

From
the People of Japan



ПОСІБНИК

ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ



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

Світлана Олейнікова, голова експертної групи

Ольга Різниченко

Микола Дурман

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

Усі посилання на нормативно-правові акти наведені станом на дату підготовки документа та можуть змінюватися.

Автор несе повну відповідальність за зміст публікації, що не обов'язково відображає офіційну позицію Уряду Японії, ПРООН чи інших агенцій ООН.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ (АБРЕВІАТУР)	5
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1.	
РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ПІД ЧАС ВІЙНИ	9
1.1. Регулювання підприємницької діяльності у мирний період та воєнний час — актори, правова база, регуляторні впливи	9
1.2. Державні та недержавні програми підтримки МСП в Україні — огляд програм підтримки, опис процедур участі, приклади успішної реалізації	14
1.3. Потенційні можливості зростання бізнесу під час війни — стратегічна адаптація та управління ризиками	18
РОЗДІЛ 2.	
ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ МСП	25
2.1. Виявлення внутрішніх бар'єрів — організаційні виклики в організації та обмеження внутрішніх ресурсів	25
2.2. Виявлення зовнішніх бар'єрів — негативний вплив ринкових умов та регуляторного середовища, невідповідність державних політик вимогам інклюзивності	30
2.3. Розробка стратегії для МСП — основні принципи стратегічного планування, SWOT-аналіз та PEST-аналіз, сценарії розвитку, інструменти аналізу бар'єрів	34
2.4. Реалізація стратегій зростання — взаємозв'язок між цілями та діями, моніторинг та оцінка реалізації стратегії, аналітичні оцінки та ситуаційні дослідження	41
РОЗДІЛ 3.	
УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ТА ДОВГОСТРОКОВЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ.....	46
3.1. Бренд як стратегічний актив — оцінка вартості бренду, його архітектури, актуальність ребрендингу	46
3.2. Розширення бізнесу — стратегії виходу на нові ринки, адаптація до різних сегментів ринку / продукції, культурні та регуляторні особливості міжнародного маркетингу	53
3.3. Розвиток маркетингової команди — структура та стратегія розвитку підрозділу маркетингу, підходи до стимулювання розвитку компетенцій і підвищення якості людського капіталу компанії	58
3.4. Маркетингові інновації — експериментальний маркетинг та інтеграція маркетингу з іншими бізнес-функціями	64

РОЗДІЛ 4.

ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ (ВИКОРИСТАННЯ ЗЕЛЕНИХ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ)69

- 4.1. Інвестиційні можливості розвитку бізнесу — інвестиційні стратегії та джерела їх фінансування, використання інвестицій для модернізації / реструктуризації бізнесу з врахуванням його поглинальної здатності69
- 4.2. Зелені інвестиції — ключові поняття, важливість і переваги застосування нових підходів до інвесторів74
- 4.3. Вступ до сучасних цифрових технологій — використання інформаційних систем (аналітичних та експертних, систем штучного інтелекту та машинного навчання) для стимулювання розвитку бізнесу79
- 4.4. Розширення бізнесу: нові ринки та сегменти. Стратегії виходу на нові ринки. Адаптація маркетингового міксу для різних сегментів (зокрема інклюзивний підхід). Міжнародний маркетинг: культурні та регуляторні особливості85

РОЗДІЛ 5.

ВЗАЄМОДІЯ БІЗНЕСУ, ВЛАДИ ТА ГРОМАДИ 92

- 5.1. Взаємодія з потенційними стейкхолдерами: хто такі споживачі товарів та мешканці громад, громадянське суспільство, вразливі групи, органи державної влади та органи місцевого самоврядування92
- 5.2. Лобіювання та адвокація — спільне та відмінне, приклади успішного використання лобіювання та адвокації в Україні та за кордоном97
- 5.3. Благодійність як механізм впливу на стейкхолдерів — використання благодійних платформ, мережі підтримки серед громади, податкові пільги для ветеранів та осіб з інвалідністю104
- 5.4. Проекти залучення громади — реалізація громадських проектів за кошти бізнесу (зокрема й інклюзивних)109

РОЗДІЛ 6.

ВРАХУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНИХ ТА ІНКЛЮЗИВНИХ ПІДХОДІВ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ115

- 6.1. Поняття інклюзії та різноманіття, визначення вразливих на ринку праці категорій та груп115
- 6.2. Міжнародна та вітчизняна нормативно-правова база, що регулюють право на працю та зайнятість окремих категорій — вразливих на ринку праці120
- 6.3. Вітчизняні державні програми підтримки та сприяння зайнятості вразливих категорій на ринку праці125
- 6.4. Корпоративні практики запровадження принципів інклюзії: моделі, політики, оцінка ефективності129
- 6.5. Інклюзивність та безбар'єрність у період війни137

ВИСНОВКИ141**ПРИКІНЦЕВІ ПРИМІТКИ144****ДОДАТКИ152**

- Додаток 1. Словник термінів.....152

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ (АБРЕВІАТУР)

Скорочення	Пояснення
AI (ШІ)	Artificial intelligence (штучний інтелект)
ALA	American Library Association
ANTS	ГО «Мережа захисту національних інтересів «АНТС»
BI	Business intelligence (бізнес-аналітика)
BPMN (МБП)	Business Process Model and Notation (моделювання бізнес-процесів)
BSC	Balanced Scorecard (збалансована система показників)
CAC	Customer Acquisition Cost (вартість залучення клієнта)
CMO	Chief Marketing Officer (директор з маркетингу)
CRM	Customer Relationship Management (управління взаємовідносинами з клієнтами / споживачами)
CRPD	The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (Конвенція ООН щодо прав осіб з інвалідністю)
CSIS	Canadian Security Intelligence Service
CSR (КСВ).	Corporate social responsibility (корпоративна соціальна відповідальність)
DEI (D&I, EDI)	Diversity, Equity & Inclusion (різноманітність, рівність та інклюзія)
DRC	Danish Refugee Council (Данська рада у справах біженців)
DSS (СППР)	Decision Support Systems (система підтримки прийняття рішень)
EBRD (ЄБРР)	European Bank for Reconstruction and Development (Європейський банк реконструкції та розвитку)
EIB (ЄІБ)	European Investment Bank (Європейський інвестиційний банк)
ERP	Enterprise Resource Planning (Планування ресурсів підприємства)
ESG	E (Environmental / Екологічний вимір), S (Social / Соціальний аспект), G (Governance / Управління)
GBC	Взаємовідносини між Державою (G – Government), Бізнесом (B – Business) і Громадянами (C – Citizens)
GDPR	General Data Protection Regulation (загальний регламент захисту даних)
GET	Green Economy Transition (перехід до зеленої економіки)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (Німецьке товариство міжнародного співробітництва)
HR	Human Resources (людські ресурси)
IASC (МПК)	Inter-Agency Standing Committee (Міжвідомчий постійний комітет (МПК) ООН — Форум ООН для гуманітарних партнерів)

Скорочення	Пояснення
ICUV (МЦУП)	International Center for Ukrainian Victory (Міжнародний центр української перемоги)
IDP (ІПР)	Individual Development Plan (індивідуальний план розвитку)
IFC (МФК)	International Finance Corporation (міжнародна фінансова корпорація)
ILO (МОП)	International Labour Organization (Міжнародна організація праці)
IOM (МОМ)	International Organization for Migration (Міжнародна організація з міграції)
IPO	Initial public offering (Первинне публічне розміщення акцій)
JV (ВП)	Joint Venture (венчурне спільне підприємство)
KfW (CIR, НБР)	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Credit Institute for Reconstruction, Німецький банк розвитку)
KPI (КПЕ)	Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)
LMS (СУН)	Learning Management System (система управління навчанням)
LTV	Lifetime Value (довічна цінність клієнта)
ML	Machine learning (машинне навчання)
NGO (НУО)	Non-governmental organization (неурядова організація)
OECD (ОЕСР)	Organisation for Economic Co-operation and Development (Організація економічного співробітництва та розвитку)
OKR	Objectives and Key Results (цілі та ключові результати)
PPC	Pay Per Click (оплата за клік по посиланню)
PR	Public relations (зв'язки з громадськістю)
R&D (НДКР)	Research and Development (дослідження і розвиток, науково-дослідні конструкторські роботи)
ROI	Return on Investment (показники окупності інвестицій)
SEO	Search Engine Optimization (пошукова оптимізація)
SIS (CIC)	Strategic information system (стратегічна інформаційна система)
SME	Small and Medium Enterprises
UGC	User-generated content (контент, згенерований клієнтами у соцмережах)
UN (ООН)	United Nation (Організація Об'єднаних Націй)
UNDP (ПРООН)	United Nations Development Programme (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй)
UNESCO (ЮНЕСКО)	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури)
UN Women	ООН Жінки
USAID	United States Agency for International Development (Агентство США з міжнародного розвитку)
WB (СБ)	World Bank (Світовий банк)
WCAG	Web Content Accessibility Guidelines (керівні принципи доступності вебконтенту)
WEF (ВЕФ)	World Economic Forum (Всесвітній економічний форум)
WEPS	Women's Empowerment Principles (Принципи розширення прав і можливостей жінок)
YES	Employment + Entrepreneurship (Services) (організація з надання послуг з працевлаштування та організації власної справи (Монреаль, Канада))

Скорочення	Пояснення
АРВ	Аналіз регуляторного впливу
ВПО	Внутрішньо переміщена особа
ДРП	Державна регуляторна політика
ДСЗ	Державна служба зайнятості
ЄДРПОУ	Єдиний державний реєстр підприємств, організацій та установ
ЄС	Європейський Союз
ЄСВ	Єдиний соціальний внесок
ЗУ	Закон України
ЗМІ	Засоби масової інформації
ЗСУ	Збройні Сили України
ІТ	Інформаційні технології
КВЕД	Класифікатор видів економічної діяльності
КЕП	Кваліфікований електронний підпис
КЗпП	Кодекс законів про працю
КМУ	Кабінет Міністрів України
МСП	Малі та середні підприємства
РНОКПП	Реєстраційний номер особової картки платника податків
ПТСР	Посттравматичний стресовий розлад
УБД	Учасник бойових дій
УВФ	Український ветеранський фонд
ФОП	Фізична особа – підприємець
ЦЗ	Центр зайнятості
ЦНАП	Центр надання адміністративних послуг

ВСТУП

Бізнес в умовах нової реальності

Український бізнес переживає безпрецедентний період трансформації. Повномасштабна війна, глобальні економічні зрушення, зростання конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках, екологічні та кліматичні зміни — усе це створює унікальні, але складні умови для функціонування підприємств, і, тим паче, для їх розвитку. Керівники підприємств вимушені працювати в умовах постійної невизначеності, адаптуючи свої стратегії, оперативні та тактичні дії не лише до змін у поведінці своїх клієнтів та контрагентів, але й до обмежень у логістиці, фінансуванні та кадрах.

У таких умовах зростає потреба у стратегічному плануванні, яке враховує різноманітні ризики, дозволяє використовувати наявні ресурси максимально ефективно та поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю. Класичні бізнес-моделі більше не гарантують стабільності — на перший план виходять інноваційність, гнучкість і здатність працювати з різноманітними стейкхолдерами.

Мета та структура посібника

Цей посібник створено для керівників діючих підприємств, які вже мають практичний досвід ведення бізнесу, але прагнуть отримати нові інструменти для стратегічного планування, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. У ньому зібрані:

- ✓ **аналітичні огляди** сучасних трендів у стратегічному розвитку;
- ✓ **практичні інструменти** — чек-листи, шаблони, алгоритми дій;
- ✓ **кейси українських та міжнародних компаній;**
- ✓ **посилання на нормативно-правові акти та програми підтримки**, які можна використувати у своїй діяльності.

Структура побудована так, щоб кожен розділ можна було застосувати автономно. Це дозволяє керівникам одразу впроваджувати корисні інструменти у своїй компанії без необхідності проходити весь курс. Водночас усі розділи мають однакову структуру, що полегшує їх опрацювання.

Чому акцент на інклюзії та безбар'єрності

Інклюзивність і безбар'єрність у сучасному бізнесі — це не лише етичні принципи, але й джерело конкретних економічних переваг. У воєнний час та в період відновлення вони стають інструментом розширення кадрового потенціалу компанії, підвищення її репутаційної стійкості та сприяють залученню інвестицій. Компанії, які впроваджують інклюзивні підходи, отримують доступ до додаткових програм фінансування, формують коло лояльних клієнтів і колектив мотивованих працівників.

Практична спрямованість матеріалу

Ми свідомо поєднали теоретичний матеріал із візуальними елементами — інфографікою, схемами, таблицями та покроковими алгоритмами. Кожен інструмент супроводжується прикладом застосування в українських умовах. Кожен підрозділ має практичне завдання, що базується на інформації цього розділу.

Практичні інструменти — чек-листи, матриці, шаблони, алгоритми дій тощо — подано як приклад. Вони не є вичерпними і ми пропонуємо їх застосовувати для попереднього аналізу проблем чи ознайомлення з можливими напрямками роботи. Якщо потрібно, то їх можна / слід адаптувати відповідно до потреб вашого підприємства. Для більш кваліфікованого аналізу та вироблення конкретних рекомендацій / переліку дій, ми рекомендуємо звернутися до організації чи експертів, які мають відповідний досвід та надають відповідні послуги.

Таким чином, читач отримує не тільки знання та вміння, які він зможе застосувати у своїй повсякденній роботі, але й практичний інструментарій, що дає змогу попередньо оцінити стан підприємства у тих чи інших сферах — стратегування та планування, маркетинг та брендинг, інвестиції та інновації, взаємодія з громадськістю та інклюзивні підходи у бізнесі.

РОЗДІЛ 1.

РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ПІД ЧАС ВІЙНИ

1.1. Регулювання підприємницької діяльності у мирний період та воєнний час — актори, правова база, регуляторні впливи

 **Час на прочитання:** ≈ 18 хвилин

Короткий огляд: У цьому підрозділі ми розглянемо адаптацію регуляторного середовища до надзвичайних умов — упровадження декларативної форми ведення бізнесу, зміни реєстраційних процедур та нововведення в термінах подачі організаційної та звітної документації.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): Бізнес під час кризових явищ потребує швидких і зрозумілих рішень. У 2022–2025 роках дерегуляція допомогла і допомагає багатьом підприємствам оперативного відновити діяльність або запустити нові напрями своєї діяльності з мінімальними бар'єрами.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які законодавчі механізми регулювання підприємницької діяльності діяли в мирний період?

У мирний час підприємницька діяльність в Україні регулювалася комплексом нормативно-правових актів, зокрема Господарським кодексом України (2003 р.)¹, Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (2015 р.)², Законом України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» (2005 р.)³ та профільними законами для окремих видів діяльності. Ці механізми передбачали попереднє отримання ліцензій або дозволів, проходження перевірок відповідності вимогам та надання підтверджувальних документів до початку роботи.

Основним принципом було «спочатку дозвіл — потім діяльність», що гарантувало контроль за дотриманням стандартів безпеки, якості продукції та послуг. Для малого та середнього підприємництва (МСП) могли застосовуватися спрощені процедури реєстрації (онлайн через «Дію»), однак більшість ліцензованих видів діяльності вимагали повного пакета документів до початку цієї діяльності.

Важливою частиною в мирний час була **державна регуляторна політика**, яка регулюється Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (2003 р.)⁴. Її мета — створити сприятливі умови для розвитку підприємництва, мінімізуючи надмірне втручання держави. Основними інструментами є аналіз регуляторного впливу (АРВ), громадські обговорення та відстеження результативності регуляторних актів. У мирний час цей процес є обов'язковим перед ухваленням будь-яких нових регуляторних рішень.

2. Які законодавчі механізми регулювання підприємницької діяльності спрощують запуск бізнесу під час воєнного стану?

З початком повномасштабної агресії у 2022 році уряд ухвалив Постанову КМУ № 314 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану»⁵.

Вона запровадила декларативний принцип: підприємець має право розпочати діяльність одразу після подання декларації про її провадження без очікування на дозвіл або ліцензію: «спочатку декларація і діяльність — потім дозвіл».

Цей механізм дозволяє значно скоротити час для запуску бізнесу в певних напрямках⁶, мінімізувати бюрократичні процедури та забезпечити відновлення економічної активності в умовах війни та економічної нестабільності. У 2022–2025 рр. він став одним з основних інструментів підтримки МСП, особливо для підприємств, які втратили активи через бойові дії та потребували швидкого відновлення роботи (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок між державною регуляторною політикою, дозвільною системою і бізнесом в мирний період та воєнний час у розрізі категорії діяльності та функціоналу

Воєнний стан також змінив акценти регуляторної політики: багато процедур АРВ певних нормативно-правових актів та громадських консультацій (слухань) були відтерміновані до кінця війни або суттєво скорочені. Головна мета такої дерегуляції — збільшення швидкості ухвалення рішень і збереження економічної активності бізнесу. Однак постанова КМУ № 314 фактично тимчасово замінила стандартні інструменти регуляторної політики **декларативним режимом**, який забезпечує максимально швидкий старт бізнесу в нових умовах воєнного часу або за новими напрямками. Тобто для підприємця це означає економію часу та ресурсів, а для держави — підтримку економіки без втрати можливості контролю.

3. Як декларативний режим замінює традиційні дозволи?

Декларативний режим передбачає, що подання декларації про провадження господарської діяльності автоматично дає підприємцю право працювати. Це означає, що державні органи не перевіряють документи та не видають окремих дозволів перед початком діяльності за певним (визначеним) напрямом, а контроль переноситься на повоєнний період. Фактично цей режим є «кредитом довіри» для бізнесу з боку держави: вона визнає його право почати роботу, але залишає за собою можливість перевірити відповідність усім вимогам пізніше.

4. Які обмеження та виключення зберігаються?

Декларативний режим не застосовується до певних видів діяльності, які мають високий рівень ризику для безпеки населення, довкілля чи національної безпеки. Серед них — виробництво та обіг зброї, вибухових речовин, наркотичних засобів, робота з атомною енергетикою, охоронна діяльність тощо. Для таких сфер зберігається традиційний порядок отримання дозволів та ліцензій.

Крім того, навіть для дозволених сфер підприємств повинен після завершення правового режиму воєнного стану оформити всі необхідні дозвільні документи у визначений законом термін (зазвичай 3 місяці). Порушення цього обов'язку може призвести до штрафів, анулювання права на діяльність або кримінальної відповідальності залежно від характеру порушень. Тому підприємцям можна поради все одно вести діяльність відповідно до законодавства, зі збереженням всієї документації, яка передбачена нормативно-правовими актами, зробити її відповідною до норм мирного часу й отримати необхідні дозволи для продовження діяльності.

В табл. 1 подано порівняння регулювання ведення певних видів господарської діяльності в мирний час та під час воєнного стану. Як бачимо, є як значне спрощення процедур, так і скорочення переліку документів та часу на їх оформлення.

Таблиця 1

Порівняння регулювання в мирний час та під час воєнного стану

Параметр	Мирний період	Воєнний стан
Правова база	Господарський кодекс України; ЗУ «Про ліцензування...»; ЗУ «Про дозвільну систему...»; ЗУ «Про засади державної регуляторної політики...»	Постанова КМУ № 314; тимчасові акти КМУ і міністерств
Підхід до регулювання	Принцип «спочатку дозвіл — потім діяльність»	Принцип «декларація — і можна працювати»
Інструменти регуляторної політики	Аналіз регуляторного впливу, громадське обговорення, відстеження результативності	Спрощення процедур, скорочення етапів, швидке ухвалення рішень
Тривалість старту бізнесу	5–30 днів залежно від сфери	1–2 дні (іноді години)
Контроль	Попередній контроль перед стартом діяльності	Контроль після початку діяльності, особливо після війни
Обмеження	Визначаються за галузями та видами діяльності; для більшості потрібні дозволи	Високоризикові сфери (зброя, вибухові речовини, атомна енергетика) — тільки традиційні дозволи
Роль електронних сервісів	Використовуються частково (реєстрація, подання документів)	Максимальне використання (портал «Дія», ЦНАП онлайн)
Роль державної регуляторної політики	Повний цикл: планування → АРВ → консультації → ухвалення → відстеження результативності	Акцент на швидких рішеннях; деякі етапи регуляторного процесу пропущені або відтерміновані

Крім того, щоб мінімізувати час на формальності та зберегти власні гроші, доцільно застосувати електронні системи — ДІА.Бізнес (Diia) або звернувшись до відповідного ЦНАПу⁷. Подача декларації через Diia займе лише 5–10 хвилин, і ви зможете розпочати свій новий напрям бізнесу без затримок.

- ☑ Не потрібно стояти в чергах або відправляти паперові документи.
- ☑ Підтвердження надходить на електронну пошту одразу після подання.
- ☑ Ви економите час і ресурси, а головне — швидко запускаєте свій бізнес.

Зверніть увагу

Постанова КМУ № 314 (18 березня 2022) впровадила право початку бізнесу шляхом подання декларації про провадження видів господарської діяльності, яка автоматично прирівнюється до дозволу на період воєнного стану та ще щонайменше три місяці після його завершення.

ШАБЛОН «ДОКУМЕНТИ ДЛЯ ПОДАННЯ ОНЛАЙН ЧЕРЕЗ ДІЯ.БІЗНЕС»

Обов'язкові поля у формі декларації про провадження видів господарської діяльності:

1. Інформація про заявника:

- ☐ ПІБ фізичної особи або назва юридичної особи
- ☐ РНОКПП / Код ЄДРПОУ
- ☐ Контактні дані (телефон, e-mail)

2. Дані про господарську діяльність:

- ☐ КВЕД
- ☐ Місце провадження діяльності (юридична та фактична адреса)
- ☐ Опис видів робіт або послуг

3. Заява-декларація:

- ☐ Підтвердження, що ви відповідаєте усім вимогам законодавства для обраного виду діяльності
- ☐ Зобов'язання оформити всі документи у повоєнний період

4. Підпис:

- ☐ Кваліфікований електронний підпис (КЕП)

РЕАЛЬНИЙ КЕЙС У БУДІВНИЦТВІ (СУДОВА ПРАКТИКА)

У справі № 420/3472/23 Одеський окружний адміністративний суд визнав допустимим подання декларації про провадження будівельної діяльності як альтернативу ліцензії. Наявність ліцензії було умовою участі в тендері. Суд визнав, що декларація за Постановою КМУ № 314 є її законною заміною, і тендерна пропозиція ТОВ «Ю» не може бути дискваліфікована за відсутність ліцензії. Цей кейс реально демонструє, як декларація використовувалась на практиці — з підтримкою суду, в процедурі державних закупівель⁸.

На рис. 2 подано алгоритм для перевірки можливості отримання декларації про провадження видів господарської діяльності за спрощеною процедурою.



Рис. 2. Алгоритм для перевірки можливості отримання декларації про провадження видів господарської діяльності за спрощеною процедурою

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи підпадає ваша діяльність під декларативний режим?
2. Чи подано декларацію? Якщо ні — що перешкоджає?
3. Які виключення (наприклад, атомна енергетика) вам можуть бути невідомі?

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

1. Декларативний режим істотно прискорив дозвіл на бізнес.
2. Електронні процедури знизили бюрократію та виключили зайві контакти.
3. Існують обмеження та виключення щодо видів діяльності, які слід враховувати.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

Перевірте, чи ваша діяльність підпадає під винятки; підготуйте план подальшого оформлення дозвільних документів для періоду після війни.

Важливо

Декларація — це не тимчасова лазівка, а механізм виживання бізнесу в умовах війни. Але не забувайте про повне оформлення всіх дозволів і ліцензій через три місяці після скасування правового режиму воєнного стану.

1.2. Державні та недержавні програми підтримки МСП в Україні — огляд програм підтримки, опис процедур участі, приклади успішної реалізації

⌄ Час на прочитання: ≈ 12–15 хвилин

Короткий огляд: В Україні діє широкий спектр державних, міжнародних та приватних програм підтримки МСП, спрямованих на збереження бізнесу, створення нових робочих місць та стимулювання економічного зростання. Підприємець може обрати ті інструменти, що найкраще відповідають його потребам і планам розвитку його підприємства — від пільгових кредитів і грантів до консультаційної допомоги кращих вітчизняних та іноземних фахівців та навчальних курсів провідних закладів освіти та освітніх платформ.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): Під час війни такі можливості стають критично важливими для виживання бізнесу: вони допомагають швидко відновлювати виробничі потужності, адаптувати їх до нових умов і виходити на нові ринки — як це зробити правильно ми будемо розповідати в наступних розділах. У період післявоєнного відновлення вони також можуть стати основним драйвером модернізації економіки та підвищення конкурентоспроможності української продукції на світових ринках.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які державні програми зараз доступні МСП в Україні?

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %» надає підприємцям можливість отримати кредит зі значним зниженням відсоткової ставки: від 5 до 9 % річних — залежно від умов, ліміт до 150 млн грн на термін до 5 років⁹. Програма підтримує широке коло цілей — від придбання технологій до відновлення виробництва після руйнувань. За даними, станом на середину 2024 року за програмою було видано понад 14 645 кредитів на загальну суму понад 55 млрд грн¹⁰.

Інша важлива державна ініціатива — **грантова програма «Власна справа»**, яка дозволяє отримати мікрогрант до 250 тис. грн на розвиток бізнесу. Молоді підприємці до 25 років можуть розраховувати на гранти до 150 тис. грн без необхідності створення робочих місць¹¹. Гранти видає Державна служба зайнятості через портал «Дія» за поданням бізнес-плану.

2. Які міжнародні та донорські проекти підтримують бізнес?

Серед міжнародних ініціатив є **EU4Business**¹², що реалізує програми з капітальної допомоги, навчання та консультацій для МСП, зокрема у вигляді грантів та допомоги з виходом на європейські ринки. Чи, наприклад, споріднена європейська програма **EU4environment**¹³, яка розширює діяльність і підтримує зелене відновлення промисловості та релокації українських підприємств. Підтримка передбачає визначення потреб у відновленні переміщених виробництв та можливостей їх відновлення у цільових регіонах, консультування підприємств за обраними напрямками, пошук та підбір фінансових можливостей для зеленого відновлення, його популяризацію через успішні бізнес-кейси. Крім того, багато стартапів та МСП отримують гранти від інших донорів — Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Данської ради у справах біженців (DRC), Міжнародної організації з міграції (IOM) тощо.

3. Як поєднувати кілька програм одночасно?

Поєднання програм — це потужний інструмент. Наприклад, бізнес може використати **грант «Власна справа»** на закупівлю обладнання та **кредит 5-7-9 %** на обіговий капітал чи реконструкцію, суттєво зменшуючи фінансове навантаження. Головне — узгодити джерела фінансування і не дублювати витрати.

4. Які існують умови та обмеження?

У програмі «Доступні кредити 5-7-9 %» встановлені верхні ліміти, терміни, забезпечення, ставки й комісії. Деякі бізнеси з високим воєнним ризиком (ті, що територіально знаходяться у зоні бойових дій) можуть отримати кредит під 1 % річних на перші два роки¹⁴. У грантовій програмі «Власна справа» існують зобов'язання: створення робочих місць, термін діяльності та цільове використання коштів. Якщо умови такого зобов'язання не виконуються, то треба повернути грант.

5. Які приклади успішного використання цих програм?

Якщо подивитися на статистику, програма «Доступні кредити 5-7-9 %» видавала кредити не тільки на розвиток, але й на відбудову зруйнованих підприємств. Великі суми, що направлені на поповнення оборотного капіталу, а також реалізовані інвестиційні проекти — свідчення реального ефекту від програми. У програмі «Власна справа» вже понад 20 000 підприємців отримали гранти, а понад 38 000 осіб зайнято — для них створили нові робочі місця¹⁵.

Слід також зауважити, що терміни дії державних програм у воєнний період та напрями, за якими можна отримати фінансування (так само, як і в мирний час) мають свої обмеження. Тому необхідно регулярно перевіряти актуальність умов подачі заявок. Можливо, для цих процедур слід виокремити працівника для моніторингу актуальних грантових конкурсів або зобов'язати виконувати цю функцію іншого відповідального працівника. Також до обов'язків можна включити підготовку грантових заявок, початкові перемовини з грантодавцями тощо. Якщо таких працівників немає, то можна звернутися до спеціалізованих експертних організацій за допомогою.

Основні джерела та програми підтримки бізнесу в Україні подано в табл. 2.

