стратегічно. Для того щоб наочно побачити ці можливості та вчасно виявити загрози, використовують спеціальний інструмент — SWOT-аналіз. Він дозволяє збалансувати внутрішні сили компанії із зовнішніми викликами ринку.

Висновок. Бізнес-план є перспективним, але потребує стратегічного управління ризиками, розумного використання бюджету та акценту на розвитку унікальних переваг (якість, атмосфера, лояльність клієнтів).

¹ Ієрогліф «криза» (японською – *кікі*) складається з двох знаків: перший *кі* означає «небезпека», а другий *кі* – «нагода» або «переломний момент».

- Висока якість кави
- Сприятлива атмосфера
- Стильний інтер'єр
- Доступна ціна

- Попит на каву «із собою»
- Упровадження системи лояльності
- Проведення івентів (святкових заходів)
- Доступна ціна

Сильні сторони

Можливості

Слабкі сторони

Загрози

- Обмежена площа приміщення
- Залежність від постачальника кави
- Мала бізнес-команда
- Обмежений бюджет для реклами

- Велика кількість конкурентів
- Зростання цін на сировину та оренду
- Сезонне зменшення попиту
- Економічна нестабільність



Пам'ятайте, SWOT-аналіз — це не одноразова дія, а постійний процес. Регулярно повертайтеся до нього, щоб завжди бути готовими до змін та вчасно створювати нові переваги для вашої кав'ярні.

- **Виробництво продукту.** Зазвичай, професійну кавомашину кав'ярні можуть отримати від постачальників кави у безкоштовну оренду. Але потрібно буде купувати каву тільки у цих постачальників. Потрібна холодильна вітрина, щоб зберігати сандвічі, салати та торти. Необхідні мікрохвильова піч для розігріву сандвічів та супів, а також холодильник для зберігання холодних напоїв. Зазвичай холодильник можна отримати від постачальників напоїв.
- **Організаційний план.** У кав'ярні одночасно мають працювати 2–3 співробітники залежно від часу дня та кількості клієнтів: бариста та 1–2 працівники, що забезпечують обслуговування гостей. Зазвичай потрібен співробітник, який займається встановленням контактів з постачальниками та відстежує, як вони здійснюють необхідні поставки. Бажано, щоб цим займався власник-підприємець, тому що це важлива частина діяльності. Необхідно також найняти на неповний час маркетолога, який буде займатися рекламною діяльністю та іншими маркетинговими справами. Компанія повинна найняти бухгалтера на неповний день, щоб вести облік. Форма реєстрації, імовірно, буде ФОП 2-ї групи (це доволі типова ситуація для послуг у сфері громадського харчування). Умови: не більше 10 найманих працівників, обсяг доходу не перевищує 1,5 млн грн на рік.
- **Фінансовий план.** Ось тут і починається найцікавіша частина розробки бізнес-плану. Ми маємо наповнити усі попередні твердження числами, які відображають наші плани.

2. Доходи від підприємницької діяльності. Витрати підприємця

Фінансова частина плану – це дуже суворий екзаменатор реалістичності та життєздатності ідеї.



Розгляньмо, як оцінити потенційну можливість кав'ярні приносити прибуток підприємцю, що вирішив її відкрити. При цьому ви маєте розуміти, що оцінка залежить від ряду факторів. Для оцінки нам треба розглянути декілька сценаріїв, кожен з яких – це можлива комбінація важливих факторів, що впливають на роботу кав'ярні.

Перший крок – це оцінка того, скільки грошей треба інвестувати у бізнес ще до того, як почнеться робота закладу. Ця сума складається з таких головних частин:

- косметичний ремонт приміщення;
- виготовлення вивіски;
- купівля кавомашини;
- купівля холодильника для зберігання напоїв та холодильної вітрини;
- купівля мікрохвильової печі;
- купівля меблів (столів та стільців) і посуду;
- різні дрібниці, потреба в яких може виникнути в процесі організації;
- імовірна необхідність сплачувати оренду вже у той час, коли ви ремонтуєте приміщення та готуєте його до запуску;
- пошук працівників та забезпечення їхньої підготовки;
- закупівля продуктів на тиждень для запуску кав'ярні.

Якщо взяти з інтернету середні оцінки вартості цих складових, то отримаємо загальну суму на початок такого бізнесу – 400 000 грн. Звісно, сума залежить від того рівня підготовки, який ви плануєте.

Тепер поговоримо про операційні **витрати**, які потрібно зробити, щоб забезпечити роботу.

У фінансовому обліку прийнято виділяти *дохідну* і *витратну* частини бюджету. А у витратній частині розрізняти так звані *постійні витрати* та *змінні витрати*.



Дохідна частина – це всі гроші, що підприємство заробляє впродовж певного періоду часу, наприклад місяця. **Витратна частина** – це всі кошти, що підприємство витрачає протягом цього періоду. **Прибуток** – це різниця між дохідною та витратною частинами.

Почнімо з витратної частини, тому що зазвичай її простіше оцінити.

- До *постійних витрат* у випадку кав'ярні ми можемо віднести ті витрати, що їх має здійснювати підприємець навіть тоді, коли жоден гість не приходить у заклад. Тобто це витрати, які не залежать від обсягу виробництва та продажу кави та іншого асортименту товарів. До цієї групи належать такі складові: оренда приміщення, оплата праці персоналу (якщо підприємець найняв

робітників на постійну роботу з фіксованою заробітною платнею), відсотки за кредитом (якщо підприємець користується кредитними ресурсами). Сюди можна зарахувати вартість забезпечення гостей безкоштовним інтернетом. Комунальні послуги можна також розглядати як постійні витрати, якщо немає лічильників на усі види послуг. Крім того, до постійних витрат треба віднести регулярну сплату податків – 20 % від мінімальної зарплати (якщо це ФОП 2-ї групи).

- До *змінних витрат* відносимо закупівельну вартість тих продуктів (кава, чай, напої, сандвічі, печиво тощо), які продає кав'ярня, а також оплату комунальних послуг, якщо встановлено лічильники.
- Для того щоб оцінити числові значення складових постійних витрат, скористаймося даними, наведеними в інтернеті.
- Ціна оренди комерційних приміщень на фасадному першому поверсі із входом з вулиці залежить від низки факторів, таких як місто, локація у місті, якість приміщення. Якщо подивитися на інформацію, наведену на сайтах з оренди нерухомості, ціна оренди на місяць за один квадратний метр може змінюватися від 200 до 1000 грн. У Києві зазвичай дорожче, у невеликих містах – дешевше. Візьмімо для прикладу два значення оренди за 1 м^2 – 300 грн/м² та 600 грн/м². Ми будемо використовувати ці значення для двох сценаріїв. Тобто, якщо ми розглядаємо приміщення площею 50 м², то маємо два можливих значення ціни оренди: *оренда 1* = 15 тис. грн та *оренда 2* = 30 тис. грн.
- Витрати на персонал. Розглянемо такий склад персоналу: бариста, офіціант, бухгалтер на неповну зайнятість, маркетолог на неповну зайнятість. Згідно з інформацією на сайтах працевлаштування, середнє значення сумарної оплати праці цих фахівців на місяць складе приблизно 50–60 тис. грн. Візьмімо 55 тис. грн.
- Для прикладу віднесімо оплату комунальних послуг до постійних витрат і візьмімо її у розмірі 3 тис. грн. Забезпечення доступом до інтернету – 2 тис. грн.
- Розглянемо випадок, коли підприємець не брав кредит, а знайшов інвестора, який уклав 400 тис. грн у старт цього бізнесу з такими умовами: по-перше, повернути гроші впродовж 1,5 року; по-друге, отримати частку у бізнесі розміром 20 %. У цьому випадку підприємець повинен кожен місяць повертати інвестору 400 тис. грн: 18 місяців = 22,2 тис. грн (якщо домовились про рівномірне повернення з першого місяця). Може бути і такий варіант, коли перші 6 місяців інвестор не отримує гроші, але потім за 12 місяців отримує все. У цьому випадку через 6 місяців підприємець починає виплачувати 400 тис. грн : 12 місяців = 33,3 тис. грн на місяць.
- Податок для ФОП 2-ї групи становить 1420 грн/місяць.
- Загальна сума постійних витрат, згідно з нашими розрахунками, становить:

1) у випадку оренди 15 тис. грн/місяць – 98,62 тис. грн/місяць;

2) у випадку оренди 30 тис. грн/місяць – 113,62 тис. грн/місяць.

Ми зараз не будемо аналізувати змінні витрати, тому що можна приблизно оцінити прибутковість бізнесу і без цього.

- Розгляньмо можливі доходи кав'ярні, щоб оцінити так звану *точку беззбитковості*.



Точка беззбитковості – це обсяг продаж, за якого сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, тобто це точка нульового прибутку або нульових збитків.



Точка беззбитковості – важливий показник. Якщо її не досягнуто, бізнес зазнає збитків, навіть якщо активно працює.

3. Як розрахувати ефективність бізнесу

Кав'ярня заробляє, коли продає свій продукт (каву, чай, напої, випічку, сандвічі) та отримує за це гроші від гостей. Кожен продукт має свою ціну, що сплачує кав'ярня під час закупівлі продукту, та має ту ціну продажу, що сплачує гість. Різниця між ціною закупівлі продукту та ціною продажу його гостю – це маржинальний прибуток від продажу продукту, або маржинальність продукту.



Маржинальний прибуток, або маржинальність продукту / страви, показує різницю між ціною продажу та ціною закупівлі продукту (це собівартість продукту для кав'ярні).

Розрахуймо для прикладу маржинальність однієї чашки кави еспресо. 1 кг кави коштує в середньому близько 400 грн. На виготовлення 1 чашки кави потрібно 8 г кави, тобто з 1 кг кави ви можете виготовити $1000 : 8 = 125$ чашок напою. Собівартість 1 еспресо (без молока та цукру) становить $400 \text{ грн} : 125 = 3,2 \text{ грн}$. Оскільки для виготовлення більш міцної кави беруть приблизно 10 г кави, то собівартість такої міцної кави буде дорівнювати $400 \text{ грн} : (1000 : 10) = 4 \text{ грн}$. Отже, далі будемо враховувати саме таку собівартість.

Якщо подивитися в інтернеті ціну 1 еспресо у кав'ярнях, то ми побачимо, що середня ціна дорівнює 30 грн. Це означає, що маржинальний прибуток під час продажу однієї чашки еспресо становить $30 - 4 = 26 \text{ грн}$. Маржинальність становить $(26 \text{ грн} : 30 \text{ грн}) \times 100 \% = 87 \%$. Якщо ми продали у кав'ярні 1000 чашок еспресо, то собівартість цієї кави становить $4 \text{ грн} \times 1000 = 4000 \text{ грн}$. Гості заплатили $30 \text{ грн} \times 1000 = 30\,000 \text{ грн}$. Тобто наш маржинальний прибуток становить $30 \text{ тис.} - 4 \text{ тис.} = 26 \text{ тис. грн}$. (Якщо врахувати витрати на воду та цукор, це дещо зменшить маржинальність продажу. Отже, значення маржинального прибутку на 1 чашці – близько 25 грн.)

Можемо порахувати, скільки нам потрібно продати чашок кави, щоб досягнути точки беззбитковості:

загальна сума постійних витрат / маржинальний прибуток з 1 чашки кави =
необхідна кількість продажів кави за місяць

1. $98\,620 \text{ грн/місяць} : 25 \text{ грн/чашка} = 3945 \text{ чашок на місяць} = 132 \text{ на день}$
2. $113\,620 \text{ грн/місяць} : 25 \text{ грн/чашка} = 4545 \text{ чашок на місяць} = 152 \text{ на день}$

Оскільки кав'ярня продаватиме не тільки каву, то вона ще буде отримувати маржинальний прибуток від продажу інших напоїв та продуктів. Але ми не можемо розрахувати цей прибуток без аналізу асортименту та собівартості продуктів. Таким чином, розрахунок точки беззбитковості показує максимальну кількість чашок кави, яку треба продати. У реальності, з урахуванням продажу іншого асортименту товарів, ця цифра буде меншою.



Зазвичай під час розрахунків використовують дещо інший показник – середній чек на гостя, який містить типовий набір напоїв та страв, що замовляють у кав'ярні. Потрібно проаналізувати не тільки значення величини чеку, а ще і його склад, щоб порахувати середній маржинальний прибуток від цього замовлення. Але щоб це зробити, нам необхідно мати достовірну інформацію щодо характеристики замовлень саме у цій кав'ярні.

Повернімося до попередніх розрахунків. Точка беззбитковості, яку ми вираховували для двох варіантів ціни оренди, включає у постійні витрати повернення коштів інвестору в сумі 22,2 тис. грн/місяць. Тобто коли підприємець починає повертати борг інвестору з першого місяця. Якщо умови інвестора були іншими, наприклад повернення боргу починається через 6 місяців упродовж одного року, то точка беззбитковості буде меншою у перші 6 місяців, але стане більшою згодом. Ви можете самостійно розрахувати такий сценарій. Для цього у вас є усі необхідні значення.



На цьому прикладі розрахунку частини фінансового плану ви могли побачити, що всі параметри вашої діяльності у разі започаткування бізнесу (у нашому випадку – кав'ярні) пов'язані між собою. Коли щось змінюється, наприклад ціна оренди або умови повернення інвестиції, ви повинні врахувати, що змінюються ще декілька важливих характеристик вашого бізнесу. Тобто без розуміння цих зв'язків та відповідного фінансового обліку досить важко керувати бізнесом.



Щоб бути готовими до викликів, розглядайте оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії й заздалегідь продумуйте, як зміняться витрати, доходи та точка беззбитковості в кожному з них. Це допоможе вам не просто оперувати цифрами, а чітко бачити межу, за якою бізнес потребує термінових змін. Такий аналіз перетворює ваш план на надійну дорожню карту, що вкаже правильний шлях навіть у непередбачуваних ринкових обставинах.

Після фінансового плану йде розділ «**Ризики**». Більш детально ми поговоримо про ризики підприємницької діяльності пізніше. А зараз до прикладу зазначимо головні ризики, що можуть вплинути на роботу кав'ярні.



Бізнес іде краще, ніж очікували:
багато клієнтів, високі доходи,
витрати менші за планові.
Результат:
швидкий прибуток
і розвиток

Справи йдуть так, як планували:
стабільні доходи,
звичні витрати, помірне
зростання.
Результат: *бізнес*
працює, але потре-
бує зусиль і часу

**Оптимістичний
сценарій**

**Реалістичний
сценарій**

**Песимістичний
сценарій**

Виникають труднощі: мало клієнтів,
витрати зростають, доходи зменшуються.
Результат: *є ризик збитків – потрібно*
шукати рішення або змінювати підхід

Основні ризики для кав'ярні та способи уникнення їх

Ризик	Опис проблеми	Шляхи зменшення ризику
Невдалий вибір локації	Кав'ярню відвідує мало гостей, низька виручка	Провести аналіз пішохідного потоку, обрати місце з офісами / навчальними закладами / транспортом
Невідповідний асортимент напоїв та їжі	Напої або страви не цікаві клієнтам, мало продажів	Вивчити вподобання цільової аудиторії, тестувати асортимент, аналізувати дані продажів і маржинальність
Проблеми з персоналом	Погане обслуговування, конфлікти, втрата клієнтів	Ретельний підбір кадрів, навчання, мотивація, щоденне зворотне спілкування, командна атмосфера

- ❖ *Невдалий вибір локації*, що призводить до малої кількості гостей у кав'ярні. Це завжди найбільший ризик для ресторанного бізнесу. Щоб цього не трапилось, треба дуже серйозно підійти до вибору місця розташування, проаналізувати наявність достатньої кількості представників цільових сегментів.
- ❖ *Невдалий вибір асортименту* напоїв та їжі у кав'ярні, який не відповідає потребам представників цільових сегментів. Тут треба добре проаналізувати продажі за асортиментом та бути готовим постійно шукати його оптимальний склад з урахуванням маржинального прибутку.

❖ *Незадовільна робота персоналу.* Це ризик, що може перекреслити усі ваші намагання побудувати прибутковий бізнес. Гостей не цікавлять ваші витрати на створення бізнесу, їм потрібна не тільки смачна їжа та напої, а й гарне обслуговування, тому що це створює гарний настрій. Ви повинні увесь час спілкуватися з працівниками, розуміти їхню мотивацію, їхні сильні та слабкі сторони, допомагати їм розв'язувати проблемні питання. Робота з персоналом – найскладніша частина бізнесу.

- **Висновки.** У бізнес-плані пропонується відкриття кав'ярні з початковою інвестицією у 400 тис. грн та терміном повернення інвестиції 1,5 року. Представлено детальний опис витрат, на які підуть гроші інвестора. Наведено розрахунки, які обґрунтовують можливість повернення грошей у запланований термін. Проведено аналіз можливих ризиків та заходів щодо їх усунення.

Ми розглянули типовий приклад бізнес-плану для відкриття кав'ярні. Тепер ви можете самостійно розробити бізнес-план реалізації власної бізнес-ідеї.

Підприємець, який планує власну справу, має не лише продумати кожен крок, а й вчасно помітити, де можна схибити. Помилки в бізнес-плані можуть коштувати часу, грошей і навіть втрати інвестора.

Завершуючи роботу над бізнес-планом, пам'ятайте ключову zásadu залучення ресурсів: фінансування – це стратегічний обмін. Ви отримуєте гроші для реалізації ідеї, але натомість берете на себе чіткі зобов'язання (повернення суми з відсотками, частка інвестора або вимоги до звітності). Відповідальне ставлення до цих умов відрізняє професійного підприємця від аматора.

Щоб уникнути типових помилок під час складання бізнес-плану, скористайтеся коротким чеклістом для самоперевірки.

Пам'ятка для самоперевірки бізнес-плану



Чи зрозуміло, хто ваш клієнт і яку потребу ви закриваєте?



Чи реалістичні ціна, витрати й прибуток?



Чи не суперечать умови фінансування вашій меті та можливостям?



Які 3 головні ризики і що ви зробите, якщо вони настануть?



Перевірте свій бізнес-план перед презентацією.

- Чи враховано ризики?
- Чи описано конкретно, хто ваш клієнт?
- Чи є план просування (реклама)?
- Чи перевірено всі розрахунки?
- Чи є щось, що скопійовано без адаптації під вашу ідею?

Якщо перевірено всі пункти – ви на правильному шляху!



Візьміть за приклад бізнес-ідею, яку ви обговорювали на попередніх заняттях. Напишіть бізнес-план реалізації цієї ідеї. Скористайтеся інформацією з інтернету щодо різних параметрів. Підготуйте презентацію плану для потенційного інвестора.



Плануйте свою роботу на сьогодні й на кожен день, а потім працюйте за своїм планом.

Мері Кей Еш, засновниця компанії *Mary Kay Inc*

Бізнес-можливості схожі на автобуси – завжди приходить наступний. Але якщо ви не маєте плану, ви не зможете зрозуміти, на який саме вам потрібно сісти.

Річард Бренсон, підприємець, засновник *Virgin Group*

Підсумкові запитання

1. Навіщо складати бізнес-план?
2. Чому просто смачна кáva – це ще не гарантія успіху кав'ярні? Що ще має значення?
3. Які бувають основні види витрат у бізнесі? Спробуйте пояснити різницю між постійними та змінними витратами своїми словами.
4. Навіщо підприємцю рахувати «точку беззбитковості»? Що вона показує?
5. «Маржинальність» звучить складно, але вона присутня майже в кожній покупці. Як ви розумієте це поняття? Наведіть приклад.
6. Що може піти не так у бізнесі? Назвіть хоча б два ризики, які треба передбачити у бізнес-плані.
7. Чому вибір місця для кав'ярні – це, по суті, питання виживання бізнесу?
8. Як фінансовий план допомагає перевірити бізнес-ідею на спроможність реалізації?
9. Чому недостатньо просто заповнити шаблон бізнес-плану? Що важливо ще, крім структури бізнес-плану?

Практичні завдання

1. Уявіть, що вам запропонували три місця для кав'ярні: поруч зі школою, біля офісного центру, у спальному районі. Оберіть найкраще, на вашу думку, місце. Обґрунтуйте свій вибір.
2. Скористайтесь інтернетом та знайдіть 2–3 поради або лайфхаки, які допомагають молодим підприємцям зекономити на старті бізнесу, просувати товар або послугу з мінімальними витратами та працювати ефективніше. Запишіть коротко зміст поради. Поясніть, як саме вона може стати в пригоді вашому бізнесу. Вкажіть джерело інформації (назву сайту, блогу або автора).
3. Розв'яжіть задачу. Одна чашка кави коштує 50 грн, її собівартість – 12 грн. Скільки маржинального прибутку отримає кав'ярня, якщо за день продасть 80 чашок? А скільки за тиждень?
4. Оберіть одну зі своїх бізнес-ідей і заповніть таблицю SWOT-аналізу (сильні й слабкі сторони, можливості, загрози).
5. Уявіть, що ви відповідаєте за просування кав'ярні. Запропонуйте назву закладу, слоган (гасло) та дві ідеї для рекламної кампанії в соціальних мережах.
6. Ви – фінансовий консультант / фінансова консультантка для стартапу, який відкриває мініпекарню. Допоможіть власнику класифікувати витрати на постійні та змінні. Напишіть коротку раду (2–3 речення), як власник може зменшити один із типів витрат, зберігаючи якість продукції.

7. Оберіть суперсилу (вигадану або реальну рису характеру) і придумайте, як вона допоможе вам у бізнесі. Наприклад: «Я – суперорганізований. Це допомагає мені ... » або «Моя уява допомогла вигадати ... ». Створіть символ або емблему свого бізнес-героя.

Запитання і завдання для самоперевірки

1. Яке з тверджень найточніше описує мету бізнес-плану?
А Залучити друзів до відкриття бізнесу.
Б Записати всі ідеї, які приходять у голову.
В Системно спланувати розвиток бізнесу та оцінити його перспективи.
Г Уникнути будь-якого фінансового ризику.
2. До якого типу витрат належить орендна плата за приміщення?
А Початкові
Б Змінні
В Разові
Г Постійні
3. Що з наведеного найкраще характеризує маржинальний прибуток?
А Загальний дохід від продажу товарів
Б Прибуток після сплати податків
В Різниця між ціною продажу і собівартістю продукту
Г Сума всіх витрат у бізнесі
4. Який із факторів належить до загроз у SWOT-аналізі кав'ярні?
А Доступна ціна напоїв
Б Висока якість обслуговування
В Сезонне зменшення попиту
Г Мотивація працівників
5. Що показує точка беззбитковості?
А Максимальну кількість клієнтів / клієнток у день
Б Суму стартових витрат
В Обсяг продажів, за якого бізнес не має ані прибутку, ані збитків
Г Рівень доходів, після якого починають діяти податки
6. Чому важливо знати свою цільову аудиторію перед відкриттям бізнесу?
А Щоб написати слоган.
Б Щоб отримати державну підтримку.
В Щоб краще обрати локацію, ціни та асортимент.
Г Щоб зареєструвати бізнес у податковій.
7. Що належить до змінних витрат кав'ярні?
А Зарплата бухгалтера
Б Витрати на кавові зерна
В Щомісячна оренда
Г Реклама у соцмережах

8. Яка інформація обов'язково має бути у фінансовому плані?

- А** Опис інтер'єру
- Б** Ідеї для майбутніх стартапів
- В** Розрахунки витрат, доходів і прибутку
- Г** Історії успішних підприємців

9. Яке твердження про бізнес-план є коректним?

- А** Його можна писати тільки в електронному вигляді.
- Б** Це лише внутрішній документ, непотрібний інвесторам.
- В** Він має бути реалістичним й узгодженим у всіх розділах.
- Г** Достатньо заповнити шаблон, і бізнес буде успішним.

10. Що є ознаками добре продуманого бізнес-плану? (Оберіть кілька правильних відповідей).

- А** Детальний опис мрій підприємця
- Б** Чіткі розрахунки витрат і доходів
- В** Аналіз ризиків та способів їх зменшення
- Г** Кольорова гама інтер'єру

11. Які з наведених ситуацій можуть знизити маржинальний прибуток кав'ярні?

- А** Зростання вартості кавових зерен
- В** Зменшення кількості працівників / працівниць
- В** Неактуальний асортимент
- Г** Проведення нової сезонної акції

12. Установіть відповідність між розділами бізнес-плану та їхнім змістом.

Розділ бізнес-плану

Зміст

- | | |
|-----------------------------|--|
| А Маркетинговий план | 1 Хто купуватиме товар, як встановлюється ціна та які канали просування |
| Б Фінансовий план | 2 Розрахунки витрат, доходів, точок беззбитковості |
| В Опис продукту | 3 Назва, склад, формат і особливості основного товару або послуги |
| Г Опис компанії | 4 Цілі бізнесу, форма власності, історія створення та структура |

Головні підсумки теми

- Коли ви плануєте започаткувати бізнес, вам потрібно розробити бізнес-план.
- Бізнес-план – це документ, який детально описує план розвитку вашого бізнесу, його цілі та способи їхнього досягнення, а також очікувані фінансові результати.
- Існує загальна схема створення бізнес-плану. Водночас треба розуміти, що бізнеси можуть бути дуже різними.

- Для кожного з видів бізнесу можна знайти вже розроблені шаблони бізнес-планів, у яких закладено розв'язання типових проблем. Шаблон необхідно доповнити конкретними деталями.
- Ви дізналися, як розробляти бізнес-план відкриття кав'ярні.

Практична робота № 4

Бізнес-план мого стартапу

Мета роботи:

- навчитися складати базовий бізнес-план стартапу;
- оцінити фінансову ефективність стартапу;
- розвивати підприємницьке мислення, креативність і навички стратегічного планування.

ХІД РОБОТИ

Завдання 1. Оберіть ідею свого стартапу. Перш ніж заповнювати шаблон, уявіть свій продукт очима клієнта. Чи розв'язує продукт його проблему? Чи готові ви взяти на себе фінансову відповідальність за цю ідею?

Приклади: мінікав'ярня, мобільний додаток, виготовлення прикрас, освітній блог, екологічна упаковка тощо.

Запишіть у зошиті назву стартапу та суть ідеї (1–2 речення).

Завдання 2. Заповніть у зошиті шаблон бізнес-плану.



Основна інформація



SWOT-аналіз



Фінансова частина

2.1. Основна інформація.

Компонент	Деталі
Назва стартапу	
Продукт / послуга	
Цільова аудиторія (вік, інтереси, потреби)	
Унікальність пропозиції (чим відрізняється від інших)	

2.2. SWOT-аналіз стартапу.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Загрози (T)

2.3. Фінансова частина.

Очікувані щомісячні доходи

Доходи	Сума (грн)
Продажі	
Додаткові джерела – необов'язкові (опціональні)	
Разом	

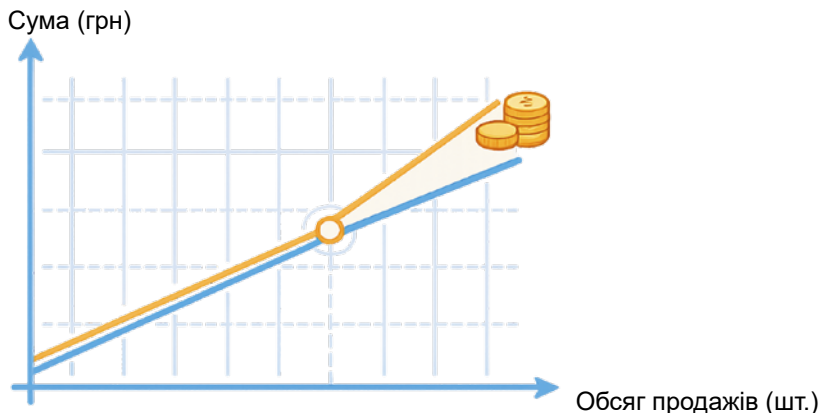
Очікувані щомісячні витрати

Витрати	Сума (грн)
Оренда	
Матеріали / сировина	
Реклама	
Податки	
Разом	

Розрахунок точки беззбитковості (за формулою):

точка беззбитковості = постійні витрати / (ціна – змінні витрати на одиницю продукції)

Візуалізуйте точку беззбитковості. Зобразіть, за якого обсягу продажів (або іншого показника) бізнес перестає бути збитковим і починає приносити прибуток.