Таблиця 2

Основні джерела та програми підтримки бізнесу в Україні

Програма	Умови участі	Процедура подачі заявки	Строки розгляду	Обсяг фінансування	Посилання
Доступні кредити 5-7-9 % (Україна)	МСП та ФОП з річним доходом до 50 млн євро; наявність бізнес-плану; дотримання цільового використання коштів	Подання заявки через уповноважений банк, бізнес-план, документи про забезпечення	5–15 робочих днів	До 150 млн грн на термін до 5 років	
Грант «Власна справа» (Україна)	ФОП або особи, що планують відкрити бізнес; обов'язкове створення робочих місць	Подача через портал <i>Дія</i> + бізнес-план; розгляд у ДСЗ	10–20 робочих днів	До 250 тис. грн (молодь — до 150 тис. грн)	
Грант на виробництво переробної промисловості (Україна)	МСП у сфері переробної промисловості; реєстрація не менш ніж за 1 рік	Заявка через <i>Дія</i> , бізнес-план, фінзвітність	20–30 днів	До 8 млн грн (за умовами програми)	
EU4Business (ЄС)	МСП, зареєстровані в Україні, з потенціалом виходу на європейські ринки	Онлайн-заявка на сайті програми, опис проєкту, бюджет	1–2 місяці	10 000–50 000 євро (грант)	

Програма	Умови участі	Процедура подачі заявки	Строки розгляду	Обсяг фінансування	Посилання
Кредити та інвестиційні стимули для бізнесу (ПриватБанк + ЄБРР)	МСП, компанії та вразливі групи (жінки, молодь, ветерани, ВПО)	Заявка на сайті ПриватБанку, у додатку Privat24 для бізнесу або у відділеннях банку	1–2 місяці	Поповнення обігових коштів та/або інвестиційні цілі	

Зверніть увагу

Грант завжди вигідніше витратити на обладнання або маркетинг, а кредит — на оборотний капітал або відбудову. Це допоможе оптимально розподілити фінансування та зменшити втрати.

ПРАКТИЧНІ ПОРАДИ:

В поданому нижче алгоритмі (рис. 3) наводиться процес перевірки того, чи маєте Ви, як ФОП чи юридична особа, право на отримання кредиту у програмі «Доступні кредити 5-7-9 %»: тип бізнесу, цілі, можливість забезпечення, чи є створення нових робочих місць тощо. Слід також зауважити, що програма «Доступні кредити 5-7-9 %» активно стимулює створення нових робочих місць через систему зниження вартості кредиту. Ця вимога не є формальною — вона фактично впливає на ваші витрати і платоспроможність бізнесу: якщо створено ≥ 2 робочих місця на квартал, то щоквартально ставка знижується на 0,5 %.

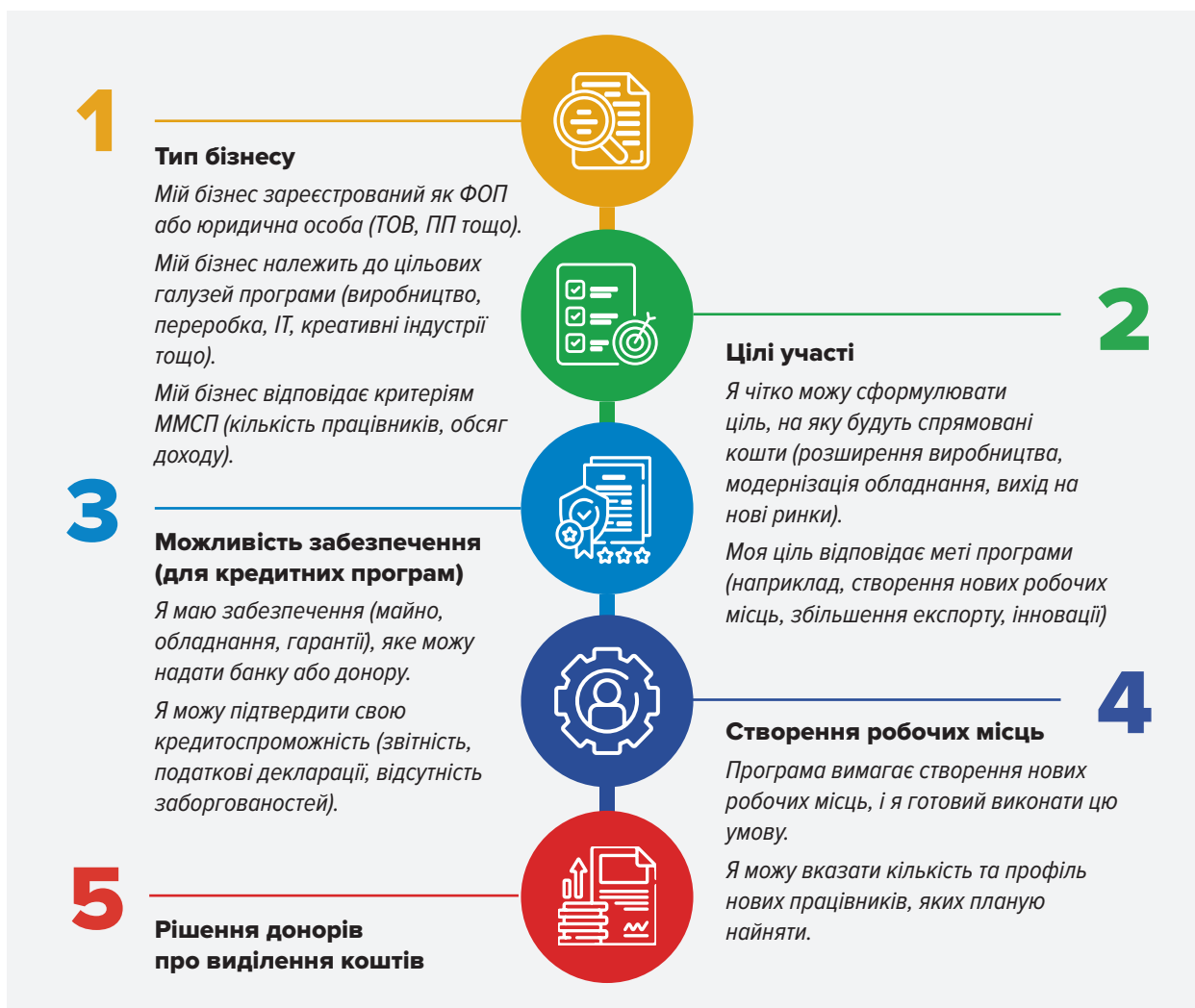


Рис. 3. Алгоритм для оцінки відповідності програмі «Доступні кредити 5-7-9 %»

Також надаємо декілька корисних посилань:

- ✓ Приклад заповненого бізнес-плану: опис бізнес-моделі, ланцюжка вартості, прогноз прибутків.



- ✓ Інтерфейс подачі через ДІЯ.Бізнес: опис процесу в три кроки — бізнес-план, подача, рішення.



- ✓ Щотижнева інформація про результати Державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» станом на 03.11.2025.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Ваша діяльність відповідає критеріям програми «Доступний кредит 5-7-9 % або гранту?
2. Чи готовий бізнес-план?
3. Яке поєднання фінансування виглядає оптимальним?
4. Чи є забезпечення для кредиту?
5. Який потенційний ефект після реалізації підтримки?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Використовуючи дані з таблиці 2, заповніть матрицю-шаблон за трьома програмами, що підходять для вашого бізнесу, і зазначте: сума, тип підтримки, документи, термін.

Матриця-шаблон щодо програм, які підходять для розвитку вашого бізнесу (для заповнення)

Назва програми	Сума	Тип підтримки	Умови	Документи	Терміни

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

1. Оптимальне фінансування — це комбінація гранту і кредиту.
2. Державні програми активно працюють навіть під час війни.
3. Успішна заявка — результат підготовки та чіткого бізнес-плану.
4. Підтримка бізнесу — не крапка, а стартовий поштовх до стійкого розвитку.

ЩО ДАЛІ?

- Підпишіться на розсилки Дія.Бізнес, EU4Business / EU4environment чи розсилки інших донорів або агрегаторів (Grant.market¹⁶, Granty.org.ua¹⁷, Ресурсний центр «ГУРТ»¹⁸, EU Funding & Tenders Portal («Horizon for Ukraine»)¹⁹ тощо).
- Створіть на своєму підприємстві робочу групу з підготовки заявок або передбачте кошти для роботи зі сторонніми організаціями.
- Завчасно підготуйте бізнес-план (чи навіть не один) розвитку вашого бізнесу.

1.3. Потенційні можливості зростання бізнесу під час війни — стратегічна адаптація та управління ризиками

 **Час на прочитання:** ≈ 12–15 хвилин

Короткий огляд: Навіть у найскладніші часи бізнес може не лише виживати, але й розвиватися. Війна змінює структуру попиту, відкриває нові товарні ніші, стимулює запровадження інновацій та пришвидшує цифрову трансформацію. Головне — вчасно розпізнати можливості та перебудувати стратегію.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): В умовах війни виживають ті компанії, які швидко адаптуються: освоюють онлайн-канали продажу, переорієнтовують виробництво на актуальні потреби, створюють партнерства з міжнародними організаціями. Після війни ці гравці виходять на ринок з оновленими бізнес-моделями та конкурентними перевагами.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які галузі можуть продемонструвати зростання під час війни?

Під час війни великі можливості мають галузі, що забезпечують критичні потреби держави та населення: **оборонна промисловість, логістика, аграрний сектор, медичні та фармацевтичні послуги, енергетика, IT-рішення для безпеки та кіберзахисту**. Також зростає попит на продукти та послуги, пов'язані з **відновленням інфраструктури та гуманітарною допомогою**. Звичайно, на початку військових дій були проблеми у всіх, проте потім відбувається зростання саме в цих галузях. Наприклад, згідно Forbes.ua, у 2023–2024 рр. український IT-експорт утримував стабільний обсяг понад 6 млрд дол. США на рік, що підтверджує стійкість галузі навіть у кризових умовах. Так, відносно пікового 2022 року цей показник дещо впав, проте вже наприкінці 2024 року він повернувся до зростання і показує стабільні результати²⁰. Основними причинами спаду була війна та розірвання контрактів іноземними замовниками через невпевненість у можливості українців у таких умовах реалізувати поставлені задачі — а таких було майже половина. І саме стійкість IT-бізнесу дала змогу не піти в «круте» піке і навіть в таких умовах приносити досить велику частку грошей за український експорт.

2. Як ідентифікувати нові ринкові ніші в умовах невизначеності?

Виявлення нових ніш можливе через **аналіз змін у споживчій поведінці, моніторинг державних і донорських закупівель, а також вивчення трендів у суміжних галузях**. Ефективним інструментом є PESTEL-аналіз, який дозволяє врахувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові зміни. Наприклад, різке зростання попиту на альтернативну енергетику у 2022–2023 рр. стало сигналом для появи сотень нових компаній у сфері постачання, виробництва та використання сонячних панелей і генераторів. На сайті ДІЯ. Бізнес можна знайти не тільки ідеї для започаткування бізнесу у цій сфері, але й каталог інноваторів енергоефективності України, тобто компаній, які вже пропонують або виробляють інноваційні енергетичні рішення в Україні²¹. Це сприяє створенню мережі інноваційних гравців ринку у сфері енергоефективності, щоб просунути Україну до надійного та сталого енергетичного майбутнього.

3. Які інструменти стратегічної адаптації доступні підприємцям?

Серед основних інструментів — **диверсифікація постачальників і каналів збуту, цифровізація процесів, впровадження гнучких бізнес-моделей (lean, agile), а також партнерства з міжнародними організаціями**. Для малого та середнього бізнесу ефективним є застосування «пілотних» проєктів перед масштабуванням, що дозволяє мінімізувати ризики. ЄБРР рекомендує малим підприємствам активно використовувати бізнес-коучинг і консультації для адаптації до нових умов.

4. Як оцінювати та управляти ризиками у воєнний час?

Оцінка ризиків передбачає їх **ідентифікацію, кількісне та якісне вимірювання, а також розробку планів реагування**. Для цього часто використовують матрицю ймовірності та впливу ризику. Важливо враховувати як прямі (пошкодження майна, зупинка логістики), так і непрямі ризики (валютні коливання, втрати персоналу). Світовий банк (СБ) радить поєднувати страхування, резервні фонди та контрактні гарантії як базові інструменти зниження ризиків.

5. Які приклади успішного бізнес-росту можна використати як орієнтири?

Прикладом може бути українська компанія «Ajax Systems», яка під час війни відкрила нові виробничі майданчики в Україні та за кордоном, розширивши експорт на ринки ЄС і Близького Сходу. Інший приклад — «Нова пошта», яка адаптувала логістичні маршрути, запустила міжнародну доставку та збільшила кількість відділень навіть у прифронтових зонах. Ці компанії демонструють, що швидка адаптація та стратегічні інвестиції дозволяють не лише зберегти бізнес, а й вийти на нові ринки. Далі ми більш детально розберемо ці підходи саме на прикладі «Нової пошти».

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА

Модель антикризового циклу бізнесу: «Адаптація → Оптимізація → Розвиток» (табл. 3) описує етапну трансформацію компанії під час кризи — від першочергової реакції на зовнішні виклики до стійкого зростання. Вона складається з декількох етапів, поданих нижче.

Таблиця 3

Модель антикризового циклу бізнесу: «Адаптація → Оптимізація → Розвиток»

Адаптація 	Мета: швидко реагувати на зміни та забезпечити виживання бізнесу. • Дії: оперативний аналіз ситуації, скорочення витрат, перебудова ланцюгів постачання, пошук альтернативних ринків збуту. • Приклади: перехід роздрібних магазинів на онлайн-продажі; перепрофілювання виробництва під нові потреби (наприклад, виготовлення захисного обладнання). • Ключовий показник успіху: збереження операційної діяльності та основних активів.
Оптимізація 	Мета: зробити бізнес ефективнішим, усунувши «слабкі місця». • Дії: автоматизація процесів, підвищення продуктивності, перегляд бізнес-моделі, впровадження цифрових інструментів. • Приклади: впровадження CRM-систем, оптимізація складів, укладання довгострокових контрактів з постачальниками. • Ключовий показник успіху: зменшення витрат при збереженні або підвищенні обсягу продажів.
Розвиток 	Мета: вийти на нові ринки, запустити нові продукти або розширити присутність. • Дії: інвестиції в інновації, партнерські проєкти, масштабування успішних напрямів. • Приклади: експорт продукції, вихід у нові сегменти ринку, запуск додаткових сервісів. • Ключовий показник успіху: стаке зростання доходів та ринкової частки.

Висновок: Модель «Адаптація → Оптимізація → Розвиток» допомагає бізнесу не просто пережити кризу, але й вийти з неї сильнішим. У воєнний час вона дозволяє підприємцям діяти швидко, але з орієнтацією на довгострокову стратегію.

Нижче наведено чудовий приклад того, як «**Нова пошта**» під час війни перебудувала логістичні процеси, продовжила розвиток та інтеграцію штучного інтелекту, не тільки зберігаючи високий рівень операційної діяльності, але й підвищуючи його:

1) Штучний інтелект у сортувальних центрах

Компанія запровадила **AI-рішення для моніторингу конвеєрних систем** на середніх і великих сортувальних вузлах. Ця система:

- відстежує «навантаження» на різні ділянки конвеєрів у режимі реального часу;
- візуалізує ситуацію через кольорові карти (від зеленого до червоного), що показують рівень стресу системи;
- автоматично сигналізує про перевантаження і пропонує менеджерам оптимально перенаправити працівників на проблемні ділянки;
- дає змогу скоротити час вирішення «заторів» і підвищити ефективність процесу.

Результат — операційна економія понад **4 млн дол. США на рік** завдяки мінімізації простоїв та оптимізації розподілу ресурсів²².

2) AI-інтеграція в цифрові інструменти

ІТ-компанія **Nova Digital**, що є частиною групи «Нова пошта», створила окремий департамент штучного інтелекту. Його мета — переведення усіх продуктів у end-to-end AI-платформи, включно з:

- автоматизацією рутинних завдань (документообіг, обробка медіа та дзвінків);
- інтеграцією AI у back-office через Google Workspace та Gemini;
- розробкою «інтелектуальних асистентів» для різних внутрішніх потреб²³.

3) Відновлення діяльності та експансія

Певний час після початку війни обсяг доставки впав до 2 % від довоєнного рівня. Проте компанія швидко створила оперативний штаб, відновлювала роботу по 100–200 відділень щодня, забезпечувала резервну логістику і зберегла стабільність навіть в умовах обстрілів²⁴. Нижче в таблиці 4 подано напрями докладання зусиль для зростання бізнесу «Нова пошта», а також впроваджені рішення, що дозволяють це робити.

Таблиця 4

Напрями розвитку та впроваджені рішення «Нова пошта»

Напрямок	Впроваджені рішення
Логістичні процеси	AI-система моніторингу конвеєра забезпечила швидке реагування на навантаження й економію 4 млн дол. США на рік.
Цифрова трансформація	Nova Digital створила AI-департамент й інтегрує штучний інтелект у всі продукти та back-office.
Кризовий менеджмент	Швидке відновлення роботи після обвалу обсягів — через оперативні штаби і гнучке управління.

Зверніть увагу

Під час війни ринок часто реагує не на довгострокові тренди, а на миттєві потреби. Однак успіх приходить до тих, хто поєднує короткострокові рішення з баченням післявоєнного розвитку.

На рисунку 4 представлено чек-лист для виявлення нових можливостей для ведення бізнесу, що може бути використаний при проведенні поетапної трансформації компанії під час кризи.

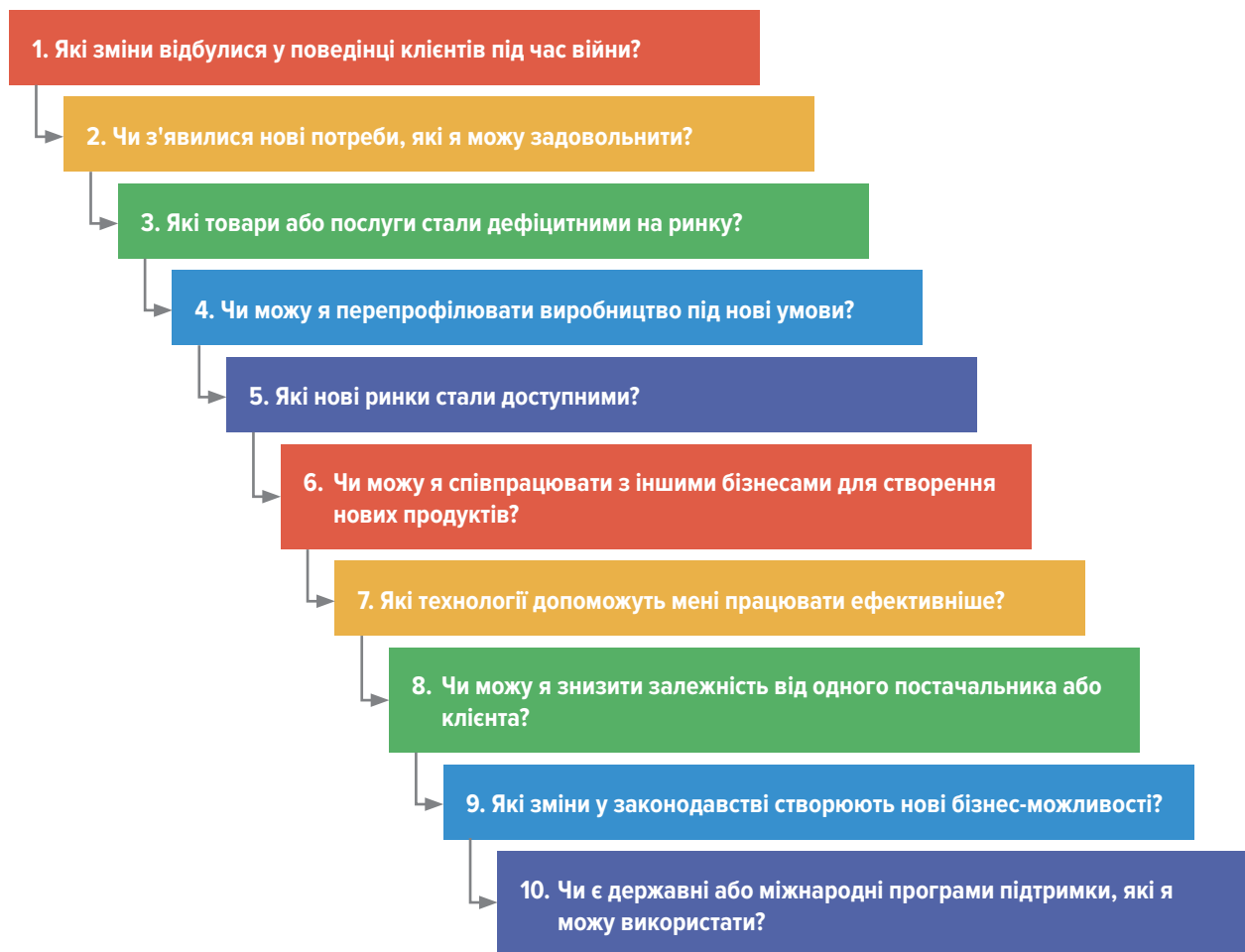


Рис. 4. Чек-лист для виявлення нових можливостей для ведення бізнесу

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

Матриця оцінки ризиків (ризики ланцюгів постачання, валютні, кадрові, регуляторні тощо)

Матриця ризиків — це структурований інструмент стратегічного управління, який допомагає підприємствам виявляти, класифікувати й аналізувати можливі загрози. В її основі лежить оцінка двох ключових параметрів:

- Ймовірність настання події — наскільки реально, що конкретний ризик проявиться.
- Масштаб впливу на бізнес — наскільки серйозними будуть наслідки для компанії, якщо ризик реалізується.

Зрештою ці два виміри розташовуються у вигляді візуальної сітки (матриці), де ризики групуються за зонами:

- Низькі ризики — потребують моніторингу, але не вимагають термінових дій.
- Середні ризики — бажано розробити план дій на випадок їх реалізації.
- Високі ризики — вимагають невідкладних заходів та постійного контролю.

Значення у воєнних умовах

У період війни матриця ризиків стає особливо важливою, адже бізнес стикається з комплексом нестандартних і критичних загроз:

- Ланцюги постачання — зупинка транспорту, блокування кордонів, знищення логістичних вузлів.
- Фінансові ризики — валютні коливання, інфляція, проблеми з платежами.

- Кадрові виклики — мобілізація працівників, міграція кадрів, психологічні фактори.
- Регуляторні зміни — нові податки, тимчасові обмеження, адаптація до воєнного законодавства.

Матриця дозволяє керівникам системно підійти до проблеми: визначити, які ризики потрібно зменшити негайно (наприклад, дублювання складів чи пошук альтернативних постачальників), а які можна тримати під контролем у середньостроковій перспективі.

Крім оцінки ризиків для діяльності підприємства, при зовнішній оцінці компанії часто використовуються ESG-ризик — це сукупність екологічних, соціальних і управлінських факторів, які можуть вплинути на стійкість, репутацію та фінансову стабільність компанії²⁵.

E (Environmental / Екологічний вимір) — вплив компанії на довкілля: викиди, утилізація відходів, використання ресурсів, впровадження зелених технологій.

S (Social / Соціальний аспект) — ставлення компанії до працівників і суспільства: умови праці, рівність, залучення вразливих на ринку праці категорій, захист прав людини, вплив на громаду.

G (Governance / Управління) — якість корпоративного управління: прозорість звітності, антикорупційна політика, дотримання норм права тощо.

Більшість екологічних та соціальних вимог для українських підприємств висуваються міжнародними інституціями, які фінансують банки в межах державних програм, наприклад:

- Світовий банк (World Bank)
- Німецький банк розвитку (KfW)
- Європейський інвестиційний банк (EIB)
- Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD)
- Міжнародна фінансова корпорація (IFC)

Це пов'язано з тим, що:

- ☑ Інвестори прагнуть вкладати гроші у відповідальний та стійкий бізнес.
- ☑ Грантодавці та банки хочуть бути впевненими, що компанія не підриває довкілля, дотримується прав працівників і має зрозумілу систему управління.
- ☑ Високі ESG-ризик знижують шанси отримати підтримку або кредит, тоді як низькі ESG-ризик можуть стати конкурентною перевагою.

Нижче (табл. 5) подано приклад карти ризиків діяльності підприємства, який дає можливість кількісно визначити рівні ризиків та провести їх ранжування. Як ми бачимо, найбільший ризик в ситуації, що розглядається, це ризик переривання постачання — він має як велику ймовірність, так і найбільший вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 5

Карта ризиків для діяльності підприємства

№	Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризику (P × I)	Дії з мінімізації
1	Переривання постачання	4	5	20	Диверсифікація постачальників
2	Зниження платоспроможності клієнтів	3	4	12	Гнучкі умови оплати
3	Зміни в законодавстві	2	5	10	Постійний моніторинг
4	Втрата ключових працівників	3	3	9	Програми утримання персоналу
5	Кібератаки	2	4	8	Посилення кіберзахисту

Легенда:

- **Ймовірність:** 1 — дуже низька, 5 — дуже висока
- **Вплив:** 1 — незначний, 5 — критичний
- **Рівень ризику:** добуток ймовірності на вплив (від 0 до 9 — низький, від 10 до 15 — середній, 16 і більше — високий)

Матриця ризиків у поєднанні з ESG-оцінкою дає підприємству повну картину загроз і вразливостей.

Усередині компанії вона допомагає вижити й розвиватися навіть у кризових і воєнних умовах.

Зовні — забезпечує довіру партнерів, кредиторів і донорів, що особливо актуально для України в умовах відновлення та інтеграції в європейські ринки.

Важливо

Використовуйте «пілотні проєкти» перед масштабуванням — це зменшує ризики та дає зворотний зв'язок з ринку без великих витрат.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Які нові потреби мої клієнти мають сьогодні?
2. Як мої ресурси можна використати для створення нового продукту чи послуги?
3. Чи можу я скоротити ризики шляхом партнерств?
4. Які канали збуту можна відкрити вже зараз?
5. Як моє рішення вплине на бізнес після війни?

КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ:

Посилання на інструмент, що допоможе вашій компанії автоматизувати оцінку ESG-факторів²⁶.

Посилання на сторінку «Розвиток» від Diia.Business²⁷.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Війна створює нові ніші та змінює пріоритети споживачів.
- ☑ Стратегічна адаптація вимагає швидких рішень і чіткого аналізу.
- ☑ Управління ризиками — це безперервний процес.
- ☑ Партнерства та інновації збільшують шанси на успіх.
- ☑ Післявоєнний ринок буде відрізнятися від довоєнного — готуйтеся вже зараз.
- ☑ У воєнний час швидкість змін більша за будь-який план — вчіться адаптуватися щодня.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Впровадити систему регулярного аналізу ринку.
- ➔ Розробити кілька сценаріїв розвитку бізнесу та провести оцінку їх ризикованості.
- ➔ Відкрити хоча б один новий канал продажу продукції або постачання необхідних ресурсів.

РОЗДІЛ 2.

ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ МСП

2.1. Виявлення внутрішніх бар'єрів — організаційні виклики в організації та обмеження внутрішніх ресурсів

⌘ Час на прочитання: ≈ 10 хвилин

Короткий огляд: Внутрішні бар'єри розвитку — це ті обмеження, які виникають усередині самої компанії: неефективна структура управління, кадрові проблеми, застарілі технології, недостатнє фінансування. Вони часто стають вирішальними чинниками, що визначають, чи зможе МСП адаптуватися до зовнішніх викликів.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): У воєнних умовах внутрішні слабкості можуть стати критично небезпечними — наприклад, втрата ключових працівників або зупинка виробництва через брак запасів. Водночас своєчасна діагностика внутрішніх бар'єрів дає змогу підготувати бізнес до швидкої перебудови та використання нових можливостей.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які основні типи внутрішніх бар'єрів можуть стримувати розвиток МСП?

Внутрішні бар'єри МСП зазвичай включають кадрові (нестача кваліфікованих працівників), фінансові (обмежений доступ до оборотного капіталу), технологічні (застаріле обладнання, відсутність автоматизації), управлінські (неефективна організаційна структура) та комунікаційні (недостатній обмін інформацією між підрозділами). Водночас Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) виокремлює основні внутрішні обмеження для малого бізнесу, особливо в контексті діджиталізації, серед яких — низькі цифрові навички та недостатня кібербезпека²⁸.

2. Як нестача внутрішніх ресурсів впливає на конкурентоспроможність бізнесу?

Нестача фінансових, людських або технологічних ресурсів обмежує інвестиції, уповільнює модернізацію виробництва та стримує впровадження інновацій. Це знижує адаптивність бізнесу до мінливого ринку і створює перевагу для конкурентів. При цьому дослідження стверджують, що правильно обрані моделі конкуренції (диверсифікація, лідерство за витратами або фокус) позитивно корелюють з підвищенням ефективності²⁹.

3. Як оцінити рівень ефективності внутрішніх процесів?

Ефективність внутрішніх процесів вимірюється через KPI, аудит бізнес-процесів, аналіз продуктивності працівників і дотримання планів. Методики на кшталт Balanced Scorecard забезпечують комплексний підхід, поєднуючи фінансові та нефінансові показники в єдиній системі оцінки ефективності внутрішніх процесів в організації / на підприємстві³⁰.

4. Які організаційні виклики найбільш критичні під час війни?

У воєнний час критичними стають забезпечення безперервності операцій: збереження ключового персоналу, адаптація логістики до нових умов, захист активів та даних. Плюс — необхідність швидкого прийняття рішень і мобільної структури управління. Світовий банк радить активно використовувати антикризове управління та адаптацію операцій, активізуючи процедури реагування на кризу³¹.

5. Які інструменти дозволяють виявити й подолати внутрішні бар'єри?

Корисними інструментами є SWOT-аналіз, матриця внутрішніх ресурсів, метод «5 чому» для пошуку глибинних причин проблем, а також моделювання бізнес-процесів (BPMN). Для систематизації та управління якістю корисним є стандарт ISO 9001:2015³².

Зверніть увагу

Навіть у кризовий час до 60 % проблем бізнесу пов'язані не із зовнішніми умовами, а з внутрішньою неефективністю.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

- ☑ **Матриця внутрішніх ресурсів** (оцінка кадрового, фінансового, технологічного та організаційного потенціалу).
- ☑ **Аудит процесів** — визначення вузьких місць у виробництві чи сервісних операціях.
- ☑ **Оцінка компетенцій команди** — порівняння поточних навичок з вимогами стратегії.

Форма, подана в табл. 6, дає можливість оцінити поточний рівень ресурсної стійкості бізнесу, визначити його вузькі місця та запланувати дії, спрямовані на їх ліквідацію.

Фінансова й організаційна стійкість компанії визначається низкою ключових параметрів. Перш за все, важливим є наявність резервного фонду на 3–6 місяців операційної діяльності та диверсифікація джерел доходу, що дозволяє бізнесу витримати кризи без втрати базових функцій. Не менш суттєвим є кадровий потенціал: наявність кадрового резерву та програм розвитку ключових спеціалістів забезпечують безперервність роботи і здатність швидко замінювати чи підсилювати критичні функції.

Гнучкість операційної моделі відіграє не меншу роль. Компанія повинна мати можливість швидко переходити на альтернативні постачання або канали продажів, використовуючи сучасні IT-інструменти й резервні технічні рішення. Це забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть за умов перебоїв у ланцюгах постачання чи технологічних ризиків.

Додатково важливими є юридична безпека та нематеріальні активи. Оновлені договори, страхові механізми та плани реагування на зміни у законодавстві допомагають знизити правові ризики. Репутаційний капітал та соціальна відповідальність формують довіру клієнтів і партнерів: стабільні відносини, позитивний імідж у медіа й інтеграція CSR / ESG-підходів підвищують конкурентоспроможність компанії та зміцнюють її роль у громаді (регіоні, державі чи на міжнародній арені).

Важливо

Регулярно проводьте «внутрішній аудит» не рідше ніж раз на квартал — це допоможе вчасно помітити проблеми, які у кризовий момент можуть стати фатальними.

Таблиця 6

Форма оцінки ресурсної стійкості бізнесу

№	Ресурс / Параметр	Питання для оцінки	Поточний рівень (1–5)	Докази / Примітки	План дій
1	Фінансова стійкість	Чи має бізнес резервний фонд на 3–6 місяців? Чи є різні джерела доходу?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		
2	Кадровий потенціал	Чи є кадровий резерв? Чи передбачені програми розвитку ключових спеціалістів?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		
3	Операційна гнучкість	Наскільки швидко компанія може перейти на альтернативні постачання або канали продажів?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		
4	Технологічна готовність	Чи є сучасні IT-інструменти та резервні технічні рішення для безперервної роботи?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		
5	Юридична безпека	Чи є оновлені договори, страхування, плани реагування на зміни в законодавстві?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		
6	Репутаційний капітал	Чи має компанія стабільні партнерські зв'язки, довіру клієнтів і позитивний імідж?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		
7	Соціальна відповідальність	Чи інтегрована CSR / ESG-стратегія? Чи підтримує бізнес громаду?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5		

Матриця оцінки внутрішніх ресурсів (табл. 7) дає змогу комплексно проаналізувати ключові елементи, що визначають життєздатність та розвиток компанії. У сукупності ці чотири напрями (кадри, фінанси, технології, управління) дозволяють визначити сильні сторони компанії, виявити вразливості та сформувати план дій для підвищення ефективності й стійкості бізнесу. Паралельно можна визначити три найкритичніші бар'єри:

- 1. Недостатній резервний фонд та фінансова диверсифікація** — підвищує ризик нестабільності у разі втрати ключового клієнта чи ринкових коливань.
- 2. Низький рівень автоматизації та відсутність інтегрованих IT-рішень** — знижує ефективність, підвищує навантаження на персонал та ризики помилок.
- 3. Слабка система моніторингу та управління KPI** — ускладнює своєчасне реагування на проблеми та коригування стратегії.

Додатково, результати аналізу внутрішніх ресурсів можуть бути використані як основа для побудови стратегії розвитку підприємства (більш детально буде розглянуто далі). Це дає змогу не лише усунути виявлені бар'єри, але й розробити систему превентивних заходів, спрямованих на зниження ризиків, посилення конкурентних переваг і створення додаткової цінності для компанії. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності організації до ринкових викликів і забезпечує стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Таблиця 7

Матриця оцінки внутрішніх ресурсів

Ресурс	Поточний стан	Важливість для бізнесу	Проблеми	Дії з усунення
Кадри	Кадровий резерв частково сформований; є програми наставництва, але обмежена участь у тренінгах	Висока — впливає на продуктивність, інновації, адаптивність	Низька залученість у навчальні програми, ризик втрати ключових фахівців	Створити план розвитку компетенцій, запровадити обов'язкові тренінги, розширити менторську програму
Фінанси	Стабільний грошовий потік, але недостатній резервний фонд (менш як на 3 місяці витрат)	Дуже висока — визначає можливість інвестицій і стійкість у кризах	Залежність від 2 основних клієнтів; обмежена диверсифікація доходів	Створити резервний фонд на 6 місяців, диверсифікувати клієнтську базу, розробити план швидкої ліквідності
Технології	Використовуються базові IT-рішення; автоматизація часткова, відсутня інтеграція систем	Висока — впливає на ефективність, швидкість і якість роботи	Ручні процеси займають багато часу, підвищений ризик помилок, відсутність резервних технічних рішень	Інвестувати в автоматизацію, впровадити інтегровану ERP / CRM-систему, створити план IT-безпеки
Управління	Є стратегічний план, але слабкий моніторинг KPI та внутрішніх процесів	Висока — впливає на узгодженість роботи та контроль результатів	Відсутність системної аналітики, нечітка відповідальність за досягнення показників	Запровадити систему моніторингу KPI, встановити систему регулярної звітності, призначити відповідальних

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи знаю я всі свої ключові внутрішні ресурси?
2. Які процеси в компанії є найслабшими?
3. Чи є у нас кадрові резерви на випадок відтоку персоналу?
4. Чи є ресурси, які можна оптимізувати або використати ефективніше?
5. Як швидко ми можемо адаптуватися до раптових змін?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

На основі запропонованого прикладу заповнення матриці оцінки внутрішніх ресурсів (табл. 7) заповніть цю матрицю-шаблон для свого підприємства (4 категорії: кадри, фінанси, технології, управління) та визначте три найкритичніші бар'єри.

Матриця-шаблон оцінки внутрішніх ресурсів
(для заповнення)

Ресурс	Поточний стан	Важливість для бізнесу	Проблеми	Дії з усунення
Кадри				
Фінанси				
Технології				
Управління				

Три найкритичніші бар'єри

1.

2.

3.

2.2. Виявлення зовнішніх бар'єрів — негативний вплив ринкових умов та регуляторного середовища, невідповідність державних політик вимогам інклюзивності

Х Час на прочитання: ≈ 8–10 хвилин

Короткий огляд: Зовнішні бар'єри можуть значно обмежувати розвиток МСП, особливо в умовах війни, коли економічна ситуація та законодавчі вимоги змінюються швидко та непередбачувано. Водночас використання адаптивних стратегій та кращих міжнародних практик дозволяє мінімізувати цей вплив і знайти можливості зростання.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): В умовах війни адаптація до ринкових змін і розуміння регуляторних вимог є критично важливими для виживання бізнесу. Компетентне реагування на зовнішні бар'єри допомагає МСП залишатися конкурентоспроможними, зберігати робочі місця та забезпечувати економічну стійкість.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які основні зовнішні економічні та політичні фактори (бар'єри) найбільше впливають на МСП під час війни?

Підприємства стикаються з численними зовнішніми викликами: коливання валютних курсів, зниження купівельної спроможності, труднощі з доступом до сировини через логістичні бар'єри, а також зміни в митному регулюванні. Політичні чинники, як-от воєнний стан, мобілізація, зміни у податковій політиці тощо, формують нові рамки ведення бізнесу, додають рівень невизначеності, підвищуючи потребу в оперативному адаптуванні бізнес-процесів та часто вимагають від МСП швидкої перебудови операційних процесів³³.

2. Як нестабільність регуляторного середовища впливає на прийняття рішень?

Часті або непередбачувані зміни законодавства створюють значну правову невизначеність — МСП змушені витрачати ресурси на постійне відстеження змін і адаптацію до них. Наслідком є затримка реалізації стратегічних бізнес-рішень та уповільнення запуску нових проєктів, що особливо критично для малих і середніх підприємств з обмеженими адміністративними потужностями на стратегічному й операційному рівнях³⁴.

3. Які приклади міжнародної практики допомагають подолати ці бар'єри?

Досвід інших країн показує, що спрощення податкових режимів, цифрові сервіси для реєстрації бізнесу та субсидоване кредитування можуть істотно знизити бар'єри входу. Для українських МСП є важливим запозичення таких рішень, а також участь у міжнародних програмах для розширення ринків і підтримки інновацій³⁵.

4. Які інструменти можна застосувати для зменшення впливу зовнішніх бар'єрів?

Ефективно працюють такі інструменти: регулярний PESTEL-аналіз для моніторингу зовнішніх змін; накопичення фінансових резервів; довгострокові контракти з постачальниками; диверсифікація ринків збуту; участь у бізнес-асоціаціях для спільного лобювання інтересів тощо. Крім того, використання державних та міжнародних програм підтримки дозволяє компенсувати фінансові та операційні ризики³⁶.

5. Чому невідповідність державних політик принципам інклюзивності обмежує розвиток підприємництва?

Якщо державні програми підтримки орієнтовані на великі компанії або не враховують потреби різних вразливих груп (жінки-підприємці, переселенці, ветерани, люди з інвалідністю тощо), то велика частина потенціалу бізнесу залишається нереалізованою. В умовах війни інклюзивні підходи набувають особливого значення, адже вони дозволяють ширше залучати людський капітал і сприяти соціальній стабільності³⁷.

Зверніть увагу

Вплив зовнішніх бар'єрів часто є непрямим, але накопичувальним. Навіть незначні зміни в оподаткуванні чи митному регулюванні можуть значно вплинути на фінансовий стан малого бізнесу.

В таблиці 8 представлено зовнішні бар'єри (ризики) для розвитку МСП, їх потенційний вплив на бізнес та можливі шляхи їх подолання.

Таблиця 8

Зовнішні бар'єри (ризики) МСП

Категорія бар'єрів	Конкретні приклади	Потенційний вплив на бізнес	Можливі шляхи подолання
Економічні	Інфляція, девальвація гривні, зростання вартості енергоносіїв, розриви у ланцюгах постачання, зниження купівельної спроможності	Зростання витрат, падіння обсягів продажів, скорочення інвестицій	Диверсифікація постачальників, хеджування валютних ризиків, оптимізація витрат, пошук нових ринків
Регуляторні	Часті зміни законодавства, надмірне ліцензування, складні податкові процедури, нестабільність правил під час воєнного стану	Затримки запуску проєктів, додаткові адміністративні витрати, штрафи за невідповідність	Використання консультаційних послуг, участь у бізнес-асоціаціях, цифровізація документообігу
Соціальні	Міграція кваліфікованих кадрів, зниження довіри споживачів, психологічний стрес працівників, зміни у споживчих звичках	Дефіцит персоналу, падіння продуктивності, втрата клієнтів	Програми лояльності для працівників, адаптація продуктів / послуг до нових потреб, корпоративна підтримка психічного здоров'я

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

Нижче подано набір ризиків для трьох секторів — сільське господарство, ІТ-сектор і логістика, які ви можете використовувати при оцінці ризиків для власного підприємства.

1. Сільське господарство**Ризики:**

- Фізичне знищення або пошкодження полів, техніки та інфраструктури (замінування (контамінація) територій, обстріли артилерією чи дронами).
- Обмежений доступ до добрив і техніки через розриви ланцюгів постачання.
- Валютні ризики при імпорті насіння, засобів захисту рослин та запчастин.
- Зниження доступу до ринків збуту через блокування логістичних шляхів.

Приклад: Вже на кінець 2023 року приблизно 25 %³⁸ сільськогосподарських земель, особливо у східних та південних регіонах України, стали непридатними для обробітки через ворожу окупацію та контамінацію (замінування вибухонебезпечними предметами), що суттєво знижує потенціал аграрного сектора в цілому³⁹.

2. IT-сектор

Ризики:

- Міграція висококваліфікованих кадрів за кордон.
- Кібератаки на інфраструктуру та клієнтські сервіси.
- Залежність від іноземних замовників та валютних коливань.
- Втрата довіри до стабільності ринку з боку міжнародних партнерів.

Приклад: У першому півріччі 2023 року експорт IT-послуг з України впав на 9,3 % порівняно з попереднім роком, попри зусилля з підтримки кіберстійкості та резервного зберігання даних⁴¹.

3. Логістика

Ризики:

- Зміна маршрутів та подовження часу доставки через блокування портів і пошкодження доріг.
- Зростання транспортних витрат (пальне, страхування, охорона вантажів).
- Регуляторні бар'єри для транзиту через суміжні країни.
- Дефіцит водіїв через мобілізацію та міграцію.

Приклад: У 2022–2023 рр. завдяки «зерновому коридору» через порти Одеси вдалося поновити частину експорту. Проте підприємства були змушені суттєво переорієнтувати маршрути через Польщу та Румунію, що збільшило собівартість перевезення на 30–40 %⁴¹.

ШАБЛОНИ / ФОРМУЛИ / ЧЕК-ЛИСТИ:

Нижче наведено приклад чек-листа «Оцінка впливу зовнішніх бар'єрів на бізнес», який ви можете використовувати при оцінці вашого підприємства.

☒ Чек-лист «Оцінка впливу зовнішніх бар'єрів на ваш бізнес»

1. Економічні фактори	Так	Ні
Чи впливають коливання курсу валют на ваші закупівлі або ціни?		
Чи знизився попит на ваші товари / послуги через економічну нестабільність?		
Чи збільшилися витрати на сировину, енергію чи логістику?		
2. Регуляторні бар'єри		
Чи виникли нові обмеження у вашій галузі через зміни законодавства?		
Чи ускладнилися процедури ліцензування, сертифікації або митного оформлення?		
Чи відповідає ваш бізнес новим стандартам або вимогам інклюзивності?		
3. Соціальні та кадрові ризики		
Чи є нестача кваліфікованих кадрів через мобілізацію або міграцію?		
Чи впливає безпекова ситуація на доступність працівників чи клієнтів?		
Чи виникають конфлікти в колективі через адаптацію до нових умов?		

4. Логістичні та ринкові ризики		
Чи змінилися маршрути постачання або зросли логістичні витрати?		
Чи втратили ви частину внутрішніх або зовнішніх ринків збуту?		
Чи є у вас альтернативні канали продажу або постачання?		

Важливо

Використовуйте підписку на офіційні бюлетені уряду та бізнес-асоціацій, щоб отримувати інформацію про зміни в законодавстві раніше, ніж конкуренти.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Які три основні зовнішні фактори найбільше впливають на ваш бізнес?
2. Як зміни в регуляторному середовищі за останні пів року вплинули на ваші фінанси?
3. Чи є у вас план адаптації до валютних ризиків?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Оцініть кожен пункт з чек-листа для вашого підприємства за шкалою від 1 (не впливає) до 5 (критичний вплив) та сформулюйте план дій для мінімізації найвищих ризиків.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☒ Зовнішні бар'єри можуть бути як прямими (податки, мита), так і непрямими (валютні ризики, соціальні зміни).
- ☒ Постійний моніторинг регуляторного середовища дає конкурентну перевагу.
- ☒ Міжнародні ринки можуть компенсувати втрати внутрішнього попиту.
- ☒ Здатність адаптуватися до зовнішніх змін швидше за конкурентів — ключ до виживання і зростання.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- Впровадьте систему регулярного аналізу зовнішніх ризиків.
- Працюйте з бізнес-асоціаціями для колективного захисту інтересів.
- Диверсифікуйте ринки збуту.

2.3. Розробка стратегії для МСП — основні принципи стратегічного планування, SWOT-аналіз та PEST-аналіз, сценарії розвитку, інструменти аналізу бар'єрів

Х Час на прочитання: ≈ 8–10 хвилин

Короткий огляд: Стратегічне планування для МСП у воєнний час потребує швидкої адаптації, інтеграції гнучких інструментів аналізу та врахування зовнішніх і внутрішніх ризиків. Поєднання SWOT, PESTEL та сценарного підходу дозволяє бізнесу визначити пріоритети та діяти на випередження.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): Правильно вибудована стратегія допоможе підприємцю не лише вижити під час війни, а й використати нові ринкові ніші. Це особливо важливо для збереження робочих місць, стабільності грошового потоку та конкурентних переваг у період відновлення економіки.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які базові принципи стратегічного планування забезпечують стійкість МСП у кризових умовах?

Базові принципи включають гнучкість, швидку реакцію, орієнтацію на ключові компетенції та постійний моніторинг ризиків. Наприклад, страхування фінансової «подушки» допомагає МСП краще управляти грошовим потоком під час кризових ситуацій — це підтверджено дослідженнями про стійке відновлення бізнесу⁴².

2. Які інструменти допомагають ідентифікувати та подолати бар'єри розвитку?

Серед найефективніших інструментів — SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, а також аналітичні онлайн-інструменти (оцінка бізнес-процесів, управління ризиками). Наприклад, ОЕСР пропонує цифрові діагностичні інструменти, які допомагають виявити слабкі місця та сформулювати план дій⁴³.

3. Як створювати сценарії розвитку бізнесу в умовах невизначеності?

Важливо окреслити (розробити, проаналізувати) кілька сценаріїв — оптимістичний, реалістичний, песимістичний, — базуючись на ключових факторах (наприклад, розвиток ринку, доступність фінансів і ресурсів, якість людського капіталу тощо), і регулярно адаптувати їх у відповідь на зміни ринку. Це дозволяє МСП підготуватись до різних варіантів розвитку подій⁴⁴.

4. Як інтегрувати SWOT-аналіз та PEST-аналіз у процес прийняття рішень?

Методика полягає у використанні PESTEL-аналізу для виявлення зовнішніх факторів (політичні, економічні, соціальні тощо), які потім можна використати для формування блоків «Можливості» та «Загрози» у SWOT-матриці. SWOT навпаки додає внутрішній контекст (сильні / слабкі сторони), що робить аналіз комплексним і стратегічним⁴⁵.

5. Як узгодити стратегічні цілі з реальними ресурсами підприємства?

Потрібна чітка **стратегічна інтеграція** (strategic alignment), коли структура та ресурси організації, її команда та цілі узгоджені між собою. Такий підхід забезпечує, що всі елементи бізнесу працюють синхронно на досягнення спільної мети⁴⁶.

Зверніть увагу

У воєнний час стратегія не може бути статичною. Її потрібно переглядати щонайменше раз на 3–6 місяців, враховуючи зміни в безпековій, економічній та регуляторній ситуації.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

- 1. SWOT-аналіз з урахуванням воєнних факторів** — ідентифікація сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у новій реальності правового режиму воєнного стану.
- 2. PESTEL-аналіз** — оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, що впливають на бізнес.
- 3. Метод сценарного планування** — розробка мінімум трьох сценаріїв розвитку — оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв (інші — за бажанням).
- 4. Матриця ризиків** — оцінка ймовірності та впливу ризиків з пріоритезацією заходів реагування.

На рис. 6 подано, як приклад, SWOT-аналіз виробничої компанії в умовах війни. Зазвичай певні фактори в цих чотирьох квадрантах відповідають і мирному часу, але ми внесли також і фактори, які виникли після повномасштабної агресії.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Гнучке виробництво з можливістю швидкого перепрофілювання. 2. Досвідчена команда інженерів та робітників. 3. Власні виробничі приміщення. 4. Розвинена мережа партнерів в Україні. 5. Доступ до пільгового кредитування (програми 5-7-9%). 6. Впроваджені системи контролю якості. 7. Локалізація у відносно безпечному регіоні. 8. Досвід роботи на експорт. 9. Можливість працювати у дві зміни. 10. Гнучка система знижок для клієнтів.	1. Залежність від імпортних комплектуючих. 2. Висока енергозалежність. 3. Недостатні фінансові резерви. 4. Відсутність диверсифікованого портфеля клієнтів. 5. Застаріле обладнання в окремих цехах. 6. Недостатня автоматизація виробництва. 7. Нестача кваліфікованих кадрів через мобілізацію. 8. Обмежені маркетингові ресурси. 9. Висока собівартість через логістичні витрати. 10. Вразливість IT-інфраструктури до кібератак.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на продукцію для оборонного сектору. 2. Державні програми підтримки МСП. 3. Пільговий імпорту обладнання. 4. Розширення експортних ринків у ЄС. 5. Можливість релокації у безпечні регіони. 6. Інноваційні технології (3D-друк, автоматизація). 7. Співпраця з міжнародними донорами. 8. Розвиток online-продажів. 9. Підготовка кадрів через дуальну освіту. 10. Можливість виходу в суміжні галузі.	1. Руїнування інфраструктури постачання. 2. Коливання валютного курсу. 3. Зростання цін на сировину та енергоносії. 4. Обмеження міжнародної логістики. 5. Втрата ключових клієнтів через кризу. 6. Військові обстріли та загроза виробництву. 7. Жорсткіші екологічні вимоги у ЄС. 8. Конкуренція з імпортними виробниками. 9. Психологічне вигорання персоналу. 10. Політична нестабільність та правові ризики.

Рис. 6. SWOT-аналіз виробничої компанії в умовах війни

Що ми можемо побачити з цього рисунку?

Сильні сторони. Компанія має низку конкурентних переваг, серед яких гнучке виробництво, здатне швидко адаптуватися до нових потреб ринку, зокрема оборонного сектору. Важливим ресурсом є досвідчена команда інженерів і робітників, що забезпечує стабільну якість та оперативне впровадження змін. Власні виробничі приміщення та розвинена мережа партнерів в Україні підсилюють стійкість бізнесу. Доступ до державних програм кредитування («5-7-9%»), впроваджені системи контролю якості й локалізація у відносно безпечному регіоні дозволяють утримувати виробництво за кризових обставин.

Слабкі сторони. Водночас існують критичні обмеження, що знижують ефективність. Залежність від імпорتنих компонентів і висока енергозалежність роблять компанію вразливою до глобальних і внутрішніх потрясінь. Недостатні фінансові резерви та відсутність диверсифікованого портфеля клієнтів створюють ризики для довгострокової стабільності. Застаріле обладнання, низький рівень автоматизації та брак кадрів через мобілізацію знижують продуктивність. Додатковими слабкими місцями є обмежені маркетингові ресурси, висока собівартість через логістику та вразливість IT-інфраструктури.

Можливості. Попри воєнний контекст, компанія має перспективи зростання. Зростаючий попит на продукцію для оборонного сектору відкриває нові ніші. Державні програми підтримки МСП та пільговий імпорт обладнання створюють умови для модернізації. Розширення експортних ринків у ЄС, можливість релокації виробництва, а також впровадження інноваційних технологій (3D-друк, автоматизація) можуть підвищити конкурентоспроможність та відкривають нові горизонти для масштабування бізнесу.

Загрози. Найбільшими викликами залишаються руйнування інфраструктури постачання ресурсів (паливо, електрика, вода тощо), валютні коливання та зростання вартості енергоносіїв і сировини. Обмеження міжнародної логістики й ризик втрати ключових клієнтів знижують стабільність експортних операцій. Безпосередня військова загроза — обстріли та пошкодження виробничих потужностей — ставить під сумнів можливість безперервної роботи. Також актуальні жорсткіші екологічні вимоги ЄС, конкуренція з імпортом, психологічне вигорання персоналу й загальна політична нестабільність. У сукупності ці фактори формують поле ризиків, яке компанія повинна враховувати у своїй стратегії.

Важливо

Проводьте SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та сценарне проєктування не поодиночці, а залучаючи ключових співробітників. Це допоможе отримати ширший погляд і підвищить командну залученість у реалізацію стратегії.

ОНЛАЙН-РЕСУРСИ:

SWOT-аналіз онлайн — шаблони для заповнення⁴⁷.

PESTEL-аналіз онлайн — шаблони для заповнення⁴⁸.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Які сильні сторони мого бізнесу можуть бути ключовими під час війни?
2. Які зовнішні фактори зараз найбільше впливають на мою діяльність?
3. Чи маю я план дій на випадок погіршення ситуації?
4. Чи знаю я основні тенденції свого ринку і які нові ринки можу освоїти?
5. Чи готова моя команда до швидких змін у стратегії?

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Стратегія МСП має бути гнучкою та багатосценарною.
- ☑ SWOT та PESTEL дозволяють системно оцінити ситуацію.
- ☑ Регулярний перегляд стратегії забезпечує адаптивність бізнесу.
- ☑ У кризовий період стратегічна гнучкість — головний фактор виживання та розвитку бізнесу.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Переглядайте стратегію раз на пів року.
- ➔ Використовуйте комбіновані інструменти аналізу.
- ➔ Залучайте команду до формування стратегічних планів.

В табл. 9 подано приклад розширеної таблиці для проведення PESTEL-аналізу з для бізнесу в умовах воєнного часу (по одному прикладу на кожен фактор).

Таблиця 9

**Розширена таблиця для проведення PESTEL-аналізу
для бізнесу в умовах воєнного часу**

Фактор впливу	Приклад впливу	Ймовірність впливу	Сила впливу	Можливості	Загрози	Рекомендації для зменшення/усунення
Р — Політичні	Державні програми підтримки бізнесу під час війни (гранти, «5-7-9», пільги на імпорт)	Висока	Середня	Залучення пільгового фінансування, відбудова виробництва	Зміна політичного курсу, бюрократія	Активно моніторити урядові програми, готувати документацію на проекти завчасно
Е — Економічні	Девальвація гривні та зростання собівартості імпорту	Висока	Висока	Розвиток виробництва та внутрішні продажі, експорт продукції у валюті	Втрата ліквідності, падіння купівельної спроможності	Формувати валютні резерви, укладати довгострокові угоди з постачальниками, розвивати внутрішні ринки
С — Соціальні	Мобілізація працівників, внутрішня міграція	Висока	Висока	Автоматизація процесів, залучення нових працівників, зокрема із вразливих категорій	Дефіцит кадрів, зниження продуктивності	Передбачити кадровий резерв, інвестувати в перепідготовку персоналу, проводити активне залучення людей з вразливих категорій населення

Фактор впливу	Приклад впливу	Ймовірність впливу	Сила впливу	Можливості	Загрози	Рекомендації для зменшення/усунення
Т — Технологічні	Кібератаки на бізнес та критичну інфраструктуру	Середня	Висока	Інвестиції в кіберзахист, розвиток цифрових сервісів	Втрата даних, зупинка діяльності	Встановити резервні сервери, впровадити системи кіберзахисту й резервного копіювання
Е — Екологічні	Руйнування та забруднення територій (нафтобази, ґрунти)	Середня	Середня	Участь у зелених проєктах відбудови, фінансування від донорів	Високі витрати на відновлення, штрафи за недотримання норм	Використовувати екологічні технології, залучати гранти на відновлення довкілля
Л — Правові	Воєнний стан, зміни у трудовому та податковому законодавстві	Висока	Висока	Гнучкі трудові угоди, тимчасові податкові пільги	Нестабільність нормативної бази, штрафи	Регулярно оновлювати юридичний супровід, працювати з консультантами

В табл. 10 подано приклади можливих сценаріїв розвитку, що можуть розглядатися при плануванні діяльності підприємства з виробництва меблів. Всього їх чотири — три «стандартні» та один — альтернативний («проривний»). Ці приклади можна використовувати при запровадженні сценарного підходу на вашому підприємстві.