Наскільки складно досягти цієї точки?

Яких заходів можна вжити, щоб досягнути її швидше?

Завдання 3. Знайдіть і випишіть дві цитати або поради відомих підприємців, які вас надихають або які ви вважаєте корисними для свого бізнесу.

Висновки. Напишіть короткий рефлексивний текст про те, що ви дізналися про фінансову ефективність стартапів під час виконання цієї роботи.



Тема 5. Ризики підприємницької діяльності

Якщо вам запропонували місце на ракеті – не питайте, яке саме. Просто сідайте.

*Шеріл Сандберг, підприємця,
колишня операційна директорка
Facebook (Meta)*

Чи може підприємництво бути успішним, якщо підприємець не вміє передбачати ризики?

Підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиками. Уміння розпізнати й оцінити можливі загрози допомагає зменшити втрати та приймати обґрунтовані рішення в мінливому середовищі.

Цю тему присвячено ризикам у діяльності підприємців. Ви дізнаєтесь:

- які бувають ризики в підприємницькій діяльності;
- як можна оцінити ймовірність і наслідки ризиків;
- які інструменти допомагають зменшити втрати або запобігти їм;
- як мислить підприємець, що працює в умовах постійних змін.

1. Поняття ризику в підприємництві



Як ви вважаєте, чому ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності? Обговоріть відповідь на це запитання у класі.

Почнемо з визначення того, що таке ризики у діяльності підприємця.



*У підприємницькій діяльності **ризик** – це можливість виникнення непередбачених подій або обставин, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей бізнесу або призвести до втрат.*

Приклади ризиків:

- можливість того, що продукт не сподобається покупцям і вони не будуть його купувати;
- можливість того, що конкуренти запропонують нові продукти або кращі ціни, що заберуть від вас покупців;
- можливість того, що постачальники будуть підвищувати ціни і це позначиться на ціні вашого продукту, а далі – на обсягах його продажу;
- можливість того, що ви не зможете найняти на роботу працівників необхідної кваліфікації, а це призведе до втрати необхідної якості вашого продукту;
- можливість того, що держава змінить систему податків і це порушить фінансову модель діяльності вашого бізнесу.

Наслідки того, що ризики перетворились на реальні події, можуть включати фінансові втрати, збої в діяльності, юридичні проблеми, технологічні невдачі та інші *зовнішні* і *внутрішні* загрози.

2. Види ризиків у підприємництві

Ризики	Пояснення	Приклад
Фінансові	Пов'язані із витратами, прибутками, боргами чи інфляцією	Зросла орендна плата чи ціни на сировину
Ринкові	Зміни попиту, конкуренція, ціни чи поведінка споживачів	Клієнти перейшли до нового конкурента, у споживачів змінилися смаки
Технологічні	Проблеми з обладнанням, ІТ або інноваціями	Поломка кавомашини, застаріле обладнання, кібератака на сайт
Кадрові	Нестача або звільнення працівників, низька кваліфікація персоналу, конфлікти	Звільнився досвідчений продавець, працівники погано обслуговують клієнтів
Юридичні	Зміни у законах, податкових правилах	Недотримання податкових вимог, порушення санітарних норм
Репутаційні	Негативні відгуки, скандали	Погані відгуки у соціальних мережах
Зовнішні (форс-мажор)	Стихійні лиха, війна, перебої в постачанні, відсутність електропостачання	Затримка поставки продукції через війну
Екологічні та енергетичні	Пов'язані з неефективним використанням енергії, відсутністю контролю за споживанням ресурсів, зростанням цін на енергоресурси, екологічними вимогами	Високі витрати на енергію через неефективне обладнання або відсутність системи моніторингу споживання ресурсів

Важливою частиною підприємницької діяльності є *виявлення, оцінка та управління ризиками* для мінімізації потенційних утрат та використання можливостей.

3. Чому ризики – це невід’ємна частина бізнесу

Бізнес – це пригода. Якщо ви не готові ризикувати, вам краще займатися чимось безпечнішим.
Річард Бренсон, британський підприємець, засновник корпорації *Virgin Group*

Ризики є невід’ємною частиною підприємницької діяльності з кількох причин.

- **Невизначеність.** Підприємництво часто пов’язане із входженням на нові ринки або створенням нових продуктів, про які існує мало інформації і досвіду з виробництва яких недостатньо.

- **Фінансові інвестиції.** Для запуску або розширення бізнесу часто потрібні фінансові ресурси. Існує ризик того, що проєкт зазнає збитків і гроші не повернуться.
- **Зміни ринкових умов.** Ринкові умови можуть швидко змінюватися через технологічний прогрес чи зміни у споживацьких уподобаннях. Це може вплинути на прибутковість і стабільність бізнесу.
- **Конкуренція.** Наявні та нові конкуренти можуть швидко адаптуватися або ввести нові продукти, які здатні зашкодити позиціям вашої компанії на ринку.
- **Залежність від ресурсів.** Бізнес може залежати від доступу до сировини, технологій, кваліфікованої робочої сили або інформаційних технологій. Проблеми з постачанням можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.
- **Законодавчі ризики.** Зміни в законодавстві можуть вимагати від компаній швидкої адаптації, що включатиме додаткові витрати або обмеження діяльності.

Прийняття ризиків та вміння з ними працювати є необхідним для розвитку і зростання підприємства. Якщо ви вмієте працювати з урахуванням ризиків, це може принести значні вигоди та конкурентні переваги. Підприємці, які вміють керувати ризиками й адаптуватися до змін, часто досягають більшого успіху.

4. Управління ризиками: етапи та мислення підприємця



Як ви вважаєте, що означає вираз «уміння керувати ризиками у підприємницькій діяльності»? Як можна керувати непередбачуваними подіями та обставинами?

Вираз «уміння керувати ризиками у підприємницькій діяльності» означає вміння визначати, аналізувати та відповідати на потенційні загрози, які можуть вплинути на досягнення бізнес-цілей. Тобто ви не можете змінити зовнішні обставини, але ви можете бути до них готовими та знати, що треба робити за умови їх виникнення. Це ключова навичка для підприємців, оскільки дозволяє їм мінімізувати негативні наслідки, які можуть виникати через несподівані обставини. Що стосується внутрішніх обставин, які призводять до ризиків, треба цілеспрямовано змінювати свою діяльність, щоб зменшувати ці ризики. Тому управління ризиками складається з кількох кроків: спочатку ризик потрібно виявити, далі оцінити ймовірність його настання і можливі наслідки, а потім обрати спосіб реагування (уникнути, зменшити, прийняти або передати, наприклад через страхування). Для зовнішніх ризиків важливо мати план дій і резерв, а для внутрішніх — удосконалювати процеси, підвищувати якість та розвивати команду.



Етапи управління ризиками

Що може піти не так?

Підприємець ідентифікує потенційні небезпеки: збої постачання, появу нових конкурентів, технічні проблеми, хворобу ключового працівника тощо

Що треба змінити в майбутньому?

Оновлення стратегії управління ризиками на основі нових обставин, зворотного зв'язку, уроків із минулих ситуацій

Наскільки це ймовірно і наскільки серйозно?

Ризики ранжують за двома критеріями: ймовірність настання, масштаб можливих наслідків



Чи працює ваш план?

Регулярне відстеження ситуації включає аналіз змін зовнішніх та внутрішніх умов, перевірку ефективності заходів, своєчасне реагування на нові виклики

Що з цим робити?

Можливі чотири стратегії реагування: уникнути ризику (змінити план), зменшити ризик (профілактика, план Б), передати ризик (страхування, аутсорсинг), прийняти ризик (усвідомити і бути готовим до втрат)

Ось основні компоненти, які входять у керування ризиками.

1. Визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на бізнес. Це можуть бути фінансові, юридичні, технічні, ринкові або екологічні ризики.

2. Аналіз та оцінка ймовірності виникнення ризиків та потенційного впливу на бізнес. Це допомагає визначити, які ризики потребують негайної уваги та ресурсів для мінімізації.

3. Прийняття рішень щодо того, яких ризиків можна уникнути, які – прийняти, а які – перекласти на інших (наприклад, через страхування).

4. Розробка планів для реагування на ризики. Може включати запровадження заходів безпеки, створення резервних фондів, започаткування нових видів бізнесу, а також впровадження енергоаудиту та систем моніторингу енергоспоживання для зменшення витрат й енергетичних ризиків.

5. Відслідковування змін та оновлення планів керування ризиками на основі нової інформації чи змін у ринковому середовищі. Це допомагає підприємству залишатися гнучким та адаптивним щодо нових викликів.

У сучасному підприємстві важливу роль відіграє раціональне використання енергоресурсів. Одним із способів зменшити витрати та ризики є впровадження енергоаудиту – спеціального аналізу, що дозволяє виявити джерела енергетичних утрат. Після цього підприємство може впровадити систему енергомоніторингу, яка регулярно контролює споживання енергії. Це допомагає не лише економити, а й уникати перебоїв у роботі. Участь у програмах енергозбереження, що пропонують держава або міжнародні організації (наприклад, програми GIZ чи USAID), може дати доступ до грантів і пільгових кредитів на модернізацію обладнання.



Цей перелік здається досить простим, але у практичній діяльності його запровадження потребує значних психологічних зусиль.

Ось що казав з цього приводу один із засновників компанії Google Ларрі Пейдж: «Багато компаній не ризикують достатньо. Вони влаштовуються в своїй зоні комфорту і не здатні до інновацій».

Зазвичай, коли ваші справи виглядають успішними та все йде, як вам подобається, важко уявити, що щось може змінитися на гірше. Але якщо подивитися на приклади навіть великих та успішних бізнесів, ми побачимо, що і з ними трапляються несподівані та критичні зміни. Вони відбуваються тому, що компанії зазвичай ігнорують можливі ризики, роблять вигляд, що їх не існує, замість того, щоб їх приймати та розробляти заходи для керування ризиками.

Під час повномасштабної війни українські підприємці стикаються із серйозними ризиками, що не просто загрожують фінансовими втратами або втратами майна, а можуть призвести до повної зупинки діяльності підприємства.



Агропідприємства на півдні та сході України зазнали втрат урожаю через окупацію, мінування полів або знищення інфраструктури



Логістичні компанії були змушені змінювати маршрути та перевозити склади до безпечніших регіонів



Релокація бізнесу потребувала швидкої адаптації до нових умов: пошуку персоналу, нової клієнтської бази, зміни умов оподаткування



Банки та державні установи фіксували кібератаки, що могли призвести до втрати даних і паралізації сервісів

Ось декілька прикладів, коли компанії не змогли керувати ризиками.

До свого банкрутства компанія *Blockbuster* була однією з найвідоміших у світі мереж відеопрокату. Заснована в 1985 році, Blockbuster пропонувала оренду відеокасет, DVD та відеоігор у своїх магазинах. Люди могли прийти, вибрати фільм або гру, взяти їх напрокат на кілька днів, а потім повернути. Компанія також продавала вживані фільми та ігри, а згодом почала пропонувати послуги потокового відео та поштового доставлення дисків. На піку своєї популярності, в кінці 1990-х та на початку 2000-х, Blockbuster мала тисячі філіалів по всьому світу. Однак з появою цифрових технологій та зростанням популярності онлайн-сервісів потокового відео, таких як Netflix, компанія почала втрачати ринкову частку та прибутки.

Ризики: неврахування змін у споживацьких уподобаннях та технологічних інновацій.

Наслідки: Blockbuster не змогла адаптуватися до переходу споживачів на онлайн-перегляд фільмів і втратила ринок. У 2010 році компанія збанкрутувала.

Всесвітньо відома компанія *Kodak* багато років домінувала на ринку фотоплівок та зручних фотокамер. Але, незважаючи на те, що першу цифрову фотокамеру розробив інженер цієї компанії, Kodak недооцінила важливість та стрімкий розвиток цифрової фотографії.

Ризики: недооцінка важливості нової технології – цифрової фотографії.

Наслідки: коли ринок масово перейшов на цифрову фотографію, Kodak виявилася невідповідною, втративши величезну частку ринку, і змушена була оголосити про банкрутство у 2012 році.



Протягом 1990-х і на початку 2000-х компанія *Nokia* була світовим лідером у виробництві мобільних телефонів. Її продукти славилися інноваційністю, надійністю та якістю. В середині 2000-х років з появою смартфонів, особливо після запуску Apple iPhone у 2007 році, Nokia почала втрачати свої позиції. Компанія не змогла ефективно адаптувати свої продукти до зростання попиту на смартфони із сенсорними екранами та передовими операційними системами.

Ризики: неврахування зростання популярності смартфонів та операційних систем, таких як Android і iOS.

Наслідки: Nokia, колись світовий лідер у сфері мобільних телефонів, утратила своє домінування на ринку через нездатність швидко адаптуватися до змін у технологіях і споживацьких перевагах. У 2013 році компанія була змушена продати свій бізнес виробництва телефонів Microsoft.



Один з відомих прикладів в Україні, коли компанія втратила свої активи через недостатньо ефективне управління ризиками, стосується компанії «АероСвіт». Ця колись найбільша авіакомпанія України зіткнулася із серйозними фінансовими проблемами, які призвели до її банкрутства у 2013 році.

Ризики: «АероСвіт» зазнав серйозних фінансових труднощів після 2008 року, частково через глобальну економічну кризу, яка дуже вплинула на авіаційну галузь. Проте ключовими факторами, що погіршили стан компанії, стали:

- надмірне розширення – «АероСвіт» швидко розширював маршрутну мережу, не враховуючи реального попиту та конкурентного тиску, що призвело до низької заповнюваності рейсів і збільшення збитків;

- високі оперативні витрати – компанія мала значні витрати на обслуговування старого авіапарку і високі адміністративні витрати;

- відсутність гнучкості у реагуванні на зміни – управління компанії не змогло адаптуватися до швидких змін у галузі, таких як зростання цін на паливо та зміни в законодавстві.

Наслідки: до кінця 2012 року «АероСвіт» накопичив значний борг, зокрема заборгованість перед аеропортами, лізинговими компаніями та ін. У 2013 році компанію було оголошено банкрутом і згодом ліквідовано.

Ці приклади показують, як важливо ретельно аналізувати ризики і керувати ними, навіть якщо компанія посідає передові позиції на ринку. Відсутність керування ризиками може призвести до катастрофічних наслідків.



Банкрутство – процес, який починається, якщо особа чи організація стають неспроможними розрахуватися із кредиторами. За рішенням суду майно боржника розподіляється між кредиторами відповідно до встановленої законом черговості виплати боргів.



Кредитор – громадянин або юридична особа, що має підтверджені належними документами майнові вимоги до боржника (позичальника).



Обговоріть ризики, які можуть виникнути під час реалізації бізнес-ідей, що ви розглядали на попередніх заняттях. Як ви вважаєте, що треба робити, щоб керувати цими ризиками, тобто реагувати на них так, щоб мінімізувати наслідки або навіть отримати якусь користь? Чи варто вашому бізнесу впроваджувати моніторинг енергоспоживання або пройти енергоаудит? Які програми енергозбереження можуть бути корисними? Нехай кожна бізнес-ідею розглянуть незалежно 2–3 групи, аналізуючи ті ризики, що можуть виникнути у процесі реалізації ідеї, та пропонуючи ідеї щодо керування ними. Після обговорення кожна група презентує результати, щоб можна було порівняти точки зору різних груп.

5. Страхування – один з можливих засобів зменшення наслідків від ризиків

Окрім діяльності самого підприємця щодо запобігання негативним наслідкам від можливих ризиків, існує ще один шлях реагування – страхування від ризиків. Спочатку ми ознайомимося з термінами, які будемо використовувати під час обговорення цієї теми.



Страхова компанія – це фінансова установа, що одержала у встановленому порядку згідно із Законом України «Про страхування» ліцензію на здійснення страхової діяльності.

Страхова компанія має право надавати одну чи кілька видів фінансових послуг:

- фінансова діяльність, пов'язана з формуванням, розміщенням страхових резервів та управлінням ними;
- страхування (двох видів – добровільне та обов'язкове);
- перестрахування.

Як діє страхування – крок за кроком



Страхування – це договір між вами і страховою компанією, за яким ви сплачуєте страховій компанії або річний платіж, або регулярні внески, а страхова компанія за умови, що ваш несприятливий випадок покривається умовами договору, може відшкодувати вам ча-

стину або всі витрати, що ви понесли у разі настання несприятливого (страхового) випадку.

Перестраховування є вторинним страхуванням раніше застрахованого ризику з метою забезпечення платоспроможності страховика. При цьому *страховик*, який уклав з перестраховиком договір про перестраховування, залишається відповідальним перед *страхувальником* у повному обсязі згідно з договором страхування. Таким шляхом страхові компанії намагаються зменшити свої ризики.

Страховик – це організація, яка бере на себе фінансові зобов'язання щодо компенсації збитків у разі виникнення страхової події.

Страхувальник – це громадянин або організація, що укладає договір страхування і сплачує страхові внески (премії) з метою захисту себе або свого майна від можливих ризиків.

Страховий випадок – подія, передбачувана договором страхування або законодавством, яка відбулась і з настанням якої виникає обов'язок страховика здійснити виплату страхової суми (страхового відшкодування) страхувальнику, застрахованій або третій особі.

Страхування, по суті, є своєрідним механізмом *передачі ризику* від страхувальника (того, хто хоче захистити себе від певних несприятливих подій) до страховика (страхової компанії) за збитки, що поніс страхувальник унаслідок настання несприятливих подій.



Коли ви звертаєтесь до страхової компанії, ви робите її своєрідним партнером свого бізнесу. При цьому бажано розуміти, які бізнес-інтереси переслідує страхова компанія, щоб належним чином проводити переговори та обговорювати умови співпраці.

Страхові компанії заробляють гроші за кількома основними напрямками.

1. Премії. Основний дохід страхових компаній походить від страхових премій, які вони стягують з клієнтів за страховий захист. Страхувальники платять компанії певну суму грошей (премію) за те, що в разі настання страхової події (наприклад, аварії, пошкодження майна) компанія покриває збитки або витрати відповідно до умов страхового поліса.

2. Інвестиційний дохід. Страхові компанії інвестують частину зібраних премій у різні фінансові інструменти, такі як облігації, акції, нерухомість тощо. Ці інвестиції приносять дохід у вигляді відсотків, дивідендів чи інших прибутків, що допомагає компаніям підтримувати у себе запас грошей і забезпечувати виконання зобов'язань перед страхувальниками.

3. Управління ризиками. Через активне управління ризиками і ретельний відбір клієнтів та умов страхування страхові компанії прагнуть мінімізувати суми, які вони виплачують як компенсації. Це включає різні стратегії, такі як перестраховування (коли страхові ризики передаються іншій страховій компанії) і розробку складних математичних моделей для оцінки ризиків.

Наприклад, страхова компанія залучила від 1000 страхувальників по 10 тис. грн у вигляді премій за страхування майна, скажімо, від пожежі. Це складає 10 млн грн. Виплата страхувальнику може становити, наприклад, 100 тис. грн. Якщо страхова компанія має

статистичні дані, що в країні, в цьому місті, для цієї категорії страхувальників таких пожеж стається в середньому 5 на тисячу страхувальників, то максимальна сума, яку, можливо, треба буде виплатити, становить 5×100 тис. грн = 500 тис. грн. А компанія залучила у вигляді премій 10 млн грн. Тобто у страхової компанії достатньо грошей від премій для виплати компенсації страхувальникам. Крім того, у компанії залишається ще досить багато грошей, щоб інвестувати та заробляти, окрім залучення премій від страхувальників.

Але треба пам'ятати, що залучення нових страхувальників не тільки приносить гроші у вигляді страхових премій, а й підвищує можливу кількість страхових випадків – тих несприятливих подій, що потребують від компанії виплати компенсацій. Тобто це може підвищувати витрати компанії.



Страхові компанії завжди працюють над тим, щоб балансувати між залученням нових клієнтів і підтримкою фінансової стабільності, що дозволяє їм здійснювати страхові виплати, коли це потрібно, а також забезпечувати прибутковість для своїх акціонерів.

Розмір страхових премій тісно пов'язаний з *математичними моделями оцінки ризиків*, які використовують страхові компанії. Ці моделі дають змогу компаніям визначати, яка вартість страховки є адекватною для покриття потенційних збитків від певних подій та умов, при цьому забезпечуючи прибутковість компанії.

Страхові компанії регулярно оновлюють й адаптують свої математичні моделі, щоб вони відображали зміни у світі, економіці та законодавстві, а також для покращення точності своїх прогнозів. Це дозволяє їм більш ефективно управляти ризиками і визначати справедливую ціну за свої страхові послуги.

Страхові компанії можуть бути вашими найкращими партнерами або найгіршими ворогами. Головне – це зрозуміти умови і точно знати, за що ви платите.
Марк Кьюбан, підприємець, мільярдер

Повернімось до питання страхування ризиків підприємцями. Підприємець не може просто звернутися до страхової компанії та запропонувати щось на кшталт: «Застрахуйте, будь ласка, мій бізнес». Страхова компанія має зазвичай перелік тих ризиків, з якими вона працює. Для кожного з них у неї є певні оцінки того, як вона ризикує, якщо бере на себе відповідальність за покриття такого ризику. Для цього і розробляють математичні моделі оцінювання ризиків.

Коли підприємець вирішує звернутися до страхової компанії для страхування свого бізнесу,



він повинен виконати кілька важливих кроків та розглянути альтернативи, які можуть трапитися на його шляху.

Оцінка потреби у страхуванні

Перш ніж вибрати страхову компанію, підприємець має визначити, які саме ризики потребують покриття. Це можуть бути ризики, пов'язані з виробництвом, логістикою, юридичними питаннями, природними катастрофами тощо. Це те, що потребує від підприємця розуміння свого бізнесу та середовища, у якому працює бізнес



Дослідження ринку страхових компаній

Важливо порівняти пропозиції різних страхових компаній. Необхідно звернути увагу на їхню репутацію, умови страхування, премії, франшизу і виплати



Вибір типу страхування

Підприємець може обрати між повним і частковим страхуванням, залежно від своїх потреб і бюджету. Повне страхування покриває більше ризиків, але є дорожчим. Часткове страхування може стосуватися тільки специфічних аспектів бізнесу, але є дешевшим



Переговори зі страховою компанією

Підприємець може обговорювати умови страхового договору (страхового поліса), щоб вони краще відповідали потребам його бізнесу. Наприклад, переговори про суму виплат, періодичність премій, розмір франшизи тощо



Юридична перевірка договору

Рекомендується звернутися до юриста, щоб переконатися, що умови страхового договору чіткі і що вони не містять прихованих пунктів, які могли б негативно вплинути на бізнес



Альтернативи традиційному страхуванню

Самострахування. Деякі компанії обирають відкладати кошти у свій спеціальний резервний фонд для покриття можливих втрат, замість того, щоб платити премії страховикам.

Взаємне страхування. Бізнеси можуть об'єднуватися для створення своєрідного кооперативу, що дозволяє знизити загальні витрати на страхування



Франшиза у страхуванні – це частина збитків, які не компенсуються у разі настання страхового випадку.

Наведені кроки допоможуть підприємцю зробити обґрунтований вибір і захистити свій бізнес через оптимальне страхування.



1. *Визначте ризики, від яких ви б хотіли застрахуватися. При цьому бажано оцінити розмір можливих збитків, щоб розрахувати ваші витрати на страхування.*

2. *Знайдіть в інтернеті інформацію про 2–3 українські страхові компанії (наприклад, ARX, PZU Україна, Універсальна). Перевірте, чи пропонують вони страхування таких ризиків. Зробіть вибір страхової компанії. Якими були ваші критерії вибору? Презентуйте ваш вибір у класі та порівняйте його з пропозиціями інших груп.*

Отже, ви визначили головні ризики та вирішили, з якими ви самі можете впоратися, а від яких ви можете ще й застрахуватися. Ви маєте знати, які дії потрібно виконати за умовами настання страхового випадку. Це частина алгоритму взаємодії зі страховою компанією. Цей алгоритм треба виконувати дуже чітко, оскільки страхові компанії ретельно описують у договорах та відстежують усі дії, що повинен виконати страхувальник. Помилка може призвести до того, що страхова компанія відмовить вам у покритті страхового випадку.



Розгляньте схему «Алгоритм дій страхувальника при настанні страхового випадку». Чому навіть правильно оформлений страховий договір не гарантує виплати компенсації, і які дії страхувальника є критично важливими для її отримання?

Алгоритм дій страхувальника під час настання страхового випадку



Визначити, що подія підпадає під страхову (пожежа, крадіжка тощо)



Негайно повідомити страхову компанію (упродовж визначеного терміну)



Зафіксувати наслідки події (фото, відео, акти поліції / ДСНС тощо)



Підготувати і подати заяву до страхової компанії. Недотримання строків подачі документів може призвести до відмови у виплаті



Очікувати перевірки документів і висновку страховика



Отримати компенсацію

Важливо пам'ятати, що кожна страхова компанія та кожен тип страхових випадків можуть мати свої особливості.

Подумайте про страховку як про інвестицію у вашу безпеку. Не ігноруйте її і завжди звертайтеся до компаній з гарною репутацією.

Страхування дає людям сміливість.
Коли ви знаєте, що маєте захист, то
можете ризикувати заради інновацій.

**Інга Біл, британська
бізнес-лідерка, перша жінка –
генеральна директорка
страхового ринку Lloyd's of London**

Підсумкові запитання і завдання

1. Що таке ризик у підприємницькій діяльності і чому його не можна повністю уникнути?
2. Які види ризиків можуть загрожувати малому бізнесу? Наведіть приклади.
3. Чому страхування вважають одним із способів управління ризиками?
4. У чому полягає суть страхового договору (поліса) і які його ключові умови? Що таке франшиза у страхуванні?
5. Назвіть основні кроки, які має виконати страхувальник за умови настання страхового випадку.
6. У чому полягає самострахування і взаємне страхування? Чим вони відрізняються від традиційного страхування?
7. Чому навіть правильний договір страхування не гарантує виплати страхової компенсації?

Практичні завдання

1. Власник кав'ярні не застрахував обладнання, яке було пошкоджено під час перебоїв в електропостачанні. Який ризик не було враховано? Яким мав бути план реагування на цей ризик? Як страхування могло б допомогти зменшити втрати підприємця?
2. Уявіть, що ви збираєтеся відкрити невеликий магазин канцтоварів. Оренда приміщення коштує 5000 грн в місяць, покупка товару – 10 000 грн, а очікуваний дохід від продажу – 18 000 грн на місяць. Але через конкуренцію дохід може зменшитися на 30 %. Порахуйте, чи зазнаєте ви збитків, якщо дохід зменшиться. Який резервний фонд вам потрібен, щоб покрити можливі втрати?
3. Уявіть, що ви застрахували свій бізнес (кав'ярню) від несподіваних ризиків. Страхова премія – 2000 грн/рік, а франшиза – 1000 грн/рік. Через вимкнення світла ви втратили 5000 грн прибутку за день. Обчисліть, скільки коштів вам відшкодує страхова компанія. Чи вигідне таке страхування?
4. Ви збираєтеся відкрити онлайн-магазин із продажу екосумок. Складіть план управління ризиками у 5 етапів (визначення, аналіз, прийняття рішень, розробка планів, відстеження змін). Для кожного етапу напишіть конкретні дії: як ви уникатимете кібератак чи реагуватимете на підвищення цін на матеріали. Чому відстеження змін є важливим для довгострокового успіху?
5. Проведіть онлайн-дослідження 2–3 українських страхових компаній. Порівняйте їхні пропозиції щодо страхування бізнесу від ризиків (пожежа, перебої з поставками тощо). Заповніть у зошиті таблицю.