Таблиця 10

Приклад реалізації сценарного підходу до планування діяльності підприємства МСП з виробництва меблів

Сценарій	Опис	Можливості	Ризики / Загрози	Стратегічні кроки
1. Базовий (стабілізація)	Попит на меблі залишається середнім, виробництво працює на внутрішній ринок, поступово відновлюються ланцюги постачання.	Збереження стабільної частки ринку; робота з наявними клієнтами; участь у держпрограмах «5-7-9».	Обмежена платоспроможність клієнтів; ризик перебоїв у логістиці.	Оптимізація витрат; розвиток онлайн-продажів; укладання довгострокових контрактів.
2. Оптимістичний (зростання та експорт)	Відновлення будівельного сектору та попит на меблі для відбудови; вихід на ринки ЄС через пільгові умови торгівлі.	Експорт у ЄС; участь у міжнародних програмах відновлення України; можливість масштабування виробництва.	Високі вимоги до стандартів якості та екології; конкуренція з великими виробниками.	Сертифікація продукції за стандартами ЄС; інвестиції в автоматизацію; створення відділу зовнішньоекономічної діяльності.
3. Песимістичний (криза та виживання)	Ескалація війни, падіння внутрішнього попиту, перебої з постачанням деревини та фурнітури.	Використання власних запасів і локальних ресурсів; вузька спеціалізація (наприклад, шкільні меблі або меблі для військових потреб).	Зниження обсягів продажів; втрата клієнтів; фінансові збитки.	Перепрофілювання виробництва (наприклад, на меблі для укриттів, військових частин); скорочення витрат; пошук донорських грантів.

Сценарій	Опис	Можливості	Ризики / Загрози	Стратегічні кроки
4. Альтернативний / проривний (інновації та нові ринки)	Використання 3D-друку, модульних конструкцій та екологічних матеріалів; створення smart-меблів.	Позиціювання як інноваційного бренду; вихід у нішеві сегменти (екомеблі, меблі-трансформери); залучення грантів на інновації.	Високі інвестиційні витрати; довгий термін окупності; потреба у фахівцях.	Партнерство з університетами та стартапами; участь у програмах EBRD / EU4Business; пілотні проекти з інноваційними меблями.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

На основі прикладів з рис. 5 і табл. 9 заповніть матриці-шаблони SWOT і PESTEL для свого бізнесу.

Матриця-шаблон SWOT
(для заповнення)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Матриця-шаблон PESTEL
(для заповнення)

Фактор впливу	Приклад впливу	Ймовірність впливу	Сила впливу	Можливості	Загрози	Рекомендації для зменшення / усунення
Р — Політичні						
Е — Економічні						
С — Соціальні						
Т — Технологічні						
Е — Екологічні						
Л — Правові						

2.4. Реалізація стратегій зростання — взаємозв'язок між цілями та діями, моніторинг та оцінка реалізації стратегії, аналітичні оцінки та ситуаційні дослідження

Х Час на прочитання: ≈ 6–8 хвилин

Короткий огляд: Реалізація стратегії зростання МСП вимагає чіткого узгодження цілей із конкретними діями, регулярного моніторингу та гнучкої корекції плану. Використання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), систем зворотного зв'язку та аналітичних інструментів дозволяє зменшити ризики й швидше реагувати на зміни.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): В умовах війни та відновлення ринки надзвичайно динамічні, а ресурсні можливості підприємців обмежені. Стратегія, що супроводжується планом дій та системним моніторингом, стає не просто інструментом розвитку, а гарантією виживання бізнесу.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ РОЗДІЛУ:

На рис. 7 в графічній формі подано п'ять кроків ефективної реалізації стратегії, які ми опишемо нижче у вигляді відповідей на запитання.

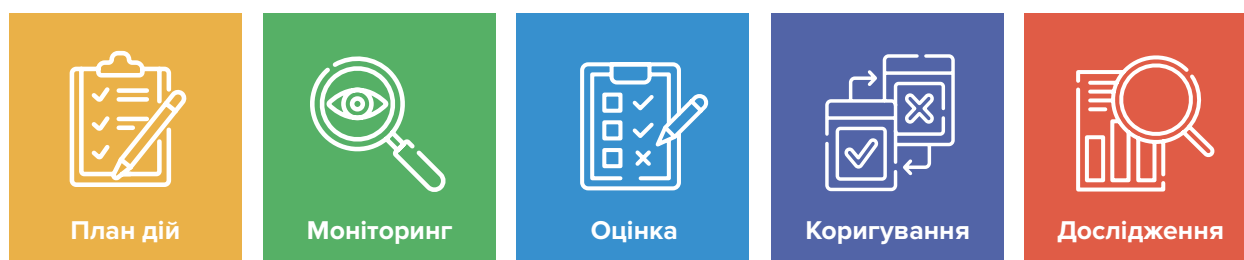


Рис. 7. П'ять кроків ефективної реалізації стратегії

1. Як сформулювати чіткий план дій для досягнення стратегічних цілей?

Чіткий план дій базується на **методології SMART** (**S**pecific (Конкретна), **M**easurable (Вимірювана), **A**chievable (Досяжна), **R**elevant (Реальна), **T**ime-bound (Досяжна у часі)), що дозволяє конкретизувати цілі та розбити їх на етапи з чіткими термінами виконання. План має включати пріоритети, ресурси, відповідальних осіб та контрольні точки. Це забезпечує прозорість у виконанні та дає можливість швидко коригувати курс⁴⁹.

2. Які індикатори варто відстежувати для моніторингу?

Ключові показники ефективності (*KPI*) визначаються залежно від галузі та стратегічних цілей: фінансові (дохід, рентабельність), операційні (продуктивність, час виконання замовлень), маркетингові (частка ринку, конверсія), кадрові (плинність персоналу, рівень залученості). Важливо встановлювати як кількісні, так і якісні KPI⁵⁰.

3. Як проводити оцінку ефективності реалізації стратегії?

Ефективність оцінюється через регулярний аналіз виконання планів, порівняння результатів з KPI та цільовими значеннями, а також врахування змін у зовнішньому середовищі. Методи можуть включати, наприклад, Balanced Scorecard (BSC), більш детальний опис якої подано в словнику термінів⁵¹. Це стратегічна система планування та управління, яку організації використовують для того, щоб чітко комунікувати свої цілі, визначати пріоритетні проекти, продукти й послуги, а також вимірювати та відстежувати прогрес у досягненні стратегічних орієнтирів. Її «збалансованість» полягає в поєднанні фінансових і нефінансових показників,

що дозволяє отримати повніше уявлення про ефективність роботи. Спершу створена як інструмент оцінки результативності, BSC перетворилася на комплексну рамку управління стратегією, головною перевагою якої є здатність інтегрувати рівні діяльності компанії, пов'язуючи індивідуальні та командні завдання, KPI, стратегічні цілі, а також місію та бачення організації.

4. Які інструменти допомагають коригувати план?

Серед найбільш дієвих інструментів — Gantt charts (діаграми Ганта) для відстеження термінів реалізації проєкту / процесу, Kanban-дошки⁵² (картки із завданнями) для гнучкого управління завданнями, Dashboards (аналітичні панелі) для візуалізації результатів, а також сценарне планування для передбачення наслідків змін.

5. Як використовувати ситуаційні дослідження для підсилення рішень?

Ситуаційні дослідження (*case studies*) дозволяють оцінити реальні приклади успішних чи провальних рішень у схожих умовах, виявити фактори успіху та уникнути помилок. Вони можуть стати основою для адаптації стратегії до поточних умов ринку.

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА

На рис. 8 представлено «Ланцюг реалізації стратегії: Ціль → Дія → Моніторинг → Корекція», який відображає покроковий цикл стратегічного управління для ММСП.

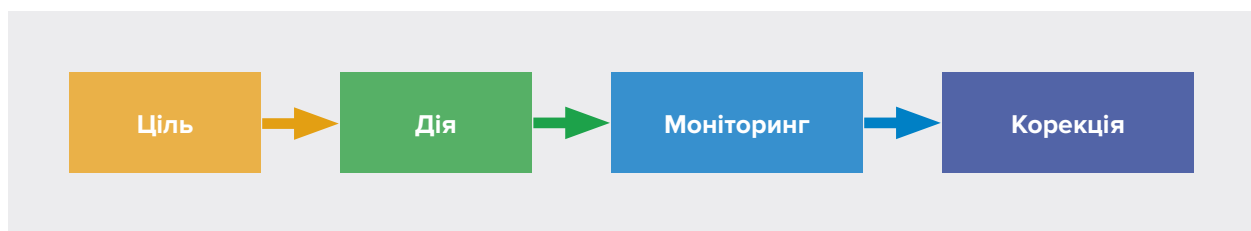


Рис. 8. Ланцюг реалізації стратегії: Ціль → Дія → Моніторинг → Корекція

Цей ланцюг складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів:

- 1. Ціль.** Вихідна точка — чітке формулювання стратегічної мети, яка узгоджена з місією компанії та враховує її ресурси. Це може бути, наприклад, розширення ринку збуту або запуск нового продукту.
- 2. Дія.** Конкретні кроки та заходи, спрямовані на досягнення поставленої мети. Тут визначаються виконавці, строки та необхідні ресурси.
- 3. Моніторинг.** Регулярне відстеження KPI, фінансових показників, дотримання строків і якості виконання. Моніторинг дозволяє вчасно помітити відхилення і зробити корекцію.
- 4. Корекція.** Аналіз результатів і внесення змін у план дій для усунення проблем або використання нових можливостей. Корекція забезпечує гнучкість та адаптацію стратегії до змін середовища.

Після проведення корекції слід повернутися на один з попередніх етапів (для реалізації дії чи проведення моніторингу). Якщо за результатами моніторингу буде визначено, що ціль досягнуто, можна буде поставити нову і повторювати цей ланцюг реалізації стратегії.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ,

який можна використовувати для реалізації стратегії зростання подано нижче:

- ☑ **План дій** з розбивкою на коротко-, середньо- та довгострокові завдання.
- ☑ **KPI** для кожного завдання.
- ☑ **Інструменти моніторингу:** Google Data Studio, Power BI, CRM-аналітика.
- ☑ **Регулярні звіти:** щотижневі (оперативні), щомісячні (аналітичні).
- ☑ **Аудит реалізації:** щоквартальний / щорічний перегляд стратегії.

В табл. 11 подано приклад універсальної таблиці «**Ціль — Завдання — KPI — Відповідальний — Термін — Статус**», яку можна інтегрувати у діяльність вашого підприємства для відстеження реалізації стратегії.

Таблиця 11

Відстеження реалізації стратегії у відділі маркетингу

Ціль	Завдання	KPI	Відповідальний	Термін	Статус
Збільшення обсягів продажів на 20 %	Запустити нову маркетингову кампанію	+ 20 % до кількості лідів за 3 місяці	Маркетинг-директор	01.09.2025	Виконується
Оптимізація витрат на логістику	Переговори з новими перевізниками	Зниження витрат на 15 %	Логіст	15.10.2025	Планується
Підвищення впізнаваності бренду	Організація 5 публічних заходів	5 заходів до кінця року	PR-менеджер	31.12.2025	Не розпочато
Вихід на новий регіональний ринок	Відкрити представництво у Львові	Відкриття офісу до грудня 2025	Керівник регіонального розвитку	20.12.2025	Виконується
Підвищення продуктивності команди	Провести тренінг з управління часом	80 % співробітників пройшли тренінг	HR-менеджер	10.11.2025	Виконується
Посилення онлайн-присутності компанії в інтернет	Оновити корпоративний вебсайт і впровадити SEO-оптимізацію	збільшення на + 30 % трафіку за 6 місяців	Digital-маркетолог	01.03.2026	Планується

Поданий нижче приклад чек-листа (табл. 12) можна використовувати для контролю програму у реалізації стратегії як для окремого підрозділу підприємства, так і для підприємства у цілому.

Таблиця 12

☑ Чек-лист «Контроль прогресу у реалізації стратегії» відділу маркетингу

	1. Перевірка виконання плану дій	☐ Чи всі завдання розподілені між відповідальними особами? ☐ Чи оновлено статус виконання кожного завдання? ☐ Чи відповідають дії запланованим термінам?
	2. Відстеження KPI	☐ Чи всі ключові показники ефективності (KPI) актуальні? ☐ Чи фіксуються значення KPI у встановлений періодичний термін? ☐ Чи досягнуто запланованих проміжних результатів?
	3. Аналіз відхилень	☐ Чи виявлені причини відставання або перевиконання плану? ☐ Чи підготовлені пропозиції щодо корекції дій? ☐ Чи зафіксовано ризики, що виникли в процесі реалізації?
	4. Комунікація та звітність	☐ Чи проведено останню заплановану нараду з команди? ☐ Чи підготовлено звіт для керівництва або партнерів? ☐ Чи донесені зміни в стратегії до всіх виконавців?
	5. Перегляд і корекція стратегії	☐ Чи оновлено план з урахуванням нових зовнішніх та внутрішніх факторів? ☐ Чи враховано результати ситуаційних досліджень або ринкового аналізу? ☐ Чи визначено нові цілі або пріоритети?

Зверніть увагу

Що чіткіше прописаний план дій, то легше відслідковувати прогрес та швидко вносити корективи.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи всі мої стратегічні цілі мають конкретні завдання та відповідальних?
2. Які показники я використовую для вимірювання прогресу?
3. Як часто я аналізую ефективність стратегії?
4. Чи є в мене інструменти для оперативної корекції плану?
5. Чи проводжу я регулярні зустрічі з командою для обговорення прогресу?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Заповніть запропоновану матрицю-шаблон для трьох головних напрямів розвитку вашого бізнесу, взявши за основу наш приклад з табл. 11.

Матриця-шаблон «Ціль — Завдання — KPI — Відповідальний — Термін — Статус»
(для заповнення)

Ціль	Завдання	KPI	Відповідальний	Термін	Статус

ОНЛАЙН-РЕСУРСИ:

- Trello — управління завданнями⁵³
- Asana — планування та моніторинг⁵⁴
- Google Data Studio — візуалізація даних⁵⁵

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ План дій має бути деталізований і прив'язаний до конкретних KPI.
- ☑ Моніторинг — безперервний процес, а не одноразова подія.
- ☑ Ситуаційні дослідження допомагають адаптувати стратегію під реалії ринку.
- ☑ Командна комунікація — ключ до своєчасного виявлення проблем.
- ☑ Чим чіткіше описані кроки реалізації, тим легше контролювати досягнення стратегічних цілей і швидко реагувати на виклики.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Запровадьте щотижневі оперативні звіти.
- ➔ Визначте 3–5 головних показників ефективності.
- ➔ Створіть резервний план на випадок кризи.

РОЗДІЛ 3.

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ТА ДОВГОСТРОКОВЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

3.1. Бренд як стратегічний актив — оцінка вартості бренду, його архітектури, актуальність ребрендингу

Х Час на прочитання: ≈ 6–8 хвилин

Короткий огляд: Бренд — це не лише логотип або назва, а стратегічний актив, який формує довіру клієнтів, підвищує ринкову вартість компанії та визначає її впізнаваність. Під час кризи правильне управління брендом дозволяє не лише зберегти позиції компанії на ринку, а й стати лідером у своїй ніші.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): Під час війни та відновлення економіки бренд може стати ключовим елементом стабільності бізнесу. Сильний бренд допомагає залучати інвесторів, отримувати державну підтримку та виходити на нові ринки навіть за умов нестабільності.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Як бренд впливає на довгострокову конкурентоспроможність?

Бренд — це нематеріальний актив, що забезпечує лояльність, дозволяє утримувати клієнтів у кризові періоди, залучати інвестиції та формувати цінову премію. У довгостроковій перспективі зростаюча впізнаваність та сильна репутація бренду стають фундаментом стійкого розвитку компанії⁵⁶.

Сильний бренд також підвищує вартість компанії у випадку продажу чи залучення партнерів, оскільки він є частиною інтелектуальної власності. Це створює додаткові фінансові можливості. Крім того, бренд впливає на здатність компанії залучати таланти. Робота в організації з позитивним іміджем сприймається привабливіше, що формує кадрову стійкість та конкурентну перевагу на ринку праці.

2. Як визначити стратегічну цінність бренду для компанії?

Стратегічна цінність бренду вимірюється через його здатність формувати емоційну прихильність клієнтів та підтримувати продажі навіть в умовах нестабільності. Наукові дослідження пояснюють концепцію «**brand equity**» (**капітал бренду**) — сукупності активів, що формують додаткову цінність бренду й конкурентну перевагу компанії⁵⁷. Це поняття використовується у маркетингу та стратегічному менеджменті для пояснення, чому товари чи послуги відомих брендів сприймаються дорожчими, надійнішими або привабливішими, ніж аналогічні безіменні продукти.

До компоненту brand equity відносять:

- **Впізнаваність бренду (brand awareness)** — наскільки легко споживач ідентифікує бренд серед конкурентів.
- **Асоціації з брендом (brand associations)** — емоції, образи й цінності, які спливають у свідомості клієнтів.

- **Лояльність до бренду (brand loyalty)** — готовність споживачів купувати повторно та відмовлятися від альтернатив.
- **Сприйнята якість (perceived quality)** — уявлення клієнта про те, що бренд забезпечує вищу якість, ніж середньоринкова.
- **Інші нематеріальні активи** — патенти, торгівельні марки, канали збуту, репутація в медіа.

Тобто brand equity — це нематеріальний «капітал довіри», який напряду перетворюється на фінансову вигоду та довгострокову стійкість компанії.

3. Які методи оцінки вартості бренду існують і як їх застосувати?

Основними є прибуткові, ринкові та витратні підходи.

Метод цінової премії (Price Premium) базується на визначенні тієї додаткової вартості, яку споживач готовий заплатити за брендований товар порівняно з аналогічним небрендованим продуктом. Якщо різниця в ціні стабільна і підтверджується ринковим попитом, вона відображає фінансову силу бренду та його здатність створювати для компанії додатковий дохід.

Метод multi-period excess earnings оцінює бренд через майбутні грошові потоки, які він генерує понад звичайні доходи компанії. Спочатку прогнозуються доходи бізнесу загалом, а потім виділяється частка, що пов'язана саме з брендом (наприклад, завдяки впізнаваності або лояльності клієнтів). Ця надлишкова вартість дисконтується за кілька періодів і дає оцінку нематеріального капіталу бренду.

Модель Interbrand розглядає бренд як стратегічний актив і оцінює його через чисту приведену вартість майбутніх доходів, які бренд здатен забезпечити. Методика включає три ключові елементи: фінансовий прогноз, роль бренду (яку частку доходів він генерує) та силу бренду (його здатність підтримувати прибуток у майбутньому). У підсумку бренд отримує грошову оцінку, що інтегрує і фінансові, і нематеріальні показники⁵⁸. Саме за цією методикою щороку складаються рейтинги Best Global Brands⁵⁹, де вартість брендів Apple, Microsoft, Google чи Coca-Cola вимірюється у десятках і сотнях мільярдів доларів.

Також застосовуються методи споживчого опитування та аналізу ринкової частки бренду. Вони дозволяють оцінити силу сприйняття бренду на ринку і його здатність залучати нових клієнтів. На практиці компанії часто комбінують кілька методів, щоб отримати повнішу картину. Це допомагає врахувати як фінансові показники, так і нематеріальні активи, пов'язані з іміджем і лояльністю.

4. Що таке архітектура бренду і як її оптимізувати?

Архітектура бренду — це стратегічна структура портфеля брендів компанії: монобренд, «парасольковий» чи портфель суббрендів. Вона допомагає чітко позиціювати кожну «гілку» цієї структури, уникнути внутрішньої конкуренції та підвищити впізнаваність. Хороша архітектура сприяє зростанню продажів та ефективному управлінню брендами⁶⁰.

Монобренд — це стратегія, коли компанія працює під єдиним брендом, і всі продукти та послуги асоціюються саме з ним. Прикладом є **IKEA**, де меблі, аксесуари та послуги мають єдину ідентичність, що формує цілісне сприйняття компанії та посилює впізнаваність. Перевага такого підходу — концентрація ресурсів на просуванні одного бренду, але ризик полягає в тому, що будь-яка криза напряду впливає на всю компанію.

«Парасольковий» бренд передбачає, що головний бренд покриває кілька напрямів або категорій продуктів, які підсилюють одне одного. Наприклад, **Samsung** виробляє смартфони, побутову техніку, телевізори та навіть рішення для бізнесу, але всі вони просуваються під єдиною назвою. Це створює ефект довіри до нових товарів завдяки репутації вже відомих.

Портфель суббрендів — це стратегія, коли в межах однієї корпорації існують кілька брендів із власною ідентичністю, орієнтованих на різні сегменти ринку. Прикладом є **Nestlé**, яка має бренди *Nescafé*, *KitKat*, *Gerber*, *Purina* та інші. Такий підхід дозволяє точково працювати з різними аудиторіями, мінімізуючи ризики та підвищуючи гнучкість, але водночас потребує більше інвестицій у маркетинг для кожного окремого бренду.

Оптимізація архітектури бренду передбачає регулярний аудит портфеля для виявлення дублювань, неефективних брендів чи конфліктів позиціювання. Це дозволяє зосередити ресурси на тих напрямках, які приносять найбільшу цінність. Також важливо вибудувати логічну систему взаємозв'язків між брендом-«парасолькою» і суббрендами, щоб підсилювати асоціації та довіру клієнтів, а не розпорошувати комунікаційні зусилля.

5. У яких випадках доцільний ребрендинг?

Ребрендинг — це процес оновлення або повної зміни бренду компанії, який може включати зміну назви, логотипу, візуальної ідентичності, позиціювання, комунікаційної стратегії чи навіть корпоративної культури.

Ребрендинг доцільний при втраті актуальності, диверсифікації бізнес-моделі, виході на нові ринки, а також після злиття або поглинання. Його основна мета — пристосувати бренд до нових ринкових умов, зробити його більш актуальним для цільової аудиторії та відобразити стратегічні зміни у бізнесі. Важливо враховувати не лише візуальну оновленість, а й стратегічне позиціювання бренду в оновленому ринковому контексті.

Крім того, ребрендинг може стати інструментом подолання репутаційної кризи, якщо бренд асоціюється з негативними подіями або втратив довіру клієнтів. У такому випадку оновлення ідентичності допомагає «перезапустити» відносини зі споживачами. Ще одна причина — необхідність підкреслити інноваційність компанії та її відкритість до сучасних трендів. Це актуально для бізнесів, які виходять у цифровий простір або адаптуються до нових екологічних стандартів.

6. Яка специфіка збереження бренду під час релокації бізнесу в умовах війни? Тут може бути декілька аспектів:

1. Під час переміщення бізнесу важливо підтримувати впізнаваність і довіру до бренду — це потребує продуманих PR-стратегій, адаптивної комунікації та збереження цінностей.
2. Важливим є також збереження асоціацій і репутації — це особливо критично для виробників з давніми ринковими зв'язками.
3. Перезавантаження виробництва або перенесення офісів не повинне позначитися на якості товарів чи послуг.
4. Соціальна та громадська відповідальність — бренд, який залишається активним у громадах, підтримує ЗСУ або залучається до волонтерства, посилює довіру та позитивні асоціації⁶¹.

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА

На рис. 9 подано схему компонентів (складових) вартості бренду. Ця схема показує, що вартість бренду формується не лише через фінансові показники, а й завдяки нематеріальним факторам. До неї входять як «тверді» елементи — внесок бренду в прибуток, ринкову частку та конкурентну позицію, так і «м'які» — емоційний зв'язок зі споживачами, рівень обізнаності, лояльність клієнтів і позитивні асоціації.

1. **Фінансова** — грошова оцінка бренду, що відображає його внесок у прибуток та ринкову капіталізацію компанії.
2. **Емоційна** — рівень емоційного зв'язку та прихильності клієнтів до бренду.
3. **Ринкова** — позиція бренду на ринку, його частка та конкурентна перевага.
4. **Лояльність** — готовність клієнтів повторно обирати бренд та рекомендувати його іншим.
5. **Обізнаність** — ступінь, до якого бренд впізнаваний і відомий у цільовій аудиторії.
6. **Асоціації** — набір образів, цінностей та характеристик, які споживачі пов'язують із брендом.
7. **Сила / Імідж** — здатність бренду впливати на споживачів та формувати позитивне сприйняття.
8. **Спадщина бренду** — історія, традиції та репутація, накопичені брендом з часом.

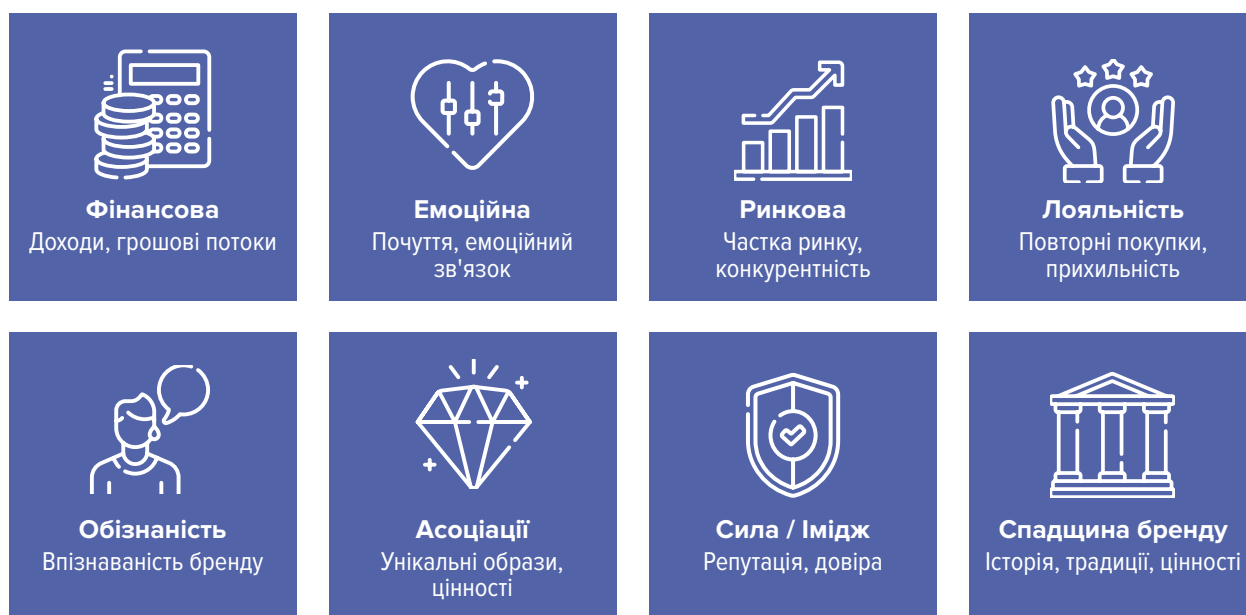


Рис. 9. Схема компонентів (складових) вартості бренду

Сукупно ці компоненти створюють імідж бренду та визначають його силу на ринку. Важливо також, що спадщина і традиції бренду підсилюють довіру та репутацію, а це забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність компанії.

Зверніть увагу

Бренд, який не оновлював свою візуальну і комунікаційну стратегію понад 5 років, ризикує втратити актуальність у нових поколінь споживачів.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

- Методи оцінки вартості бренду (прибутковий, ринковий, витратний підходи).
- Приклади світових і українських кейсів успішного управління брендом.
- Структурування архітектури бренду: монобренд, «парасольковий» чи портфель суббрендів.
- Алгоритм ухвалення рішення про ребрендинг.

ШАБЛони / ЧЕК-ЛИСТИ / ПРИКЛАДИ:

Нижче подано приклади успішних ребрендингів як в Україні, так і за кордоном.