Назва компанії	Види ризиків, що покриваються	Страхова премія	Франшиза	Умови виплати	Вартість
----------------	-------------------------------	-----------------	----------	---------------	----------

Зробіть висновок: яка пропозиція найвигідніша для обраного бізнесу.

- 
6. Уявіть, що ви – підприємець, який відкриває Street-food із мобільним пунктом видачі – доставкою їжі в умовах війни. Визначте 3 основні ризики (наприклад, форс-мажор, логістичні, фінансові) і розробіть стратегію адаптації для кожного. Як ви діятимете, якщо будуть перебої з поставками продуктів? Як ви зможете забезпечити доставку без електропостачання? Як зберегти фінансову стабільність за умови низького попиту?
 7. Фермер, який спеціалізується на вирощуванні овочів, не застрахував урожай. Через непередбачувані погодні умови (град та злива) він втратив 80 % урожаю. Який ризик не було враховано? Розробіть короткий план реагування на такий ризик. Як страхування врожаю могло б допомогти зменшити фінансові втрати?
 8. Уявіть, що ви відкрили невеликий цех з виробництва органічних соків і застрахували його від ризиків. Щорічна страхова премія становить 5000 грн, а франшиза – 2500 грн. Через несправність виробничої лінії ваш бізнес зазнав збитків на 15 000 грн за тиждень. Обчисліть, яку суму вам відшкодує страхова компанія. Чи вигідним виявилось страхування у цій ситуації?
 9. Ви плануєте запустити стартап зі створення спортивного онлайн-додатка. Ваші щомісячні витрати на розробку та маркетинг складають 30 000 грн. Очікуваний дохід від платних підписок – 45 000 грн. Проте через високу конкуренцію ваш дохід може знизитися на 25 %. Розрахуйте, чи буде ваш бізнес збитковим у цьому випадку. Яким має бути розмір резервного фонду, щоб ви могли протриматися три місяці?

Запитання і завдання для самоперевірки

1. Що таке ризик у підприємницькій діяльності?
А Гарантований прибуток від бізнесу
Б Можливість виникнення непередбачуваних подій, які призводять до втрат
В Планування доходів без урахування витрат
Г Збільшення кількості клієнтів / клієнток
2. До якого виду ризиків належить ситуація, коли конкуренти пропонують кращі ціни?
А Фінансового
Б Ринкового
В Технологічного
Г Юридичного
3. Який етап управління ризиками включає аналіз ймовірності їхнього виникнення?
А Визначення ризиків
Б Аналіз й оцінка ризиків
В Розробка планів реагування
Г Відстеження змін
4. Що таке страхова премія?
А Частина збитків, яку не відшкодовує страхова компанія
Б Сума, яку страхувальник платить за захист
В Виплата через настання страхового випадку
Г Договір між страховиком і страхувальником

5. Що таке франшиза в страхуванні?

- А Сума, яку виплачує страхова компанія
- Б Частина збитків, яку не компенсують
- В Річний дохід страхувальника
- Г Вартість страхового договору

6. У якому випадку страхова компанія може відмовити у виплаті компенсації?

- А Страхувальник дотримався всіх умов договору.
- Б Подію було передбачено договором.
- В Документи було надано вчасно.
- Г Страхувальник не повідомив про подію у визначений термін.

7. У чому полягає перевага взаємного страхування для малого бізнесу?

- А Підприємці змагаються за вигідні умови.
- Б Кожен / кожна створює власну страхову компанію.
- В Бізнеси об'єднують ресурси для захисту один одного.
- Г Підприємець отримує державну дотацію.

8. Підприємець уклав договір страхування майна, але не вказав у ньому нове обладнання, придбане за два тижні до страхового випадку. Через це він отримав компенсацію лише за частину збитків. Чому так сталося?

- А Страхова компанія обмежила суму виплати.
- Б Обладнання не входило до переліку застрахованого майна.
- В Франшиза перекрила суму збитків.
- Г Підприємець не мав ліцензії на використання обладнання.

9. Які дії повинен здійснити підприємець після настання страхового випадку, щоб мати право на компенсацію? *(Оберіть усі правильні варіанти).*

- А Зателефонувати до страхової компанії у визначений договором термін.
- Б Подати заяву та документи, що підтверджують подію.
- В Домовитися з конкурентом про компенсацію збитків.
- Г Надати відео- або фотопідтвердження наслідків.
- Д Залучити юриста для аудиту всіх витрат.

10. Установіть відповідність між видом ризику та найбільш доцільною стратегією управління ним у малому бізнесі.

Види ризиків

- 1 Пошкодження обладнання під час транспортування
- 2 Зміна вподобань споживачів
- 3 Хакерська атака на сайт підприємства
- 4 Пожежа у виробничому приміщенні
- 5 Тимчасова відсутність ключового працівника

Стратегія управління ризиками

- А Укласти страховий договір з майнового страхування
- Б Розробити резервну ІТ-систему та зберігати резервні копії даних
- В Проаналізувати ринок і змінити асортимент відповідно до трендів
- Г Передбачити резервний фонд або тимчасову заміну працівника
- Д Укласти договір страхування логістичних ризиків

Головні підсумки теми

- Важливою частиною підприємницької діяльності є виявлення, оцінка та управління ризиками для мінімізації потенційних втрат та використання можливостей.
- Ризики є невід'ємною частиною підприємницької діяльності з багатьох причин. Головні ризики: невизначеність, можливість втрати фінансових інвестицій, зміни у ринкових умовах, конкуренція, залежність від ресурсів та проблеми з постачанням, законодавчі ризики.
- Прийняття ризиків та вміння з ними працювати є необхідним для розвитку і зростання підприємства. Підприємці, які вміють керувати ризиками й адаптуватися до змін, досягають більшого успіху.
- Головні елементи керування ризиками:
 - визначення потенційних ризиків;
 - аналіз та оцінка ймовірності виникнення ризиків;
 - прийняття рішень, яких ризиків можна уникнути, а які можна прийняти;
 - розробка планів для реагування на ризики;
 - відстеження змін та оновлення планів керування ризиками.
- Страхування – один з можливих засобів зменшення наслідків від ризиків. Страхування, по суті, є передачею ризику від страхувальника до страховика за збитки, що поніс страхувальник унаслідок настання несприятливих подій.
- Якщо підприємець вирішив звернутися до страхової компанії, він повинен чітко розуміти перелік своїх дій, щоб отримати найкращий результат від звернення:
 - оцінити свої потреби у страхуванні;
 - виконати дослідження ринку страхових компаній;
 - вибрати відповідний тип страхування;
 - провести детальні переговори з представником страхової компанії;
 - виконати юридичну експертизу страхового договору, щоб не отримати несподівані проблеми у разі виникнення страхової події;
 - чітко розуміти алгоритм своїх дій у разі настання страхового випадку.

Практична робота № 5

Виявлення ризиків для конкретної бізнес-ідеї з використанням методів критичного мислення

Мета роботи:

- навчитися визначати ризики, пов'язані з реалізацією бізнес-ідей;
- ознайомитися з основними видами ризиків: фінансовими, операційними, ринковими, репутаційними тощо;
- використовувати елементи критичного мислення для аналізу ризиків і пошуку рішень.

ХІД РОБОТИ

Ознайомтеся із ситуацією та виконайте завдання, використовуючи методи критичного мислення.

Ситуація. Марія відкрила у 2025 році онлайн-магазин прикрас. Вона використовує Instagram для реклами (500 грн/місяць), Google Таблиці для обліку (безкоштовно) і CRM-систему для роботи з клієн-

тами (300 грн/місяць). Її прикраси коштують 200 грн, і вона продає в середньому 50 одиниць на місяць, отримуючи дохід 10 000 грн. Однак вона стикається з невизначеністю в цифровому середовищі.

Завдання 1. Ознайомлення та постановка питань.

Сформулюйте і запишіть 3 запитання для критичного аналізу, які допоможуть виявити ризики для бізнесу Марії. Наприклад: «Що може перешкодити продажу в Instagram?» або «Чому клієнти можуть не довіряти онлайн-платежам?».

Завдання 2. Визначення ризиків через метод «6 запитань». Для виявлення ризиків використайте запитання критичного мислення. Заповніть у зошиті таблицю.

Запитання	Приклад ризику	Реальний ризик
Хто може створити проблему?	Конкуренти, партнери, постачальники	
Що може піти не так?	Низькі продажі, технічні збої, кібератака	
Коли ризик найбільш імовірний?	У сезон свят, під час запуску	
Де може виникнути ризик?	Онлайн, у соцмережах, у точці продажу	
Чому може виникнути ризик?	Погане планування, слабка реклама	
Як це вплине на бізнес?	Утрата прибутку, зіпсована репутація, низька довіра клієнтів	



Як ви вважаєте, який із ризиків Марії є найбільш «підступним»: той, що трапляється часто, але завдає мало шкоди, чи той, що буває рідко, але може зруйнувати бізнес?

Завдання 3. Виберіть 2 найбільші ризики (наприклад, кібератака чи низька довіра клієнтів), оцініть їхній вплив на бізнес Марії за шкалою від 1 до 5 (1 – мінімальний, 5 – критичний) та обґрунтуйте. Заповніть у зошиті таблицю.

Ризик	Оцінка впливу (1–5)	Обґрунтування
-------	---------------------	---------------

Оцінюючи ризики, враховуйте не лише ймовірність події, а й масштаб наслідків для доходів, витрат і довіри клієнтів.

Завдання 4. Запропонуйте по одному заходу для мінімізації кожного з 2 обраних ризиків. Заповніть у зошиті таблицю.

Ризик	Заходи мінімізації	Чому це допоможе
-------	--------------------	------------------

Завдання 5. Прочитайте вислів Пітера Друкера: «Найбільший ризик у бізнесі – уникати ризиків». Чи згодні ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою думку (3–4 речення). Як аналіз ризиків Марії може

допомогти їй уникнути невдач? Чи вважаєте ви, що критичне мислення є важливим для підприємця? Наведіть приклад.

Завдання 6. Фермер, який спеціалізується на вирощуванні овочів, не застрахував урожай. Через непередбачувані погодні умови (град та зливу) він втратив 80 % врожаю. Який ризик не було враховано? Розробіть короткий план реагування на такий ризик. Як страхування врожаю могло б допомогти зменшити фінансові втрати?



Завдання 7. Уявіть, що ви відкрили невеликий цех з виробництва органічних соків і застрахували його від ризиків. Щорічна страхова премія становить 5000 грн, а франшиза — 2500 грн. Через несправність виробничої лінії ваш бізнес зазнав збитків на 15 000 грн за тиждень. Обчисліть, яку суму вам відшкодує страхова компанія. Чи вигідним виявилось страхування у цій ситуації? Заповніть у зошиті таблицю.

Показник	Соки (грн)	Франшиза (грн)
Річна страхова премія	5000	2500
Збитки через несправність	15 000	15 000
Скільки доведеться заплатити без страхування	15 000	15 000
Скільки доведеться заплатити зі страхуванням (премія + можливі витрати)		

Висновки. Напишіть короткий рефлексивний текст про те, що ви дізналися про виявлення ризиків та управління ними в бізнесі під час виконання цієї роботи.



Тема 6. Реклама та комунікації – рушії бізнесу

Реклама – це не просто повідомлення.
Це емоція, яка змушує людину діяти.

*Мері Веллс Лоуренс, рекламістка,
засновниця агентства
Wells Rich Greene*

Чи може бізнес процвітати без ефективної реклами та комунікацій, якщо сучасний ринок переповнений товарами й ідеями?

Цю тему присвячено таким важливим складовим діяльності підприємця, як реклама продукту та налагодження результативних та ефективних комунікацій з усіма, хто впливає на бізнес.

У цій темі ми розглянемо:

- що таке реклама;
- які канали поширення реклами найефективніші для залучення цільової аудиторії;
- як комунікації слугують формою взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами;
- які вимоги до реклами ставить суспільство та законодавство України, щоб захистити споживачів;
- як зрозуміти, що реклама ефективна, і чому це важливо для розвитку бізнесу.

1. Реклама та її роль у бізнесі



Як ви вважаєте – чому впродовж останніх десятиріч так багато говорять про рекламу? Чому вона стала такою важливою для бізнесу?

Розпочнемо з визначення того, що означає термін «реклама». Якщо ви пошукаєте у різних джерелах, то знайдете варіанти тлумачення, які мають незначні відмінності. Наведемо декілька з них.



*Відповідно до законодавства України, **реклама** – це інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі й у будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів та їхній інтерес щодо особи чи товару.*

Реклама – це спосіб донести інформацію про товар або послугу з метою продажу. Вона може використовуватися також для підтримки бренду або поширення інформації про якусь ідею чи ініціативу. Реклама може з'являтися у різних формах, зокрема у вигляді телевізійних та радіороликів, друкованих оголошень, банерів в інтернеті, соціальних медіапостів та інших цифрових та фізичних форматів.

Отже, термін «реклама» має широке визначення, яке може стосуватися різних видів діяльності.

Сфокусуємося на підприємцях. Навіщо ж їм потрібна реклама?

Якою б діяльністю не займався підприємець, кінцевим результатом завжди повинен бути **продаж продукту** (товару або послуги), який він виробляє. Для цього щонайменше потрібно, щоб потенційний покупець **дізнався** про цей продукт. А ще краще, щоб у нього з'явилася **бажання його купити**.

Раніше були часи, коли існував дефіцит багатьох товарів та послуг. Звісно, у цьому випадку було достатньо просто поширити **інформацію** про товар. Це майже гарантовано приводило до того, що потенційні покупці були готові до купівлі.

Але коли настав час **масового виробництва** більшості товарів, коли не стало дефіциту, ситуація змінилася. В умовах, коли можна вибирати з того, що вам пропонують, люди почали розмірковувати: **«Що ж вибрати?»**

За таких умов стає важливою **реклама**. Реклама – це спосіб повідомити людям про товари, послуги чи ідеї. Вона може нагадувати, інформувати або переконувати потенційних покупців у необхідності придбання чи використання певного продукту.



«Люди не знають, чого вони хочуть, доки ти їм цього не покажеш», – казав Стів Джобс, засновник Apple Inc. Ця людина була справжнім генієм реклами та ефективною комунікації. Завдяки його вмінню розповідати про нові продукти все, що розробляла та випускала його корпорація, ставало хітом продажів. Ми, звісно, не зможемо повторити його успіх. Але цілком здатні, застосувавши **головні правила реклами**, домогтися покращення просування на споживацькому ринку власного продукту.

Почнемо з інформації про **головні канали поширення реклами** та про те, як вона доходить до своєї **цільової аудиторії**, тобто до тієї частини покупців, на яку орієнтовано продукт.

2. Канали поширення реклами

Телебачення – один з найпопулярніших каналів реклами завдяки своїй здатності охоплювати велику аудиторію. Реклама на телебаченні може бути дуже ефективною, особливо якщо вона креативна і з'являється в той час, коли багато людей дивляться телевизор. Наприклад, під час трансляцій якихось змагань, популярних концертів, важливих новин. Але треба розуміти, що така реклама коштує дорого.

Реклама на радіо ще досі ефективна. Хоча популярність радіо з часом знижується, воно все ще є досить ефективним каналом для охоплення певних груп населення, наприклад водіїв та пасажирів авто, особливо у великих містах під час дорожніх заторів.

Друковані ЗМІ, тобто газети і журнали, раніше були основними каналами реклами, але з появою інтернету їхнє значення зменшилося.



Проте вони все ще досі ефективні щодо певної цільової аудиторії. Це стосується, наприклад, *спеціалізованих журналів*.

Інтернет – це найбільш *адаптивний* канал реклами, що швидко зростає. Інтернет дає змогу рекламодавцям точно цілити в аудиторію, використовуючи дані про інтереси, поведінку і навіть місце перебування користувачів. Соціальні мережі, банерна реклама, електронні листи – все це приклади інтернет-реклами. Завдяки поширенню смартфонів реклама тепер може супроводжувати людей скрізь. *Мобільна реклама* може бути особливо персоналізованою, що робить її дуже потужним інструментом.

Зовнішня реклама – це рекламні щити, зокрема щити із підсвіткою, а також на транспорті. Вона відіграє важливу роль у міському середовищі, привертаючи увагу водіїв та перехожих.

Спонсорська підтримка певних заходів, спортсменів або організацій також може бути формою реклами. Це допомагає *асоціювати торгову марку або продукт* з певними позитивними досягненнями або популярними подіями.

Щоб ефективно використовувати згадані канали, порівняємо їхні сильні та слабкі сторони.

Переваги та недоліки каналів реклами

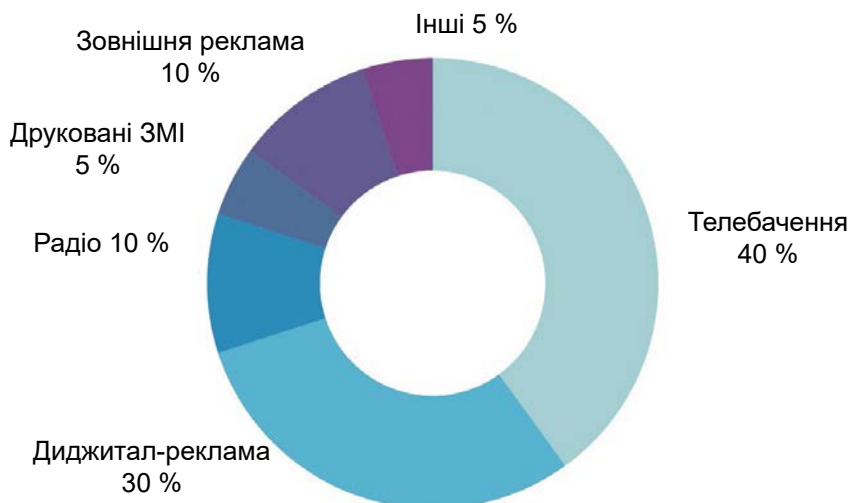
Канал реклами	Переваги	Недоліки
Телебачення	Широке охоплення аудиторії, висока ефективність завдяки креативності	Дуже висока вартість, складність планування часу показу
Спонсорство	Асоціація бренду з позитивними подіями, покращення іміджу	Обмежене охоплення, залежність від популярності події чи особи

Канал реклами	Переваги	Недоліки
Радіо	Ефективність для певних груп (наприклад, водіїв), доступна ціна	Зниження популярності, обмежене охоплення порівняно з іншими каналами
Друковані ЗМІ	Ефективність для спеціалізованих аудиторій (наприклад, читачів журналів)	Зменшення популярності через інтернет, обмежене охоплення
Інтернет	Точне таргетування, персоналізація, доступність завдяки смартфонам	Висока конкуренція, потреба в технічних навичках для налаштування
Зовнішня реклама	Привертає увагу в міському середовищі, широке охоплення перехожих	Обмежена інформація, залежність від місця розташування

У сучасному світі дедалі важливішими стають **цифрові канали реклами**. До них належать соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), відеохостинги (YouTube), сайти компаній, пошукова реклама (Google Ads), email-розсилки тощо. Через такі канали реклама швидше досягає цільової аудиторії та може бути персоналізованою. Наприклад, місцевий магазин одягу може створити сторінку в Instagram, публікувати новинки колекцій і запускати рекламу саме для молоді з певного району. Такі види реклами є доступними навіть для малого бізнесу й часто використовуються підприємцями-початківцями.

Цифрова реклама дає змогу **швидко оцінити ефективність, економити бюджет і персоналізувати повідомлення для різних груп споживачів**.

Структура рекламного ринку в Україні (2024 р.)¹



¹Орієнтовний розподіл, заснований на прогнозах зростання ринку реклами від Всеукраїнської рекламної коаліції за 2024 рік та загальних тенденціях.



Як ви вважаєте, чому телебачення досі має найбільшу частку в рекламному ринку України, незважаючи на зростання диджитал-реклами? Чи можуть традиційні медіа (радіо, преса, зовнішня реклама) знову стати лідерами реклами в майбутньому? За яких умов?

Розуміння того, як використовувати різні канали для досягнення різних цілей, є ключовим для успіху реклами.

Важливо враховувати специфіку продукту та особливості різних каналів реклами (ефективність для певних груп, доступність, таргетування, охоплення аудиторії, ціна тощо), щоб обрати найбільш ефективний спосіб просування своєї продукції.



1. Уявіть, що ви підприємець, який виробляє певний продукт (на вибір). Опишіть цільову аудиторію для вашого продукту. Чому ви так вважаєте?



2. Оберіть канали реклами, які, на вашу думку, з урахуванням результату та ціни найкраще підходять для просування вашого продукту. Обґрунтуйте свій вибір.

3. Зробіть презентацію висновків у класі.

3. Вимоги суспільства до реклами

Оскільки реклама може дуже сильно впливати на поведінку споживачів, суспільство намагається захистити себе від маніпуляцій з її боку. Тобто вона має відповідати певним вимогам та враховувати певні обмеження. Ці обмеження, що відображають потреби покупців, накладають на рекламу відповідні державні інституції. У кожній країні існують свої закони про рекламу, що є обов'язковими до виконання.



Реклама має відповідати етичним нормам і враховувати інтереси суспільства.

Щоб краще зрозуміти, що саме означають вимоги до реклами, розгляньмо їх детальніше.

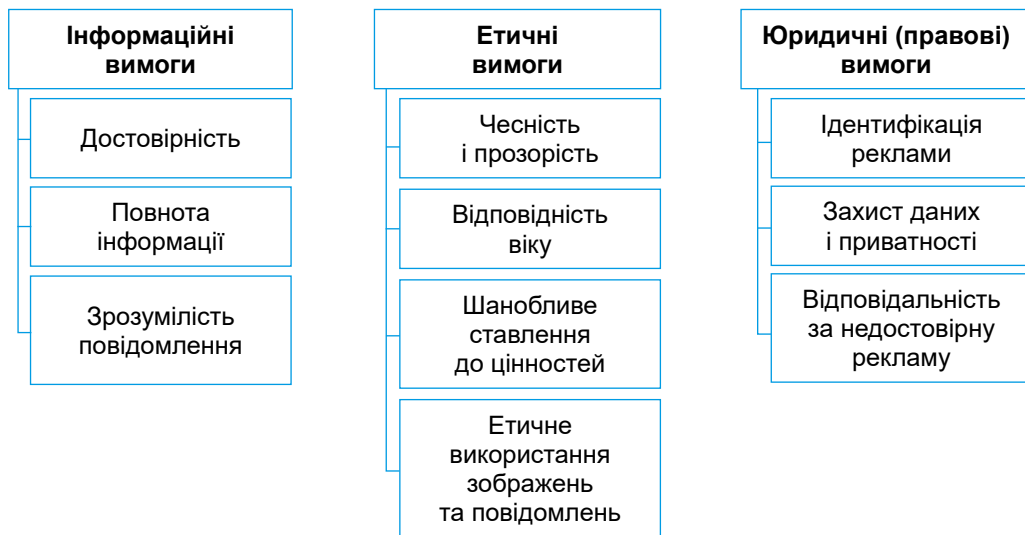
Реклама не має містити оманливих заяв і перебільшення. Вона повинна точно представляти продукт або послугу, не створюючи хибних уявлень. Наприклад, неправдиві заяви про «унікальні властивості» товару можуть увести споживача в оману. Рекламодавці несуть відповідальність за зміст своїх повідомлень і мають уникати дискримінаційних образ або висловлювань щодо національності, релігії, освіти тощо.



Рекламна кампанія – це цілеспрямована система ретельно спланованих заходів із реклами та просування на ринок певного продукту.

В епоху цифрових технологій важливо забезпечити захист персональних даних людей, що взаємодіють з рекламою. Компанії мають забезпечувати чітку та зрозумілу політику захисту інформації про споживачів реклами.

ВИМОГИ ДО РЕКЛАМИ



Реклама повинна враховувати соціальні та культурні особливості аудиторії. Вона має сприяти позитивним соціальним змінам й уникати підтримки негативних стереотипів або упереджень. Рекламні повідомлення мають бути етичними, особливо коли вони торкаються чутливих тем, таких як особиста ідентичність, здоров'я або добробут. Недотримання цих вимог може призвести не лише до юридичної відповідальності, а й до втрати довіри споживачів, падіння репутації та навіть бойкоту бренду – явища, відомого у світі як cancel culture.



Культура скасування (cancel culture) – це соціальне явище, за якого публічну особу, компанію або бренд піддають масовій критиці, осуду або бойкоту за дії чи висловлювання, які сприймаються як образливі, неетичні або неприйнятні.

Сучасна реклама повинна враховувати екологічні аспекти. Компанії дедалі частіше просувають товари, виготовлені з дотриманням принципів сталого розвитку: з використанням екологічних матеріалів, енергоефективних технологій та пакування, придатного до переробки. Така реклама формує позитивний імідж бренду, сприяє відповідальному споживанню і відповідає очікуванням свідомих споживачів.

Закон України «Про рекламу» визначає особливі правила та умови реклами певних видів діяльності, які можуть завдати шкоди населенню. Ці правила повинні забезпечити підвищену відповідальність рекламодавців під час розробки реклами таких продуктів:

- лікарських засобів, медичної техніки, методів профілактики, діагностики, лікування і реабілітації;
- алкогольних напоїв та тютюнових виробів, знаків для товарів і послуг, інших об'єктів права інтелектуальної власності, під якими випускають алкогольні напої та тютюнові вироби;
- зброї;

- послуг, пов'язаних із залученням коштів населення;
- об'єктів будівництва.

Тобто під час розробки реклами свого продукту підприємець повинен враховувати не тільки свої бажання та плани про поширення інформації, вибирати найефективніші канали поширення реклами, а й усі обмеження, що накладаються Законом України про рекламу.



Вправа «Оцінка дотримання вимог до реклами товару».

1. Об'єднайтесь у 3–4 групи.

2. Користуючись інтернетом, знайдіть приклад реклами, що належить якомусь відомому бренду (наприклад: Apple, Nike, MacDonald's, BMW, ПриватБанк, Нова пошта або іншому).

3. Проаналізуйте, наскільки, на вашу думку, ця реклама відповідає вимогам до реклами товару.

4. Обговоріть результати вашої оцінки у класі.



Якою, на вашу думку, повинна бути реклама, щоб допомагати продавати продукт, а не просто інформувати про його наявність?

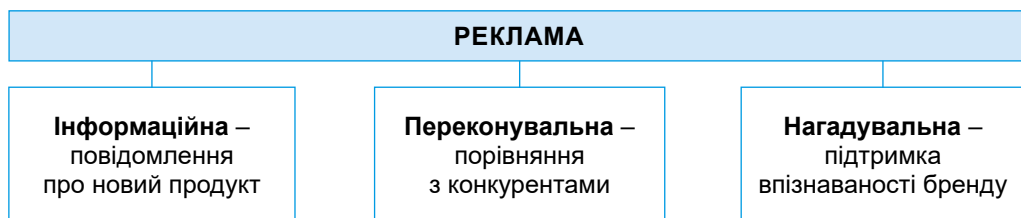
Основна *відмінність* між рекламою та простим інформуванням потенційного покупця про товар або послугу полягає в **меті та методах комунікації**.



Комунікація – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів з метою передавання та одержання інформації.

Реклама має на меті не просто повідомити про товар, а *спонукати покупця до купівлі*. Вона включає різні методи впливу, що заохочують споживачів вибрати саме цей товар чи послугу. Просте ж інформування має на меті лише *надати об'єктивну інформацію* про характеристики, ціну або доступність товару.

За цілями реклама поділяється на *інформаційну, переконувальну та нагадувальну*.



Реклама часто акцентує увагу на *емоційному аспекті*, створюючи *позитивний образ* товару через асоціації, образи, музику та інші засоби. Вона може обіцяти відчуття радості, задоволення, статусу або інші емоційні вигоди від використання товару. Просте інформування зосереджене на фактах і рідко маніпулює емоціями.

У рекламі широко використовують яскраві елементи, щоб *привернути увагу* і *залишитись в пам'яті* споживачів. Це можуть бути



слогани, логотипи, мелодії чи незвичайні візуальні образи. Просте інформування є більш нейтральним і сфокусованим на передачі інформації без намагань вплинути на сприйняття.

Реклама часто містить аргументи, які *переконують споживачів* у перевагах товару або у його необхідності. Ці аргументи можуть бути засновані на реальних перевагах або ж бути просто маркетинговими трюками.

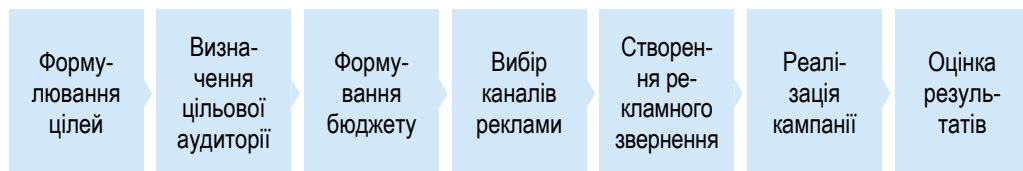
Одним із класичних прикладів є реклама порівняльного типу від компанії Apple під назвою «Мас проти РС», що була запущена у 2006 році. У серії рекламних роликів два персонажі (один представляє Мас, а інший – РС) обговорюють свої переваги та недоліки. Мета таких рекламних роликів полягає у підкресленні переваг Мас порівняно зі звичайними персональними комп'ютерами.

Ще один приклад – реклама смартфонів Samsung, яка часто підкреслює особливості та переваги своїх пристроїв у порівнянні з iPhone від Apple. Ці реклами акцентують увагу на таких характеристиках, як якість екрана, камера та батарея, аби показати, чому Samsung може бути кращим вибором.

Просте інформування ж зазвичай не займається порівнянням товарів або визначенням переваг.

Щоб реклама дійсно працювала, важливо правильно спланувати весь процес – від формулювання цілей до оцінки результатів. Нижче подано основні етапи розробки рекламної кампанії.

Процес розробки рекламної кампанії



У темі «Шукаємо бізнес-ідею. Створюємо бізнес-команду» ви вже дізналися про основні моменти розробки бізнес-ідеї, які повинен мати на увазі підприємець. Щодо просування продукту основними поняттями є: *унікальна пропозиція, канали просування продукту та відносини з клієнтами*. Від самого початку підприємець мусить планувати усі елементи діяльності, тому що вони нерозривно пов'язані.

4. Результативність та ефективність реклами

Чому ми використовуємо два різні поняття? Тому що *результативність* оцінює результат з точки зору порівняння із запланованим, а *ефективність* – щодо витрачених ресурсів.

Що ж таке результативна реклама?

- **Привертає увагу.** У рекламі часто використовують яскраві кольори, гумор, образи знаменитостей або емоційні історії, щоб привер-

нути увагу. Якщо ви пам'ятаєте рекламу, то є більше шансів, що у разі виникнення потреби ви згадаєте саме про цей продукт.

- **Створює потребу.** Часто реклама не просто показує продукт, але й створює враження, що без цього продукту ваше життя буде гіршим або ви пропустите щось важливе. Наприклад, реклама прохолодного напою в спекотний день може змусити вас відчувати спрагу.
- **Регулярно повторюється.** Повторення допомагає закріпити назву продукту та його образ у вашій пам'яті.
- **Орієнтована на цільову аудиторію.** Наприклад, рекламу іграшок часто показують під час трансляції дитячих телевізійних програм.

Люди купують не просто речі – вони купують історію, яка за ними стоїть, та емоцію, яку отримують.

Валерія Гузема, українська підприємниця, засновниця ювелірного бренду Guzema Fine Jewelry

Отже, **результативність** реклами залежить від того, наскільки вона здатна привернути увагу та переконати людей у необхідності покупки, а також від того, наскільки вона адаптована до своєї цільової аудиторії.

За якими ж критеріями можна оцінити **ефективність** реклами? Це важливе питання, тому що витрати на рекламу можуть бути досить значними, а результат може розчарувати.

Розгляньмо основні критерії ефективності реклами.

- Одна з цілей реклами – збільшити **впізнаваність бренду**. Якщо після рекламної кампанії про продукт або компанію знають більше людей, ніж до того, це може вважатися успіхом.
- **Залученість.** Ідеться не просто про те, чи бачили люди рекламу, а про те, чи змогла вона їх зацікавити. Чи обговорюють вони рекламу? Чи переходять за посиланням у рекламі для отримання додаткової інформації? Високий рівень залученості також свідчить про ефективність реклами.
- **Конверсія.** Це один з найважливіших критеріїв. Конверсія відбувається, коли люди після перегляду реклами роблять те, що від них очікує рекламодавець – наприклад, купують продукт, реєструються на сайті або завантажують застосунок.
- **Повернення інвестицій** – це вимірювання того, скільки грошей компанія заробила від кожної гривні, витраченої на рекламу. Якщо компанія витратила 1000 грн на рекламу й отримала продажі на 3000 грн, повернення інвестицій становить 200 % – це гарний результат.
- Часом реклама має на меті не тільки продати продукт, але й **покращити загальний імідж компанії**. Якщо люди після рекламної кампанії починають позитивніше ставитися до бренду, це теж може бути проявом її ефективності.

Ці критерії допомагають оцінити, наскільки добре реклама виконує свої завдання і який вплив вона має на бізнес. Вони можуть варіюватися в залежності від цілей конкретної рекламної кампанії. *Оцінка ефективності* завжди базується на тому, скільки ресурсів (грошей, часу) витрачено та скільки різних результатів отримано.

Ефективність каналів реклами¹

Канал реклами	Охоплення аудиторії	Вартість	Швидкість результату	Можливість таргетування	Довіра аудиторії
Інтернет	☆☆☆☆☆	☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆
Телебачення	☆☆☆☆	☆	☆☆☆	☆	☆☆☆
Зовнішня реклама	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆	☆☆
Радіо	☆☆	☆☆	☆☆	☆	☆☆
Друковані ЗМІ	☆	☆☆☆	☆	☆	☆☆☆

¹Зірочками показано відносну ефективність за окремими критеріями.



Виконайте практичне завдання, щоб перевірити, наскільки ви зрозуміли те, що було сказано про рекламу.

Уявіть, що ви налагодили виробництво розвивальних іграшок для дітей дошкільного віку. Вам треба розробити рекламну кампанію для просування свого продукту на ринку. Результатом має бути послідовність кроків для планування та запуску рекламної кампанії. Знайдіть в інтернеті інформацію про конкурентів, асортимент іграшок, ціни та те, як такий продукт просувають інші. Зазвичай рекламодавець співпрацює з певними рекламними компаніями. Рекомендуємо вам розділитися у групі на рекламодавців та розробників реклами, щоб потренуватися у виконанні різних бізнес-ролей.



5. Комунікації у бізнесі

Успішний бізнес будується на довірі клієнтів, працівників і спільнот.

Мері Барра, генеральна директорка
General Motors

Реклама є лише частиною важливої діяльності, якою постійно повинен займатися підприємець, – **комунікації** з усіма, хто може впливати на результати його бізнесу. Мова йде про стейкхолдерів.



Стейкхолдери – це особи або групи, які мають інтерес або беруть участь у бізнес-проекті чи ініціативі та можуть вплинути на результат або бути пов'язані з ним.

Зараз навіть існує термін «стейкхолдер-менеджмент», що означає комунікацію підприємця з навколишнім середовищем. Базовий перелік стейкхолдерів може мати вигляд, як на схемі нижче. Звичайно, кожна організація може розробляти свою більш детальну схему, що враховує специфіку бізнесу.



Внутрішні стейкхолдери

- **Співробітники** – основа компанії. Важливо враховувати їхнє задоволення роботою, мотивацію, розвиток навичок та забезпечення робочими умовами.
- **Менеджери** – це керівники компанії. Комунікація з цією групою включає поточну звітність, наради та управлінські рішення.
- **Інші власники** (окрім особисто підприємця), зацікавлені у фінансовому успіху та зростанні вартості компанії.

Зовнішні стейкхолдери

- **Клієнти / покупці** – від індивідуальних споживачів до організацій. Їхнє задоволення продуктами чи послугами критично важливе для успіху компанії. Вагомим є реагування на побажання клієнтів.
- **Постачальники** – це партнери, які забезпечують компанію необхідними товарами та послугами. Важливими є комунікації та угоди про рівень сервісу та ціни.
- **Партнери** – це інші організації, з якими компанія має спільні інтереси або проекти. Комунікації можуть включати співпрацю в маркетингу, дослідженнях або розробці продуктів.
- **Регулятори ринку** – це державні органи, які контролюють діяльність відповідно до законів і нормативних вимог. Важливою є прозора звітність та дотримання умов ліцензування.
- **Громадськість та медіа** впливають на репутацію та сприйняття компанії. Інформаційні кампанії, соціальна відповідальність та прозорість ведення бізнесу є ключовими аспектами комунікації.

Для ефективного управління взаємодією з усіма згаданими групами важливо збирати і систематизувати інформацію про них. Це допоможе зберігати дані актуальними, відстежувати взаємодію та адаптувати комунікації відповідно до змін у вимогах або поведінці сторін.



Як ви вважаєте, чи можна віднести конкурентів до переліку стейкхолдерів? Обґрунтуйте свою відповідь.

Деякі автори вважають конкурентів одним із видів стейкхолдерів у бізнесі, адже вони впливають на ринкове середовище та діяльність компанії, змушуючи її адаптуватися та запроваджувати різні інновації. Їхня роль важлива для аналізу ринку та планування розвитку компанії. Треба вивчати їхню поведінку, методи ведення бізнесу та вчасно вживати заходів та реагувати на їхні дії. Для цього існує те, що прийнято називати «промисловою розвідкою».



Промислова, або комерційна, розвідка – це процес збору, аналізу та використання інформації про ринки, конкурентів, клієнтів та інші фактори, які впливають на конкурентоспроможність вашого бізнесу.



Уявіть, що ви просуваєте свій продукт – розвивальні іграшки. Вам потрібно знати якомога більше про свого конкурента, який виготовляє аналогічну продукцію. Що саме ви хотіли б знати? Яким чином ви можете отримати необхідну інформацію?



Спілкування – це єдиний спосіб, за допомогою якого лідер може перетворити бачення на реальність. Якщо ви не можете пояснити, куди ви йдете й навіщо, за вами ніхто не піде.

Вірджинія Рометті, перша жінка-гендиректорка компанії IBM



У бізнесі існує багато різних засобів та форм комунікації.

- **Внутрішня комунікація** – це обмін інформацією всередині компанії між співробітниками та керівництвом.
- **Зовнішня комунікація** – це взаємодія компанії з особами та організаціями за її межами, такими як клієнти, партнери, регулятори, ЗМІ.
- **Вербальна комунікація** – це використання мови у формі усного або письмового спілкування. Усними можуть бути особисті розмови, телефонні дзвінки, конференції з використанням, наприклад, ZOOM тощо. Письмова форма включає електронні листи, документи, звіти, публікації в соціальних мережах.
- **Технічна комунікація** – це технічні документи, інструкції, посібники, необхідні для забезпечення чіткого розуміння виробничих процесів та продуктів.



- **Маркетингова комунікація** включає рекламу, маркетингові кампанії та заходи зі стимулювання збуту, що використовують для просування продуктів або послуг.
- **Соціальні медіа** – це активне використання платформ, таких як Facebook, Twitter, LinkedIn та інших для комунікації з клієнтами, партнерами, співробітниками.
- **Мобільна комунікація** передбачає використання мобільних застосунків, SMS, месенджерів для швидкого та ефективного обміну інформацією. Кожна з цих форм має своє призначення та може бути адаптована до конкретних потреб та контексту компанії.



Усе велике управління полягає у вмінні донести всі складні речі просто та ясно.

Сунь-Цзи, давньокитайський стратег і мислитель

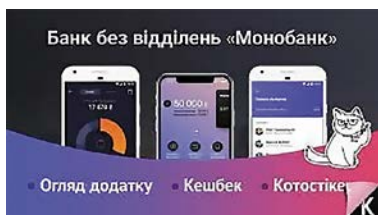
Підсумкові запитання

1. Що таке реклама та яку мету вона має у підприємницькій діяльності?
2. Які основні види реклами ви знаєте? Наведіть приклади.
3. Які канали реклами підприємці використовують для просування своїх товарів і послуг?
4. Яку роль відіграє цифрове середовище (соціальні мережі, сайти, електронна пошта) у сучасній рекламі?
5. Чому важливо враховувати цільову аудиторію під час створення рекламного повідомлення?
6. Як реклама може впливати на емоції та поведінку споживачів? Наведіть приклади.
7. У чому полягають можливі маніпуляції реклами? Як розпізнати недостовірну або нав'язливу рекламу?
8. Які елементи роблять рекламу привабливою та ефективною?
9. Як ви вважаєте, чи може реклама бути корисною для споживача? Аргументуйте свою відповідь.

Практичні завдання

1. Уважно прочитайте факти про рекламу. Оберіть той факт, який видається неправдивим (фейковим). Наведіть аргумент, який підтверджує вашу думку.
 1. Перший радіореklamний ролик з'явився у США в 1922 р. Це була реклама житлового комплексу на Лонг-Айленді.
 2. Найдорожчий рекламний ефір у світі – це трансляція під час Супербоулу в США. Хвилина реклами може коштувати понад 10 млн доларів.
 3. Реклама не впливає на підсвідомість людини – вона спрацьовує лише тоді, коли ми свідомо звертаємо на неї увагу.
 4. YouTube дозволив рекламу з пропуском тільки у 2010 р. – до цього всі рекламні ролики доводилося дивитися повністю.
 5. Діти у віці до 8 років не завжди розуміють, що рекламу створено з метою продажу, тому реклама для дітей часто має обмеження.
 6. У McDonald's спеціально використовують червоний і жовтий кольори в логотипі – ці кольори викликають апетит та стимулюють швидше приймати рішення.

2. Розгляньте рекламні зображення. Заповніть у зошиті таблицю за зразком. Обговоріть у групі або презентуйте один приклад перед класом.



№	Назва реклами / компанії	Що рекламують?	Канал поширення	Цільова аудиторія	Емоційний вплив	Маніпуляції / перебільшення	Оцінка ефективності
1	Monobank	Кредитну картку	Instagram, YouTube	Молодь 18–35 років	Весело, цікаво	Гумор, перебільшення вигод	Дуже ефективна

3. Знайдіть в інтернеті статистику популярності одного з каналів реклами в Україні (наприклад, соціальних мереж чи зовнішньої реклами) за 2024 рік. Підготуйте коротку презентацію (5–7 слайдів) із даними та висновками.
4. Напишіть есе (10–12 речень) про те, чи вважаєте ви, що реклама в соціальних мережах може вплинути на репутацію компанії через cancel culture. Підтримайте свою думку прикладами.
5. Знайдіть 2–3 приклади реклами, які, на вашу думку, містять елементи маніпуляції (наприклад, перебільшення, приховування інформації, створення штучних потреб). Опишіть, які саме маніпуляції використано в кожному випадку. Поясніть, чому така реклама є неетичною та які можуть бути наслідки для компанії-рекламодавця.

Запитання і завдання для самоперевірки

1. Що таке реклама згідно з українським законодавством?
- А** Розмова з клієнтом
Б Інформація про товар або особу, поширена з метою формування інтересу до них
В Новини про ринок
Г Дослідження попиту
2. Яка мета рекламного повідомлення?
- А** Повідомити про місцезнаходження фірми.
Б Сформувати інтерес до продукту і спонукати до купівлі його.
В Показати красиву упаковку.
Г Зменшити витрати на виробництво.
3. Який канал реклами є найефективнішим для молоді 14–25 років?
- А** Радіо
Б Соціальні мережі
В Газети
Г Телебачення

4. Що таке цільова аудиторія?

- А Усі люди в країні
- Б Ті, хто виробляє товар
- В Люди, для яких створено рекламу
- Г Рекламні агенти

5. Що обов'язково має враховувати реклама, щоб не порушувати етичні норми?

- А Колір логотипа
- Б Шрифт повідомлення
- В Уникнення дискримінації, стереотипів, неправди
- Г Рівень гучності музики

6. Що означає ефективність реклами?

- А Частота її показу
- Б Співвідношення результатів і витрат
- В Обсяг виробництва товару
- Г Рівень зарплати працівників

7. Який із варіантів є прикладом маніпуляції в рекламі?

- А Показ повного складу товару
- Б Перелік магазинів
- В Безпідставне перебільшення переваг товару
- Г Назва виробника

8. Яка форма комунікації використовується для офіційної звітності?

- А Розмова телефоном
- Б Письмова (звіт, лист, інші документи)
- В Меми у соцмережах
- Г Рекламні щити

9. Яка рекламна стратегія найкраще підходить для просування екологічно чистих багаторазових пляшок серед учнів старших класів?

- А Реклама в газетах із поясненням технології виробництва
- Б Телевізійна реклама під час вечірніх новин
- В Кампанія в Instagram з участю екоінфлюенсерів і хештегом #ПийСвідомо
- Г Радіореклама під час ранкового ефіру

10. Яке твердження найкраще демонструє баланс між ефективністю та етичністю рекламної кампанії?

- А Реклама має бути яскравою, навіть якщо містить перебільшення – це сприяє запам'ятовуванню її.
- Б Реклама повинна апелювати до страхів, щоб змусити споживача купити товар.
- В Реклама повинна приваблювати, але не вводити в оману, й поважати права споживача.
- Г Що більше маніпуляцій, то вищі продажі, і це головне в рекламі.

11. Які фактори слід враховувати під час вибору каналу поширення реклами? (Оберіть усі правильні відповіді).

А Вартість розміщення реклами на каналі

Б Цільову аудиторію

В Популярність каналу серед друзів

Г Можливість таргетування (точного налаштування реклами на потрібну аудиторію)

12. Установіть відповідність між видом реклами та прикладом.

Вид реклами

Приклад

1 Інтернет-реклама

А Рекламний ролик під час футбольного матчу

2 Зовнішня реклама

Б Банер на вебсайті новин

3 Телевізійна реклама

В Рекламне оголошення в місцевому автобусі

4 Радіореклама

Г Аудіоролик між музичними треками

Головні підсумки теми

- Реклама є важливою складовою діяльності підприємця. Вона не тільки інформує потенційних покупців про існування якогось продукту (товару або послуги), але й спонукає їх до купівлі.
- Існують різні канали, за допомогою яких реклама дістається цільовій аудиторії. Кожен канал має свою специфіку, яку треба враховувати під час розробки рекламної кампанії.
- У кожній країні існують певні обмеження щодо змісту реклами, які розроблено для захисту потенційних споживачів реклами від різного роду маніпуляцій з боку рекламодавців.
- Щоб реклама була результативною та ефективною, тобто досягала своєї мети та не потребувала на це використання дуже великих ресурсів, вона повинна бути розроблена спеціалістами, які добре розуміються у цій справі. Зазвичай підприємці співпрацюють з рекламними агенціями. У цьому випадку важлива якісна комунікація між підприємцем та виконавцями завдання з розробки та реалізації рекламної кампанії.
- Уміння якісно комунікувати з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами є однією з найважливіших навичок підприємця / підприємця та менеджера / менеджери.

Практична робота № 6

MarketPlay: придумай, продай, переможи!

Мета роботи:

- розвинути навички створення та просування продукту (розвивальної іграшки) на ринку;
- навчитися розробляти рекламний проєкт з урахуванням фінансових аспектів;
- формувати вміння працювати в команді, презентувати ідеї та застосовувати творчий підхід.



ХІД РОБОТИ

Попрацюйте в команді: створіть розвивальну іграшку, підготуйте її рекламу та презентуйте проект у класі.

Завдання 1. Підготовка: створення ідеї розвивальної іграшки.

Уявіть, що ви – команда молодих підприємців, які хочуть створити розвивальну іграшку для дітей 5–7 років. Наприклад, це може бути пазл із цифрами, який допомагає вивчати математику, або набір карток для розвитку пам'яті.

Придумайте іграшку та заповніть у зошиті таблицю.

Компонент	Опис
Назва іграшки	
Призначення і використання (як працює, що розвиває)	
Цільова аудиторія (вік, інтереси)	
Унікальність (чим відрізняється від інших іграшок)	

Завдання 2. Аналіз витрат і ціноутворення.

Для виробництва іграшки потрібні матеріали (наприклад, картон – 100 грн, фарба – 50 грн), а для реклами – створення відео в TikTok (200 грн). Ви плануєте зробити 50 іграшок.

Дані для аналізу

- Витрати на матеріали: 150 грн (картон + фарба).
- Витрати на рекламу: 200 грн (TikTok).
- Вартість виробництва 50 іграшок: $150 \text{ грн} \times 50 = 7500 \text{ грн}$.
- Загальні витрати: $7500 \text{ грн} + 200 \text{ грн} = 7700 \text{ грн}$.

Розрахуйте ціну однієї іграшки, щоб покрити витрати та отримати прибуток 20 %. Заповніть у зошиті таблицю.

Показник	Сума (грн)
Загальні витрати	7700
Ціна однієї іграшки (з урахуванням прибутку 20 %)	
Очікуваний дохід (50 іграшок)	
Чистий прибуток	

Завдання 3. Підготовка реклами.

Створіть коротку рекламу вашої іграшки (до 60 сек) у форматі відео, сценки чи постера.

Реклама має включати:

- назву іграшки та інформацію про її унікальність;
- короткий опис того, як вона сприяє розвитку дитини;
- заклик до дії (спонукання здійснити покупку чи дізнатися більше).

Придумайте мотиваційне гасло для споживачів вашого продукту.

Розподіліть ролі в команді (ведучий / ведуча, актори, дизайнер / дизайнерка) і підготуйте презентацію.

Які з наведених нижче елементів є у вашій презентації?

Що має бути в рекламі

- Назва іграшки та короткий опис.
- Для кого (вік, інтереси).
- Яку навичку розвиває.
- Чим відрізняється від інших (1–3 переваги).
- Як користуватися / як грати (коротка демонстрація).
- Канал просування (де показуємо рекламу).
- Заклик до дії (що має зробити глядач).

Завдання 4. Презентація рекламного проекту.

Заповніть у зошиті таблицю.

План захисту проекту

Частина виступу	Про що сказати (1–2 речення)
Назва продукту	
Для кого	
Яку проблему вирішує	
Переваги	
Реклама / слоган	
Де просувати	
Заклик до дії	

Презентуйте вашу рекламу перед класом (до 2 хв).

Після презентації дайте відповідь на запитання.

- Як ваша реклама може привернути увагу цільової аудиторії (батьків та дітей)?
- Які канали просування ви обрали б і чому?

Завдання 5. Прочитайте вислів Джеффа Безоса: «У ХХІ столітті найважливіша навичка для бізнесу – це здатність швидко адаптуватися до змін».

Чи згодні ви, що адаптація важлива для просування продукту? Обґрунтуйте свою відповідь (3–4 речення).

Як ваша команда адаптувалася до створення реклами?

Чи вважаєте ви, що створення реклами сприяло розвитку ваших підприємницьких навичок? Якщо так, то як саме?

Висновки. Напишіть короткий рефлексивний текст про те, що ви дізналися про створення продукту та його просування на ринку під час виконання цієї роботи.



Розділ II.

Соціальна відповідальність бізнесу та відносини з державою

Тема 1. Соціальна відповідальність бізнесу

Якщо ви вірите, що у вас є хоч трохи вільних ресурсів, подумайте про те, щоб віддати їх тим, хто буде після вас. Віддавайте, коли можете, бо кінцева мета не в тому, щоб збільшити ваші статки, а в тому, щоб змінити світ на краще.

Білл Гейтс, співзасновник Microsoft

Чи може бізнес залишатися успішним, якщо він ігнорує потреби громади, суспільства та довкілля?

Цю тему присвячено важливому аспекту підприємницької діяльності – соціальній відповідальності. Відносини між суспільством та підприємцями – новий напрям у стосунках між суспільством та бізнесом.

У цій темі ми розглянемо такі питання:

- соціально орієнтований бізнес: що це означає та чому це важливо;
- благодійництво, меценатство, спонсорство: що це таке;
- відповідальний бізнес: як компанії підтримують одна одну та суспільство;
- плюси впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

1. Соціально орієнтований бізнес та його значення



Соціально орієнтований бізнес – це тип підприємництва, який включає не тільки діяльність зі створення продуктів або послуг для отримання прибутку, але також різні ініціативи, які мають на меті розв'язання соціальних проблем та позитивний вплив на суспільство.

Цей тип бізнесу орієнтується не лише на отримання прибутку, а й на досягнення соціальних цілей, таких як підвищення якості життя, зменшення соціальної нерівності, захист довкілля, підтримка вразливих груп населення тощо. Такий бізнес відповідає вимогам так званої **соціально орієнтованої ринкової економіки**. Захист конкуренції та ринкові відносини поєднуються з державним регулюванням національної економіки та її соціальною спрямованістю. Соціально орієнтована економіка ставить за мету *поєднання вільної ініціативи із соціальним прогресом, що забезпечується саме економічними показниками на основі конкурентної економіки.*



Чи відомі вам приклади соціально орієнтованого бізнесу в Україні та світі? Поділіться інформацією у класі.

Концепція соціально орієнтованого бізнесу почала набирати популярності у 1970-х та 1980-х роках завдяки розвитку ідей **корпоративної соціальної відповідальності** і щораз більшій увазі до впливу бізнесу на суспільство та довкілля. Першою країною, де ідею соціально відповідального бізнесу було прийнято на державному рівні, можна вважати Німеччину.



Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це такий підхід до ведення бізнесу, за якого реалізуються ініціативи та рішення для покращення навколишнього середовища, життя окремих людей та суспільства загалом. Компанія, яка працює за принципом КСВ, максимально відповідально ставиться до усіх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, інвесторів) та робить усе для задоволення їхніх потреб.

Який бізнес можна вважати соціально відповідальним?

Виділяють 4 головні напрями, у яких зазвичай реалізується корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

1. Екологічний напрям – турбота компанії про стан довкілля. Це стосується використання екологічно безпечних технологій, озеленення території, досліджень у сфері екології.

2. Етичний напрям стосується, наприклад, дотримання норм рівноправності для різних категорій населення під час найму на роботу, дотримання високих стандартів умов праці.

3. Благодійний напрям – це надання безкорисливої допомоги тим, хто цього потребує: дітям, людям з особливими потребами, постраждалим від стихійного лиха, від війни (більш детально поговоримо про це нижче).

4. Економічний напрям КСВ стосується постійного систематичного використання певної частини прибутку компанії для фінансування різних видів соціальних ініціатив. Це демонструє прихильність компанії до сталого внеску у розвиток суспільства у межах, що були визначені у стратегічних планах розвитку бізнесу.

Звичайно, у кожному напрямі можна виділити більш детальні ініціативи, але це вже залежить від специфіки бізнесу.

Економічний напрям

Укладання частини прибутку в суспільні ініціативи

- Інвестиції у місцеву громаду
- Програми навчання працівників

Екологічний напрям

Турбота про довкілля, зменшення шкідливого впливу

- Використання переробленої упаковки
- Зниження викидів CO₂

Благодійний напрям

Підтримка вразливих груп без очікування вигод

- Донати на лікування дітей
- Допомога ЗСУ

Етичний напрям

Дотримання прав людини, справедливі умови праці

- Рівні можливості для всіх працівників
- Безпечні робочі умови





Треба розрізняти два типи взаємовідносин між бізнесом та державою.