Українські бренди:

- **«Ukraine NOW»⁶²**. Національний бренд України, створений агентством Banda у 2018 р. із новою ідентичністю (айдентикою), лаконічною комунікацією та кольорами державного прапора. Кампанія «Invest in Ukraine now» швидко покращила імідж країни у світі: вона отримала премію Red Dot Design Award в категорії корпоративної айдентики, а Україна піднялась у рейтингах туристичної конкурентоспроможності та Doing Business.
- **Vodafone Ukraine⁶³**. У 2015 р. компанія MTS Ukraine повністю змінила айдентичку, логотип і комунікаційну стратегію, ставши частиною телеком-гіганта Vodafone. Це не просто ребрендинг — це зміна національного статусу на міжнародний, що посилює довіру клієнтів і конкурентоспроможність на ринку.
- **Nemiroff⁶⁴**. У 2018 р. бренд горілки Nemiroff провів ребрендинг для виходу в преміум-сегмент: смужка етикетки стала квадратною, логотип отримав стилізовану крилату емблему, що

символізує силу й дух України. Бренд також акцентував історичні корені й експортувався у світі як знак української якості.

Міжнародні бренди

- **Apple — кампанія «Think Different»⁶⁵** (кінець 1990-х). Повернення Стівена Джобса супроводжувалося не просто новою айдентикою, а й новою філософією — Apple стала символом творчості та інновацій. Це перетворення вивело компанію з кризи на позицію технологічного лідера.
- **Jaguar⁶⁶** (2024). Старий логотип, стиль і комунікація були замінені на сучасніший шрифт, новий знак і відеокампанію без автомобілів, щоб звернути увагу молодшої елітної аудиторії та підкреслити перехід бренду до електромобілів. Реалізація ребрендингу викликала дискусії, але привернула величезну увагу (160 млн переглядів відео) і змінила сприйняття бренду у світі.

Ці приклади демонструють, що ребрендинг може виконувати різні ролі: від оновлення іміджу до радикальної зміни позиціонування. Водночас він може супроводжуватись ризиками — особливо, якщо бренд спочатку асоціювався з чіткими символами або аудиторією — але за умови грамотного втілення він все одно часто дає значний фінансовий та репутаційний ефект.

Важливо

Перш ніж проводити ребрендинг (змінювати якісь параметри бренду), протестуйте нові елементи на фокус-групах у ключових регіонах — це дозволить уникнути дорогих помилок.

Нижче подано також приклад заповненого шаблону для аудиту бренду (табл. 13) та орієнтовний чек-лист (табл. 14) для перевірки, чи потрібен ребрендинг вашій організації (вашому продукту). Їх можна використовувати в такому вигляді, або адаптувати під ваші реалії.

Таблиця 13

Шаблон для проведення аудиту бренду

Блок	Критерії оцінки	Приклади запитань	Висновки / Оцінка
Сильні сторони бренду	Унікальні переваги, позитивний імідж, впізнаваність, лояльність клієнтів, якість продукту	<i>Що вирізняє наш бренд серед конкурентів? Які позитивні відгуки отримуємо найчастіше?</i>	Бренд асоціюється з високою якістю та надійністю; стабільна база постійних клієнтів і позитивні відгуки у соцмережах.
Слабкі сторони бренду	Недоліки продукту/послуг, негативні відгуки, низька впізнаваність, слабка комунікація	<i>Які фактори знижують привабливість бренду? Чи є сфери, де конкуренти сильніші?</i>	Недостатня присутність у digital-маркетингу, слабка робота з новими сегментами аудиторії.
Відповідність місії та цінностям компанії	Узгодженість комунікацій, дизайну, сервісу та продуктів із місією бренду	<i>Чи відповідає наш візуальний стиль та тон комунікації цінностям бренду? Чи відображає продукт місію компанії?</i>	Місія відображена у продуктах та рекламі, але потребує чіткішого формулювання у корпоративних матеріалах.
Позиціонування на ринку	Цільова аудиторія, сегментація, конкурентні переваги	<i>Чи зрозуміло, для кого створений бренд? Чи зберігаємо конкурентну перевагу?</i>	Добре закріплена позиція у преміум-сегменті, але є потенціал для розширення у середній ціновий сегмент.

Блок	Критерії оцінки	Приклади запитань	Висновки / Оцінка
Ефективність маркетингових каналів	Результативність реклами, соцмереж, PR, партнерств	<i>Які канали дають найкращий результат? Де втрачаємо охоплення?</i>	Найкраще працюють Instagram та партнерські проекти; YouTube і TikTok використовуються недостатньо.
Потенціал для зростання	Нові ринки, продуктові лінійки, тренди	<i>Які можливості розвитку ми не використовуємо?</i>	Вихід на ринки ЄС та США, розширення асортименту за рахунок екологічних продуктів.

Таблиця 14

☑ Чек-лист «Чи потрібен вам ребрендинг?»
(10 ключових питань)

1	Чи зменшився рівень впізнаваності вашого бренду за останні 2–3 роки?	Так Ні	Зниження впізнаваності може свідчити про втрату позицій на ринку.	Визначити, чи потрібні заходи для підсилення комунікацій та реклами.
2	Чи змінилася цільова аудиторія або її потреби?	Так Ні	Зміна демографії чи поведінки споживачів впливає на актуальність бренду.	Оцінити необхідність адаптації позиціонування та продуктів.
3	Чи застаріли візуальні елементи бренду (логотип, кольори, шрифти)?	Так Ні	Старий дизайн може виглядати непрофесійно та відштовхувати клієнтів.	Визначити потребу в оновленні візуальної ідентичності.
4	Чи відповідає бренд цінностям та місії компанії сьогодні?	Так Ні	Місія та цінності можуть змінюватися з часом.	Переконалися, що бренд відображає актуальну стратегію компанії.
5	Чи є невідповідність між образом бренду та продуктами чи послугами, які ви пропонуєте?	Так Ні	Розрив між сприйняттям і реальністю знижує довіру.	Узгодити маркетинг і фактичні переваги продукту.
6	Чи змінився ринок або з'явилися сильні нові конкуренти?	Так Ні	Нові гравці можуть понизити вашу частку ринку.	Оцінити конкурентне середовище й адаптувати стратегію.
7	Чи відчуваєте, що ваш бренд не вирізняється серед конкурентів?	Так Ні	Відсутність унікальності робить бренд непомітним.	Визначити, як підсилити диференціацію.
8	Чи враховує ваш бренд особливості людей з інклюзивними потребами?	Так Ні	Ігнорування інклюзії може звужити коло клієнтів.	Розширити аудиторію та покращити репутацію бренду.
9	Чи відбулися значні зміни в компанії (злиття, розширення, новий продукт)?	Так Ні	Структурні зміни можуть вимагати оновлення бренду.	Синхронізувати імідж з новими умовами.
10	Чи є ознаки, що бренд не надихає команду та клієнтів?	Так Ні	Втрата емоційного зв'язку послаблює лояльність.	Відновити мотивацію та довіру до бренду.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи знаєте ви, яка фінансова вартість вашого бренду зараз?
2. Наскільки ваш бренд впізнаваний у цільовій аудиторії?
3. Чи є у вас стратегія ребрендингу (оновлення бренду) на 3–5 років?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Використовуючи надані вище приклади та власний досвід і знання, проведіть експрес-аудит бренду за трьома критеріями, в поданій нижче матриці-шаблоні.

Матриця-шаблон для проведення експрес-аудит бренду за трьома критеріями
(для заповнення)

Критерій	Поточний стан	Бажаний стан	Дії для покращення
Впізнаваність			
Лояльність			
Фінансова цінність			

ОНЛАЙН-РЕСУРСИ:

Brand Finance — методи оцінки бренду⁶⁷

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☒ Бренд — стратегічний актив, який напряду впливає на фінансові показники.
- ☒ Оцінка вартості бренду повинна проводитися регулярно.
- ☒ Ребрендинг має сенс лише за умови стратегічної необхідності.
- ☒ Сильний бренд може пережити кризу, слабкий — ні.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Запровадити щорічний аудит бренду.
- ➔ Розробити дорожню карту оновлення бренду.
- ➔ Інтегрувати оцінку бренду в загальну стратегію компанії.

3.2. Розширення бізнесу — стратегії виходу на нові ринки, адаптація до різних сегментів ринку / продукції, культурні та регуляторні особливості міжнародного маркетингу

Х Час на прочитання: ≈ 8 хвилин

Короткий огляд: Вихід на нові ринки відкриває для МСП доступ до нових клієнтів, збільшення обсягів продажу та зниження залежності від локального ринку. Успішна стратегія базується на глибокому аналізі ринку, адаптації продукту та розумінні культурних і правових особливостей цільових регіонів.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): У період війни міжнародна експансія може стати запорукою виживання бізнесу, дозволяючи компенсувати втрати внутрішнього попиту та залучити валютні надходження.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які основні стратегії виходу МСП на нові ринки?

Підприємства можуть обирати різні моделі виходу: експорт, франчайзинг, спільні підприємства або онлайн-продажі через міжнародні платформи, залежно від своїх ресурсів, рівня контролю над брендом і готовності нести ризики⁶⁸.

2. Як адаптувати продукт і маркетинг до різних сегментів?

Адаптація базується на деталізованому дослідженні цільової аудиторії, щоб формувати релевантні маркетинг-повідомлення та змінювати продукт або комунікацію під конкретні потреби сегментів. В українському контексті компанія TheAnt радить регулярно переглядати сегментацію, збирати відгуки, проводити опитування та аналітику, а також гнучко коригувати маркетинг відповідно до реальних змін у поведінці споживачів⁶⁹.

3. Які культурні особливості враховувати під час інтернаціоналізації?

Глобальний маркетинг вимагає балансу між універсальним підходом і локальною адаптацією, тобто принципу «мислити глобально, діяти локально», враховуючи культурні коди, мову, поведінку споживачів і локальні звички⁷⁰.

4. Які регуляторні бар'єри можуть впливати на вихід?

Регулярний перегляд ризиків і коригування бізнес-плану, використання сучасних аналітичних методів та автоматизація процесів допоможуть уникнути непередбачених проблем. Також практики радять перед входом на новий ринок обов'язково аналізувати юридичне середовище — ембарго, ліцензії, податкове та митне законодавство, щоб мінімізувати юридичні та операційні ризики⁷¹.

5. Як мінімізувати ризики у нових країнах?

Ризики зменшуються через співпрацю з локальними партнерами — спільні підприємства, агентські контракти або дистриб'ютори, які мають знання про логістику, регуляторні вимоги та місцеву аудиторію⁷².

Зверніть увагу

Не всі ринки однаково привабливі — важливо оцінювати не лише розмір ринку, а й стабільність економіки, політичний ризик і бар'єри входу.

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА

На рис. 10 представлено схему «5 кроків маркетингової стратегії виходу на новий ринок», яка дає можливість провести аналіз ринку, визначити необхідні напрями модифікації продукту та шляхи його виведення на ринок, а також постійний моніторинг результатів та коригування маркетингової стратегії.



Рис. 10. Схема «5 кроків маркетингової стратегії виходу на новий ринок»

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

Для управління брендом можна використовувати різний інструментарій, наприклад:

- SWOT-аналіз для кожного нового ринку
- PESTEL-аналіз країни
- Матриця вибору стратегії (експорт, франчайзинг, спільне підприємство, локальне виробництво)
- Карта культурних особливостей (мова, стиль ведення бізнесу, свята, поведінкові моделі)
- Чек-лист регуляторної відповідності

Деякі з цих інструментів ми розглядали в попередніх розділах, а деякі представлено нижче.

Карта культурних особливостей (табл. 15) стане у нагоді тим, хто планує виходити зі своїм продуктом на ринки, що суттєво відрізняються від вітчизняного. Вона дозволяє порівняти особливості ведення бізнесу та ділової та побутової поведінки у різних країнах за декількома параметрами — мова, стиль ведення бізнесу, свята, поведінкові моделі тощо.

Таблиця 15

Карта культурних особливостей ведення бізнесу в різних країнах

Категорія	Опис	Для чого важливо	Приклад
Мова	Офіційна мова, поширені діалекти, рівень володіння англійською чи іншими	Забезпечує ефективну комунікацію та уникнення непорозумінь	У Канаді для офіційної комунікації важливо використовувати і англійську, і французьку; у Японії переважає японська, з обмеженим використанням англійської у діловому середовищі.
Стиль ведення бізнесу	Формальність зустрічей, прийнятність small talk, швидкість ухвалення рішень	Допомагає адаптувати поведінку під очікування партнерів	У Німеччині бізнес-переговори чіткі, структуровані, з дотриманням формальностей; у США — більш гнучкі та орієнтовані на швидке ухвалення рішень.
Свята та вихідні	Національні свята, релігійні дні, особливі періоди (наприклад, Рамадан)	Планування зустрічей та кампаній з урахуванням неробочих періодів	Китайський Новий рік призводить до зупинки виробництва на кілька тижнів у Китаї; Рамадан впливає на робочі години в мусульманських країнах.
Поведінкові моделі	Особливості етикету, дистанція у спілкуванні, невербальні жести	Уникнення культурних бар'єрів та образ	В Японії заведено вклонятися, а не тиснути руки; у країнах Латинської Америки нормою є теплі, майже дружні вітання.
Цінності суспільства	Орієнтація на колектив чи індивідуалізм, ставлення до часу, роль сім'ї	Побудова маркетингових повідомлень, що резонують із цінностями аудиторії	У Німеччині цінується пунктуальність та якість; у Новій Зеландії — баланс роботи та відпочинку (work-life balance).
Регуляторні аспекти	Локальні норми реклами, етикетування, вимоги до продукту	Уникнення штрафів і правових проблем	В ЄС діє суворий GDPR щодо захисту даних; у Сінгапурі є жорсткі правила для імпорту харчових продуктів.
Технологічна доступність	Рівень інтернет-покриття, популярні платформи та канали комунікації	Оптимізація маркетингових каналів та цифрових сервісів	У Південній Кореї — найвищі швидкості інтернету у світі; у деяких регіонах Африки доступ до інтернету обмежений.
Фінансові звички	Популярні способи оплати, ставлення до співвідношення «ціна/якість»	Адаптація цінової політики та методів оплати	У Південно-Східній Азії споживачі більш ціноорієнтовані; у Швейцарії якість важливіша за ціну.
Місцеві тренди	Популярні продукти, соціальні рухи, культурні події	Створення релевантного та сучасного контенту	У США популярні органічні продукти та еко-упаковка; у Китаї стрімко зростає ринок електромобілів.
Географічні особливості	Клімат, транспортна інфраструктура, щільність населення	Планування логістики, ціноутворення та розташування точок продажу	У Канаді великі відстані між містами вимагають розвинутої логістики; у Швейцарії рельєф впливає на транспортні маршрути.

Важливо

Використовуйте локальних партнерів або консультантів для швидшого входу на ринок — це економить час і знижує ризики.

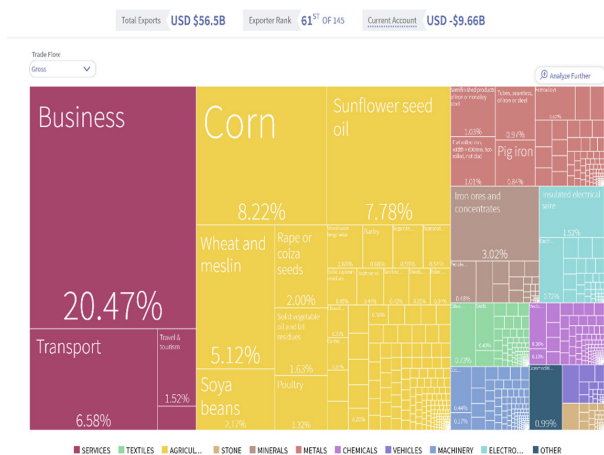
ІНТЕРАКТИВНА ЧАСТИНА

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи є вільні ринкові ніші для мого продукту?
2. Чи є мій продукт конкурентоспроможним на новому ринку?
3. Які унікальні переваги я можу використати для виходу на новий ринок?
4. Які специфічні регуляторні вимоги потрібно виконати?

Для аналізу ринкових ніш можна використовувати різні **онлайн-ресурси**, наприклад: **Atlas of Economic Complexity — Дослідження ринків**⁷³.

Atlas of Economic Complexity — це аналітична платформа, створена Гарвардським університетом, яка допомагає дослідникам, урядам та бізнесу зрозуміти структуру економік різних країн і прогнозувати їхній потенціал розвитку. Її головна ідея базується на тому, що економічне зростання залежить не лише від кількості ресурсів чи інвестицій, а й від «економічної складності» — тобто здатності країни виробляти різноманітні й технологічно складні товари.



У «Атласі» візуалізуються дані про експорт понад 200 країн світу, що дозволяє порівнювати, наскільки складною є економіка кожної з них (рис. 11). Таким чином, Atlas of Economic Complexity є інструментом стратегічного планування, що дозволяє формувати економічну політику, визначати перспективні індустрії, аналізувати ризики та конкурентні переваги.

Рис. 11. Структура експорту України у 2023 році (дані за Atlas of Economic Complexity)

Для України це особливо актуально, адже дані Атласу можуть підказати, які саме виробничі сектори здатні забезпечити довгострокове зростання та інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Вихід на нові ринки потребує комплексної підготовки.
- ☑ Адаптація продукту до локальних умов — обов'язкова.
- ☑ Партнерства та локальні агенти знижують ризики.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Почати з ринків із низьким бар'єром входу.
- ➔ Використовувати гібридні моделі (онлайн + офлайн).
- ➔ Постійно моніторити культурні та правові зміни.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Оберіть одну країну для виходу та заповніть для неї карту культурних особливостей у відповідній матриці-шаблоні.

Матриця-шаблон карти культурних особливостей
(для заповнення)

Країна _____

Категорія	Особливості
Мова	
Стиль ведення бізнесу	
Свята та вихідні	
Поведінкові моделі	
Цінності суспільства	
Регуляторні аспекти	
Технологічна доступність	
Фінансові звички	
Місцеві тренди	
Географічні особливості	

3.3. Розвиток маркетингової команди — структура та стратегія розвитку підрозділу маркетингу, підходи до стимулювання розвитку компетенцій і підвищення якості людського капіталу компанії

Х Час на прочитання: ≈ 6–8 хвилин

Короткий огляд: Сильна маркетингова команда — це двигун зростання компанії. Грамотно організована структура, чітка стратегія розвитку та інвестиції у компетенції фахівців підвищують ефективність маркетингових кампаній і рентабельність бізнесу.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): У період війни та відновлення саме маркетингова команда відповідає за збереження клієнтської довіри, швидку адаптацію комунікацій до змін та вихід на нові ринки.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Як сформувати ефективну структуру маркетингового підрозділу?

Ефективна структура маркетингової команди повинна поєднувати чіткість ієрархії з гнучкістю у прийнятті рішень. З одного боку, важливо забезпечити прозорий розподіл ролей — стратегічний маркетинг, брендинг, цифровий маркетинг, робота з клієнтами та аналітика повинні мати чітких відповідальних. Це дозволяє уникати дублювання функцій та створює зрозумілий механізм координації. З іншого боку, структура має бути максимально «пласкою», тобто з мінімальною кількістю рівнів управління, що забезпечує швидкість у комунікаціях і можливість оперативно реагувати на зміни ринку⁷⁴.

2. Які підходи та інструменти дозволяють стимулювати розвиток компетенцій команди?

Розвиток компетенцій маркетингової команди неможливий без поєднання формального навчання та неформальних практик. Одним із найефективніших підходів є внутрішній маркетинг (employee branding), який дозволяє співробітникам ідентифікувати себе з брендом компанії та підсилювати власну мотивацію. Наставництво (менторинг) і коучинг допомагають швидше адаптувати нових членів команди, розвивати лідерські якості та передавати практичний досвід. Важливим інструментом також є систематичне навчання через онлайн-курси, участь у професійних програмах розвитку. Все це створює атмосферу відкритості та дозволяє розкрити прихований потенціал кожного працівника⁷⁵.

3. Як підвищити якість людського капіталу у сфері маркетингу?

Підвищення якості людського капіталу починається з формування стратегічного бачення у працівників. Маркетологи повинні розуміти не лише тактичні завдання, а й загальну місію компанії, її конкурентні переваги та ціннісні орієнтири. Це можливо завдяки впровадженню системи чітких ролей і відповідальності, що дозволяє співробітникам відчувати свою значущість у спільному результаті. Це, відповідно, також забезпечує довгострокову конкурентоспроможність⁷⁶.

4. Як вимірювати ефективність роботи маркетологів?

Ефективність маркетологів доцільно вимірювати через систему KPI, які безпосередньо прив'язані до бізнес-цілей компанії. Це можуть бути показники кількості залучення нових клієнтів, рівень утримання теперішніх споживачів, показники окупності інвестицій у маркетингові кампанії (ROI) чи вартість залучення клієнта (CAC). Регулярний аудит процесів дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця, оптимізувати канали комунікації та забезпечувати прозорість прийняття управлінських рішень. Важливо також доповнити систему KPI практикою презентацій маркетингових планів із подальшим аналізом їх виконання. Для цього ефективно використовувати багаторівневу звітність: щотижневі звіти дозволяють оперативно

коригувати тактичні кроки, щомісячні — оцінювати виконання ключових завдань, щоквартальні — відстежувати динаміку досягнень, а щорічні — аналізувати стратегічні результати та планувати нові ініціативи. Такий підхід формує культуру відповідальності та прозорості, підвищує залученість працівників і забезпечує баланс між короткостроковими результатами та довгостроковими цілями бізнесу⁷⁷.

5. Як узгодити особисті цілі працівників зі стратегічними пріоритетами компанії?

Узгодження особистих цілей працівників зі стратегічними завданнями компанії ґрунтується на прозорості комунікацій та залученні персоналу до процесу прийняття рішень. Коли співробітники розуміють, як їхні індивідуальні досягнення впливають на загальний результат, вони стають більш мотивованими. Ефективним інструментом є система OKR (Objectives and Key Results), яка дозволяє поєднати індивідуальні завдання з глобальними цілями бізнесу. Це створює синергію між розвитком особистості та стратегією компанії. Крім того, важливо створювати умови для реалізації кар'єрних амбіцій співробітників. Делегування завдань, розширення повноважень і прозорі механізми контролю дають працівникам відчуття відповідальності й довіри⁷⁸.

Зверніть увагу

У гнучких командах частину функцій можна передавати на аутсорсинг або в крос-функціональні групи, що підвищує швидкість реагування на зміни.



Рис. 12. Структура сучасного маркетингового підрозділу

На рис. 12 представлено структуру сучасного маркетингового підрозділу. Вона зазвичай починається з керівника (СМО або Head of Marketing), який відповідає за розробку загальної стратегії, управління бюджетом та ресурсами, а також контроль за виконанням KPI. Це ключова фігура, яка поєднує бачення розвитку бізнесу з конкретними маркетинговими діями, забезпечує узгодженість між усіма групами та визначає пріоритети.

Другий рівень складають стратегічні ролі, зокрема бренд-менеджери, які займаються глибинним аналізом ринку (PESTEL, SWOT), формують довгострокові плани просування та визначають позиціювання бренду. Їхнє завдання — створити міцну основу для всієї маркетингової діяльності, окреслити унікальні повідомлення та забезпечити сталість комунікацій із клієнтами.

На третьому і четвертому рівнях тактичні та підтримуючі групи. Тактичні спеціалісти (Digital Marketing, контент-менеджери, копірайтери, performance-маркетологи) реалізують стратегію на практиці: ведуть соцмережі, оптимізують сайти, працюють із відгуками, запускають рекламні кампанії та будують комунікації з медіа. Їхню роботу підсилює команда підтримки, яка займається візуальним оформленням, адмініструванням клієнтських баз та технічною підтримкою онлайн-платформ. У сукупності це створює цілісну систему, де стратегія, тактика та підтримка інтегровані в єдиний механізм просування бренду.

1. Керівник маркетингу (СМО / Head of Marketing)**Функції:**

- Формування маркетингової стратегії
- Розподіл бюджету та ресурсів
- Контроль виконання KPI всього підрозділу

2. Стратегічний напрям (Бренд-менеджер / Brand Manager)**Функції:**

- Проведення PESTEL та SWOT-аналізів
- Розробка довгострокових планів просування
- Визначення ключових повідомлень та унікальної пропозиції

3. Тактичні групи (Digital Marketing Specialist, Content Manager / Copywriter, Performance Marketing Specialist)**Функції:**

- Робота з соцмережами, оптимізація сайтів
- Просування нових продуктів, робота з відгуками
- Зв'язки з медіа, організація заходів

4. Підтримка (Marketing Support / Marketing Assistant)**Функції:**

- Візуальне оформлення кампаній
- Управління клієнтською базою
- Технічна підтримка онлайн-платформ

Важливо

Регулярно впроваджуйте *learning sprints* — короткі тематичні навчання, після яких команда одразу тестує отримані інструменти в роботі.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ**ШАБЛОНИ / ЧЕК-ЛИСТИ / ПРИКЛАД:**

Нижче подано приклади індивідуального плану розвитку (IDP — Individual Development Plan) члена маркетингової команди певного напрямку (у прикладі — спеціаліста з цифрового маркетингу (Digital Marketing Specialist)) з прив'язкою до бізнес-цілей та варіант чек-листа «Аудит компетенцій членів маркетингової команди» (для цього ж спеціаліста). Це дає можливість чітко спланувати розвиток компетенцій конкретного працівника з прив'язкою до поточних цілей маркетингової команди та стратегічних цілей всієї компанії.

Індивідуальний план розвитку (IDP) з прив'язкою до бізнес-цілей
(приклад для Digital Marketing Specialist)

Елемент плану	Опис	Термін виконання	Бізнес-ціль
Поточна роль	Digital Marketing Specialist	—	—
Ціль розвитку	Підвищити навички аналітики рекламних кампаній та оптимізації витрат	6 місяців	Збільшити ROI онлайн-реклами на 20 %
Компетенції для розвитку	Google Analytics 4, A/B тестування, робота з Data Studio	—	Забезпечення більш точного таргетингу та зменшення вартості ліда
Дії для досягнення цілі	Пройти онлайн-курс з GA4 Створити 3 тестові звіти у Data Studio Провести 2 A/B тести в рекламних кампаніях	3–6 місяців	Забезпечення стабільного приросту конверсій на 10%
Необхідні ресурси	Доступ до платних курсів, наставництво старшого аналітика, додатковий час у графіку для навчання	—	Формування системи внутрішнього навчання
Метрики успіху (KPI)	ROI зростає на 20 % Вартість ліда знижується на 15 % Кількість конверсій збільшується на 10 %	6 місяців	Досягнення фінансових показників та підвищення конкурентоспроможності маркетингових кампаній
Відповідальний	Спеціаліст з digital-маркетингу + наставник	—	Забезпечення командної роботи та обміну знаннями
Зв'язок з корпоративною стратегією	Підвищення ефективності маркетингу та збільшення ринкової частки	—	Досягнення стратегічної мети — стати лідером у своєму сегменті на внутрішньому ринку

☑ Чек-лист «Аудит компетенцій члена маркетингової команди»
(приклад для Digital Marketing Specialist)

№	Компетенція	Питання для перевірки	Оцінка (1–5)	Коментар / Приклад	Рекомендації з розвитку
1	Стратегічне мислення	Чи вміє співробітник формувати довгострокові маркетингові стратегії, що узгоджуються з бізнес-цілями?	4	Має досвід у розробці стратегій, але не завжди враховує ризики ринку.	Проводити стратегічні сесії з залученням аналітиків та відділу продажів.
2	Аналітика та робота з даними	Чи вміє користуватися інструментами аналітики (Google Analytics, CRM, Data Studio) для прийняття рішень?	3	Володіє базовими навичками, але не інтегрує дані з кількох джерел.	Навчання з Data-driven маркетингу, впровадження ШІ-інструментів.