- **Перший тип** – це перелік дій, які підприємець зобов’язаний виконувати. Наприклад: сплата податків, виконання обов’язків щодо працівників та виконання інших законів, установлених державою.
- **Другий тип** – це відносини між суспільством та підприємцем як громадянином, який має добровільне бажання зробити щось для розвитку суспільства. Ці відносини не є обов’язковими з точки зору законів держави, але вони впливають на суспільство та є дуже важливими. Такий тип відносин (наприклад благодійність, меценатство та спонсорство) дає змогу компаніям виявляти корпоративну соціальну відповідальність на більш особистісному рівні. Це допомагає задовольняти особливі потреби суспільства, що недостатньо покриті через державне фінансування. Крім того, це підвищує репутацію компанії, приваблює клієнтів та інвесторів.
- **Комбінація обох цих типів відносин** може створити таке партнерство, за якого держава забезпечує базові стандарти добробуту, а приватний сектор інноваціями, спеціалізованими знаннями та додатковими ресурсами допомагає розв’язанню конкретних соціальних проблем. Така співпраця може бути дуже ефективною у досягненні сталого розвитку та вдосконаленні суспільства.

Ось декілька прикладів відомих міжнародних компаній, які можна віднести до соціально відповідального бізнесу.



IKEA – шведська компанія, відома своїми меблями та товарами для дому, прагне бути «позитивною силою у світі» за рахунок використання екологічно чистих матеріалів і вдосконалення виробництва з метою зменшення негативного впливу на природу.



Google – відома своїми інноваціями в інтернет-технологіях компанія, яка також фокусується на екологічній стійкості. Google інвестує у велику кількість відновлюваних джерел енергії та прагне досягти вуглецевої нейтральності у своїх операціях.



STARBUCKS

Starbucks — американська мережа кав’ярень, яка стала лідером у сфері етичних закупівель кави. Компанія забезпечує медичне страхування навіть для працівників з частковою зайнятістю та інвестує в підтримку фермерів, щоб гарантувати справедливую оплату праці та екологічне вирощування кавових зерен.



Google повідомляє, що з 2017 р. забезпечує 100 % глобального споживання електроенергії своїх операцій закупівлями відновлюваної енергії. Starbucks зазначає, що купує близько 3 % світової кави та працює з понад 400 000 фермерів у понад 30 країнах. З 2015 р. Starbucks повідомляє, що 99 % кави перевірено як етично закуплену.

В Україні за останні роки, особливо за часи повномасштабної агресії Росії, ми маємо багато прикладів КСВ. Ось лише декілька з них.



Як відповідальний та соціально орієнтований бізнес «АТБ» бере активну участь у розв'язанні найбільш гострих проблем суспільства. З початку війни основним напрямком стала підтримка наших захисників, медиків, надзвичайників. Загальна сума допомоги під час війни від «АТБ» медикам, військовим, рятувальникам та іншим вже перевищила 1 млрд грн. АТБ також не полишає благодійних ініціатив, розпочатих ще до вторгнення ворога.



Група Lidea в Україні активно реалізує внутрішні й зовнішні КСВ-програми. Перші орієнтовані на створення безпечних умов праці, гідну заробітну плату, навчання і розвиток персоналу, а також допомогу колегам-захисникам і всім співробітникам у різних життєвих обставинах. Відповідаючи на виклики часу, Lidea вже запланувала запровадження комплексної програми повноцінної реінтеграції ветеранів у колектив. Зовнішні КСВ-програми компанії, окрім важливих інвестиційних проєктів розвитку вітчизняного насіннєвого виробництва та нарощення податкових відрахувань до держбюджету, спрямовані також на цільову допомогу українським аграріям.



«ІнтерХім» як одне з перших у незалежній Україні фармвиробництв багато років упроваджує практики КСВ. Компанія дбає про безпеку праці й комфорт понад 1000 співробітників. А зарплата перевищує середню по регіону у 2 рази. Підприємство також вкладає кошти в навчання та підвищення кваліфікації працівників, надає знижки на рекреаційні та медичні послуги й інші соціальні бонуси. Від початку повномасштабного вторгнення допомогу отримують понад 40 військових підрозділів.



З лютого 2022 р. компанія «Київстар», її співробітники та клієнти інвестували у допомогу країні 1,6 млрд грн. «Нам тут жити» – наразі один з найважливіших соціальних проєктів компанії, який вона реалізує спільно з фондом «Повернись живим». Також компанія пропонує абонентам долучатися до благодійних ініціатив та донатити в перевірені фонди зі своїх мобільних рахунків. У доброчинному портфоліо компанії не лише проєкти для підтримки військових. Уже декілька років «Київстар» разом з платформою dobro.ua збирає гроші на допомогу дітям з опіками, кардіо- та онкозахворюваннями у межах проєкту «Дитяча надія». Також в пріоритеті компанії – допомога постраждалим від війни, відновлення інфраструктури, пошкодженої бойовими діями, та подальша розбудова мережі. За цим напрямом на найближчі три роки виділено 600 млн доларів. Ще 300 млн доларів компанія задонатила на ініціативи фандрейзингової платформи United24, спрямовані на посилення кіберзахисту та зміцнення цифрової інфраструктури.



Знайдіть в інтернеті перелік українських компаній, які у своїй діяльності застосовують принципи КСВ. Розкажіть у класі про найбільш цікаві та важливі приклади цієї діяльності.



Як ви вважаєте, чому підприємці все частіше запроваджують ідеї КСВ у своїх компаніях? Обговоріть свою думку в класі.

Ніколи не сумнівайтеся в тому, що невелика група розсудливих, відданих громадян може змінити світ. Насправді це єдиний спосіб, яким це коли-небудь відбувалося.

Маргарет Мід, учена-антропологиня

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) приносить численні переваги як компаніям, так і суспільству загалом. Ось декілька ключових плюсів упровадження КСВ.

- **Покращення репутації.** Компанії, які активно демонструють свою відповідальність перед суспільством, зазвичай сприймаються як більш привабливі та надійні. Це може залучити більше клієнтів, які віддають перевагу етичним брендам.
- **Лояльність споживачів та збільшення продажів.** Компанії, що практикують КСВ, часто спостерігають збільшення лояльності клієнтів, оскільки споживачі схильні підтримувати бізнес, який відповідає їхнім власним цінностям.
- **Залучення та утримання талантів.** Сьогодні багато працівників, особливо молодшого покоління, шукають роботу в компаніях, які відповідають їхнім соціальним і екологічним переконанням. Упровадження КСВ може допомогти привабити й утримати найкращих спеціалістів.
- **Покращення відносин з громадою та урядом.** Компанії, які активно вкладають кошти у місцеві громади або допомагають у розв'язанні соціальних проблем, часто мають кращі відносини з місцевими владними структурами та громадськістю.
- **Зниження ризиків.** Упровадження ефективних політик КСВ може допомогти знизити ризики, пов'язані з екологічними катастрофами, соціальними конфліктами та іншими непередбачуваними ситуаціями, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.
- **Доступ до нових ринків та інвестицій.** Компанії, що активно впроваджують КСВ, можуть легше виходити на нові ринки, особливо в країнах, де високо цінують екологічну стійкість і соціальну відповідальність. Також інвестори щодає частіше віддають перевагу таким компаніям.
- **Інновації.** Зосередження на КСВ може стимулювати інновації, оскільки компанії шукають нові шляхи зменшення впливу на довкілля, підвищення ефективності ресурсів та вдосконалення продукції або послуг.

Проте діяльність компаній у сфері КСВ не завжди є щирою та результативною. Іноді її застосовують лише для покращення іміджу – без реальних змін. Такий підхід називають «фальшивою КСВ» або «КСВ заради піару».

Різновидом фальшивої КСВ є Greenwashing.



Greenwashing («зелене відмивання») – це спроба компанії створити хибне враження про свою екологічну відповідальність. У випадку Greenwashing бізнес використовує «екологічний» дизайн упаковки, не змінюючи виробництва, декларує «зелений курс», але не виконує обіцянок, створює ілюзію участі в захисті природи, не здійснюючи реальних заходів.

Навіть великі, всесвітньо відомі компанії іноді потрапляють у скандали через фальшиву КСВ або маніпулятивне використання екологічної теми. Розгляньмо приклади компаній, які свого часу були звинувачені в порушенні принципів справжньої КСВ.



Volkswagen

У 2015 р. компанія Volkswagen заявляла про екологічність своїх дизельних авто. При цьому Volkswagen штучно маніпулював датчиками викидів у дизельних авто, щоб вони відображали «екологічні» показники під час тестів, хоча реальні викиди перевищували норми у 40 разів. Це викликало глобальний скандал, після якого компанія визнала обман, сплатила понад 30 млрд євро штрафів і відкликала мільйони авто. Скандал серйозно зашкодив довірі до бренду.



Coca-Cola активно рекламувала програми переробки та екопляшки, але звіти Greenpeace показали, що компанія залишається найбільшим у світі забруднювачем пластиком (понад 4 млн тонн на рік). Лише 10 % відходів реально переробляють, основна ж маса потрапляє на звалища. Цей факт викликав хвилю критики за «greenwashing» на адресу компанії.

Ці приклади доводять, що соціальна відповідальність має бути не лише частиною маркетингу, а й реальним внеском у добробут суспільства. Тому як споживачі ми повинні вчитися аналізувати, ставити запитання і робити свідомий вибір.

2. Благодійність, меценатство, спонсорство

Окрім перелічених факторів, які мають досить практичну основу, є інші мотиви, що сприяють змінам у ставленні підприємців до своєї ролі у суспільстві.

Якщо ви щасливі з тим, що маєте, вам не потрібно нічого більше. Якщо ви наділені великими успіхами, частина цих успіхів рине на вас не для того, щоб ви могли їх просто отримати, а для того, щоб ви змогли показати, наскільки ви добрі, через їх використання.

Воррен Баффет, інвестор, видатний меценат

Передусім ознайомтеся із значенням деяких термінів.



Благодійність – 1) безкорисливе надання допомоги тим, хто її потребує і хто не пов'язаний із благодійником; 2) добровільна, безкорислива та усвідомлена діяльність фізичних або юридичних осіб, що виражається через особисту та/або майнову допомогу.



Меценатство – це добровільна безкорислива діяльність фізичних осіб у матеріальній, фінансовій та іншій підтримці розвитку культури, освіти та будь-яких аспектів гуманітарної сфери. Назва походить від прізвища римського багатія Мецената, який був покровителем мистецтва за часів імператора Августа і другом Горація та інших поетів.



Спонсорство – це добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації свого імені, найменування, свого знака для товарів та послуг. На відміну від благодійності, спонсорство не носить безкорисливого характеру.

Усі ці види допомоги є добровільними, але спонсорство не є безкорисливим. Меценатство зазвичай стосується допомоги діячам культури та мистецтва.

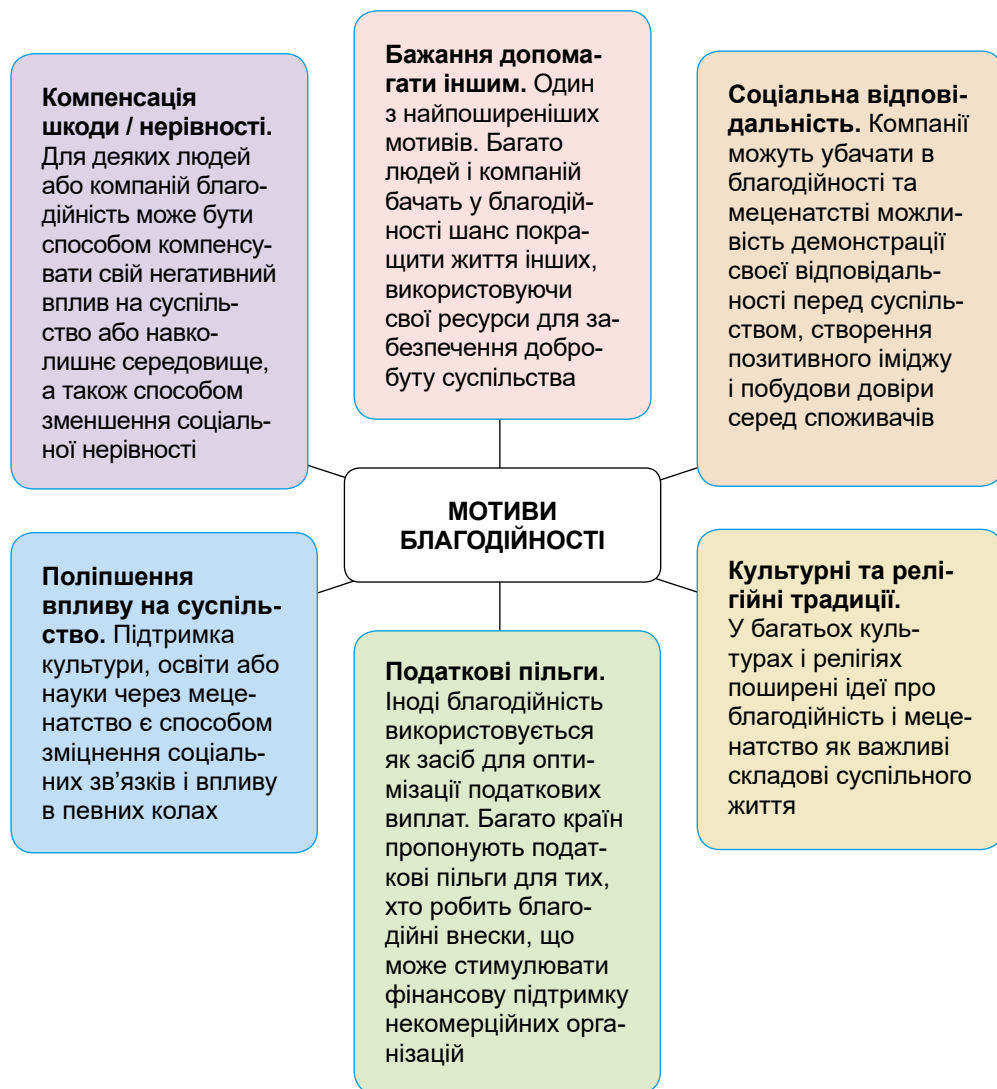
Для кращого розуміння різниці між цими поняттями порівняймо їх за кількома важливими критеріями.

Критерій	Благодійність	Меценатство	Спонсорство
Мета діяльності	Надання допомоги з гуманних або етичних міркувань тим, хто її потребує	Підтримка культури, освіти, мистецтва	Реклама, популяризація бренду або компанії через підтримку заходів чи осіб
Характер допомоги	Безкорислива, матеріальна, фінансова, організаційна	Безкорислива, культурно-освітня, інтелектуальна, іноді фінансова	Матеріальна, фінансова, організаційна допомога з очікуваним зиском
Наявність особистої вигоди	Відсутня	Відсутня (часто моральне задоволення або суспільне визнання)	Наявна (брендована вигода, реклама, покращення іміджу, зростання продажів)
Цільова аудиторія	Вразливі категорії населення (хворі, внутрішньо переміщені особи, діти та ін.)	Представники гуманітарної сфери (митці, освітяни, науковці)	Споживачі, глядачі, відвідувачі заходів, вболівальники тощо
Сфера застосування	Соціальні ініціативи, гуманітарні програми, допомога постраждалим	Культура, освіта, мистецтво, наука	Спорт, шоу-бізнес, культурні події, масові заходи
Приклади	«Повернись живим», «Таблеточки», допомога внутрішньо переміщеним особам від компаній	Ярослав Мудрий, Євген Чикаленко, ПінчукArtCentre	Логотип Pepsi на футболках спортсменів, фінансування концерту зі згадкою про бренд



Поділіться у класі думками про корені благодійності, меценатства та спонсорства. Як ви вважаєте, ця діяльність має на меті отримання прибутку чи щось інше?

Питання про корені благодійності, меценатства та спонсорства глибоке і багатогранне. Історично ці практики виникли з різних культурних, соціальних і економічних мотивацій. Ось декілька ключових чинників, які могли спонукати людей й організації до участі у такій діяльності.



У реальності мотивації можуть переплітатися і змінюватися залежно від особистих переконань та соціально-економічного становища донорів або спонсорів. Тому важливо розуміти, що практики благодійності, меценатства та спонсорства не завжди однозначні й можуть мати багатопланові мотивації.

Благодійна діяльність можлива у будь-якій країні, зокрема авторитарній, але її характер та обсяг можуть істотно відрізнятись від тих, що спостерігаються у демократичних системах. В авторитарних режимах є багато обмежень щодо діяльності незалежних благодійних організацій. Уряди можуть контролювати або регулювати їхню роботу, вимагаючи дозволів на збір коштів або надання допомоги. Це може бути спрямовано на запобігання діяльності, яка, на думку уряду, може підірвати його владу або вплив. Проте деякі благодійні ініціативи можуть бути включені в політику держави, особливо якщо вони відповідають національним інтересам або зміцнюють соціальну стабільність. Наприклад, уряди можуть підтримувати або навіть створювати власні благодійні фонди для адресації конкретних соціальних або економічних проблем.

Таким чином, благодійна діяльність в авторитарних державах часто відображає баланс між державним контролем та потребою вирішувати соціальні питання.

Ця ремарка важлива для розуміння того, що сталося з відомими благодійними діями України у XIX та на початку XX століття, як за часів Російської імперії, так і за часів радянської влади.

Легко любити Україну до глибини душі.
А ви спробуйте любити її до глибини кишені!
Євген Чикаленко, видатний
український меценат XIX–XX ст.

Традиції меценатства та благодійності були поширені ще за часів Русі-України.

Першими українськими меценатами були київські князі. Серед них найбільше прославився **Ярослав Мудрий**. Він фінансував створення шкіл, бібліотек, іконописних майстерень, написання літописів, переклад книг церковнослов'янською мовою. Завдяки Ярославу Мудрому в Україні розташовані одні з найстаріших архітектурних споруд Європи – Софійський собор та Золоті ворота.

Князь Василь-Костянтин Острозький у 1576 р. заснував перший вищий навчальний заклад у Східній Європі – Острозьку академію.

Митрополит Петро Могила прославився тим, що опікувався українською освітою та релігією. Києво-Могилянська колегія, створена митрополитом в 1632 р., стала одним з найбільших вищих навчальних закладів Східної Європи того часу.

Галшка Гулевичівна – меценатка, одна з фундаторок Київської братської школи (майбутньої Києво-Могилянської академії). У 1615 р. передала свою садибу на Подолі для освітніх і благодійних потреб.

На початку XIX століття в Україні з'явилася певна кількість заможних підприємців, які витрачали значні кошти на допомогу бідним, розбудову культури, освіти, архітектури України.

Меценат **Григорій Галаган** відкривав та фінансував навчальні заклади, заснував бібліотеки та видавництва, матеріально підтримував вітчизняних митців та науковців. Він викупив з кріпацтва кобза-



ря Остапа Вересая. У спадок від мецената лишилися: ремісниче училище в Дехтярах, будівля жіночої гімназії в Прилуках, Київська міська публічна бібліотека (сучасна Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого), Колегія Галаґана (нині там Національний музей літератури України).

Три покоління династії **Тарновських** з Чернігівщини надавали матеріальну допомогу багатьом відомим діячам мистецтва та науки, зокрема Тарасові Шевченку, Пантелеймонові Кулішу, Миколі Гоголю, Дмитрові Яворницькому.



За кошти родини **Терещенків** було зведено будівлі сьогоднішніх Національного транспортного університету, Київського національного університету імені Івана Карпенка-Карого, Національного художнього музею, Національного музею «Київська картинна галерея», лікарні «Охматдит», особняк на бульварі Шевченка, садибу в Глухові та Глухівський міський краєзнавчий музей.

Єфросинія Терещенко активно долучалася до меценатської діяльності родини, підтримуючи насамперед освітні та благодійні ініціативи.

Багато грошей витрачав на благодійність **Лазар Бродський**. Він збудував на свої кошти чоловічу гімназію в Златополі, утримував єврейську лікарню в Києві. Також він фінансував побудову закладів загальноміського значення, наприклад Бактеріологічного інституту. Практично на його гроші було побудовано Бессарабський критий ринок. В статуті Товариства для боротьби із заразними хворобами було записано, що 6 % від щомісячного прибутку ринку має перераховуватися на Товариство для утримання Бактеріологічного інституту.



Софія Фальц-Фейн – підприємця і меценатка, яка розвивала Південь України, засновуючи школи, гімназії та лікарні для робітників та фінансуючи будівництво морського торговельного порту Хорли. Вона фінансувала розвиток біосферного заповідника «Асканія-Нова», підтримувала зоологічні та ботанічні дослідження, піклувалася про наукових співробітників.

Упродовж XIX–XX століть родина **Симиренків** дала Україні видатних підприємців – засновників цукрової промисловості, машинобудування, суднобудування, видатних інженерів-конструкторів, всесвітньо відомих учених-плодоводів, меценатів української культури, діячів із збереження національних святинь. **Василь Симиренко** був видатним меценатом українського книговидання та розвитку освіти. Традиції меценатства в Україні продовжуються і нині. Більше дізнатися про відомих українських меценатів ви можете, перейшовши за QR-кодом або посиланням <https://cutt.ly/StkK3xE2>.

За часів повномасштабного вторгнення російських військ в Україну благодійність поширилася не тільки серед великих компаній, але й серед пересічних громадян, які постійно передають свої гроші на допомогу ЗСУ. Це свідчить про високий рівень громадянської свідомості українців.



3. Відповідальний бізнес: як ми можемо його підтримувати



Як ви вважаєте, яким чином ми можемо підтримувати суспільно орієнтовані бізнеси в Україні? Навіщо це робити?

Уявіть собі, що кожен раз, коли ви йдете до магазину або обираєте послугу в інтернеті, ви не просто купуєте щось для себе, але й впливаєте на розподіл впливу в бізнесі загалом. Сьогоднішній ринок пропонує величезну кількість товарів та послуг, і кожен ваш вибір має значення.

Коли ми обираємо продукцію або послуги компанії, які дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності, ми не тільки отримуємо якісний товар чи послугу, але й сприяємо розвитку позитивних практик у бізнесі. Ці компанії вкладають ресурси в покращення умов праці, зменшення впливу на довкілля та підтримку місцевих спільнот. Наприклад, купуючи продукцію від компанії, що використовує екологічні матеріали і підтримує чесну оплату праці своїх працівників, ви не тільки допомагаєте забезпечити гідне життя людей, які стоять за виробництвом цих товарів, але й зберігаєте природні ресурси.

Таким чином, кожен ваш вибір може стати кроком до більш сталого та справедливого світу. Тому дуже важливо усвідомлювати свою роль споживача і робити обдуманий вибір на ринку. Це сприятиме не тільки особистому комфорту, але й благо суспільства і планети загалом.



4. Партнерство компаній у напрямі КСВ

Якщо компанії, які дотримуються принципів КСВ, будуть обирати партнерів, що також рухаються у цьому напрямі, то це може привести до значного посилення розвитку ідеї КСВ. Ця концепція стає дедалі популярнішою серед великих та малих компаній по всьому світу. Спільні ініціативи дають змогу об'єднувати ресурси та експертизу для досягнення більш значущих результатів. Ось кілька прикладів такого партнерства.



- *Starbucks і Conservation International.* Давнє партнерство цих організацій спрямоване на створення програми C.A.F.E. Practices, яка забезпечує стале виробництво кави. Це не тільки допомагає захищати природні ресурси в регіонах виробництва кави, але й підтримує справедливі умови праці для фермерів.
- *IKEA і UNICEF* – співпраця, що триває понад десятиліття, зосереджена на покращенні умов життя дітей у країнах, що розвиваються, через освіту та захист прав дитини. IKEA фінансувала численні програми, спрямовані на боротьбу з дитячою працею та підвищення освітнього рівня.

- *Levi Strauss & Co.* і *Water.org*. Це партнерство спрямовано на зменшення використання води у виробництві одягу та на допомогу громадам у країнах, що розвиваються, в отриманні доступу до чистої питної води.
- *Google* і *World Wildlife Fund (WWF)*. Спільні зусилля цих двох організацій спрямовані на створення інструментів, які з використанням штучного інтелекту аналізують дані про ланцюги постачання, використання ресурсів та вплив модної індустрії на довкілля. Це допомагає брендам зменшити свій екологічний слід.
- *H&M* і *WWF* – тривале партнерство, спрямоване на зменшення шкідливого впливу і вдосконалення екологічної стратегії компанії. H&M працює над тим, щоб їхні постачальники краще усвідомлювали і зменшували свій вплив на довкілля.

Ці приклади показують, як компанії можуть об'єднуватися для досягнення спільної мети в області КСВ, вносячи позитивні зміни не тільки у свою діяльність, але й у суспільство загалом.

В Україні компанії також усе частіше об'єднують зусилля для спільного впровадження КСВ-проектів. Це дає їм змогу використовувати ресурси більш ефективно. Така взаємодія може включати спільні соціальні ініціативи, екологічні проекти та програми корпоративного волонтерства. Ось кілька прикладів такої взаємодії.

- *Українська мережа Глобального Договору ООН* – це ініціатива, що об'єднує в Україні бізнеси, які беруть на себе зобов'язання дотримуватися принципів сталого розвитку в таких сферах, як права людини, трудові стандарти, охорона довкілля та протидія корупції. Компанії-учасники працюють разом над розробкою та реалізацією спільних проектів. Організація налічує 21 тис. учасників у 162 країнах світу. Українська мережа вже має понад 120 учасників.
- *Екоініціативи та проекти з управління відходами*. Багато українських компаній співпрацюють для розробки спільних рішень у сфері управління відходами та екологічного виробництва. Наприклад, українські відділення компанії *Coca-Cola* співпрацювали над впровадженням технологій переробки та зменшення обсягу пластикових відходів.
- *Спільні освітні та соціальні ініціативи*. Багато великих компаній, таких як *Нова пошта*, *Розетка*, *ПриватБанк*, ініціюють проекти або беруть участь у програмах, спрямованих на підвищення освітнього рівня українців, підтримку молоді та допомогу вразливим категоріям населення.
- *Волонтерські програми і благодійність*. Українські компанії активно співпрацюють з благодійними фондами для реалізації спільних благодійних та волонтерських проектів, які включають підтримку ЗСУ, лікарень, шкіл, будівництво спортивних майданчиків та інші ініціативи, спрямовані на покращення життя громад.

Ці приклади показують, що український бізнес не тільки впроваджує КСВ на внутрішньому рівні, але й активно взаємодіє з іншими компаніями та організаціями для досягнення соціальних та екологічних цілей.

Підсумкові запитання

1. Що таке соціальна відповідальність бізнесу і які її основні складові?
2. Чим соціальна відповідальність відрізняється від благодійності чи меценатства?
3. Які вигоди може отримати бізнес від упровадження соціально відповідальних практик?
4. Як культурні та релігійні традиції впливають на участь бізнесу в соціальних ініціативах?
5. Яку роль відіграє держава у підтримці соціальної відповідальності бізнесу (наприклад, через податкові пільги)?
6. Як соціальна відповідальність впливає на репутацію та імідж компанії?
7. Чому деякі компанії використовують благодійність як спосіб компенсувати негативний вплив на суспільство або довкілля?
8. Наведіть приклади соціально відповідального бізнесу в Україні або світі. Які практики реалізують згадані вами компанії?
9. Які основні принципи КСВ ви можете назвати і як вони проявляються на практиці?
10. Що таке «сталий розвиток» і як він пов'язаний із соціальною відповідальністю бізнесу?

Практичні завдання

1. Знайдіть три компанії, які в логотипі або слогані відображають свою соціальну відповідальність. Поясніть, як саме. Заповніть у зошиті таблицю за зразком.

№	Назва компанії	Слоган / кампанія	Прояв соціальної відповідальності
1	Нова пошта	«Світ стає ближчим»	Екологічні ініціативи, підтримка ЗСУ, допомога громадам

2. Уявіть, що ви – команда антикризових консультантів-радників, які допомагають компаніям виходити із складних ситуацій. Компанія «ЕкоТехПром» скинула неочищені стоки у річку біля села Зелене, що спричинило екологічну катастрофу. Громада обурена, ЗМІ поширюють негатив, клієнти відмовляються від співпраці. Запропонуйте три шляхи відновлення довіри громади до компанії та покращення бізнес-репутації.
3. Оберіть соціальну чи екологічну проблему вашої громади, розробіть кампанію для підвищення обізнаності жителів (з визначенням аудиторії, повідомлень та каналів комунікації) та створіть інформаційні матеріали (плакат, відео чи пост у соціальних мережах).
4. Дослідіть, як у 2025 р. українські компанії (наприклад, Nestlé) співпрацюють у КСВ-проектах. Напишіть звіт (7–10 речень) із прикладами.
5. Знайдіть в інтернеті приклад сучасної компанії, яка є меценатом. Створіть коротку презентацію про її внесок у розвиток культури чи освіти.
6. Розробіть план витрат на КСВ для малого підприємства з річним прибутком 200 000 грн. Заплануйте 5 % на благодійні проекти та 3 % на екологічні заходи. Обґрунтуйте кожну статтю витрат (3–4 речення).
7. Напишіть есе (8–10 речень) про те, чи вважаєте ви, що Coca-Cola може подолати критику за пластик, упровадивши справжню КСВ. Обґрунтуйте свою думку.

1. Що є головною ознакою соціально відповідального бізнесу?
А Збільшення прибутку за будь-яку ціну
Б Уникнення сплати податків
В Урахування впливу діяльності на суспільство та довкілля
Г Максимальна економія на витратах
2. Який із прикладів характеризує соціальну відповідальність бізнесу?
А Підвищення цін у період дефіциту
Б Масове скорочення персоналу
В Фінансування місцевих благодійних проєктів
Г Використання дешевої сировини низької якості
3. Що означає поняття «корпоративна соціальна відповідальність»?
А Ведення бізнесу заради прибутку
Б Діяльність підприємства, спрямована на відповідальне ставлення до суспільства та довкілля
В Забезпечення конкурентоспроможності компанії
Г Ведення бухгалтерської звітності
6. Яка з наведених переваг є результатом упровадження соціальної відповідальності?
А Падіння прибутковості
Б Погіршення іміджу компанії
В Зростання довіри споживачів
Г Зменшення витрат на рекламу
7. Яка з компаній імовіріше буде визнана соціально відповідальною?
А Така, що ухиляється від сплати податків
Б Така, що фінансує навчання персоналу та сортує відходи
В Така, що продає неякісну продукцію за низькими цінами
Г Така, що ігнорує проблеми громади
8. Який спосіб ведення бізнесу відповідає концепції сталого розвитку в бізнесі?
А Збільшення виробництва за будь-яку ціну
Б Ігнорування соціальних наслідків діяльності
В Ведення бізнесу з урахуванням потреб майбутніх поколінь
Г Орієнтація лише на короткостроковий прибуток
9. У чому полягає екологічна відповідальність підприємства?
А У знищенні конкурентів
Б У мінімізації негативного впливу на довкілля
В У розміщенні відходів у водоймах
Г У використанні одноразового пластику
10. Який документ демонструє соціальну відповідальність компанії?
А Технічна інструкція
Б Кошторис витрат на рекламу
В Звіт зі сталого розвитку
Г Рекламна листівка



11. Які переваги отримує бізнес, упроваджуючи принципи соціальної відповідальності? (Оберіть усі правильні відповіді).

- А** Підвищення довіри споживачів
- Б** Посилення державного контролю
- В** Поліпшення репутації компанії
- Г** Зростання витрат на охорону довкілля
- Д** Лояльність персоналу
- Е** Ігнорування очікувань стейкхолдерів

12. Установіть відповідність між прикладом діяльності компанії та видом соціальної відповідальності.

Діяльність компанії

Вид відповідальності

- 1** Компанія забезпечує рівні можливості для працівників.
- 2** Підприємство встановлює систему очищення викидів.
- 3** Компанія чесно сплачує податки.
- 4** Роботодавець дотримується трудового законодавства.

- А** Економічна
- Б** Екологічна
- В** Етична
- Г** Юридична

Головні підсумки теми

- Треба розрізняти два типи взаємовідносин між бізнесом та державою. **Перший тип** – це дії, які підприємець зобов'язаний виконувати. До цього типу, наприклад, належать сплата податків, виконання обов'язків щодо працівників та виконання інших законів, установлених державою. **Другий тип** – це відносини між суспільством та підприємцем як громадянином, який має бажання зробити щось для розвитку та покращення життя у суспільстві. Це вже стосується соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Відносини другого типу не є обов'язковими, з погляду законів держави, але вони впливають на суспільство та є дуже важливими.
- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це такий підхід до ведення бізнесу, за якого впроваджуються ініціативи та рішення для покращення навколишнього середовища, життя інших людей та суспільства загалом. У цьому випадку компанія, яка працює за принципом КСВ, максимально відповідально ставиться до усіх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, інвесторів) та робить все для задоволення їхніх потреб.
- Можна виділити 4 головні напрями, у яких зазвичай реалізується КСВ: екологічний, етичний, благодійний, фінансовий.
- Соціально орієнтований бізнес – це тип підприємництва, який включає не тільки діяльність зі створення продуктів або послуг для отримання прибутку, а й різні ініціативи, які мають на меті розв'язання соціальних проблем або здійснення позитивного впливу на суспільство.
- Благодійність – це безкорисливе надання допомоги тому, хто її потребує і хто не пов'язаний з благодійником.
- Меценатство – це добровільна безкорислива діяльність фізичних осіб, спрямована на матеріальну, фінансову та іншу підтримку культури, освіти та будь-яких аспектів гуманітарної сфери.



- Спонсорство – це добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації свого імені, найменування, товарного знака. На відміну від благодійності та меценатства, спонсорство не носить безкорисливого характеру.
- Українська мережа Глобального Договору ООН – це ініціатива, що об'єднує в Україні бізнеси, які зобов'язуються дотримуватися принципів сталого розвитку в таких сферах, як права людини, трудові стандарти, охорона довкілля та протидія корупції. Компанії-учасники працюють разом над розробкою та реалізацією спільних проєктів.
- Обираючи продукцію або послуги компаній, які дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності, ми не тільки отримуємо якісний товар чи послугу, але й сприяємо розвитку позитивних практик у бізнесі.

Практична робота № 7

Соціально орієнтований бізнес: що про нього думають українці?

Мета роботи:

- ознайомитися з поняттям соціально орієнтованого бізнесу та його прикладами в Україні та світі;
- провести мінідослідження шляхом опитування однолітків, батьків та вчителів;
- навчитися формулювати запитання, збирати й аналізувати відповіді респондентів.

ХІД РОБОТИ

Завдання 1. Перед початком опитування пригадайте основні поняття.

Поняття	Визначення
Соціально орієнтований бізнес	Бізнес, який прагне не лише прибутку, а й користі для суспільства
КСВ (корпоративна соціальна відповідальність)	Підхід, за якого компанії добровільно беруть на себе зобов'язання перед суспільством, довкіллям, працівниками
Благодійність / меценатство	Форми допомоги від бізнесу чи окремих осіб для задоволення суспільних потреб

Завдання 2. Сформулюйте 5–7 коротких, простих і зрозумілих запитань для опитування. Ви можете скористатися наведеними нижче формулюваннями або скласти власні.

- 
1. Чи чули ви про поняття «соціально орієнтований бізнес»?
 2. Чи купуєте ви товари / послуги компаній, що підтримують соціальні або екологічні ініціативи?
 3. Як ви вважаєте, чи повинен бізнес допомагати суспільству під час війни, екологічних катастроф, економічної кризи?
 4. Назвіть компанію, яка, на вашу думку, займається доброчинністю або впроваджує екологічні ініціативи.
 5. Ви довіряєте компаніям, які підтримують благодійні проєкти, більше, ніж іншим?
 6. Чи готові ви обрати дорожчий товар, якщо знаєте, що частина коштів піде на благодійність?
 7. Які соціальні теми вам найбільш близькі: екологія, освіта, медицина, допомога ЗСУ?

Завдання 3. Оберіть респондентів: однокласників (не менше 10 осіб), учителів або батьків (за бажанням).

Опитування можна проводити:

- усно (із записом відповідей);
- онлайн (через Google Форми, опитування в месенджерах);
- письмово (у формі анкети).

Завдання 4. Створіть коротку зведену таблицю або діаграму з відповідями в Excel / Google Таблиці за зразком.

Запитання №	Основні відповіді
1	
2	
...	

Завдання 4. Прочитайте вислів української підприємщиці Валерії Гуземи: «Бізнес має думати не лише про прибуток, а й про цінності та відповідальність перед людьми». Чи згодні ви з думкою, що соціально відповідальний бізнес важливий для майбутнього економіки? Обґрунтуйте свою відповідь (3–4 речення).

Як результати вашого опитування відображають ставлення однолітків до цієї думки?

Чи вважаєте ви, що опитування допомогло вам краще зрозуміти роль соціально відповідального бізнесу? Наведіть приклад із результатів опитування.

Висновки. Напишіть короткий рефлексивний текст про те, що ви дізналися про соціально орієнтований бізнес і методи опитування під час виконання цієї роботи.



Тема 2. Оподаткування бізнесу та відповідальність за зобов'язаннями

Податок – ціна, що сплачується громадянином за отримане ним задоволення від громадського порядку, справедливості правосуддя, забезпечення свободи особи й права власності.

*Шарль де Сісмонді,
швейцарський економіст*

У попередній темі ми говорили про те, що громадяни можуть вступати у два типи фінансових відносин з державою: перший – виконання певних фінансових обов'язків перед державою згідно із законами держави; другий – добровільне пожертвування своїх коштів на суспільні проекти.

Зупинімося детальніше на першому типі відносин.

Ми розглянемо такі питання:

- місцеві податки;
- державні податки;
- податкові пільги та санкції;
- відповідальність за невиконання фінансових зобов'язань.

1. Податки: визначення, функції, історія

Спробуємо послідовно відповісти на ряд запитань, щоб ви могли створити у своїй уяві картину такого важливого соціального явища як податки.

Податки – це гроші, які населення та компанії (фізичні та юридичні особи) сплачують державі.

Податки потрібні для того, щоб держава могла здійснювати свої функції, серед яких головними є: оборонна, економічна, політична, правоохоронна, гуманітарна, інформаційна, охорона здоров'я населення та ін.

Де державі брати гроші для того, щоб виконувати всі ці функції? Вони надходять від громадян через систему оподаткування. У минулі часи, окрім отримання податків, держави часто вдавалися до завоювань інших народів, щоб шляхом пограбування отримати додаткові кошти. У сучасному світі такі методи вважаються нелегітимними та неприйнятними. Тому держава має право вимагати від своїх громадян сплати податків, які є законним та справедливим способом збору коштів.

Податкова система визначає, скільки кожен громадянин або компанія повинні віддати державі. Критерії, за якими визначається сума податку, можуть змінюватися з часом. У різні епохи влада вирішувала, хто і скільки повинен платити залежно від своїх доходів, власності або навіть кількості використовуваної землі.

Важливо знайти баланс у цій системі. З одного боку, податки повинні бути достатньо високими, щоб держава могла ефективно

функціонувати. З іншого боку, якщо податки стануть занадто обтяжливими, у підприємців зникне бажання вести бізнес та робити інвестиції, оскільки вони не бачитимуть сенсу працювати на прибуток, який відразу ж забирає держава.

Одне з відомих висловлювань, що стосується балансу між розміром податків та стимулюванням підприємницької активності, належить американському економісту Артуру Лафферу: «Завищене оподаткування може призвести до зниження доходів держави, тому важливо знайти золоту середину, де податки не стримують інвестицій та інновацій». Ці слова підкреслюють необхідність виваженого підходу до оподаткування. Він має забезпечувати необхідні уряду доходи, але в той самий час не зупиняти підприємницьку активність та інновації.

Отже, історія оподаткування – це постійний пошук оптимальної моделі, яка забезпечить необхідні кошти для держави, не гальмуючи при цьому економічний розвиток країни.

Оподаткування має давні корені. Вже у 3000 р. до н. е. у **Давньому Єгипті** існували податки, які збирали у вигляді частини врожаю чи праці на державних проектах (наприклад, будівництві пірамід).

У **Давній Греції** та **Римі** податки стали більш систематизованими, зокрема податки з продажу, майна, імпорту-експорту тощо. У Римській імперії було введено велику кількість різних податків. Можна вважати, що у Давньому Римі було закладено основи багатьох сучасних податкових систем.

У період **Середньовіччя** влада монархів зміцнювалась, а з нею розвивалася і податкова система. В Англії, наприклад, можна було заплатити гроші та не йти до війська. Такий податок дозволяв монарху утримувати армію.

У **Ранній Новий час (XV–XVIII ст.)** в Європі почали впроваджувати більш складні податкові системи, зокрема *акцизи* та *мита*. Також з'явилися перші спроби введення прямих податків на доходи.



Акциз – це непрямі (побічні) державні податки (збори) на певні продукти масового попиту (тютюн, алкоголь, предмети розкоші, коштовні метали та ін.), які стягують з виробників чи продавців товару.

Індустріалізація **XVIII–XIX ст.** та зростання міського населення призвели до потреби держави в більших доходах, що спонукало до введення податків на доходи фізичних осіб, спочатку у Великій Британії, а потім і в інших країнах.

У **XX ст.** у більшості країн світу ключовим елементом став податок на доходи, доповнений податками на продаж, споживання та корпоративні доходи. Після Другої світової війни багато країн посилили податкові системи для фінансування відновлення та розвитку державних послуг.

Сучасні податкові системи включають широкий спектр податків і зборів, а також складні міжнародні угоди для уникнення подвійного оподаткування та боротьби з податковими ухиляннями.

Кожен з цих етапів позначає прогресивні зміни в розвитку та удосконаленні податкових систем, що стали відображенням змін в економічних, соціальних та політичних умовах кожної епохи. Тобто ми можемо



стверджувати, що податки існували завжди з того часу, як з'явилися перші держави.

Хто в Україні вирішує, які податки треба сплачувати? Верховна Рада приймає Податковий кодекс та подає його на підпис Президентові України.



Кодекс – сукупність законів у якій-небудь галузі права.

Податковий кодекс України (ПКУ) – кодифікований закон України, який регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів. В Податковому кодексі вперше в Україні здійснено об'єднання в одному нормативно-правовому акті норм права, якими врегульовано відносини в сфері оподаткування.



Кодифікація – це спосіб систематизації нормативних актів. Кодифікацію здійснюють шляхом перероблення та зведення правових норм, що містяться у різних актах, у логічно узгоджений нормативно-правовий акт.

За виконання Податкового кодексу в Україні відповідає Державна податкова служба України (ДПС) – центральний орган, який реалізує державну податкову політику.

Функції податків

- Основна мета податків – збір грошей для уряду, щоб фінансувати різні публічні послуги, як-от освіту, охорону здоров'я, оборону та інфраструктуру (дороги, мости тощо). Це **фіскальна функція податків**.
- Податки можуть впливати на економічну поведінку громадян та бізнесів. Наприклад, високі податки на тютюнові вироби мають на меті зменшити куріння, а пільги для компаній, які інвестують у «зелені» технології, стимулюють екологічно чисте виробництво. Це **регулювальна функція податків**.
- Податки допомагають зменшити розрив між різними верствами населення. Високі податки для людей з великими доходами та нижчі податки для людей з меншими доходами дозволяють уряду фінансувати соціальні програми, які підтримують менш забезпечені верстви населення. Це **розподільна функція податків**.

2. Податкова система України

Види податків в Україні визначаються Податковим кодексом і включають *загальнодержавні та місцеві податки і збори*. Виняток становить *мито*. Порядок його сплати визначається Митним кодексом.



Податком є обов'язковий безумовний платіж, який справляється з платників згідно з нормами Податкового кодексу.

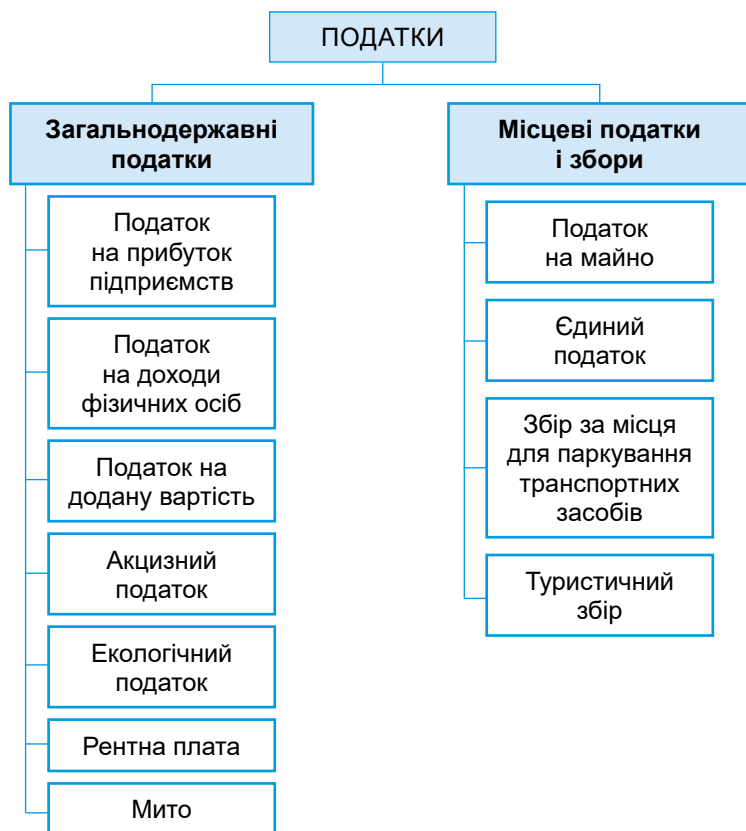
Збір – це обов'язковий платіж до відповідного бюджету, що справляється з платників збору з умовою отримання ними спеціальної вигоди, наприклад, отримання якогось документа, довідки, користування якоюсь послугою.

Мито – це податок, сплачуваний за перевезення товарів через кордон. Історично мито брали також за користування шляхами, мостами, переправами тощо.

Місцеві податки і збори – це податки і збори, що встановлюють органи місцевого самоврядування відповідно до законодавства. Існує перелік, у межах якого можливо встановлювати ці податки та збори. Вони є обов'язковими до сплати в межах адміністративно-територіальних одиниць та зараховуються до їхніх бюджетів.

До **загальнодержавних** належать податки та збори, що встановлені Податковим кодексом і є обов'язковими до сплати на всій території України.

Податковий кодекс України визначає 7 загальнодержавних податків (ст. 9), 2 місцеві податки і 2 місцеві збори (ст. 10).



Податок на майно складається з податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки (наприклад, будинок), транспортного податку та плати за землю.

Єдиний податок – це податок, який сплачують підприємці, щоб вести облік простіше. Його ставка залежить від групи підприємця.

- ФОП 1-ї групи (продає товари на ринку) платить до 10 % прожиткового мінімуму.
- ФОП 2-ї групи (кафе, магазин) – до 20 % мінімальної зарплати.
- ФОП 3-ї групи (інтернет-магазин, послуги) – 5 % від доходу.

До місцевих зборів належать збір за місця для паркування транспортних засобів та туристичний збір, що зазвичай входить у плату за проживання туристів.

Один із найважливіших податків, які сплачують підприємства на загальній системі оподаткування, – це податок на додану вартість (ПДВ). ПДВ включають у вартість товарів і послуг. Його платить покупець, але перераховує до бюджету підприємець або компанія. Ставка ПДВ – 20 % від ціни товару або послуги. Підприємці, які сплачують ПДВ, складають *податкову накладну* – електронний документ, у якому вказано, що, кому і за яку суму продано. Саме з нього видно, скільки ПДВ треба передати до бюджету.

Загальнодержавний військовий збір – обов’язковий платіж на потреби оборони країни, входить як частина у податок на доходи фізичних осіб. Станом на 2025 рік в Україні ставка військового збору становить 5 %.



Загальнодержавні податки підлягають обов’язковій сплаті незалежно від місця реєстрації платника податку.

3. Обчислення податків та їхній вплив на заробітну плату

Це питання досить складне, оскільки для різних видів податків потрібно враховувати різні показники. Загальний набір етапів виглядає так:

- 1) визначення об’єкта оподаткування;
- 2) визначення бази оподаткування;
- 3) обрання ставки оподаткування;
- 4) застосування податкових пільг;
- 5) розрахування суми податку.



Об’єкти оподаткування – це визначені Податковим кодексом об’єкти, з наявністю яких пов’язане виникнення у платника податкового обов’язку. Наприклад, якщо ви маєте якийсь дохід, то зобов’язані заплатити податок на дохід. Об’єктом оподаткування буде ваш дохід.

База оподаткування – це характеристика об’єкта оподаткування, яка використовується для визначення розміру оподаткування. Наприклад, база – це розмір вашого доходу у гривнях.

Ставка оподаткування – це розмір податкових нарахунків на одиницю виміру бази оподаткування. Наприклад, ставка – це відсоток від розміру вашого доходу.



Податкова пільга – це передбачене податковим та митним законодавством звільнення платника податків від обов'язку щодо нарахування та сплати податку або сплата ним податку в меншому розмірі за наявності визначених підстав. Пільги бувають різними, їх перелік може змінюватися. Наприклад, у 2024 р. розмір заробітної плати, що дає підставу на податкову соціальну пільгу, становив 4240 грн (прожитковий мінімум на працюючу особу в розмірі 3028 грн $\times$ 1,4).

Податкові пільги та прожитковий мінімум безпосередньо впливають на те, яку суму доходу людина фактично сплачує як податок. Розмір прожиткового мінімуму використовується в багатьох розрахунках, а пільги можуть зменшувати оподатковуваний дохід або суму податку.



Знайдіть в інтернеті визначення поняття «прожитковий мінімум», хто його встановлює, як він змінюється та який він зараз.



Знайдіть в інтернеті перелік основних пільг, які застосовують зараз в Україні під час нарахування податків.

Розгляньмо ситуацію, пов'язану з податками на доходи фізичної особи – людини, яка працює та отримує заробітну плату. Ми побачимо на цьому прикладі, як податки впливають на різні фактори взаємодії працівника та підприємця.

Проаналізуємо ситуацію спочатку з точки зору працівника. Коли ви шукаєте роботу, у вас є вимоги до розміру винагороди (заробітної плати), яка, з вашого погляду, є адекватною вашим зусиллям, професійним навичкам та витраченому часу. Припустімо, що ви хотіли б отримувати «на руки» 10 тис. грн на місяць (це значення є умовним). Коли ви отримаєте заробітну плату 10 тис. грн на свій рахунок в банку, ви можете бути здивовані. На вашому рахунку ви побачите тільки 7700 грн. Чому так? Тому що згідно з Податковим кодексом ви маєте сплатити ряд податків, наприклад податок на дохід фізичної особи (ПДФО). База податку – 10 тис. грн, а ставка податку 18 %. Це буде 1800 грн. На цю суму буде зменшено кількість грошей, що ви отримуєте. Ви маєте отримати 10 000 грн – 1800 грн = 8200 грн. Але ж ви отримали 7700 грн. Чому так? Тому що ви ще повинні сплатити військовий збір. Це гроші, що йдуть на підтримку ЗСУ. База цього збору – 10 тис. грн, ставка – 5 %, тобто сума збору становить 500 грн. На таку суму зменшиться нарахована вам заробітна плата після сплати податків. У даному випадку підприємець сам автоматично перераховує ваші податки до відповідного бюджету. Тобто він виступає як податковий агент, який відповідає за отримання державою податкових коштів.



Податковий агент – це особа, на яку Податковим кодексом покладається обов'язок з обчислення, утримання з доходів, що нараховуються платнику, та перерахування податків до відповідного бюджету від імені та за рахунок коштів платника податків.

Структура заробітної плати в Україні (приклад)

Стаття	Формула розрахунку	Сума, грн	Пояснення
Нарахована зарплата (брутто)	–	10 000	Сума до оподаткування
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	$10\,000 \times 18\%$	1800	Відповідно до ст. 167 ПКУ
Військовий збір (5 %)	$10\,000 \times 5\%$	500	Відповідно до ст. 168 нової редакції ПКУ
Разом утримання	$1800 + 500$	2300	Загальна сума податків, утриманих із зарплати
Сума «на руки» (нетто)	$10\,000 - 2300$	7700	Працівник отримує фактично

Крім того, роботодавець заплатить ще 2200 грн ЄСВ.

Коли ви отримуєте офіційний дохід (наприклад, заробітну плату), ви не можете самостійно змінити Податковий кодекс чи відмовитися від сплати податків, адже їх утримує та перераховує до бюджету ваш роботодавець (податковий агент). Тому важливо завжди розуміти, скільки податків ви сплачуєте державі, й враховувати це під час обговорення умов трудового договору.

У цьому світі ніщо не можна вважати неминучим, окрім смерті та податків.
Бенджамін Франклін, політичний діяч

Якщо ви хочете отримувати «на руки» 10 тис. грн (а ви вважаєте, що саме ця сума вам потрібна для життя), ви повинні домовлятися з роботодавцем на більшу суму. У нашому випадку це буде 12 422 грн. Тоді, після сплати податків, ви отримаєте 10 тис. грн.

Подивімося на цю ситуацію з точки зору підприємця, який наймає працівника. Якщо на ринку праці не дуже багато фахівців, які йому потрібні, то підприємець змушений враховувати їхні побажання щодо розміру зарплати. Тобто, якщо він планував витрати на персонал у певному обсязі, він повинен врахувати необхідність сплати податків на доходи фізичних осіб та військовий збір. Але це ще не все. Роботодавець повинен сплачувати за усіх найнятих працівників так званий єдиний соціальний внесок (ЄСВ).



Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – обов'язковий платіж до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування, що стягується в Україні з метою забезпечення страхових виплат за поточними видами загальнообов'язкового державного соціального страхування.

ЄСВ замінив собою чотири окремі відрахування: до Пенсійного фонду; до фондів страхування на випадок безробіття; із тимчасової втрати працездатності; від нещасних випадків на виробництві. Єдиний соціальний внесок не входить до системи оподаткування. ЄСВ розраховується подібно до того, як розраховуються податки. Об'єктом

розрахунку буде нарахована заробітна плата, базою буде розмір нарахування, ставку затверджено у розмірі 22 %.

Припустімо тепер, що підприємець планував найняти чотирьох працівників та виплачувати їм по 10 тис. грн. Тобто він планував витратити 40 тис. грн на місяць на оплату праці. А тепер подивімося, скільки він буде витратити за умови обов'язкових виплат державі, якщо він хоче, щоб робітники отримували «на руки» по 10 тис. грн.

З урахуванням податку на доходи потрібно нарахувати працівникам такий фонд оплати праці – $12\,422 \text{ грн} \times 4 = 49\,688 \text{ грн}$. Крім того, він повинен сплатити ЄСВ у розмірі 22 % від нарахованого фонду оплати праці – $49\,688 \text{ грн} \times 0,22 = 10\,931 \text{ грн}$.

Якщо порівняти з тим, що підприємець планував виплатити без різних відрахувань державі, то різниця становить $(49\,688 \text{ грн} + 10\,931 \text{ грн}) - 40\,000 \text{ грн} = 20\,619 \text{ грн}$.

Тобто, коли підприємець планує витрати на працівників згідно з вимогами, що вони висувають, він повинен збільшити заплановані витрати приблизно на 50 %, щоб урахувати різні виплати у бюджет. Це важливо розуміти під час планування витрат.



Складіть схему класифікації податків в Україні. Обговоріть результат роботи у класі.

4. Відповідальність за несплату податків

Відповідно до Податкового кодексу України за порушення законів з питань оподаткування застосовують такі види юридичної відповідальності: фінансову, адміністративну та кримінальну.

Фінансова відповідальність означає різноманітні штрафи за різні види порушень залежно від специфіки порушення податкового законодавства. Це найбільш поширена форма відповідальності, тому що вона встановлюється за велику кількість дрібних правопорушень.