№	Компетенція	Питання для перевірки	Оцінка (1–5)	Коментар / Приклад	Рекомендації з розвитку
3	Контент-маркетинг	Чи здатний створювати та адаптувати контент під різні канали та аудиторії?	5	Успішно створює кампанії для соцмереж, e-mail та блогів.	Розширювати формати (подкасти, відео) і тестувати A/B варіанти.
4	SEO/PPC	Чи знає принципи пошукової оптимізації та платного просування?	3	Знає базу SEO, але мало досвіду в Google Ads.	Курси по PPC, регулярний SEO-аудит сайту.
5	Управління кампаніями	Чи може ефективно планувати, запускати та контролювати маркетингові кампанії?	4	Планування сильне, але звіти іноді запізняються.	Впровадження Kanban / Asana для відстеження дедлайнів.
6	Бренд-менеджмент	Чи розуміє, як розвивати та підтримувати бренд компанії на ринку?	4	Підтримує впізнаваність бренду, але не завжди є чіткі KPI бренду.	Створити бренд-бук з метриками впізнаваності.
7	Діджитал-комунікації	Чи володіє інструментами SMM, email-маркетингу та онлайн-PR?	5	Активно веде кампанії у Facebook, Instagram, LinkedIn.	Додати TikTok та YouTube Shorts для охоплення молоді аудиторії.
8	Навички презентації	Чи здатен чітко презентувати ідеї та результати керівництву та клієнтам?	3	Використовує PowerPoint, але бракує сторітелінгу.	Тренінг з візуальної комунікації та сторітелінгу.
9	Креативність	Чи пропонує нестандартні рішення для залучення уваги цільової аудиторії?	4	Має цікаві ідеї, але іноді потребує додаткового часу на їх реалізацію.	Організувати креативні брейншторми раз на місяць.
10	Командна взаємодія	Чи вміє працювати в команді, ділитися знаннями та координувати дії з іншими підрозділами?	5	Добре комунікує з продажами та продукт-менеджерами.	Розвивати крос-функціональні проекти та обмін досвідом.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи відповідає поточна структура маркетингового відділу цілям компанії?
2. Чи є у команди всі потрібні компетенції для реалізації стратегії?
3. Чи мотивовані співробітники до навчання? Яким чином?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Складіть матрицю компетенцій вашої маркетингової команди — для кожного з трьох її членів вкажіть оцінку (від 1 до 5) та свої рекомендації. Визначте 3 ключові прогалини, які слід закрити протягом 6 місяців.

Матриця-шаблон компетенцій членів вашої маркетингової команди
(для заповнення)

Компетенція	ПІБ/Роль	ПІБ/Роль	ПІБ/Роль
	_____	_____	_____
Стратегічне мислення			
Аналітика та робота з даними			
Контент-маркетинг			
SEO / PPC			
Управління кампаніями			
Бренд-менеджмент			
Діджитал-комунікації			
Навички презентації			
Креативність			
Командна взаємодія			

Заповнення цієї матриці дозволяє отримати об'єктивну картину сильних і слабких сторін маркетингової команди. Такий інструмент допомагає не лише виявити, хто з членів команди володіє ключовими навичками на високому рівні, а й визначити ті зони, де потрібне додаткове навчання чи підтримка. Завдяки кількісній оцінці (1–5) можна порівнювати учасників між собою й розуміти, як найкраще розподілити завдання відповідно до їхніх компетенцій. Додатково матриця дозволяє сформувати пріоритети розвитку. Виділення трьох головних прогалин створює чіткий фокус для навчання чи залучення зовнішніх ресурсів. Це може бути підвищення рівня роботи з аналітикою, розвиток навичок SEO / PPC чи зміцнення командної взаємодії. У результаті компанія отримає не тільки ефективніший маркетинг, але й більш збалансовану команду, здатну досягати стратегічних цілей.

Фактично, цей документ є практичним інструментом HR і менеджменту, адже його можна використовувати під час планування індивідуальних планів розвитку (IDP), постановки KPI та оцінки результатів. Це також допомагає уникати дублювання функцій і підвищує рівень мотивації співробітників, адже кожен бачить свій потенціал зростання у структурі команди.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Структура команди має бути гнучкою та підлаштованою під стратегію компанії.
- ☑ Розвиток компетенцій напряму впливає на конкурентоспроможність бізнесу.
- ☑ Система KPI та регулярний аудит — основа підвищення ефективності.
- ☑ Людський капітал у маркетингу — це не витрати, а стратегічна інвестиція.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Провести аудит компетенцій.
- ➔ Запровадити план розвитку для кожного члена команди.
- ➔ Створити систему внутрішнього обміну знаннями.

3.4. Маркетингові інновації — експериментальний маркетинг та інтеграція маркетингу з іншими бізнес-функціями

⌘ Час на прочитання: ≈ 8–10 хвилин

Короткий огляд:

Існує декілька підходів до визначення того, що називається експериментальним маркетингом. Перший ґрунтується на тому, що компанія експериментує з параметрами своєї продукції та відстежує реакцію споживача на ці зміни. Другий більше орієнтований на викликання емоцій у споживача через участь у різноманітних інтерактивних заходах.

- Експериментальний маркетинг — це системний підхід, у якому компанія змінює один або кілька маркетингових параметрів (наприклад, дизайн упаковки або ціну) у контрольованих умовах, щоб виміряти причинно-наслідковий вплив на результат (наприклад, продажі, поведінка споживачів).
- Експериментальний (емоційний) маркетинг — це створення фізичного та сенсорного досвіду для клієнтів, який викликає емоції та формує міцний зв'язок із брендом. Інтеграція маркетингу з продажами, дослідженнями та розробками (R&D, Research and Development) та людськими ресурсами (HR, Human Resources) дозволяє задавати креативні рамки, тестувати гіпотези та масштабувати успішні формати.

У цьому підрозділі ми будемо більше розглядати другий підхід, адже в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення людям необхідні емоції і ми повинні це знати.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): У період воєнної нестабільності експериментальний маркетинг допомагає відбудувати довіру, залучити клієнтів через досвід взаємодії, а також адаптуватися до нових умов за обмежених ресурсів.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Яка роль експериментального маркетингу за стратегічним підходом?

Якщо розглядати експериментальний маркетинг з погляду стратегічного підходу, то це — елемент маркетингової стратегії, що створює живий, сенсорний досвід, у якому клієнт не просто спостерігає, а активно включається — через звук, запах, смак, текстуру або візуальне середовище — що формує глибші емоційні зв'язки із брендом⁷⁹.

2. Які бізнес-функції можуть та повинні бути інтегровані в ці експерименти?

Експериментальний маркетинг вигідно поєднувати з R&D (для продуктів або пакування), HR (для організації внутрішніх подій і брендингу) і продажами (для збору фідбеку і заохочення продажів), що створює синергію і покращує результат кампанії.

3. Як поєднати творчість з аналізом ефективності?

Творчі сенсорні активності поєднуються з метриками через визначення KPI (наприклад, кількість реакцій, залучення, продажі), аналіз зворотного зв'язку, і через порівняння результатів із контрольними групами — так емоційне враження переводиться в бізнес-результат⁸⁰.

4. Як зробити експеримент повторно масштабованим?

Починайте з тесту на обмеженій аудиторії, зберігайте підходи, механіку та сценарій експерименту (дослідження), аналізуйте отримані дані через фідбеки споживачів та адаптуйте, за необхідності, свій експеримент, а потім проводьте його масштабування через стандартизовані процедури, партнера CRM чи маркетинг-канали, щоб реплікувати успішний формат у більшому масштабі.

5. Як його можна впроваджувати при обмежених ресурсах?

Навіть із малим бюджетом можна реалізувати рор-уп формати, дегустації чи імерсивні простори, які стимулюють залучення та забезпечують зворотний зв'язок⁸¹.

Механізми та інструменти впровадження рор-уп при обмежених ресурсах:

- Використовуйте невеликі простори (кафе, open-air корнери, коворкінги) замість оренди величезних локацій.
- Організуйте дегустації, демонстрації чи тематичні інсталяції: наприклад, mini-рор-уп маркет у точці продажу, стенд із продуктами + QR-кодами для зворотного зв'язку.
- Використовуйте імерсивні елементи: цікаве візуальне оформлення, фото-зони, скретч-карти, live-демо, що «заслужує» UGC (контент від клієнтів у соцмережах).
- Збір фідбеку: короткі анкети, QR-опитування, live-чат на місці — дозволяють отримати цінну інформацію для подальшого розвитку продукту.

Приклади рор-уп формату в Україні та за кордоном.

TSUM Kyiv Pop-Up Market — у липні 2021 року універмаг ЦУМ Київ організував сезонний рор-уп маркет на четвертому поверсі, де локальні бренди представили fashion- і non-fashion товари у форматі «easy buy» — без примірки. Простір був оформлений у стилі вінтаж: холодильні камери стали стендами, а дизайн поєднував рожевий неон і патерн плитки. Це дозволило залучити аудиторію офлайн і одночасно підсилити онлайн-продажі через посилання на tsum.ua. Такий формат є бюджетним, гнучким і ефективним навіть для малих брендів⁸².

Вохпарк (Лондон) — вважається першим у світі рор-уп mall, створеним з перероблених морських контейнерів. Відкритий у 2011 році в районі Шордич, Voxpark швидко став платформою для малого бізнесу,

гастрономії та креативних магазинів, що змінюють локацію. Концепція дозволяє реалізовувати рор-ур з низькими витратами, швидко змінювати оренту простору та формувати яскравий споживацький досвід⁸³.

Отже, аналізуючи теорію та розглядаючи практику можна зробити висновок, що навіть із мінімальним бюджетом і невеликим штатом ви можете органічно залучати клієнтів, проводити тестування нового продукту, збільшувати впізнаваність бренду й збирати релевантні дані для наступних маркетингових рішень. Саме тому ефективність взаємодії з клієнтами оцінюється не лише короткостроковими метриками, як-от кількість відгуків чи охоплення аудиторії, а й тим, наскільки довго клієнти залишаються з брендом і скільки вони приносять компанії у довгостроковій перспективі.

ІНФОГРАФІКА / ДІАГРАМИ / СХЕМИ:

Нижче (табл. 15) подано схему «Проведення емоційного експерименту», в якій у п'ять блоків дається обґрунтування одного з можливих варіантів проведення емоційного експерименту з наданням прикладу від компанії Coca-Cola⁸⁴.

Автор також може додати, що сам брав участь у цьому експерименті під час свого перебування в Німеччині з групою колег у відрядженні. «Що будемо творити сьогодні?» — саме таке питання ми ставили собі кожного дня і щоразу формували нові смаки, ділилися своїми напоями та враженням у групі. Це було дуже цікаво і запам'яталося на все життя. Правда, тоді це був тільки цікавий досвід, без знання про участь. Проте і для мене, і для компанії цей експеримент виявився вдалим⁸⁵.

Зверніть увагу

Експериментальний маркетинг — це не просто враження, а маркетингова стратегія, яка поєднує емоції та дані.

Таблиця 16

Схема «Проведення емоційного експерименту»

Назва блоку	Опис блоку	Реалізація Coca-Cola Freestyle
1. Емоційний досвід	Перший етап, де споживач отримує яскраві, пам'ятні враження від взаємодії з брендом, що формують позитивну емоційну асоціацію.	Ідея — персоналізація смаку. Стенди були оформлені у фірмовому стилі Coca-Cola, з яскравими візуальними елементами та приємним обслуговуванням, створюючи атмосферу гри й відкриття. Клієнти отримують свободу створити власний напій, обираючи комбінації серед десятків базових колових та фруктових опцій і добавок — це сформувало нову концепцію індивідуального досвіду споживання.
2. Сенсорне включення	Підсилення досвіду шляхом залучення органів чуття (зір, слух, дотик, смак, запах), щоб створити повне занурення у бренд.	Тестування — інтерфейс та UX. Сенсорні екрани Freestyle дозволяли тестувати різні рецептури на місці, що дає миттєвий результат і емоційне залучення. Він дозволив споживачам наочно бачити та «відчувати» процес створення власного складу, вибираючи інгредієнти, смаки та рівень газованості, а також спостерігати за процесом змішування.
3. Зворотний зв'язок	Збір реакцій аудиторії через опитування, відгуки, соціальні мережі або цифрові інструменти, що допомагає оцінити враження та рівень залучення.	Вимірювання — взаємодія та популярність комбінацій. Після приготування напою клієнти отримували миттєвий результат і могли поділитися ним у соцмережах або залишити відгук. Також система збирала дані про найпопулярніші комбінації, що давало маркетологам глибше розуміння смакових уподобань клієнтів та дозволяло реагувати на тренди.

Назва блоку	Опис блоку	Реалізація Coca-Cola Freestyle
4. Результати	Аналітичне опрацювання отриманих даних для вимірювання ефективності експерименту, визначення сильних і слабких сторін концепції.	Інтеграція — мобільний доступ та CRM. Напої можна було створити через мобільний додаток, згенерувавши QR-код, який стенд розпізнає та відтворює рецепт. Це дозволило зв'язати Freestyle з цифровими платформами та CRM-серйозною інтеграцією даних для подальших маркетингових кампаній.
5. Масштабування	Адаптація та розгортання успішного формату на ширшу аудиторію або в нових каналах, з урахуванням висновків та оптимізацій.	Масштабування — розгортання мережею. Успішні стенди встановлювали у популярних мережах ресторанів, кінотеатрах та університетах. Технологію впроваджували глобально, базуючись на результатах трафіку та споживання. Найбільш вдалі рецепти, які мали позитивні відгуки та високий попит могли з'явитися у лімітованих серіях напоїв.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

- ☑ Формат рор-уп активностей (смакові, візуальні проби)
- ☑ Івенти з життєвим залученням: флешмоби, «живі» демонстрації
- ☑ Партнерські формати: спільні заходи з R&D або HR — наприклад, новий продукт + open day заходи
- ☑ Збір даних через анкетування, QR, реєстрацію для подальшої роботи у CRM

Важливо

Почніть з міні-формату (наприклад, дегустація або майстер-клас), щоб тестувати гіпотезу й отримати зворотний зв'язок без значних інвестицій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Який сенсорний досвід ваш бренд може запропонувати прямо зараз?
2. Як інтегрувати запуск продукту через сенсорне включення (наприклад, рор-уп)?
3. Як виміряти ефективність досвіду (довічна цінність клієнта, зворотний зв'язок, охоплення)?

ОНЛАЙН-РЕСУРСИ:

Оптимізатор KPI для рор-уп активностей (англ.)⁸⁶. Цей матеріал допомагає зрозуміти, як рор-уп формати, події та інтерактивні активації створюють емоційний зв'язок, стимулюють повторні покупки й забезпечують вимірювані результати — від генерації лідів до зростання продажів. Може бути використаний для оптимізації маркетингової стратегії з погляду експериментального маркетингу.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Експериментальний маркетинг будується на емоційних і сенсорних взаємодіях.
- ☑ Він поєднує креативність та дані.
- ☑ Взаємодія з іншими функціями (HR, R&D, продажі) дає синергію.
- ☑ Експериментальний маркетинг — це коли бренд оживає не словом, а духом (емоцією).

«ЩО ДАЛІ?» – РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- Оберіть простий формат експерименту.
- Зробіть його сенсорним та інтерактивним.
- Виміряйте результати й інтегруйте в основну стратегію.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

На основі запропонованого на рис. 13 алгоритму організації та проведення рор-уп експерименту розробіть власний мініпроект: «живе» тестування продукту в офлайн- або онлайн-форматі з промо-акцією чи сенсорним включенням (sensory-touchpoints).



Рис. 13. Алгоритм організації та проведення рор-уп експерименту.

РОЗДІЛ 4.

ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

(ВИКОРИСТАННЯ ЗЕЛЕНИХ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ)

4.1. Інвестиційні можливості розвитку бізнесу — інвестиційні стратегії та джерела їх фінансування, використання інвестицій для модернізації / реструктуризації бізнесу з врахуванням його поглинальної здатності

Х Час на прочитання: ≈ 7–8 хвилин

Короткий огляд: Цей підрозділ допоможе підприємцям визначити оптимальні інвестиційні стратегії, обрати джерела фінансування та ефективно використати кошти для модернізації та реструктуризації бізнесу. Ми розглянемо, як підвищити поглинальну здатність компанії та уникнути основних ризиків.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): В умовах війни та відновлення економіки інвестиції стають ключовим інструментом відновлення виробництва, впровадження зелених та цифрових технологій, а також підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які інвестиційні стратегії забезпечують стійке зростання бізнесу?

Ефективні стратегії включають фокус на стабільне зростання прибутку, диверсифікацію фінансових джерел, активну експортну діяльність і впровадження інновацій. Наприклад, компанії зростання привертають увагу інвесторів, якщо демонструють щорічне підняття прибутку щонайменше на 5–12 %, залежно від розміру бізнесу⁸⁷. У міжнародному контексті діє наголос на міжсекторальних стимулах, зокрема на цифровій трансформації, як ключових факторах залучення інвестицій⁸⁸.

2. Що таке «воєнні ризики» і як працювати з ними при оцінці інвестиційної привабливості?

Воєнні ризики — це ключовий фактор під час оцінки інвестиційної привабливості, адже вони можуть паралізувати активність потенційних інвесторів через загрозу фізичного знищення активів, нестабільне правове середовище, мобілізацію персоналу та зниження прогнозованої бізнес-умов⁸⁹. Щоб працювати з цими ризиками, інвестори використовують військове страхування (war-risk insurance), яке покриває фізичну шкоду активам, перерву у діяльності або політично мотивовану шкоду — цей інструмент активно розвивається за участю державних і міжнародних партнерів, як-от MIGA, DFC, EBRD та українська Експортно-кредитна агенція⁹⁰.

3. Де шукати джерела фінансування та як їх комбінувати?

Українським компаніям доступні гранти від програм міжнародної допомоги (наприклад, гранти до 20 000 дол. США для агро- та виробничих активів), а також приватні кредити, венчурні інвестиції, бізнес-ангели та прямий інвестиційний капітал. Комбінування державної підтримки з приватними інвестиціями дозволяє мінімізувати ризики та прискорити термін окупності⁹¹.

4. Як використовувати інвестиції для модернізації або реструктуризації підприємства?

Інвестиції доцільно спрямовувати на технологічне оновлення, впровадження зелених і цифрових рішень, а також на реструктуризацію бізнес-процесів. Згідно з дослідженням, стратегічна реалізація таких проєктів — наприклад, як у «МакДональдз Юкрейн» — сприяє довготривалому росту і соціально-економічному добробуту⁹².

5. Що таке «поглинальна здатність» бізнесу і чому вона важлива?

Поглиналина здатність — це внутрішня можливість компанії швидко адаптуватися після шоку або в середовищі змін, мінімізуючи втрати у зайнятості чи виробництві. Вона також означає потенційну здатність компанії інтегрувати нові ресурси, технології або партнерства, щоб створювати синергію й конкурентні переваги⁹³.

6. Які ключові проблеми реалізації інвестиційних проєктів в українських реаліях?

Основними бар'єрами залишаються непередбачуваність регулювання, складність доступу до фінансування, низька цифрова зрілість підприємств і військова нестабільність. ОЕСР у своєму звіті наголошує, що цифрова трансформація МСП ускладнюється через відсутність знань, ресурсів і підтримки, що справляє негативний ефект на інвестиційну привабливість⁹⁴.

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА

На рис. 14 подано «Карту інвестиційних можливостей бізнесу», яка дозволяє наочно побачити взаємозв'язок між ресурсами та напрямками їх використання.



Рис. 14. Карта інвестиційних можливостей бізнесу

- 1. Внутрішні джерела.** Це власні ресурси компанії, які можна мобілізувати для інвестицій: нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, кошти від продажу непрофільних активів, внутрішнє реінвестування. Такі джерела забезпечують контроль над процесом і мінімізують боргове навантаження.
- 2. Зовнішні джерела.** До них належать банківські кредити, гранти, інвестиції бізнес-ангелів, венчурний капітал, державні та міжнародні програми підтримки, кошти від IPO (первинного публічного розміщення акцій компанії на фондовій біржі) або приватних розміщень. Вони дозволяють швидше масштабувати бізнес, але вимагають прозорої звітності та дотримання умов інвестора.
- 3. Комбіновані стратегії.** Поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел дає змогу зменшити ризики та забезпечити гнучкість. Наприклад, частину модернізації можна профінансувати з власного прибутку, а частину — через грант або кредит із пільговою ставкою.
- 4. Модернізація.** Використання інвестицій для впровадження нових технологій, автоматизації процесів, переходу на зелені стандарти, підвищення енергоефективності та цифрової трансформації. Мета — збільшення продуктивності та конкурентоспроможності.
- 5. Реструктуризація.** Спрямування інвестицій на зміну організаційної структури, оптимізацію виробництва, скорочення витрат, вихід із нерентабельних напрямів і концентрацію на більш перспективних ринках. Це допомагає адаптувати бізнес до змін середовища та підвищити його стійкість.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

Нижче подано декілька практичних інструментів, що можуть бути використані при визначенні джерел фінансування або оцінки поглинальної здатності підприємства. Так, приклад карти можливих джерел фінансування (табл. 17) дає змогу оцінити переваги та недоліки доступних джерел для фінансування проєктів. А методика оцінки поглинальної здатності підприємства (табл. 18) може використовуватися при підготовці обґрунтувань для проєктів та оцінки можливості їх реалізації з погляду синергії та конкурентних переваг.

Таблиця 17

Карта можливих джерел фінансування

№	Джерело фінансування	Приклади	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати
1	Банки	Комерційні банки, державні програми кредитування	Високі суми фінансування, зрозуміла процедура	Відсоткові ставки, вимоги до застави	Коли бізнес має стабільний дохід та активи
2	Венчурні фонди	Horizon Capital ⁹⁵ , SMRK VC Fund ⁹⁶	Інвестиції в обмін на частку, підтримка експертів	Втрата частки у власності, високі вимоги	Для інноваційних та швидкозростаючих стартапів
3	Гранти	Horizon Europe ⁹⁷ , програми ЄБРР	Безповоротна допомога, розвиток компетенцій	Жорстка конкуренція, звітність	Для R&D, соціальних та інноваційних проєктів
4	Краудфандинг	Kickstarter ⁹⁸ , Indiegogo ⁹⁹ , Спільнокошт	Доступ до аудиторії, перевірка ідеї	Залежність від маркетингу кампанії	Для продуктів з високим емоційним відгуком
5	Бізнес-ангели	IT-підприємці, інвестори з мережі UAngel ¹⁰⁰	Гнучкі умови, менторська підтримка	Обмежені обсяги фінансування	На ранніх етапах розвитку бізнесу

Зверніть увагу

Вибір інвестиційної стратегії має враховувати не лише власні фінансові можливості та зовнішні джерела фінансування, але й сучасні технологічні та ринкові тренди (наприклад, зелені інвестиції).

Важливо

Поєднання державних грантів і приватного капіталу дає змогу зменшити ризики та прискорити окупність інвестицій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи є у вашого бізнесу чітко визначена інвестиційна стратегія?
2. Чи знаєте ви всі доступні джерела фінансування?
3. Наскільки ваш бізнес готовий до технологічної модернізації?

Таблиця 18

Методика оцінки поглинальної здатності підприємства

Поглиналина здатність — це внутрішня можливість компанії швидко адаптуватися після шоку або в умовах змін, мінімізуючи втрати у зайнятості та виробництві. Вона включає потенціал інтегрувати нові ресурси, технології та партнерства, щоб створювати синергію та зміцнювати конкурентні переваги.				
Ключові компоненти			Показники для вимірювання	
			Параметр	Приклад метрики
Швидкість реагування	Інноваційна інтеграція	Гнучкість персоналу	Швидкість реагування	Час, необхідний для перебудови процесів після кризи або зовнішніх змін (дні / тижні до відновлення ключових процесів).
			Інноваційна інтеграція	Здатність впроваджувати нові технології та процеси без значних збоїв у роботі (% нових технологій, що успішно впроваджені за рік).
Партнерська синергія	Фінансова стійкість		Гнучкість персоналу	Можливість перерозподілу функцій і ролей без втрати продуктивності (Час адаптації нових ролей і процесів).
Етапи оцінки			Партнерська синергія	Здатність швидко встановлювати або розширювати стратегічні альянси (кількість нових партнерств за кризовий період).
Аналіз минулих кризових ситуацій — як швидко компанія відновлювалася.			Фінансова стійкість	Достатність резервів і доступ до джерел фінансування для швидкого відновлення (місяці операційної діяльності, які можна фінансувати з резервів).
Вимір інноваційної готовності — чи є інфраструктура для швидкого тестування та впровадження нових рішень.				
Оцінка кадрової гнучкості — наскільки команда готова до переформатування ролей.				
Перевірка партнерських можливостей — чи є активна мережа контактів.				
Фінансовий аудит стійкості — обсяг резервів і доступні кредитні лінії.				

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Оберіть один з напрямків свого бізнесу і заповніть матрицю-шаблон карти можливих джерел фінансування для нього, зазначивши переваги та недоліки кожного.

Матриця-шаблон карти можливих джерел фінансування
(для заповнення)

№	Джерело інвестицій	Умови	Переваги	Ризики / недоліки	Дії
1	Дія.Бізнес				
2	ЄБРР				
3	EU4Business				

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☒ Інвестиційна стратегія має бути гнучкою і поєднувати різні джерела фінансування.
- ☒ Поглинальна здатність бізнесу визначає, наскільки ефективно він може використати інвестиції, інтегрувати нові ресурси, технології та партнерства.
- ☒ Модернізація з використанням зелених та цифрових технологій підвищує конкурентоспроможність.
- ☒ Інвестиції — це довгострокове партнерство, яке потребує довіри, прозорості та стратегічного бачення.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Оцінити поточний стан бізнесу та його готовність до інвестицій.
- ➔ Зібрати портфель потенційних джерел фінансування.
- ➔ Підготувати план модернізації з урахуванням екологічних стандартів.

4.2. Зелені інвестиції — ключові поняття, важливість і переваги застосування нових підходів до інвесторів

Х Час на прочитання: ≈ 7–8 хвилин

Короткий огляд: Зелені інвестиції — це вкладення капіталу у проекти, що сприяють екологічній стійкості, енергоефективності та зниженню вуглецевого сліду. Світові тренди доводять, що інвестори дедалі частіше обирають компанії, які впроваджують ESG-стратегії (Environmental — Екологічний вимір, Social — Соціальний аспект, Governance — Управління).

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): Для України зелені інвестиції — не лише шлях до зниження залежності від імпортих енергоносіїв, а й потужний сигнал для міжнародних партнерів про готовність бізнесу працювати за європейськими стандартами після війни.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Чому інвестори віддають перевагу сталим проектам?

Інвестори дедалі більше орієнтуються на екологічні та соціальні аспекти бізнесу, оскільки вони суттєво знижують ризики та підвищують довгострокову стійкість. Концепція ESG стала критично важливою: компанії, які ґрунтовно впроваджують ESG-принципи, отримують довіру інвесторів, доступ до дешевшого фінансування, кращу клієнтську лояльність та стійкість у кризових умовах¹⁰¹. Це формує статус відповідального бізнесу та відкриває доступ до ресурсів сталого фінансування. Більше про врахування принципів ESG в стратегічне планування та оцінку відповідних ризиків з погляду сталого розвитку ми говорили у підрозділі 1.3.

2. Які ключові переваги отримує компанія від впровадження зелених технологій?

Впровадження екологічних рішень — це не лише усвідомлена позиція, а й вигідна бізнес-стратегія. Зелена трансформація підвищує репутацію бренду, зміцнює довіру клієнтів та партнерів, дозволяє знизити операційні витрати та відкриває нові сегменти ринку — особливо серед екоорієнтованих споживачів¹⁰².

Для України зелена трансформація — це не лише шлях до енергонезалежності, а й потужний драйвер економічного зростання та відновлення. Як зазначалося на першому форумі зацікавлених сторін Платформи дій для зеленого відновлення України (7 квітня 2025 року), зелені інвестиції можуть створити мільйони зелених робочих місць і сприяти інтеграції країни в європейські екостандарти, що в довгостроковій перспективі робить бізнес більш конкурентоспроможним і соціально відповідальним¹⁰³.

3. Як правильно презентувати проєкт інвестору з урахуванням ESG-підходів?

Європейський Союз активно стимулює банки та інвесторів спрямовувати кошти саме у сталий бізнес. Наприклад, сучасне законодавство змушує банки віддавати перевагу зеленим бізнес-моделям, що підтримує екостандарти, прозорість та екологічну відповідальність — це підвищує привабливість проєктів для фінансування. Для успішної презентації зеленого проєкту інвестору важливо побудувати його на зрозумілому ESG-рівні: чітко пояснити екологічний ефект (E), соціальну цінність (S) і рівень корпоративного управління (G).