Адміністративна відповідальність – це різноманітні стягнення, як-от: особисті, спрямовані на особу правопорушника (попередження, громадські роботи, адміністративний арешт до 15 діб); майнові, спрямовані на майновий стан правопорушника (штраф, оплатне вилучення предмета, конфіскація предмета, виправні роботи); особисто-майнові (наприклад, позбавлення права займати певні посади або займатися певною діяльністю). Остання настає за більш серйозних порушень, але все ж таки не призводить до тюремного ув'язнення.

Кримінальна відповідальність, згідно з Кримінальним кодексом України, настає не за сам факт несплати податків, а за ухилення від виконання даного обов'язку. Тобто первинним в ухиленні від сплати податків є умисел на несплату грошових зобов'язань, а не сам факт їх наявності. Це найбільш суворе покарання, але воно трапляється не досить часто.

Розумне планування податків – це не обхід податкових обов'язків, а використання законних можливостей для мінімізації податкового навантаження.



Знайдіть в інтернеті найбільш поширені способи зменшення податків у бізнесі. Які з них дають можливість мінімізувати податки в межах закону? Обговоріть результати у класі.

Підсумкові запитання

1. Що таке податки та яку роль вони відіграють у фінансуванні державного бюджету України?
2. Чим відрізняються загальнодержавні податки від місцевих податків і зборів? Наведіть приклади кожного виду податків.
3. Які податки зобов'язані сплачувати підприємці, що працюють за спрощеною системою оподаткування (єдиний податок)?
4. Що таке податок на прибуток підприємства та як його розраховують?
5. Що таке податкова декларація, хто і коли її подає?
6. Яку відповідальність передбачено за ухилення від сплати податків згідно з Податковим кодексом України?
7. Яке значення має сумлінне виконання податкових зобов'язань для довіри до бізнесу з боку держави, партнерів і клієнтів?
8. Як податкове навантаження впливає на рішення підприємця щодо вибору форми бізнесу, його місця реєстрації чи розміру найманого персоналу?

Практичні завдання

1. Уявіть себе консультантом або аналітиком і допоможіть визначити, які податки доведеться сплачувати у наведених нижче ситуаціях.
 - 1) Олена відкрила інтернет-магазин одягу. Вона зареєстрована як ФОП 3-ї групи, веде безготівкові розрахунки через сайт та має одного найманого працівника. Які податки та збори повинна сплачувати Олена?
 - 2) Катерина продає власні картини через Instagram. Вона веде діяльність без реєстрації ФОП та отримує оплату на картку «ПриватБанку», річний дохід перевищив 500 000 грн. Чи зобов'язана Катерина зареєструвати ФОП? Які податки вона повинна буде сплачувати?
 - 3) Олександр здає в оренду дві квартири у Львові. Він не має ФОП, але укладає офіційні договори з орендарями, оплату отримує готівкою, звітність подає через податкову декларацію. Які податки повинен сплачувати Олександр як фізична особа? Яка відповідальність за несплату?
2. Підприємець Ігор (ФОП 3-ї групи) отримав за місяць дохід у розмірі 100 000 грн. Він не є платником ПДВ. Обчисліть суму податків, яку він повинен сплатити.
3. Зайдіть на офіційний сайт Державної податкової служби України. Знайдіть актуальні ставки: єдиного податку для ФОП 1-ї, 2-ї та 3-ї груп; ставки ЄСВ, ПДФО та військового збору; ліміти доходів для спрощеної системи. Які ставки діють у 2025 р.? Чим різняться податкове навантаження для різних груп?
4. Прочитайте висловлювання.

«Люди, які скаржаться на податки, повинні подумати, що сталося б, якби їх не було» (Дуайт Ейзенгауер).

Що мав на увазі автор? Чи погоджуєтеся ви з ним? Як ця думка пов'язана із сучасною Україною?

- 
5. Знайдіть приклади реальних випадків, коли підприємців або великі компанії (українські або міжнародні) було оштрафовано чи вони зазнали збитків через ухилення від сплати податків. Які наслідки настають через порушення податкового законодавства? Як це впливає на репутацію компанії? Які висновки можна зробити?
 6. Порівняйте податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) і єдиний податок для ФОП 3-ї групи (5 % доходу). Наведіть приклад доходу (наприклад, 50 000 грн) і розрахуйте, який податок буде вищим. Чому це впливає на вибір форми оподаткування?

Запитання і завдання для самоперевірки

1. Який орган в Україні здійснює контроль за сплатою податків?
А Міністерство фінансів
Б Національний банк
В Державна податкова служба
Г Фонд держмайна
2. Що таке податкове зобов'язання?
А Загальна сума податків, яку сплатив підприємець за рік
Б Граничний розмір податку, визначений законодавством
В Сума, яку платник податків повинен сплатити до бюджету у встановлений термін
Г Можливість добровільної сплати податку
3. Який податок утримується з офіційної заробітної плати працівника?
А Податок на прибуток
Б ЄСВ
В Єдиний податок
Г ПДВ
4. Який відсоток військового збору утримують із заробітної плати громадян України у 2025 р.?
А 1,5 %
Б 3 %
В 5 %
Г 0 %
5. Які документи підтверджують факт сплати податків підприємцем?
А Квитанція банку або чек
Б Акт приймання-передачі
В Договір про оренду
Г Довідка про доходи
6. Який із податків належить до місцевих податків і зборів?
А ЄСВ
Б Податок на доходи фізичних осіб
В Туристичний збір
Г ПДВ

7. Хто з наведених осіб має право бути платником єдиного податку?

- А** Державний службовець
- Б** Найманий працівник банку
- В** Фізична особа – підприємець
- Г** Громадська організація

8. Яка мета встановлення податкової системи в державі?

- А** Створення умов для приватизації
- Б** Контроль за ринком цін
- В** Формування бюджету для фінансування державних потреб
- Г** Створення підприємств державної форми власності

9. Які з перелічених податків входять до складу нарахувань на фонд оплати праці працівника? (Оберіть усі правильні відповіді).

- А** Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)
- Б** Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)
- В** Військовий збір
- Г** Податок на прибуток підприємств

10. Іван планує відкрити кав'ярню і найняти двох працівників із зарплатою «на руки» 10 000 грн кожному на місяць. Ставки: ПДФО – 18 %, військовий збір – 5 %, ЄСВ – 22 %. Розрахуйте, яку суму Іван має нарахувати працівникам і скільки сплатити ЄСВ, щоб вони отримали 10 000 грн «на руки». Обґрунтуйте, як ці витрати вплинуть на його рішення про кількість працівників.

11. Установіть відповідність між термінами та їхнім тлумаченням.

Терміни

- 1** ПДФО
- 2** Єдиний податок
- 3** Військовий збір
- 4** ЄСВ
- 5** Мито
- 6** Податкова пільга
- 7** Фінансова відповідальність
- 8** Податковий кодекс

Тлумачення

- А** Платіж, який підприємець сплачує за спрощену систему оподаткування, наприклад 5 % від доходу для ФОП 3-ї групи
- Б** Закон, що регулює сплату податків і зборів в Україні
- В** Пільга, яка дозволяє платити менше податків, наприклад якщо заробітна плата до 4240 грн у 2024 р.
- Г** Податок на товари, що ввозяться чи вивозяться через кордон
- Д** Платіж на підтримку ЗСУ, який становить 5 % від доходу в 2025 р.
- Е** Штраф за несплату податків, наприклад 25 % від суми боргу
- Ж** Внески роботодавця на соціальне страхування, розраховані за ставкою 22 % від зарплати
- И** Податок, який сплачується з доходів фізичних осіб, наприклад із зарплати 10 000 грн за ставкою 18 %

12. Ганна заробляє 50 000 грн на місяць. Вона обирає між роботою найманого працівника (ПДФО – 18 %, військовий збір – 5 %) і ФОП 3-ї групи (єдиний податок – 5 %). Який варіант дозволить їй сплатити найменше податків за місяць?

А Найманий працівник, 11 500 грн податків

Б ФОП 3-ї групи, 2500 грн податків

В Найманий працівник, 9000 грн податків

Г Варіанти однакові, 10 000 грн податків

Головні підсумки теми

- **Податки** – це гроші, які населення та компанії (фізичні та юридичні особи) сплачують державі. Податки потрібні для того, щоб держава могла здійснювати свої функції.
- Податки існували завжди з того часу, коли з'явилися перші держави. Історія оподаткування – це постійний пошук оптимальної моделі, яка забезпечить необхідні кошти для держави, не гальмуючи при цьому економічний розвиток країни.
- Податки у державі виконують фінансову, регульовальну та розподільну функції.
- Податковий кодекс України – кодифікований закон України, який регулює відносини, що виникають у сфері стягнення податків і зборів.
- Види податків в Україні визначаються Податковим кодексом і включають загальнодержавні та місцеві податки і збори. Виняток становить мито, порядок сплати якого визначається Митним кодексом.
- До місцевих податків та зборів належать: податок на майно, єдиний податок, збір за місця для паркування транспортних засобів, туристичний збір.
- До загальнодержавних податків належать: податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб, податок на додану вартість, акцизний податок, екологічний податок, рентна плата, мито.
- Податкова пільга – це передбачене податковим та митним законодавством звільнення платника податків від обов'язку щодо нарахування та сплати податку або сплата ним податку в меншому розмірі за наявності визначених підстав.
- Відповідно до Податкового кодексу України за порушення законів з питань оподаткування застосовують такі види юридичної відповідальності: фінансову, адміністративну та кримінальну.

Практична робота № 8

Правові наслідки ухилення від сплати податків: аналіз практичних кейсів

Мета роботи:

- дослідити правові наслідки ухилення від сплати податків в Україні;
- розвинути навички аналізу практичних кейсів і роботи з реєстром судових рішень;
- поглибити розуміння відповідальності за порушення податкового законодавства.

ХІД РОБОТИ

Попрацюйте індивідуально або в парах, щоб проаналізувати кейси та дослідити реальні судові рішення.

Завдання 1. Ознайомлення з правовими наслідками порушення податкового законодавства.

- Ухилення від сплати податків регулюється статтею 212 Кримінального кодексу України. Воно може призводити до штрафів, позбавлення права обіймати посади чи конфіскації майна.
- Ознайомтеся з поданими нижче ситуаціями та визначте можливі правові наслідки для кожної особи.

Ситуація 1. Петро, підприємець, у 2024 р. занижив свій дохід на 300 000 грн, щоб уникнути сплати податку. Податкова служба виявила це під час перевірки.

Ситуація 2. Олена, власниця фірми, уклала фіктивні угоди з партнерами, щоб зменшити суму податку на додану вартість (ПДВ) на 1 000 000 грн. Податкова виявила порушення.

Заповніть у зошиті таблицю.

Ситуація	Можливі правові наслідки
Заниження доходів	
Фіктивні угоди	

Завдання 2. Перейшовши за QR-кодом або посиланням <https://reyestr.court.gov.ua/>, знайдіть на сайті Єдиного державного реєстру судових рішень щонайменше 2 реальні справи, де розглядається ухилення від сплати податків. У рядку пошуку введіть ключові слова, наприклад «ухилення від сплати податків» або «стаття 212 КК України». Виберіть період (наприклад, 2023–2025 роки) і тип рішення (вироки, ухвали). Запишіть дані про справи в таблицю в зошиті.



№	Номер справи	Дата рішення	Короткий опис (сума, рішення суду)
---	--------------	--------------	------------------------------------

Завдання 3. Проаналізуйте кожну справу. Яку суму несплачених податків було названо? Яке рішення ухвалив суд – штраф, виправдання чи конфіскацію? Які докази (наприклад, акти перевірок) вплинули на рішення суду? Заповніть у зошиті таблицю.

№	Номер справи	Сума несплачених податків	Рішення суду	Ключові докази
---	--------------	---------------------------	--------------	----------------

Завдання 4. Підготуйте коротку презентацію (до 2 хв), щоб представити один кейс і знайдене судове рішення класу.

Завдання 5. Прочитайте вислів Олівера Венделла Голмса (молодшого): «Податки – це ціна, яку ми платимо за цивілізоване суспільство». Чи згодні ви, що ухилення від податків шкодить суспільству?

Висновки. Напишіть короткий висновок (3–4 речення) про те, що ви дізналися про правові наслідки ухилення від сплати податків і роботу із судовими рішеннями під час виконання цієї роботи.



Тема 3. Цифрові технології для ведення бізнесу

У XXI столітті найважливіша навичка для бізнесу – це здатність швидко адаптуватися до цифрових змін. Технології не просто допомагають бізнесу – вони його формують.

*Джефф Безос,
засновник Amazon*

Чи може сучасний бізнес ефективно розвиватися без упровадження цифрових технологій?

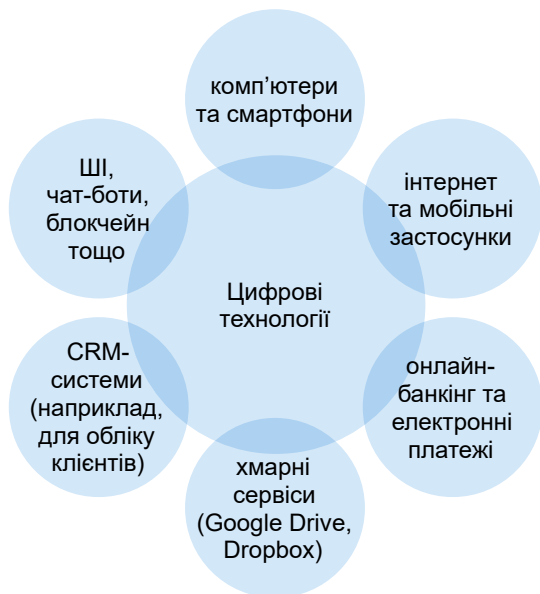
Цифровізація стала головним чинником змін у бізнесі. Вона відкриває нові можливості для підприємців: пришвидшує обробку даних, допомагає краще зрозуміти клієнтів, зменшує витрати, дозволяє створювати нові продукти і сервіси.

Цю тему присвячено аналізу ролі цифрових технологій у сучасному бізнесі та їхньому впливу на розвиток підприємництва й фінансових послуг.

Ми розглянемо такі питання:

- значення цифрових технологій для сучасного бізнесу;
- вплив цифровізації на підприємницьку діяльність та фінансові послуги;
- основні переваги та виклики, які виникають у процесі цифрової трансформації бізнесу.

1. Значення цифрових технологій





Цифрові технології – це технології, завдяки яким інформацію передають, обробляють і зберігають у цифровій (електронній) формі.

Інструменти цифрових технологій автоматизують бізнес-процеси, підвищують продуктивність праці та створюють нові способи надання послуг.

Цифрові технології не з'явилися раптово. Вони пройшли довгий шлях від пера й паперу до штучного інтелекту та інших цифрових сервісів, які стали невід'ємною частиною нашого життя.

Основні етапи розвитку цифрових технологій

Ручний (до другої половини XIX ст.)		Дані фіксували вручну, використовували перо, папір, книги
Механічний (кінець XIX – початок XX ст.)		Уперше інформацію почали обробляти механічними пристроями
Електричний (40–60-ті роки XX ст.)		Початок автоматизації – електричні пристрої та обчислювальні машини
Електронний (з 1970-х років)		Цифрові технології для пошуку, зберігання, аналізу інформації та управління нею
Комп'ютерний (із середини 1980-х років)		Персональні комп'ютери, розвиток телекомунікацій та перехід до цифрового документообігу
Мережевий (з 1990-х років – сучасність)		Інтернет, хмарні сервіси, мобільні технології, глобальні інформаційні мережі



Які переваги і недоліки цифрових технологій ви можете назвати? Як вони впливають на людей і бізнес сьогодні? Поділіться своїми думками в класі.

З розвитком цифрових технологій змінилася не лише техніка, а й самі підходи до організації роботи, навчання, ведення бізнесу та надання послуг. Саме цей глибокий і комплексний вплив цифрових інновацій на всі сфери життя називають цифровою трансформацією.



Цифрова трансформація – процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що змінює його операційну модель та підвищує ефективність.

Цифрова трансформація впливає на всі аспекти бізнесу – від спілкування з клієнтами до ведення бухгалтерії.

Цифрова трансформація допомагає зробити послуги швидшими, доступнішими і прозорішими. Концепція «Держава у смартфоні» передбачає, що громадяни можуть отримувати всі державні послуги через один застосунок, без черг і паперів.

2. «Держава у смартфоні»

У ХХІ столітті цифрові технології не лише змінюють бізнес, а й перетворюють державу. Одним із найяскравіших прикладів цифрової трансформації в Україні є концепція «Держава у смартфоні» – новий спосіб взаємодії громадян і бізнесу з органами влади через цифрові сервіси. Ця ідея передбачає, що всі публічні послуги повинні бути доступні онлайн: швидко, зручно та без зайвих витрат часу. Замість черг у кабінетах – кілька кліків на смартфоні.



«Держава у смартфоні» – це концепція надання державних послуг в електронному вигляді через мобільні пристрої. Вона дозволяє громадянам і бізнесу отримувати послуги, такі як реєстрація народження, оформлення документів, подання заяв і сплата податків, швидко і зручно, без необхідності особистого візиту до установ.

Цифровізація державного сектору в Україні активно розвивається з 2019 р. Відповідальне за це Міністерство цифрової трансформації України, яке впровадило масштабну платформу «Дія» («Держава і я»).

«Дія» – це мобільний застосунок і вебпортал, через який українці можуть отримати доступ до понад 120 державних послуг. Тут можна знайти електронні документи, зареєструвати бізнес, сплатити податки, отримати витяги з реєстрів, подати заяви, скористатися медичними та освітніми сервісами.

У 2024 р. понад 20 мільйонів українців користувалися застосунком «Дія». Це один із найуспішніших прикладів цифровізації у світі.

Цифрові інструменти допомагають підприємцям економити час і кошти, а також сприяють прозорішому веденню бізнесу та підвищенню довіри в економічних процесах.

Розгляньмо, як це працює в Україні та світі, а також дізнаймося цікаві факти.

Основні послуги в «Дії»

Категорія послуги	Приклади
Документи	Е-паспорт, посвідчення водія, ідентифікаційний код
Бізнес	Реєстрація ФОП, подання податкових декларацій
Фінанси	Сплата податків, штрафів, комунальних платежів
Соціальні та медичні послуги	Довідки ВПО, вакцинація, е-лікарняні, е-пенсія
Освіта	Дані з ЄДЕБО, студентські квитки, подача заяв до ЗВО

Україна успішно вписала себе в світову мапу цифрових лідерів, ставши прикладом ефективної цифровізації державних послуг. Одним із найяскравіших досягнень є згаданий мобільний застосунок «Дія». Це не просто зручний інструмент, це справжня революція у взаємодії громадян з державою.

Україна стала першою країною у світі, яка узаконила електронні паспорти, повністю прирівнявши їх до паперових документів. Це дозволило мільйонам людей відмовитися від носіння із собою фізичних документів, зробивши життя безпечнішим і комфортнішим.

Згідно із соціологічними дослідженнями, 64 % українців довіряють програмі «Держава у смартфоні» та цифровізації в цілому. Це свідчить про високий рівень прийняття технологічних інновацій серед населення.

ЦИФРОВА ДЕРЖАВА

Цифровізація державних послуг та управління

Які документи будуть доступні у застосунку «Дія»?

ВЖЕ ДОСТУПНІ

- ✓ Цифрові водійські права
- ✓ Цифрове свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу



Джерело:
Міністерство цифрової трансформації

У РОЗРОБЦІ

- Цифровий поліс страхування на авто
- Цифровий студентський
- Цифровий паспорт
- Цифровий закордонний паспорт
- Штрафи на авто
- Цифровий податковий номер
- Дані з реєстрів

Уряд України продовжує розширювати функціонал «Дії», плануючи додати нові послуги, такі як електронна охорона здоров'я (медкарта в смартфоні), цифровий нотаріат та можливість голосувати онлайн.

Український досвід цифровізації став взірцем для багатьох країн. Систему електронних паспортів й онлайн-послуг «Дії» вивчають як успішний кейс у Європі та світі.



У світі цифровізація державних послуг також набирає обертів. Провідні країни (Естонія, Сінгапур, Південна Корея) впроваджують електронне урядування, онлайн-реєстрацію компаній, електронні ідентифікаційні документи та інші цифрові сервіси. За даними ООН, у 2022 р. понад 80 % країн світу мали стратегії цифрової трансформації

державного сектору. Сінгапур використовує цифрові технології для енергоефективності. Його уряд упровадив «зелені» ІКТ-рішення, зокрема у дата-центрах, які у 2020 р. споживали 7 % електроенергії країни. Завдяки цьому вдалося знизити викиди парникових газів. Сінгапур також має додаток SingPass, який об'єднує всі державні послуги, подібно до «Дії».

Головні переваги цифрової держави – це зменшення бюрократії, підвищення прозорості, швидкість отримання послуг і боротьба з корупцією. Водночас цифровізація вимагає захисту персональних даних і розвитку цифрових навичок населення.

Однак цифрова держава має і свої виклики:

-  захист персональних даних;
-  доступ до інтернету в усіх регіонах;
-  розвиток цифрових навичок у населення;
-  кібербезпека.



Чи всі люди можуть користуватися «Дією» однаково легко? Що потрібно зробити, щоб цифрова держава була справді доступною?

Цифрова трансформація та «Держава у смартфоні» змінюють спосіб, у який ми взаємодіємо з державою та світом. Вони роблять життя зручнішим, але потребують балансу між інноваціями, доступністю та екологічною відповідальністю.



Дослідіть, які виклики та проблеми виникають під час цифрової трансформації в Україні (наприклад, доступ до інтернету, цифрові навички, кібербезпека). Поділіться цією інформацією з класом.



Як ви вважаєте, які сфери в Україні найбільше виграли від цифрової трансформації, а які ще потребують змін? Чому? Обговоріть свою думку з однокласниками та однокласницями.



Цифрові технології змінюють не лише те, що ми робимо, а й ким ми є.
Бізнес, який не інтегрує ці зміни, приречений залишитися в минулому.

Клаус Шваб,
засновник Всесвітнього
економічного форуму

3. Цифрові інструменти для підприємців

У сучасному світі підприємництво більше не потребує офісу, купи паперів і навіть касового апарата. Усе, що потрібно – це ідея, смартфон або ноутбук та доступ до інтернету. А головне – **цифрові інструменти**, які допомагають вести бізнес швидко, зручно й ефективно.

Цифрові сервіси автоматизують багато рутинних процесів: від зберігання документів до аналізу продажів. Вони економлять час, зменшують витрати та дають змогу зосередитися на головному – розвитку бізнесу.

Ось основні категорії сервісів, які використовують сучасні підприємці.



Онлайн-платформи для продажу. Такі сервіси, як Prom.ua, Rozetka чи Etsy, дають змогу продавати товари без власного сайту. Вони мають усе необхідне – від каталогу до доставки.



Соціальні мережі. Instagram, TikTok, Facebook – популярні майданчики для реклами, спілкування з клієнтами та прийому замовлень. Тут важливу роль відіграє якісний візуальний контент. За даними дослідження Gradus Research (2023), понад 60 % підлітків в Україні здійснюють покупки онлайн через Instagram і TikTok. Це означає, що навіть маленький бренд може стати популярним завдяки вдалому контенту.



Хмарні сервіси. Google Диск, Dropbox, Notion, Trello допомагають зберігати документи, працювати в команді та планувати завдання онлайн. Хмарні сервіси захищають ваші дані навіть у разі втрати пристрою.



CRM-системи. Це програми для роботи з клієнтами. Наприклад, українська CRM Bimpr дозволяє зберігати контакти, планувати продажі та автоматизувати повідомлення.



Фінансові інструменти. Такі сервіси, як Mono for Business, Payoneer або Google Таблиці, допомагають вести облік коштів, приймати онлайн-оплати та контролювати витрати. Згідно з даними НБУ, понад 85 % підприємців в Україні користуються безготівковими інструментами для прийому платежів.



Комунікаційні платформи. Zoom, Google Meet і Slack дають змогу проводити онлайн-зустрічі, працювати в команді та швидко обмінюватися ідеями.

Ці інструменти можна легко опанувати – і вони вже сьогодні доступні кожному охочому розпочати свою справу.

Основні категорії цифрових інструментів

Категорія	Для чого потрібні	Приклади сервісів
Онлайн-продажі	Продаж товарів без створення сайту	Prom.ua, Rozetka, Etsy
Соціальні мережі	Просування бренду, реклама, комунікація з клієнтами	Instagram, TikTok, Facebook
Хмарні сервіси	Зберігання та спільна робота над документами	Google Диск, Dropbox, Notion, Trello
CRM-системи	Керування клієнтською базою та продажами	Bimp (український продукт), HubSpot, Zoho CRM
Фінансові інструменти	Прийом платежів, облік витрат	Mono for Business, WayForPay, Payoneer, Google Таблиці
Комунікаційні сервіси	Командна робота та зв'язок	Zoom, Slack, Google Meet

Сучасний цифровий бізнес працює за простою схемою:

Дані → Аналіз → Рішення → Результат

Наприклад, підприємець бачить у Google Таблицях, що продажі певного товару впали → запускає рекламу цього товару в Instagram → збільшує охоплення → отримує нові замовлення.

Серед усіх цифрових інструментів особливе місце посідають фінансові сервіси – вони допомагають підприємцям приймати оплату, вести облік і контролювати витрати.



Але цифрові фінанси – це не лише мобільні застосунки чи електронні перекази. Вони стали частиною великої індустрії, яку називають фінансовими технологіями, або FinTech.



Фінтех (FinTech – financial technology) – це поєднання фінансів і цифрових технологій, що трансформуює традиційні фінансові послуги. Фінтех дозволяє здійснювати онлайн-платежі, перекази, відкривати рахунки, отримувати кредити та інвестувати через цифрові платформи, роблячи фінансові послуги доступнішими і зручнішими.

Завдяки FinTech ми можемо:

- оплачувати покупки телефоном;
- переказувати гроші родичам у кілька кліків;
- накопичувати кошти автоматично;
- інвестувати онлайн, не виходячи з дому.

Що входить до FinTech

Напрям	Що це таке	Приклади
Онлайн-банкінг	Керування фінансами через інтернет або застосунок	Приват24, Monobank
Цифрові платежі	Безготівкові розрахунки за допомогою картки, QR-коду чи смартфона	Apple Pay, Google Pay, LiqPay
Кредитування онлайн	Отримання позик через інтернет	Moneyveo, Sportbank
Цифрові накопичення	Автоматичне відкладання коштів	Скарбничка від Monobank
Страховання та інвестиції	Оформлення послуг через застосунки	EasyPay, Treeum

Раніше, щоб переказати кошти, потрібно було йти до банку. Сьогодні це лише кілька кліків у мобільному застосунку. Зараз FinTech-сервісами користуються понад 80 % українців.



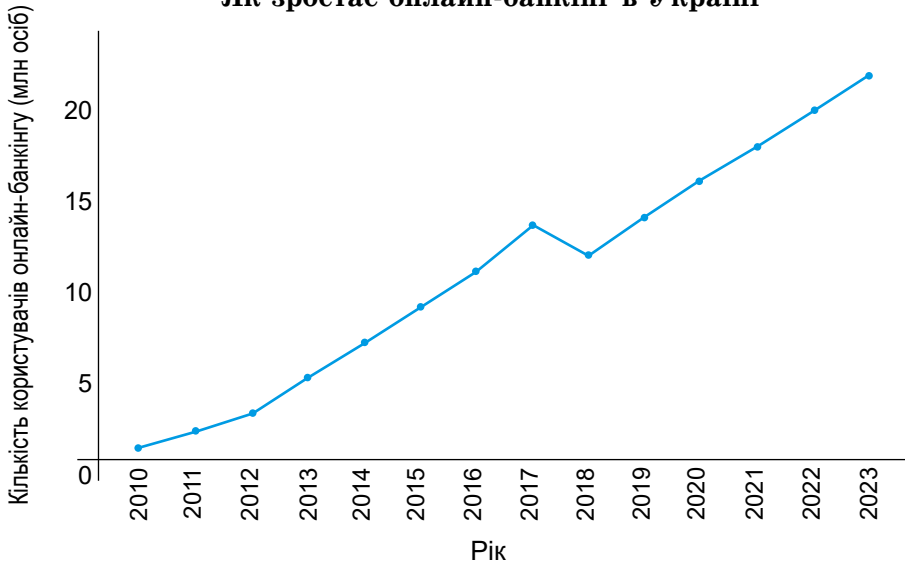
Онлайн-банкінг – це цифрова система, яка дозволяє користувачам керувати своїми фінансами через інтернет за допомогою комп'ютера або мобільного пристрою. Він надає доступ до рахунків, здійснення платежів, переказів, контролю витрат та інших фінансових операцій у будь-який час і з будь-якого місця.