Як зазначалося на круглому столі «Зелені інвестиції як основа сталого економічного розвитку», який відбувся 14 травня 2025 року в Державній установі «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України», дуже важливим є дотримання процедур прозорості звітності, виконання екологічних зобов'язань перед кредиторами та підвищення репутаційної довіри, що своєю чергою полегшує залучення нових ресурсів для розвитку. Окремо було наголошено, що зелений перехід економіки — це не декларація, а практична робота з багатьма викликами: від інституційної спроможності до нових стандартів управління, від відповідальності за довілля до фінансової дисципліни, що вимагає подальших досліджень та імплементації їх результатів у практику управління та відновлення країни¹⁰⁴.

На рис. 15 подано схему «Цикл зелених інвестицій», де можна ознайомитися з повним циклом — від ідеї до моніторингу впливу реалізації зеленого проєкту з врахуванням вимог та трендів сучасності.



Рис. 15. Схема «Цикл зелених інвестицій»

Ця інфографіка ілюструє ключові елементи сталого розвитку бізнесу та корпоративної стратегії. У верхній частині зображена лампочка, що символізує інновації та нові ідеї як основу для створення конкурентних переваг і впровадження рішень, орієнтованих на майбутнє. Далі подано документ із написом «ESG», який позначає екологічні, соціальні та управлінські стандарти (Environmental, Social, Governance) — систему принципів, що визначає відповідальність компанії перед суспільством і довкіллям.

Наступні елементи акцентують на фінансово-операційних та соціальних аспектах. Іконка з монетами та рослиною демонструє збалансоване поєднання прибутковості та екологічності, коли бізнес не тільки заробляє гроші, а й підтримує зелені підходи. Символ робітника з ключем в руках ілюструє ефективність процесів, людський капітал та інноваційні виробничі практики, що забезпечують стійкість та розвиток. Завершальна іконка з графіком і листком символізує зростання компанії в умовах сталого розвитку, коли економічні результати гармонійно поєднуються з турботою про довкілля.

У сукупності ця схема показує, що сучасний бізнес має базуватися не лише на прибутках, а й на довгострокових цінностях — інноваціях, ESG-принципах, екологічних інвестиціях, розвитку людського капіталу й прозорих показниках ефективності. Це формує цілісну модель, у якій компанія одночасно створює економічну вигоду, дбає про соціальне середовище та зменшує негативний вплив на природу.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

В табл. 19 подано чек-лист «Готовність бізнесу до зеленого інвестування», а основні ESG-критерії та їхні показники, на основі яких і проводиться оцінка зеленого проєкту, подано на рис. 16. Це дасть вам змогу ознайомитися, що лежить в основі ESG-оцінки, а також швидко перевірити свій бізнес на готовність до зеленого інвестування.

Основні ESG-критерії та їхні показники, на основі яких і проводиться оцінка зеленого проєкту (рис. 16).

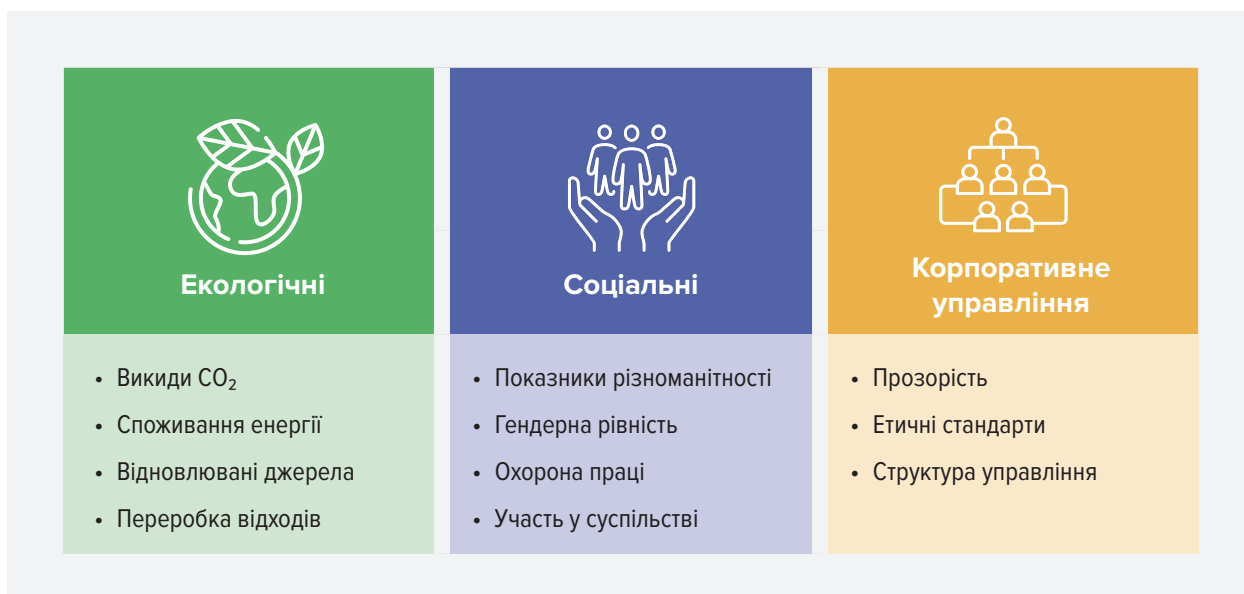


Рис. 16. ESG-критерії та їхні показники

- Зелені показники, як-от викиди CO₂, споживання енергії, відновлювані джерела енергії, водоспоживання та переробка відходів — наведено у прикладах ESG KPI, які бізнеси використовують для вимірювання екологічного впливу¹⁰⁵.
- Соціальні метрики, зокрема показники різноманітності (diversity), гендерної рівності, охорони праці та участі у суспільстві, наведено в огляді ESG-метрик¹⁰⁶.
- Критерії корпоративного управління (G) — прозорість, етичні стандарти, структуру управління — згадано в ширшому розумінні ESG, але в дотичності до України¹⁰⁷.

Таблиця 19

☑ Чек-лист «Готовність бізнесу до зеленого інвестування»

№	Питання	Так / Ні	Пояснення	Рекомендація
1	Чи проведено аудит енергоефективності?	Так Ні	Дозволяє визначити основні точки втрат енергії.	Залучити енергетичного аудитора та підготувати план оптимізації.
2	Чи використовуються відновлювані джерела енергії?	Так Ні	Зменшує залежність від викопного палива.	Інтегрувати сонячні панелі, вітрові турбіни чи біоенергетику.
3	Чи модернізоване обладнання для зниження споживання енергії?	Так Ні	Нове обладнання працює ефективніше та знижує витрати.	Замінити старі установки на енергоефективні моделі.
4	Чи впроваджено замкнені цикли водопостачання?	Так Ні	Дозволяє економити воду та зменшувати стічні води.	Встановити системи рециркуляції та очищення води.
5	Чи оптимізовано логістику?	Так Ні	Менші транспортні витрати — менший вуглецевий слід.	Використовувати електротранспорт, планування маршрутів.
6	Чи передбачено утилізацію та переробку відходів?	Так Ні	Зменшує навантаження на довкілля.	Організувати сортування, повторне використання та продаж вторинної сировини.
7	Чи сертифіковано виробництво за зеленими стандартами?	Так Ні	Підвищує довіру партнерів та клієнтів.	Одержати ISO 14001 або інші еко-сертифікати.
8	Чи враховано вплив на місцеву екосистему?	Так Ні	Запобігає екологічним ризикам і конфліктам з громадою.	Проводити екологічний моніторинг та консультації з місцевими.
9	Чи інтегровано цифрові технології для контролю ресурсів?	Так Ні	Дозволяє автоматично відстежувати споживання та втрати.	Впровадити IoT-сенсори, автоматичні системи обліку.
10	Чи є програма навчання персоналу з зелених практик?	Так Ні	Підвищує рівень залученості та дотримання стандартів.	Регулярно проводити тренінги та інструктажі.

Важливо

Додайте в презентацію інфографіку, яка показує екологічну та фінансову вигоду одночасно — це підвищує шанс на успішне залучення коштів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи має мій бізнес проекти, що зменшують вплив на довкілля?
2. Чи можу я підтвердити це цифрами та звітами?
3. Чи знаю я, які інвестори фінансують подібні ініціативи?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

За поданими в табл. 19 прикладами та ґрунтуючись на своїх знаннях, додайте в поданий нижче шаблон, елементи, яких не вистачає.

Шаблон «Проекти зелених інвестицій»
(для заповнення)

Проект	ESG-ефект	Фінансовий ефект	Джерело фінансування	KPI
Встановлення сонячних панелей	Зменшення викидів CO ₂ , підвищення енергонезалежності	Зниження витрат на електроенергію на 30 %	Зелені кредити, гранти ЄС	Кількість зекономлених кВт-год, скорочення CO ₂ (тонн/рік)
Перехід на біорозкладну упаковку		Зростання лояльності клієнтів, нові замовлення від екоорієнтованих партнерів	Венчурні фонди, програми підтримки малого бізнесу	Відсоток біопакування в загальному обсязі, кількість нових контрактів
Впровадження енергоефективного обладнання	Зниження споживання енергії, покращення умов праці	Зменшення операційних витрат на 15 %		Витрати на енергію (грн/міс), продуктивність праці (%)
Розробка системи очищення стічних вод	Зменшення забруднення довкілля, відповідність екостандартам	Уникнення штрафів, доступ до нових ринків	Гранти міжнародних екопроектів, інвестори	
Програма корпоративного волонтерства	Соціальний вплив, залучення громади		Власні кошти компанії	Кількість волонтерських годин, індекс залученості співробітників

ОНЛАЙН-РЕСУРСИ:**Європейський банк реконструкції та розвитку: Зелені інвестиції¹⁰⁸.**

На сторінці EBRD Green банк ЄБРР презентує свою стратегічну ініціативу «Перехід до зеленої економіки» (Green Economy Transition, GET) — системний підхід до підтримки переходу країнреципієнтів до низьковуглецевої та стійкої економіки. З 1991 р. ЄБРР інвестує й веде політичний діалог для трансформації ринкових механізмів таким чином, щоб зелена економіка ставала конкурентоспроможною та життєздатною. Банк поєднує інвестиції, технічну допомогу та вплив на політику, орієнтуючись на приватний сектор, і забезпечує, щоб його проекти відповідали Паризькій угоді¹⁰⁹ в частині скорочення викидів та адаптації до змін клімату.

Таким чином, ЄБРР позиціонує себе як зелений банк, що не лише фінансує «чисті» проекти, але й формує інституційну екосистему для довгострокового переходу до стійкої економіки, де приватні інвестиції працюють в унісон із кліматичною політикою і стандартами Паризької угоди.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Зелені інвестиції — це одночасно фінансовий та іміджевий ресурс для бізнесу.
- ☑ ESG-стандарти стають обов'язковими для доступу до міжнародних коштів.
- ☑ У майбутньому зелений підхід перестане бути конкурентною перевагою — він стане вимогою.
- ☑ Потрібна чітка демонстрація екологічного та економічного ефекту.
- ☑ Велика кількість донорів звертає особливу увагу на відповідність ESG-стандартам.

Зверніть увагу

Компанії, які демонструють прозорі екологічні звіти та відповідність ESG, отримують доступ до дешевшого фінансування.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Почати внутрішній аудит ESG-показників.
- ➔ Знайти 2–3 релевантні джерела фінансування та підготувати заявки.

4.3. Вступ до сучасних цифрових технологій — використання інформаційних систем (аналітичних та експертних, систем штучного інтелекту та машинного навчання) для стимулювання розвитку бізнесу

Х Час на прочитання: ≈ 7–8 хвилин

Короткий огляд: Сучасні цифрові технології відкривають перед бізнесом нові горизонти ефективності, гнучкості та прогнозування. Інформаційні системи, штучний інтелект (artificial intelligence, AI) та машинне навчання (machine learning, ML) дозволяють оптимізувати робочі процеси, автоматизувати аналітику та виводити клієнтський досвід на новий рівень.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): У період кризи та післявоєнного відновлення цифрові технології допомагають компаніям швидко адаптуватися, знаходити нові ринки та мінімізувати витрати. Автоматизовані системи дозволяють ефективніше працювати навіть за обмежених ресурсів, а AI-підходи забезпечують точність прогнозів та швидкість реагування.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:**1. Які цифрові технології сьогодні є ключовими для розвитку бізнесу?**

У 2025 році ключовими технологіями, що формують майбутнє бізнесу, є штучний інтелект, хмарні обчислення, обробка та аналітика великих даних, мобільні платформи, інтернет речей та edge-комп'ютинг. Ці технології дозволяють компаніям створювати нові бізнес-моделі, швидко масштабуватися та підвищувати ефективність практично в усіх галузях. Крім того, консалтингові компанії Gartner та Deloitte вважають AI таким же базовим компонентом майбутнього, як інтернет або електрика: це не просто інструмент, а основа, яка змінює спосіб роботи бізнесів та взаємодію з клієнтами¹¹⁰.

2. Як інформаційні системи можуть підтримувати прийняття рішень?

Інформаційні системи (ERP — планування ресурсів підприємства, CRM — управління взаємовідносинами з клієнтами, BI — бізнес-аналітика, DSS — системи підтримки прийняття рішень) забезпечують централізований доступ до даних, автоматизацію звітів і моделювання сценаріїв, що значно підвищує якість і швидкість рішень. Стратегічні інформаційні системи (SIS) дозволяють аналізувати ринкові тенденції й конкурентне середовище, допомагаючи бізнесу сформулювати стратегію та адаптуватися до змін у корпоративному середовищі¹¹¹.

3. Які переваги дає впровадження штучного інтелекту та машинного навчання?

Штучний інтелект і машинне навчання автоматизують рутинні задачі, підвищують ефективність, зменшують людські помилки й покращують клієнтський досвід. AI допомагає бізнесам працювати швидше та розумніше. AI також дає змогу аналізувати складні дані, прогнозувати тенденції, автоматизувати маркетинг, обслуговування клієнтів і виробничі процеси — що перетворює інформацію у економічну активність¹¹².

4. Як інтегрувати цифрові інструменти в реальні бізнес-процеси?

Цифрова трансформація означає не лише впровадження технологій, а й глибоку зміну культури та бізнес-моделей компанії. Це включає автоматизацію, підхід digital-first, експерименти та постійне тестування гіпотез. При інтеграції інструментів важливо уніфікувати інфраструктуру, об'єднати дані та інструменти так, щоб вони були частиною єдиної екосистеми бізнесу — це дозволяє забезпечити безпеку, масштабованість і ефективну аналітику¹¹³.

ІНФОГРАФІКА / ДІАГРАМИ / СХЕМИ:

На рис. 17 подано схему «Еволюція цифрових технологій у бізнесі». Вона показує, як змінювалися функції інформаційних систем — від базової автоматизації (що фактично являлося використанням комп'ютерів як великих електронних складських журналів) до застосування штучного інтелекту для прийняття рішень (що ми маємо вже сьогодні) та які перспективи подальшого розвитку (складні адаптивні бізнес-моделі).



Рис. 17. Еволюція цифрових технологій у бізнесі

Базова автоматизація передбачає впровадження цифрових інструментів для виконання рутинних завдань, наприклад бухгалтерських програм, систем управління складом або CRM. Це перший рівень, де компанія переводить частину процесів у цифровий формат. Основна мета цього етапу — зменшити ручну працю та мінімізувати кількість помилок у стандартних операціях.

Аналітика означає використання зібраних даних для ухвалення більш обґрунтованих рішень. Тут застосовують системи бізнес-аналітики (BI), дашборди та прогнозні моделі, які дозволяють побачити тенденції та слабкі місця. На цьому рівні компанія починає перетворювати дані на інструмент стратегічного управління.

Штучний інтелект додає можливості автоматизованого прийняття рішень. Використання AI допомагає прогнозувати поведінку клієнтів, створювати персоналізовані пропозиції та управляти ризиками. Це підвищує швидкість і точність бізнесових дій. Такі технології дають змогу компанії діяти на випередження, реагуючи на зміни ринку майже в реальному часі.

Адаптивні бізнес-моделі (БМ) — це найвищий рівень розвитку, де компанія функціонує як цифрова екосистема. Бізнес-модель стає гнучкою, масштабованою й здатною швидко адаптуватися до змін ринку завдяки інтеграції даних, аналітики та AI. У такій моделі цифрові процеси взаємопов'язані, а управлінські рішення приймаються на основі комплексної системи даних.

Важливо

Почніть із пілотного проєкту у сфері, де можна швидко виміряти ефект. Це допоможе залучити інвесторів та команду до масштабування технологій.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

У табл. 20, поданій нижче, наведено приклади впровадження AI у три різні економічні сфери — у маркетинг, логістику та фінанси. Показано, що його застосування підвищує ефективність ведення бізнесу.

Таблиця 20

Приклади впровадження AI у різні економічні сфери

№	Сфера застосування	Компанія / Проєкт	Опис впровадження	Основний інструмент / технологія	Досягнуті результати
1	Маркетинг	Українські e-commerce компанії	Використання алгоритмів AI для автоматичної генерації описів товарів та персоналізації рекламних повідомлень. Адаптація під індивідуальні потреби користувачів дозволяє масштабувати контент-маркетинг і зменшувати затрати праці	Алгоритми штучного інтелекту для контент-генерації та персоналізації	↑ Залучення клієнтів, ↑ ефективність рекламних кампаній, ↓ витрати часу на створення контенту
2	Логістика	CMA CGM + Google	Впровадження AI для оптимізації маршрутів доставки, управління контейнерами, складськими операціями та зменшення вуглецевих викидів у глобальній логістиці	AI-інструменти Google для логістичної оптимізації	↑ Ефективність операцій, ↓ час доставки, ↓ витрати, ↓ вуглецевий слід
3	Фінанси	eBay	Генеративний AI для автоматизації фінансової звітності, управління закупівлями, відповідності податковим і регуляторним вимогам, а також авто-генерації описів товарів із фото	Генеративний штучний інтелект та автоматизовані фінансові системи	↑ Швидкість та точність фінансових процесів, ↓ ручної роботи при лістингу товарів

Зверніть увагу

Цифровізація не є одноразовим проектом — це безперервний процес, який потребує системного підходу до оновлення технологій та компетенцій персоналу.

ШАБЛОНИ / ФОРМУЛИ / ЧЕК-ЛИСТИ:

У табл. 21 наведено приклад **чек-листа «Готовність компанії до впровадження AI»** у зручному табличному форматі, який дозволяє оцінити готовність вашої компанії до впровадження штучного інтелекту за 10 критеріями.

Таблиця 21

☑ Чек-лист «Готовність компанії до впровадження AI»

№	Критерій	Питання для перевірки	Статус (Так / Ні / Частково)	Рекомендації
1	Стратегічна готовність	Чи визначені бізнес-цілі, які AI має допомогти досягти?	Так Ні Частково	Визначте 2–3 пріоритетні напрями (наприклад, автоматизація маркетингу, прогнозування продажів)
2	Дані та аналітика	Чи є у компанії якісні та структуровані дані для навчання AI-моделей?	Так Ні Частково	Проведіть аудит даних і впровадьте стандарти їх збору
3	Технічна інфраструктура	Чи є серверні потужності або хмарні ресурси для обробки великих обсягів даних?	Так Ні Частково	Розгляньте перехід на гібридні чи хмарні рішення
4	Команда та компетенції	Чи є у команді фахівці, які можуть працювати з AI-рішеннями?	Так Ні Частково	Заплануйте навчання або залучіть зовнішніх експертів
5	Фінансування	Чи виділений бюджет на впровадження та підтримку AI?	Так Ні Частково	Визначте довгостроковий план фінансування проєкту
6	Інтеграція з бізнес-процесами	Чи готові процеси компанії до змін після впровадження AI?	Так Ні Частково	Проведіть моделювання процесів та підготуйте план адаптації
7	Безпека та етика	Чи враховані питання конфіденційності, кібербезпеки та етичного використання AI?	Так Ні Частково	Розробіть політику етичного та безпечного застосування AI
8	Вимірювання ефективності	Чи визначені KPI для оцінки впливу AI на бізнес?	Так Ні Частково	Створіть систему моніторингу результатів і ROI

№	Критерій	Питання для перевірки	Статус (Так / Ні / Частково)	Рекомендації
9	Гнучкість та масштабованість	Чи готове рішення до масштабування у разі успіху пілотного проєкту?	Так Ні Частково	Плануйте архітектуру з урахуванням швидкого розширення
10	Зворотний зв'язок та оптимізація	Чи є механізми для регулярного аналізу й покращення AI-систем?	Так Ні Частково	Налаштуйте процес постійного тестування та оновлення моделей

У табл. 22 наведено приклад **карти цифрових інструментів компанії**, який можна адаптувати під будь-який бізнес і застосовувати у своїй діяльності.

Таблиця 22

Приклад карти цифрових інструментів компанії

Категорія інструментів	Назва / Приклад інструмента	Призначення	Відповідальний підрозділ	Рівень використання (низький / середній / високий)	Коментар / Плани розвитку
Маркетинг та продажі	HubSpot, SendPulse	Автоматизація маркетингу, CRM, email-кампанії	Маркетинг	Середній	Потребує інтеграції з аналітикою
Аналітика та звітність	Google Analytics, Power BI	Збір і аналіз даних, візуалізація	Аналітичний відділ	Високий	Планується підключення AI-аналітики
Фінанси	QuickBooks, Xero	Бухгалтерський облік, фінансовий моніторинг	Фінансовий відділ	Середній	Потрібна інтеграція з банком
Комунікації	Slack, Microsoft Teams	Внутрішня та зовнішня комунікація	Всі відділи	Високий	Використовується щоденно
Управління проєктами	Trello, Asana	Планування та контроль виконання	PMO	Середній	Необхідне навчання команди
Кібербезпека	ESET Endpoint, LastPass	Захист даних, управління паролями	IT-відділ	Середній	Планується аудит безпеки
Виробництво та логістика	SAP, Odoo	Управління виробничими та логістичними процесами	Виробничий відділ	Низький	Пілотний етап впровадження
Клієнтський сервіс	Zendesk, Intercom	Підтримка клієнтів, чат-боти	Сервісний відділ	Середній	Планується додати AI-чатбот

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Які бізнес-процеси в моїй компанії можна автоматизувати вже зараз?
2. Чи є у мене внутрішні дані для тренування AI-моделей?
3. Як я вимірюватиму ефективність впроваджених технологій?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ / ВПРАВА:

На основі раніше запропонованого прикладу та ґрунтуючись на своїх знаннях заповніть матрицю-шаблон карти цифрових інструментів вашої компанії та визначте прогалини, які можна закрити за допомогою сучасних технологій.

Матриця-шаблон «Карта цифрових інструментів компанії»
(для заповнення)

Поточні інструменти	Їх функції	Прогалини	Потенційні рішення

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Цифрові технології — це стратегічна інвестиція, а не просто інструмент.
- ☑ AI та ML відкривають нові способи прогнозування та автоматизації.
- ☑ Технологія працює лише тоді, коли вона інтегрована в реальні бізнес-процеси, а не існує сама по собі.
- ☑ Інформаційні системи інтегруються у всі бізнес-функції — від продажів до HR.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Почати з аналізу наявних процесів і даних.
- ➔ Обрати пілотний проєкт з чітким KPI.
- ➔ Забезпечити навчання персоналу та кіберзахист.

4.4. Розширення бізнесу: нові ринки та сегменти.

Стратегії виходу на нові ринки. Адаптація маркетингового міксу для різних сегментів (зокрема інклюзивний підхід). Міжнародний маркетинг: культурні та регуляторні особливості

⌘ Час на прочитання: ≈ 7–8 хвилин

Короткий огляд: Розширення бізнесу на нові ринки — це можливість масштабування, зростання та диверсифікації доходів. Успіх залежить від глибокого розуміння потреб цільових сегментів, адаптації маркетингової стратегії та вміння впроваджувати інклюзивні рішення.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): Під час війни та відновлення економіки вихід на зовнішні ринки дозволяє зменшити залежність від внутрішньої кон'юнктури, залучити валютну виручку та зміцнити позиції бренду на глобальному рівні.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:**1. Які існують стратегії виходу на нові ринки?**

При виході на нові ринки ми повинні дати відповідь на три питання: «Чи варто входити?» (оцінка привабливості ринку); «Чи можемо ми увійти?» (аналіз внутрішніх можливостей); та «Як увійти?» (механізми та інструменти входження та адаптації до нового ринку). Нові ринки можна освоювати різними шляхами: експорт, ліцензування, франчайзинг, венчурні спільні підприємства (JV), Greenfield- чи Brownfield-інвестиції, або цифрові канали як e-commerce. Кожна стратегія має свої переваги та ризики — наприклад, експорт мінімізує капіталовкладення, тоді як JV дає доступ до локальних знань і ресурсів¹¹⁴.

Послідовний розгляд цих етапів дозволяє бізнесу й консультантам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо часу, способу та умов виходу на нові ринки.

2. Як адаптувати маркетинговий мікс (4P) для різних сегментів?

Адаптація маркетингового міксу означає гнучке налаштування **Product** (продукт), **Price** (ціна), **Place** (канали збуту) та **Promotion** (комунікація) під характеристики цільової аудиторії та ринку. Наприклад, глобальна компанія McDonald's змінює меню, промоції й канали комунікації залежно від країни, зберігаючи бренд Consistency, але адаптуючи локальну релевантність¹¹⁵.

3. Що таке інклюзивний підхід у маркетингу та як його впровадити?

Інклюзивний маркетинг — це стратегія, яка передбачає представлення різноманітних аудиторій (за віком, етносом, можливостями, соціальним статусом тощо) у продуктах та комунікації, задля створення відчуття приналежності. Впровадження включає розвиток продуктових рішень і меседжів, що резонують із різними групами споживачів¹¹⁶.

4. Як врахувати культурні та регуляторні особливості міжнародного ринку?

При виході на міжнародний ринок важливо враховувати культурні особливості — мовні нюанси, символіку, традиції, стилі комунікації — а також регуляторні вимоги, як-от стандарти реклами, сертифікацію, заборони. Необхідно коригувати візуальний контент, тональність повідомлень і канали відповідно до культурного контексту¹¹⁷.

5. Як зменшити ризики при виході на нові ринки?

Щоб мінімізувати ризики, варто розпочати з докладного аналізу ринку, тестового (пілотного) запуску у невеликих масштабах, поетапного розширення, диверсифікації постачальників і охоплення, а також використання страхування чи фінансування через trade finance. Такий підхід дозволяє адаптувати стратегію на основі зворотного зв'язку і зменшити можливі втрати¹¹⁸.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

Нижче в табл. 23 подано різноманітні можливі стратегії виходу на нові ринки: експорт, франчайзинг, спільні підприємства, стратегічні альянси, пряма інвестиція. Ця таблиця дає можливість оцінити переваги та ризики виходу на нові ринки у різний спосіб.

Таблиця 23

Можливі стратегії виходу на нові ринки

Стратегія	Короткий опис	Переваги	Недоліки / ризики	Приклади бізнесів	Рекомендації щодо застосування
Експорт	Продаж товарів / послуг на зовнішні ринки без фізичної присутності	Низькі стартові витрати, швидкий вихід	Логістичні витрати, валютні ризики	Українські виробники харчових продуктів	Підходить для тестування попиту
Франчайзинг	Передача прав на бренд і бізнес-модель партнеру	Швидке масштабування, розподіл ризиків	Контроль якості, залежність від франчайзі	McDonald's, Lviv Croissants	Використовувати для розширення відомого бренду
Спільні підприємства (JV)	Співпраця з місцевим партнером з розподілом капіталу та управління	Доступ до локального ринку, поділ витрат	Можливі конфлікти інтересів	Toyota + PSA	Підходить для складних ринків
Стратегічні альянси	Партнерство без створення спільної юридичної особи	Обмін технологіями, посилення позицій	Менший контроль над партнером	Apple + IBM	Для тимчасових або гнучких проєктів
Пряма інвестиція (Greenfield/ FPI)	Створення власного бізнесу або виробництва за кордоном	Повний контроль, довгострокові вигоди	Великі капітальні витрати, регуляторні бар'єри	Nestlé в Україні	Для стабільних і перспективних ринків

На рис. 18, поданому нижче, визначено напрями адаптації маркетингового міксу 4Р для нових ринків. Кожен з них може мати в собі інклюзивний підхід: дизайн продукту та маркетингові повідомлення, доступні для людей з різними фізичними можливостями, віковими групами, гендерними ідентичностями та мовними потребами.