За даними НБУ на 2025 рік 90 % ФОП використовують Monobank для платежів. Сьогодні кожен другий підліток в Україні хоча б раз оплачував товар через смартфон або бачив, як це роблять батьки. Онлайн-банкінг став частиною повсякденного життя.

Лідером українського ринку онлайн-банкінгу з понад 15 мільйонами активних користувачів є Приват24 (ПриватБанк). Цей сервіс став піонером у сфері цифрових платежів ще на початку 2000-х. У 2014 р. під час війни на Донбасі ПриватБанк першим у світі запровадив криптозахищені перекази через систему LiqPay, що дало змогу людям отримувати гроші навіть у зоні бойових дій.



Як зростає онлайн-банкінг в Україні



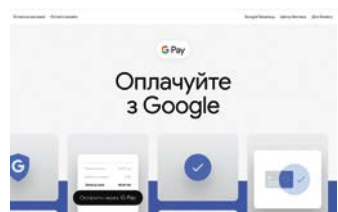
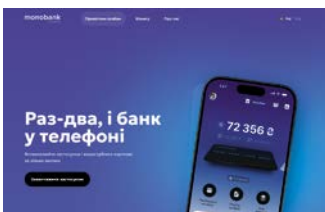
Першим в Україні повністю мобільним банком без фізичних відділень став Monobank. Заснований у 2017 р., він швидко набрав 7 мільйонів користувачів. Monobank першим запровадив «копілки» – віртуальні рахунки для накопичень з можливістю відкладати «решту» після покупок.

Державний сервіс, інтегрований із застосунком «Дія», який об'єднує фінансові та адміністративні послуги, – це «Дія.Банкінг». Через «Дію» можна не просто переказувати гроші, а й сплачувати податки, штрафи або навіть аліменти без комісій.

Найпопулярніші банківські застосунки



Джерело: Національний банк України, червень 2024 р.



Переваги та ризики FinTech

Переваги	Ризики
Швидко: більшість операцій тривають до 1 хвилини Доступно: потрібен лише інтернет і смартфон Зручно: можна відстежувати витрати в додатку Екологічно: без паперових квитанцій	Небезпека для даних: потрібно захищати паролі та PIN-коди Імовірність шахрайства: не варто переходити за підозрілими посиланнями Проблеми з доступністю: людям похилого віку або за відсутності смартфона може бути складно

Український ринок FinTech налічує понад 150 компаній, що працюють у напрямках мобільного банкінгу, цифрових платежів, P2P-кредитування, страхування та блокчейн-технологій.



P2P-кредитування – позики між людьми через онлайн-платформи без участі банку.



Якими фінансовими застосунками користуєтеся ви? Або ваші рідні? Чи може у майбутньому банк бути лише «в телефоні»? Поділіться думками в класі.

4. Штучний інтелект й аналітика у фінансах

Сучасні цифрові технології не лише спрощують фінансові операції – вони навчають машини аналізувати, прогнозувати і навіть приймати рішення. Тобто банківський застосунок уже давно не просто калькулятор. Він вміє підказувати, коли вам варто заощадити, а коли – змінити стратегію витрат.

Цифровий бізнес усе частіше використовує три потужні технології:

- штучний інтелект (ШІ) – віртуальний помічник, який аналізує і прогнозує;
- Big Data – обробка великих обсягів даних;
- бізнес-аналітику (BI) – перетворення даних у рішення.



Штучний інтелект (ШІ) – це технологія, яка імітує людський інтелект для аналізу даних, прогнозування та прийняття рішень.

ШІ вчиться на прикладах, аналізує дані та допомагає бізнесу приймати рішення. У фінансовому секторі його використовують майже щодня. Як це працює?

Інструмент ШІ	Що робить	Приклад
AI чат-боти	Відповідають на запитання клієнтів 24/7	Приват24, Ощадбанк
Машинне навчання	Прогнозує ризики і поведінку клієнтів	Monobank оцінює кредитоспроможність
Обробка мови (NLP)	«Розуміє» людську мову	Аналіз відгуків користувачів

У 2024 р. 67 % українських банків уже використовували ШІ для роботи з клієнтами.

Дані – це нова нафта. Вони цінні, але якщо їх не очистити, їх неможливо використовувати.

Клайв Хамбі,
колишній директор з даних у ВВС

Технологія Big Data допомагає компаніям працювати з гігантськими обсягами інформації – від клієнтських уподобань до погодних умов.

Big Data – це великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, які аналізують для отримання корисної інформації. Наприклад, Rozetka аналізує покупки і рекомендує товари, McDonald's використовує прогноз погоди для планування запасів сировини, провідні авіакомпанії оптимізують витрати, аналізуючи маршрути для економії палива.

За даними досліджень, компанії, що ефективно використовують Big Data, отримують на 8–10 % більше прибутку, ніж конкуренти. В Україні технології Big Data активно застосовують у фінансовому секторі, телекомунікаціях та е-комерції.

Сьогодні успішне ведення бізнесу неможливе без аналізу великих масивів даних.



Бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI) – це процес перетворення даних на графіки, звіти та висновки, що допомагають приймати стратегічні рішення.

Основні інструменти бізнес-аналітики

Інструмент	Для чого потрібен
Google Analytics	Аналіз поведінки клієнтів на сайтах
Power BI	Візуалізація даних у звітах
Tableau	Глибокий аналіз у реальному часі

Процес роботи з бізнес-аналітикою складається з трьох основних етапів:

- 1) збір даних (із CRM, соцмереж, сайтів);
- 2) аналіз тенденцій – виявлення сезонності, успішних кампаній;
- 3) візуалізація (графіки, дашборди, таблиці).

Яскравий приклад використання BI – робота компанії «Нова пошта». За допомогою інструментів бізнес-аналітики її фахівці оптимізують логістичні маршрути, що дозволяє знижувати вартість доставки та підвищувати її швидкість. Аналізуючи дані про замовлення, компанія може передбачати навантаження на різних відділеннях та ефективно розподіляти ресурси.

Сьогодні навіть невеликий бізнес може використовувати ШІ, Big Data та BI, щоб стати ефективнішим. Наприклад, власник інтернет-магазину може бачити, які товари купують найчастіше, коли запускати акції або які дописи в Instagram приносять найбільше замовлень.

Перш ніж скористатися новою фінансовою послугою, перевірте її в реєстрі Національного банку України. Це захистить вас від шахраїв.



Якими цифровими сервісами ви або ваші рідні користуєтеся найчастіше? Як ви вважаєте, які ще бізнеси могли б стати зручнішими завдяки цифровим інструментам?

5. Приклади успішного цифрового бізнесу в Україні

Цифрові технології дали змогу українському бізнесу не лише виживати в умовах кризи, а й досягати успіху на світовому рівні. Сьогодні українські компанії створюють сервіси, якими користуються мільйони людей – не лише в Україні, а й за її межами.

Ajax Systems – українська компанія, що виробляє «розумні» системи безпеки. Завдяки мобільному додатку користувачі можуть керувати охороною свого дому чи офісу з будь-якої точки світу. Продукція Ajax продається у понад 130 країнах.

Finmap – онлайн-сервіс для управління фінансами малого бізнесу. Він дозволяє підприємцям бачити, скільки грошей приходить і йде щодня, вести облік витрат й уникати фінансового хаосу. Сервісом користуються підприємці в десятках країн.

Releaf Paper – український стартап, який створює екопапір з опалого листя. Для виробництва і просування компанія активно використовує цифрові технології: CRM-системи, хмарні сервіси та онлайн-маркетинг. Продукцію вже експортують до ЄС.

Цифровізація – це не лише зручно, а й екологічно. Вона допомагає зменшити навантаження на природу в повсякденному житті та бізнесі.



- Цифрові квитанції замість паперових: онлайн-платежі та електронні рахунки дозволяють повністю відмовитися від друку паперових документів. Це зменшує вирубування лісів та обсяг сміття.
- Відеоконференції замість поїздки: онлайн-зустрічі через Zoom або Google Meet скорочують потребу у транспорті. Це зменшує викиди вуглекислого газу та навантаження на довкілля.
- Хмарне зберігання даних: завдяки хмарним сервісам, таким як Google Drive або Dropbox, компанії більше не потребують фізичних архівів й офісів з великою кількістю техніки. Це знижує споживання енергії та витрати на охолодження серверів.
- Цифрові підписи й документообіг: бізнеси все частіше підписують контракти в онлайн-форматі. Це зменшує використання паперу, чорнила, кур'єрських доставок.
- Екомаркетинг через соціальні мережі: компанії можуть розповісти про свої екологічні ініціативи через Instagram, TikTok чи Facebook замість друку листівок і плакатів.

Завдяки цифровим інструментам український бізнес може бути **інноваційним, екологічним та успішним** навіть у складних умовах.

Цифрові інструменти – це потужна підтримка для бізнесу. Але водночас вони несуть ризики, які не можна ігнорувати. Найнебезпечніші серед них – кібератаки. Вони можуть зупинити роботу компанії, заблокувати доступ до даних і навіть спричинити фінансові втрати.

Що загрожує бізнесу в цифровому середовищі?

- 🔒 Злам електронної пошти або хмарного сховища;
- 📁 витік персональних даних клієнтів;
- 🛑 блокування доступу до систем (атака типу «вимагач»);
- 👤 підміна реквізитів для оплати і як наслідок втрата коштів.



У 2017 р. атака вірусу NotPetuya вразила компанії по всьому світу, зокрема й Україну. Найбільших втрат зазнали:

- фармацевтична компанія Merck – 870 млн доларів;
 - транспортна компанія FedEx – 400 млн доларів;
 - промислова група Saint-Gobain – 384 млн доларів;
 - логістична компанія Moller-Maersk – 250–300 млн доларів;
 - компанія з виробництва продуктів Mondelēz – 188 млн доларів.
- Загальні збитки від атаки оцінюються в 10 млрд доларів.



У 2013 р. американська компанія Target зазнала кібератаки, через яку було викрадено дані 70 млн клієнтів. Прямі витрати на врегулювання склали 292 млн доларів, а через зниження виручки компанія втратила додатково 1,58 млрд доларів за рік. Підрахуйте загальні фінансові втрати Target через кібератаку. Запропонуйте два заходи безпеки, які могли б запобігти атаці, спираючись на поради з тексту (складні паролі, резервне копіювання). Поясніть, чому такі заходи важливі для бізнесу.

У квітні 2025 р. масштабної кібератаки зазнала українська мережа гіпермаркетів «Епіцентр». Онлайн-магазин перестав працювати, дані про замовлення, залишки товарів й оплату стали недоступними. Через зламану інфраструктуру компанія не змогла повноцінно відновити онлайн-сервіси навіть через кілька тижнів. Цей випадок показав, наскільки важливою є кібербезпека в сучасному бізнесі незалежно від його розміру.



Якщо ви створюєте власний онлайн-бізнес — обов'язково подбайте про:



- надійні паролі та двофакторну авторизацію;
- резервне копіювання даних;
- антивірусний захист й оновлення систем.

Цифрові технології стали невід'ємною частиною сучасного підприємництва. Вони дають змогу швидше стартувати, масштабувати бізнес та спілкуватися з клієнтами на новому рівні. Але разом з перевагами виникають і нові виклики – потреба в навчанні, відповідальне ставлення до даних і вміння адаптуватися до швидких змін.



Успішний бізнес у XXI столітті неможливий без цифрових навичок. Почніть розвивати їх уже сьогодні!

Підсумкові запитання

1. Що таке цифрові технології та яку роль вони відіграють у сучасному бізнесі?
2. Які основні етапи розвитку цифрових технологій ви можете назвати? У чому їх особливості?
3. Що означає поняття «цифрова трансформація бізнесу»? Наведіть приклади.
4. Які переваги та виклики виникають у процесі цифровізації підприємницької діяльності?
5. У чому полягає суть концепції «Держава у смартфоні»? Які послуги доступні через «Дію»?
6. Що таке FinTech? Які його основні напрями та приклади використання в Україні?
7. Як працює онлайн-банкінг і чому він став популярним серед підприємців та споживачів?
8. Які цифрові інструменти найчастіше використовують підприємці? Наведіть приклади з різних категорій.
9. Що таке Big Data і як її використовують у бізнесі для прийняття рішень?
10. Які загрози несе цифрове середовище для бізнесу і як підприємці можуть захиститися від них?

Практичні завдання

1. Уявіть, що ви хочете відкрити онлайн-магазин прикрас ручної роботи. Опишіть, які цифрові інструменти ви використаєте для:
 - створення вітрини товарів;
 - прийому замовлень і платежів;
 - зберігання фото й описів товару;
 - спілкування з клієнтами.
2. Створіть цифрову мапу вашого життя, де позначте, які сервіси ви використовуєте:
 - для комунікації;
 - для навчання;
 - для покупок;
 - для розваг.

Обговоріть у класі, чи всі ці сервіси безпечні. Чи можна використовувати їх у бізнесі?

3. Перевірте три факти про «Дію» або онлайн-банкінг, який згадано в темі. Для цього зайдіть на:
 - офіційний сайт <https://diia.gov.ua>,
 - сайт НБУ <https://bank.gov.ua>.

Чи підтвердилися ці факти? Зробіть висновок.

4. Заповніть у зошиті таблицю.

Цифровий інструмент	Яка перевага для бізнесу	Який ризик / виклик
Онлайн-банкінг		
Instagram-магазин		
Хмарне сховище		



5. Напишіть коротке есе (150–200 слів), у якому висловіть свою думку про те, чи може штучний інтелект повністю замінити людину в бізнесі. Що залишиться за людиною? Які нові професії можуть з'явитися?
6. Порівняйте цифрові сервіси України з однією країною – лідером у сфері цифрових технологій (наприклад, Естонією, Сінгапуром, Республікою Кореєю). Заповніть у зошиті таблицю.

Критерій	Україна («Дія»)	Інша країна
Онлайн-реєстрація		
Е-паспорти		
Кібербезпека		
Інновації у фінансах		

7. Знайдіть інформацію про те, як цифрові технології допомагають зменшити вплив бізнесу на природу (наприклад, Releaf Paper, хмарні сервіси, цифрові квитанції). Підготуйте коротке повідомлення (інфоблок, постер), де опишіть приклад, поясніть, чому це екологічно, та запропонуйте ще одну ідею.

1. Що таке цифрові технології?
А Технології виготовлення друкованих книг
Б Технології для створення виробничого обладнання
В Технології, за допомогою яких обробляють, зберігають і передають інформацію в електронній формі
Г Технології, що використовують лише у військовій сфері
2. Який етап розвитку цифрових технологій пов'язаний із появою інтернету?
А Електричний
Б Електронний
В Комп'ютерний
Г Мережевий
3. Що таке FinTech?
А Реклама товарів у соціальних мережах
Б Поєднання фінансів і цифрових технологій
В Навчальні технології у сфері економіки
Г Продаж техніки через інтернет
4. Який український цифровий сервіс об'єднує доступ до державних послуг?
А Google Pay
Б Monobank
В «Дія»
Г Rozetka
5. Який сервіс найчастіше використовують для відеозв'язку в бізнесі?
А Prom.ua
Б Google Meet
В Notion
Г Payoneer
6. Яка з переваг хмарних сервісів є ключовою для бізнесу?
А Вони не потребують паролів.
Б Дають змогу працювати з документами з будь-якого пристрою.
В Їх можна використовувати лише в офлайн-режимі.
Г Дані зберігаються лише на флешці.
7. Що означає концепція «Держава у смартфоні»?
А Гра для вивчення політики
Б Урядова програма з доставки смартфонів
В Надання державних послуг через цифрові платформи
Г Використання мобільного зв'язку замість інтернету
8. Що таке Big Data?
А Компактні бази даних
Б Друкована фінансова звітність
В Великі обсяги даних, що використовують для аналізу
Г Програма для навчання бухгалтерії



9. Яке з тверджень про FinTech є правильним?

- А Це лише банківські відділення.
- Б Вимагає обов'язкового доступу до готівки.
- В Дозволяє здійснювати фінансові операції онлайн.
- Г Заборонений для неповнолітніх.

10. Які з наведених цифрових інструментів підприємці можуть використовувати для ведення бізнесу? (Оберіть усі правильні відповіді).

- А Google Таблиці
- Б Prom.ua
- В Telegram-боти для чату з друзями
- Г Notion
- Д Paint (графічний редактор для малювання)

11. Які переваги та виклики супроводжують цифрову трансформацію бізнесу? (Оберіть усі правильні відповіді).

- А Підвищення прозорості та ефективності
- Б Загроза шахрайства та витоку даних
- В Повернення до паперового документообігу
- Г Необхідність розвитку цифрових навичок
- Д Неможливість працювати без касового апарата

12. Установіть відповідність між цифровими інструментами та їхнім призначенням.

Інструменти

- 1 Google Analytics
- 2 Trello
- 3 CRM-система
- 4 Monobank
- 5 Power BI

Призначення

- А Візуалізація даних для ухвалення бізнес-рішень
- Б Онлайн-банкінг, ведення особистих і бізнес-фінансів
- В Аналіз трафіку й поведінки користувачів на сайті
- Г Організація роботи в команді та планування завдань
- Д Управління взаємодією з клієнтами

Головні підсумки теми

- Цифрові технології – це інструменти, що дозволяють обробляти, зберігати та передавати інформацію в електронному вигляді. Вони стали основою сучасного бізнесу і дозволяють швидко адаптуватися до змін, оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність.
- Цифрова трансформація – це процес глибоких змін у бізнесі через упровадження цифрових інструментів. Вона охоплює всі аспекти підприємницької діяльності – від роботи з клієнтами до управління фінансами та логістикою.
- Сучасний бізнес використовує різноманітні цифрові сервіси: онлайн-платформи для продажів, хмарні сховища, CRM-системи, фінансові інструменти, комунікаційні платформи. Вони роблять ведення справ доступнішим, швидшим і зручнішим.



- Фінансові технології (FinTech) дозволяють підприємцям здійснювати платежі, вести облік, отримувати кредити і навіть інвестувати через мобільні застосунки. В Україні особливо популярні Приват24, Monobank, «Дія.Банкінг».
- «Держава у смартфоні» – це приклад цифровізації державних послуг, що дозволяє громадянам і бізнесу отримувати понад 120 послуг онлайн через застосунок «Дія», економлячи час, гроші й зменшуючи бюрократію.
- Великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ) та бізнес-аналітика (BI) дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення, підвищуючи конкурентоспроможність бізнесу.
- Водночас цифрове середовище несе ризики: кібератаки, витоки даних, шахрайство. Підприємцям необхідно дбати про кібербезпеку.

Практична робота № 9

Як цифрові технології змінять нашу країну: оптимістичний погляд у майбутнє

Мета роботи:

- поглибити розуміння впливу цифрових технологій на бізнес, державу, фінансову систему та екологію;
- навчитися аналізувати реальні кейси цифровізації та робити обґрунтовані висновки;
- сформулювати власне бачення цифрового майбутнього України.

ХІД РОБОТИ

Завдання 1. Ознайомтеся з наведеними кейсами. Оберіть два з них для аналізу (або попрацюйте в групах – кожна група аналізує один кейс).

Кейс 1. У 2024 р. застосунок «Дія» мав 20 млн користувачів, які отримали доступ до 120 державних послуг онлайн. Раніше сім'я Іваненків із села Хмелівка щороку витрачала 5 годин на дорогу до райцентру, щоб подати документи на субсидію, і ще 3 години чекала в чергах. З 2025 року вони почали використовувати «Дію», де весь процес займає 30 хвилин.

1. Підрахуйте, скільки годин на рік заощадить громада Хмелівки (50 сімей), якщо кожна родина оформлюватиме послугу онлайн.
2. Як заощаджений час може змінити якість життя в селі?

Кейс 2. 16-річна Ганна хоче купити подарунок подрузі через інтернет-магазин. Ганна має картку Monobank, яка дозволяє оплачувати покупки онлайн і відстежувати витрати. Її подруга, Софія, також купує подарунок, але оплачує його готівкою і не веде обліку своїх витрат. Ганна витратила 500 грн на подарунок, а застосунок Monobank одразу показав, що в неї залишилося 300 грн із місячного бюджету. Софія витратила 700 грн, але не впевнена, чи це весь її бюджет і скільки грошей у неї залишилося.

1. Порівняйте фінансову поведінку Ганни та Софії. Хто з них має більший контроль над своїми грошима?
2. Які цифрові інструменти допоможуть підліткам уникати імпульсивних витрат?

Кейс 3. Марія відкрила онлайн-магазин прикрас у 2025 р. Вона витрачає 500 грн на рекламу в Instagram та використовує CRM-систему за 500 грн/місяць. Витрати на матеріали становлять 200 грн на один виріб. Ціна однієї прикраси — 500 грн. За місяць магазин відвідують 200 людей, і 5 % із них здійснюють покупку. Ситуація виклику: нещодавно сайт Марії зазнав кібератаки і не працював 3 дні. Кожен день простою — це втрата 2000 грн потенційного доходу. Також вона сплатила 1500 грн за відновлення доступу до даних.

1. Обчисліть чистий прибуток Марії за місяць без урахування атак (дохід мінус витрати на рекламу, CRM та матеріали).
2. Підрахуйте загальні фінансові втрати Марії через кібератаку.
3. Запропонуйте два заходи безпеки, які допомогли б Марії захистити свій бізнес.

Кейс 4. У 2025 р. невеликий онлайн-магазин зазнав кібератаки, через яку його сайт не працював 3 дні. Середній дохід магазину — 2000 грн/день. Магазин витратив 1500 грн на відновлення сайту.

1. Підрахуйте загальні фінансові втрати магазину через кібератаку.
2. Запропонуйте два заходи безпеки, які могли б запобігти атаці.

Завдання 2. Проаналізуйте 2 кейси, які ви опрацювали у завданні 1, і дайте відповідь на запитання.

1. Як може виглядати розвиток цифрових технологій у згаданих сферах через 10 років?
2. Які зміни принесуть цифрові рішення людям, схожим на героїв кейсів (сільським громадам, підліткам, підприємцям)?
3. Що ще можна вдосконалити у згаданих цифрових сервісах?

Завдання 3. На основі одного з кейсів придумайте:

- нову послугу / технологію, яка б покращила ситуацію, описану в кейсі;
- удосконалення вже наявного сервісу (наприклад, «Дія», Monobank).

Обов'язково вкажіть, якого кейсу стосується ваша ідея, яку проблему вона розв'язує, як вона працює.

Завдання 4. Обговоріть у групі, які цифрові сервіси чи інструменти ви хотіли б бачити у майбутньому в Україні. Як вони можуть допомогти людям, бізнесу, державі? Заповніть у зошиті таблицю.

Проблема / потреба	Пропонований цифровий інструмент	Як це працює	Кому буде корисно
--------------------	----------------------------------	--------------	-------------------

Завдання 5. Прочитайте вислів Кетрін Костеревої, головної виконавчої директорки (СЕО) bpm'online: «Цифрова трансформація — це не проєкт, а бізнес-дисципліна чи філософія компанії».

Поясніть, що, на вашу думку, означає цей вислів. Чим трансформація як філософія відрізняється від звичайної закупівлі техніки?

Висновки. Напишіть короткий рефлексивний текст про те, що ви дізналися під час виконання цієї роботи про вплив цифрових технологій на бізнес, фінанси, державу та екологію.

ЗМІСТ

Шановні дев'ятикласники та дев'ятикласниці! 3

РОЗДІЛ І. ПІДПРИЄМЛИВІСТЬ І ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 1. Економічний спосіб мислення 4
Практична робота № 1. Підприємець і підприємлива людина 21

Тема 2. Шукаємо бізнес-ідею. Створюємо бізнес-команду 23
Практична робота № 2. Створення початкового опису
бізнес-ідеї та визначення потенційного складу бізнес-команди 38

Тема 3. Де взяти гроші для реалізації бізнес-проекту 40
Практична робота № 3. Пошук грантового фінансування
для учнівських проектів і родинного бізнесу 57

Тема 4. Управління фінансами в бізнесі. Формуємо бізнес-план 59
Практична робота № 4. Бізнес-план мого стартапу 73

Тема 5. Ризики підприємницької діяльності 75
Практична робота № 5. Виявлення ризиків для конкретної
бізнес-ідеї з використанням методів критичного мислення 90

Тема 6. Реклама та комунікації – рушії бізнесу 93
Практична робота № 6. MarketPlay: придумай,
продай, перемож! 108

РОЗДІЛ ІІ. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА ВІДНОСИНИ З ДЕРЖАВОЮ

Тема 1. Соціальна відповідальність бізнесу 111
Практична робота № 7. Соціально орієнтований бізнес:
що про нього думають українці? 126

Тема 2. Оподаткування бізнесу та відповідальність
за зобов'язаннями 128
Практична робота № 8. Правові наслідки ухилення
від сплати податків: аналіз практичних кейсів 139

Тема 3. Цифрові технології для ведення бізнесу 141
Практична робота № 9. Як цифрові технології
змінять нашу країну: оптимістичний погляд у майбутнє 158

Навчальне видання

ТЕПЛОВ Сергій Володимирович
ЮХИМОВИЧ Оксана Антонівна

ПІДПРИЄМНИЦТВО І ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ

Підручник для 9 класу
закладів загальної середньої освіти

*Рекомендовано Міністерством
освіти і науки України*

**Видано за рахунок державних коштів.
Продаж заборонено**

Підручник відповідає Державним санітарним нормам і правилам
«Гігієнічні вимоги до друкованої продукції для дітей»

Редактор *Ірина Коваленко*
Обкладинка *Олександра Павленка*
Художній редактор *Олена Мамаєва*
Коректор *Олена Симонова*

У підручнику використано ілюстративний матеріал з відкритих
джерел інтернету: vecteezy.com, depositphotos.com
як ілюстрації у виданні навчального характеру
відповідно до законодавства України про авторське право і суміжні права

Формат 70×100/16.
Ум. друк. арк. 13,00. Обл.-вид. арк. 11,67.
Тираж 18 918 пр. Вид. № 0117.
Зам. № 26-04-1006.

ТОВ «Генеза»,
вул. Генерала Алмазова, 18/7 (літ. В), офіс 404, м. Київ, 01133, Україна.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 7692 від 24.10.2022.

Віддруковано у ТОВ «ПЕТ»,
вул. Максиміліанівська, 17, м. Харків, 61024, Україна.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 6847 від 19.07.2019.

УКРАЇНА МОЖЛИВОСТЕЙ

Кожне рішення — як ти вчишся, працюєш, заощаджуєш,
взаємодієш з іншими — впливає на спільне майбутнє.

МАЙБУТНЄ УКРАЇНИ
СТВОРЮЮТЬ
ПІДПРИЄМЛИВІ ЛЮДИ.

Україна — це не лише територія.
Це люди, ідеї, праця та
відповідальність.

Ти — частина змін

 у своїй громаді

 у команді

 у власній справі

 у світі, представляючи Україну

Підприємливість допомагає діяти там, де ти є.



Ідея



Ресурси



Команда



Прибуток



Соціальна
відповідальність
бізнесу



Аналіз і вибір

Твій шлях починається з тебе
і продовжується в майбутньому України.