Рис. 18. Напрями адаптації маркетингового міксу 4Р для нових ринків

Адаптація маркетингової моделі 4Р для нових ринків:

- 1. Product (Продукт)** — модифікація дизайну, смакових характеристик та функціоналу товару відповідно до локальних уподобань, культурних особливостей і стандартів.
- 2. Price (Ціна)** — формування цінової політики з урахуванням купівельної спроможності цільового сегмента, податків та конкурентного середовища.
- 3. Place (Місце)** — вибір оптимальних каналів збуту (онлайн-магазини, офлайн-точки, дистриб'ютори, маркетплейси) відповідно до звичок покупців.
- 4. Promotion (Просування)** — адаптація маркетингової комунікації під місцеву мову, культурні коди та традиції, використання локально популярних медіаканалів.

Зверніть увагу

Стратегії, які працюють на одному ринку, можуть бути неефективними на іншому. Культурні, мовні, регуляторні та економічні чинники — ключ до успіху або невдачі.

ШАБЛони / ЧЕК-ЛИСТИ / ПРИКЛАДИ

Нижче подано приклад чек-листа адаптації продукту до нового ринку з врахуванням інклюзивного підходу (люди з інвалідністю, ветерани, жінки, люди похилого віку тощо), який можна використовувати для оцінки та адаптації свого продукту.

☑ Чек-лист адаптації продукту (з інклюзивним підходом)

1. Дослідження ринку

- ☐ Провести аналіз культурних, соціальних та економічних особливостей ринку.
- ☐ Вивчити потреби та бар'єри доступності для вразливих на ринку праці категорій людей:
 - ☐ людей з інвалідністю (фізичною, сенсорною, когнітивною)
 - ☐ ветеранів
 - ☐ жінок у бізнесі та як споживачів
 - ☐ людей похилого віку тощо
- ☐ Оцінити конкурентів: чи пропонують вони інклюзивні рішення?

2. Продукт (Product)

- ☐ Перевірити відповідність продукту стандартам доступності (наприклад, WCAG для цифрових сервісів).
- ☐ Адаптувати дизайн, розміри, вагу, упаковку для використання різними групами.
- ☐ Забезпечити наявність варіантів для спеціальних потреб (шрифт Брайля, легке відкривання, озвучені інструкції).
- ☐ Додати елементи, що підтримують гендерну рівність та інклюзивність.

3. Цінова політика (Price)

- ☐ Розглянути спеціальні цінові програми для соціально вразливих груп (ветерани, пенсіонери тощо).
- ☐ Запропонувати гнучкі моделі оплати (розстрочка, підписка).

4. Дистрибуція (Place)

- ☐ Забезпечити доступність точок продажу (фізичний доступ, пандуси, навігація).
- ☐ Інтегрувати онлайн-канали продажу з функціями доступності.
- ☐ Співпрацювати з організаціями, що працюють із цільовими групами.

5. Маркетинг і комунікація (Promotion)

- ☐ Використовувати інклюзивні образи та мову у рекламі.
- ☐ Забезпечити переклад та адаптацію повідомлень мовами національних меншин.
- ☐ Поширювати інформацію через канали, доступні для людей з особливими потребами.
- ☐ У рекламних кампаніях показувати різноманіття аудиторії.

6. Моніторинг і зворотний зв'язок

- ☐ Впровадити механізм збору зворотного зв'язку від різних груп.
- ☐ Проводити регулярний аудит доступності та інклюзивності.
- ☐ Готувати звіти для інвесторів і стейкхолдерів про досягнутий соціальний ефект.

В табл. 24 подано приклад заповненої таблиці для цільового ринку **екологічної косметики у скандинавських країнах** з урахуванням інклюзивних рішень. Ця таблиця показує, як класична маркетингова модель 4P може бути адаптована до локальних особливостей скандинавських ринків з урахуванням інклюзивності.

Таблиця 24

Адаптація маркетингового міксу 4P для цільового ринку екологічної косметики у скандинавських країнах з урахуванням інклюзивних рішень

Елемент 4P	Локальні особливості	Зміни для адаптації	Інклюзивні рішення
Product	Високий попит на сертифіковану органічну та веганську косметику; мінімалізм у дизайні упаковки; повна прозорість складу	Використання локальних органічних інгредієнтів; адаптація формул до холодного клімату; етикетки кількома мовами (англійська, шведська, норвезька, данська)	Шрифт Брайля на упаковці; зручні кришки та дозатори для людей з обмеженою моторикою; гендерно нейтральні аромати та брендинг
Price	Висока купівельна спроможність; готовність платити більше за еко-якість; чутливість до співвідношення «ціна-якість»	Преміальна ціна з обґрунтуванням через якість і еко-цінності; знижки для постійних клієнтів та соціальних груп	Програми лояльності для ветеранів, людей похилого віку та молодих матерів; гнучкі способи оплати
Place	Розвинена e-commerce інфраструктура; популярні локальні та міжнародні маркетплейси; магазини zero-waste	Присутність на Nordic e-commerce платформах; партнерство з еко-магазинами та аптеками	Онлайн-магазин з адаптацією для людей із вадами зору та слуху; доставка в пункти видачі з доступом для маломобільних людей
Promotion	Перевага digital-каналів та influencer-маркетингу; акцент на прозорості та етичності бренду	Розробка рекламних кампаній з локальними інфлюенсерами; контент про сталість і відповідальне виробництво	Використання субтитрів та сурдоперекладу у відео; залучення представників різних соціальних груп у рекламу; проведення безкоштовних онлайн-тренінгів з догляду за шкірою для різних категорій споживачів.

У блоці Product наголос робиться на високому попиті на органічну та веганську косметику, прозорість складу й мінімалістичний дизайн. Для адаптації пропонуються локальні інгредієнти, формули для холодного клімату та багатомовні етикетки, а інклюзивні рішення включають шрифт Брайля, зручні дозатори та гендерно нейтральний брендинг. **У блоці Price** зазначається готовність клієнтів платити за екологічну якість, що обґрунтовує преміальну ціну, але водночас важливі програми лояльності та знижки для соціально значущих груп. **У блоці Place** враховано розвиток e-commerce і популярність zero-waste магазинів. Для адаптації компанії рекомендується виходити на локальні маркетплейси, співпрацювати з еко-магазинами та аптеками, а інклюзивність передбачає онлайн-магазин для людей із вадами зору чи слуху та доступну доставку. **У блоці Promotion** акцент робиться на digital-канали та співпрацю з локальними інфлюенсерами, які можуть ефективно комунікувати цінності сталості та етичності бренду. Інклюзивні рішення включають використання субтитрів і сурдоперекладу, залучення різних соціальних груп у рекламу та освітні онлайн-ініціативи. Загалом таблиця ілюструє, як поєднати локальну специфіку, глобальні тренди сталості та інклюзивний підхід у сучасному маркетингу.

Важливо

Під час виходу на зарубіжні ринки запросіть місцевих експертів або партнерів для тестування продукту ще на етапі розробки маркетингової кампанії.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи адаптований мій продукт під різні культурні особливості?
2. Чи врахував я потреби людей з обмеженими можливостями?
3. Чи можу я локалізувати маркетинг без втрати ідентичності бренду?

ОНЛАЙН-РЕСУРСИ:

- **Google Market Finder**¹¹⁹

Сервіс Market Finder — це безкоштовний інструмент від Google, який допомагає малому та середньому бізнесу оцінити можливості виходу на міжнародні ринки. Ви просто вводите URL вашого сайту, обираєте категорії продукції чи послуг — і отримуєте перелік рекомендованих країн з детальною інформацією: загальний обсяг пошукових запитів, рівень купівельної спроможності, вартість реклами у Google Ads, рейтинг легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business) та інші важливі економічні й цифрові метрики.

Цей інструмент особливо корисний як відправна точка для стратегічної експансії — він дає змогу швидко зрозуміти, де у вас є попит, яка конкуренція і скільки коштуватиме вихід на ринок. Дані Market Finder можна використовувати як базу для подальшого маркетингового плану або бізнес-кейсу, доповнюючи їх власною аналітикою й дослідженнями. Це ефективний спосіб мінімальними ресурсами протестувати нові напрямки росту й ухвалювати обґрунтовані рішення.

- **International Market Research**¹²⁰

«Export.gov» — це офіційний онлайн-портал Адміністрації міжнародної торгівлі США (U.S. International Trade Administration), створений для підтримки малих і середніх підприємств у виході на міжнародні ринки. Сервіс надає комплекс ресурсів: гідів з експорту, аналітику ринків (Country Commercial Guides), навчальні матеріали, торговельні рекомендації, дані про тарифи, фінансування, логістику, юридичні аспекти тощо.

Цей портал — цілісний бізнес-інструмент, що охоплює весь цикл підготовки і виходу на зовнішні ринки: від оцінки готовності компанії та пошуку партнерів до організації просування й післяпродажного обслуговування. Він також містить бази даних по товарних потоках, динаміці експорту та нормативним умовам для різних країн, що робить його незамінним джерелом практичної інформації для стратегічного планування міжнародної експансії.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Оберіть свій цільовий ринок і розробіть адаптацію 4P для свого продукту з урахуванням інклюзивних рішень, заповнивши матрицю-шаблон, подану нижче.

Матриця-шаблон адаптації 4P для продукту _____
(для заповнення)

Елемент 4P	Локальні особливості	Зміни для адаптації	Інклюзивні рішення
Product			
Price			
Place			
Promotion			

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☒ Вихід на нові ринки вимагає комплексної стратегії.
- ☒ Локалізація 4P — ключ до успіху.
- ☒ Інклюзивність розширює ринок і підвищує лояльність клієнтів.
- ☒ Інклюзивний підхід у маркетингу — це не витрати, а інвестиція у довгострокову конкурентоспроможність.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Провести глибоке дослідження ринку перед запуском.
- ➔ Залучати місцевих партнерів.
- ➔ Інвестувати в адаптацію продукту та комунікацій.

РОЗДІЛ 5.

ВЗАЄМОДІЯ БІЗНЕСУ, ВЛАДИ ТА ГРОМАДИ

5.1. Взаємодія з потенційними стейкхолдерами: хто такі споживачі товарів та мешканці громад, громадянське суспільство, вразливі групи, органи державної влади та органи місцевого самоврядування

⌘ Час на прочитання: ≈ 7–8 хвилин

Короткий огляд: Стейкхолдери — це всі, хто прямо чи опосередковано впливає на діяльність компанії або зазнає її впливу. Це споживачі, громади, органи влади, громадські організації, ветерани та люди з інвалідністю тощо. Системна взаємодія з ними забезпечує стабільний розвиток, розширення ринків та підтримку під час криз.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): У період війни та відновлення бізнес може стати центром соціальної підтримки, допомагаючи громадам, інтегруючи ветеранів у трудові колективи та сприяючи економічному відновленню регіонів.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Хто такі ключові стейкхолдери бізнесу? Які є їхні типи за участю?

Ключові стейкхолдери — це групи або особи, які мають прямий чи опосередкований вплив на діяльність компанії або на яких сама компанія впливає: це можуть бути працівники, клієнти, громади, органи влади тощо. У науці класифікують їх як внутрішніх (які беруть участь у діяльності компанії — працівники, керівники) та зовнішніх (які не входять до структури — клієнти, громади, держава, регулятори)¹²¹.

Щодо класифікації за участю та впливом, виділяють:

- **Первинних** (primary) — безпосередньо зацікавлені (наприклад, клієнти, співробітники, мешканці громади);
- **Вторинних** (secondary) — посередники, що мають опосередкований вплив (ЗМІ, НУО);
- **Ключових** (key stakeholders) — ті, хто мають великий вплив або важливість, навіть якщо не належать до перших двох категорій¹²².

За типами участі їх поділяють також на тих, хто **допомагає, протидіє, готові долучитися або пасивні** — це допомагає гнучко прописувати стратегії взаємодії та прислуховуватись до різних форм впливу. Подібні підходи вже адаптовано в торгових компаніях, де складають карти ключових стейкхолдерів, оцінюючи їхній вплив у часі, важливість і ресурси¹²³.

2. Як ефективно вибудовувати комунікацію з різними групами?

Ефективна комунікація зі стейкхолдерами базується на системному підході: спершу ідентифікують, далі — визначають рівень їхньої зацікавленості та впливу (детальніше розглянемо на рис. 19), а потім — персоналізують комунікаційні формати (табл. 25). В Україні такі методики також застосовуються у контексті стейкхолдер-менеджменту, коли компанії ставлять в центр стратегії потреби стейкхолдерів¹²⁴.

Практичні інструменти включають: мапи стейкхолдерів, шаблони комунікаційних планів, регулярні звіти та консультації. Як показує практика — діалог і відкритість створюють більш стійку довіру та сприяють інноваціям у продуктах і процесах.

3. Чому інклюзивність важлива у взаємодії зі спільнотами?

Інклюзивна взаємодія означає врахування потреб і голосів різних груп — наприклад, людей з інвалідністю, ветеранів, жінок і чоловіків, людей похилого віку — у комунікації та продуктах. Дослідження показують, що для сталого розвитку в умовах війни й відновлення створення інклюзивного середовища (зокрема через соціальні підприємства) — ключ до соціальної довіри та економічної адаптивності¹²⁵.

Своєю чергою, соціально відповідальний діалог між бізнесом і стейкхолдерами ґрунтується на моральних цінностях: довірі, партнерстві, солідарності — це не лише етика, а й стратегічна конкурентна перевага, що зміцнює бренд та імідж бізнесу, знижує ризики конфліктів і підвищує соціальне прийняття проєктів. Наприклад, справедливий і прозорий процес залучення всіх груп підвищує легітимність проєкту і його шанси на успіх¹²⁶.

4. Які інструменти допомагають зміцнити партнерство та довіру?

Значущими інструментами є карти стейкхолдерів і комунікаційні матриці, що дозволяють системно впорядкувати взаємодію. Утім, стратегічний підхід в Україні активно доповнюється через моделі соціально відповідальної взаємодії, яка формує ціннісно-етичну основу діалогу з партнерами, зокрема у воєнний час — підвищуючи сталість і лояльність.

Також широке застосування знаходить залучення громадянського суспільства та місцевих стейкхолдерів до процесів ухвалення рішень. Цей потужний інструмент має назву «справедливий процес» (fair process) і формує внутрішню мотивацію та довіру. Це забезпечує стійкість і легітимні рішення навіть в умовах кризи, оскільки адаптивність і довіра формуються через залучення громадськості й інституцій на місцевому рівні¹²⁷.

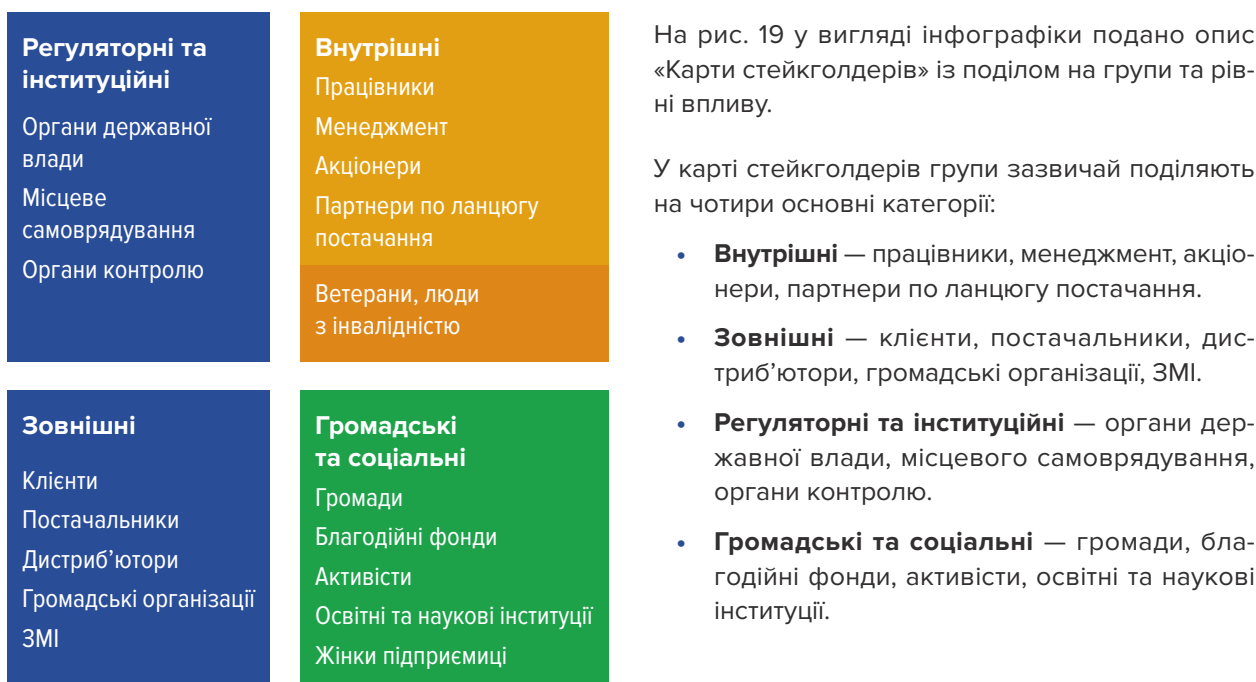


Рис. 19. «Карта стейкхолдерів» із поділом на групи та рівні впливу

На карті можна також відмічати:

- **Позицію стейкхолдера** (підтримує, нейтральний, протидіє).
- **Канал комунікації** (особисті зустрічі, онлайн, ЗМІ, соціальні мережі).
- **Частоту контакту** (регулярно, періодично, за потреби).
- **Ризики та можливості** у співпраці з конкретною групою.

Зверніть увагу

Куди включати представників різних вразливих груп? Вони можуть входити до кількох категорій одночасно. Наприклад, ветерани й люди з інвалідністю — до внутрішніх (як працівники) та громадських (як представники громад), жінки-підприємці — до внутрішніх і зовнішніх груп, а люди похилого віку — у зовнішні або соціальні.

Важливо

Взаємодія зі стейкхолдерами на основі інклюзії — це не лише репутація, а й конкурентна перевага, яка відкриває нові ринки та партнерства.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

В табл. 25 подана матриця взаємодії зі стейкхолдерами, що систематизує, **як будуються відносини** з ключовими групами за трьома вимірами: **хто є стейкхолдером, як відбувається комунікація та з якою частотою**. Вона охоплює широкий спектр зацікавлених сторін — від споживачів і громад до державних органів, інвесторів та постачальників. Наприклад, із мешканцями громади важливими є опитування та робота через соціальні мережі, тоді як з державними органами наголос робиться на офіційних зустрічах і звітності.

Окремо підкреслимо важливість інклюзивності — наприклад, з такими категоріями вразливих груп, як ветерани чи люди з інвалідністю, взаємодія передбачає консультації та участь у програмах зайнятості. Водночас робота з постачальниками й підрядниками має регулярний і практичний характер — від щотижневих нарад до платформ спільного планування. Таким чином, матриця є інструментом, що дозволяє не лише структурувати комунікації, а й забезпечувати прозорість, сталість та відповідальність у роботі з усіма групами стейкхолдерів.

Таблиця 25

Матриця взаємодії зі стейкхолдерами

Група стейкхолдерів	Як взаємодіяти	Частота
Споживачі товарів та мешканці громад	Опитування, фокус-групи, участь у місцевих подіях, соцмережі	Щомісяця / за потреби
Громадянське суспільство (НУО, ініціативні групи)	Спільні проєкти, круглі столи, участь у соціальних ініціативах	Квартально
Ветерани та особи з інвалідністю	Консультації з питань інклюзивності, залучення у розробку продуктів та послуг, спільні програми зайнятості	Щомісяця
Органи державної влади	Офіційні зустрічі, подання звітів, участь у профільних форумах	Квартально / при змінах законодавства

Група стейкхолдерів	Як взаємодіяти	Частота
Органи місцевого самоврядування	Партнерські угоди, спільне планування розвитку громади	Щокварталу
Інвестори та фінансові партнери	Презентації результатів, звіти про вплив, стратегічні сесії	Раз на півріччя
Постачальники та підрядники	Оперативні наради, платформи для спільного планування	Щотижня / щомісяця

Важливо

Проводьте «Дні відкритих дверей» або онлайн-зустрічі з представниками громади — це підвищує довіру та знижує ризик непорозумінь.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи ідентифікувала ваша компанія всі групи стейкхолдерів?
2. Як ви підтримуєте регулярний діалог із ними?
3. Чи є у вас інклюзивна стратегія взаємодії?

ШАБЛони / ЧЕК-ЛИСТИ:

Поданий нижче приклад **чек-листа «Оцінка зацікавленості та впливу стейкхолдера»** можна використати для оцінки впливу різних стейкхолдерів на ваш проєкт на будь-якій стадії його реалізації: від ідеї до моніторингу впливу.

☑ Чек-лист «Оцінка зацікавленості та впливу стейкхолдера»**1. Ідентифікація стейкхолдера**

- ☐ Назва організації / ім'я особи
- ☐ Тип (внутрішній / зовнішній)
- ☐ Сфера діяльності

2. Рівень зацікавленості

- ☐ Низький — мінімальна участь у проєкті
- ☐ Середній — інтерес до певних аспектів діяльності
- ☐ Високий — активна підтримка, вплив на прийняття рішень

3. Рівень впливу

- ☐ Низький — не впливає на ключові рішення
- ☐ Середній — впливає на окремі напрями
- ☐ Високий — здатен суттєво змінити хід проєкту

4. Позиція щодо проєкту

- ☐ Підтримує
- ☐ Нейтральний
- ☐ Опонує

5. Потенційні вигоди / ризики від взаємодії

- ☐ Можливості для співпраці
- ☐ Потенційні конфлікти чи перешкоди

6. Формат взаємодії

- ☐ Канал комунікації (зустрічі, email, соцмережі, платформи)
- ☐ Рекомендована частота контактів

7. Додаткові фактори

- ☐ Особливі потреби (інклюзивність, адаптація комунікації)
- ☐ Культурні або регуляторні обмеження

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ / ВПРАВА:

На основі наданих прикладів та ґрунтуючись на власних знаннях і досвіді заповніть матрицю-шаблон карти стейкхолдерів вашої компанії та визначте, які групи потребують додаткової уваги.

Матриця-шаблон «Карта стейкхолдерів вашої компанії»
(для заповнення)

Група стейкхолдерів	Рівень впливу	Рівень інтересу	Формат взаємодії	Канали комунікації

ОНЛАЙН-РЕСУРСИ:

Посилання на безкоштовні інструменти створення карт стейкхолдерів:

- Stakeholder Mapping Tool¹²⁸
- Canva's Stakeholder Map Maker¹²⁹
- Miro's Stakeholder Mapping Tool¹³⁰

Ці онлайн-інструменти для stakeholder mapping (порівняння стейкхолдерів) дозволяють у зручному візуальному форматі ідентифікувати, класифікувати та аналізувати всіх зацікавлених осіб у проєкті або бізнесі. Ви можете швидко створювати інтерактивні діаграми без складного програмного забезпечення — просто перетягувати елементи, додавати категорії (наприклад: вплив / інтерес), групувати стейкхолдерів, писати коментарі та оновлювати дані в реальному часі.

Ці інструменти також допомагають:

- систематизувати, хто впливає або зацікавлений у проєкті;
- зрозуміти, як та коли з ними взаємодіяти (наприклад: регулярно інформувати, тримати у фокусі, радитись);
- спланувати стратегію залучення (кількість комунікацій, формат, пріоритезація);
- швидко ділитися картами в команді, оновлювати їх і вбудовувати у презентації чи документи — усе це в зручному колаборативному інтерфейсі.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Взаємодія зі стейкхолдерами — стратегічний інструмент розвитку бізнесу.
- ☑ Інклюзивність посилює лояльність і відкриває нові можливості.
- ☑ Стейкхолдери — це не просто оточення бізнесу, а його партнери у зростанні.
- ☑ Системний підхід знижує ризики і підвищує ефективність.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

Розробити та впровадити регулярний план комунікацій зі стейкхолдерами, включаючи інклюзивні ініціативи.

5.2. Лобіювання та адвокація — спільне та відмінне, приклади успішного використання лобіювання та адвокації в Україні та за кордоном

⌘ Час на прочитання: ≈ 6–7 хвилин

Короткий огляд: Лобіювання та адвокація — це дві стратегії впливу на ухвалення рішень, що доповнюють одна одну та допомагають бізнесу та громадським організаціям досягати змін. Лобіювання працює безпосередньо з представниками влади для просування інтересів, тоді як адвокація спрямована на широку громадськість і формування суспільної думки. Разом вони створюють потужний синергетичний ефект для розвитку бізнесу та соціальних ініціатив.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): В умовах війни та післявоєнного відновлення ефективне лобіювання й адвокація можуть прискорити ухвалення рішень, які важливі для економічної стабільності, підтримки ветеранів, розвитку інклюзивних програм і залучення міжнародної допомоги.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:**1. У чому полягає різниця між лобіюванням та адвокацією?**

Лобіювання — це професійна діяльність, спрямована на захист конкретних інтересів замовника (наприклад, бізнес-груп), зазвичай на контрактній основі з комерційним підґрунтям. Як зазначає Вадим Міський, програмний директор ГО «Детектор медіа», ключовою відмінністю є саме «замовник» та комерційна мотивація діяльності¹³¹. Водночас адвокація — це діяльність на захист суспільного інтересу, яку ведуть неприбуткові організації чи представники громадських інтересів, без мети отримання прибутку¹³².

У глобальному та українському контексті адвокація та лобіювання часто плутаються, однак їх юридичне розмежування набуває актуальності, особливо із законопроектом України про добросовісне лобіювання, який чітко виділяє суб'єктів адвокації (громадські організації) та лобіювання (представники бізнесу)¹³³.

2. Як ці інструменти використовуються для просування бізнес-інтересів?

Лобіювання є прямим інструментом для просування бізнес-інтересів: компанії або галузеві асоціації звертаються до влади з чіткими пропозиціями або вимогами, часто зокрема через професійних лобістів. У той час адвокаційні зусилля можуть стати підтримкою для бізнесу через формування позитивного суспільного середовища або суспільної підтримки змін у регуляторному полі.

Наприклад, неурядові бізнес-асоціації в Україні часто використовують адвокацію для представлення інтересів підприємців в органах публічної влади України — як в урядових структурах, так і представницьких — вони обґрунтовують важливість змін, проводять експертизу і формують платформу для спільних дій, що відкриває шлях і для подальшого лобіювання конкретних законопроектів¹³⁴.

3. Які є успішні приклади в Україні та світі?

В Україні адвокаційні кампанії, направлені на заборону паління у громадських місцях, стали яскравими прикладами, коли зміни в суспільній поведінці настали не лише завдяки новому закону, а й через зміну суспільної норми — це результат успішного поєднання адвокації з лобіюванням законодавчих змін¹³⁵.

У світовій практиці прикладом є кампанії Fairtrade¹³⁶ або екологічних рухів, коли спочатку через адвокацію створено суспільну підтримку, а потім застосовано лобіювання для включення стандартів у законодавчу базу або корпоративні політики.

Під час війни в Україні теж є дієві приклади адвокації, проте вони більше спрямовані на іноземних акторів. Так, Олена Галушка, координаторка й співзасновниця Міжнародного центру української перемоги (ICUV), активно просувала інтереси України на світовій арені: провела понад 500 зустрічей у 15 країнах з високопосадовцями й дипломатами в США, Німеччині, Іспанії, Південній Кореї, Швеції, Японії та інших, щоб пришвидшити надання допомоги Україні¹³⁷. Інша активістка, Дарія Каленюк, як керівниця Антикорупційного центру (AntAC), ініціювала кампанію Block Putin's Wallets¹³⁸, спрямовану на санкції та замороження активів російських олігархів, а також заснувала ICUV разом з О. Галушкою й іншими колегами.

4. Як інтегрувати лобіювання та адвокацію у стратегію підприємства під час війни та відновлення?

У кризових умовах важливо поєднувати адвокацію з лобіюванням: спочатку бізнес або асоціація визначає суспільно важливу проблему і формує підтримку (адвокація), а потім через офіційні канали добивається відповідних рішень влади (лобіювання). Це дозволяє отримати легітимність і оперативне поширення змін, наприклад, щодо компенсацій, преференцій чи пільг для індустрії. Навіть під час війни ефективно лобіювання без впливу громадськості ризиковано — краще діяти через коаліції з громадськими організаціями, формуючи обґрунтовану суспільну підтримку¹³⁹.

5. Чому важливо дотримуватися етичних стандартів?

Також важливо підтримувати прозорий та етичний підхід, щоб уникнути сприйняття таких дій як корупційних. Лобіювання без прозорості може мати негативну репутацію, асоціюватись з корупцією. Адвокація, навпаки, заснована на суспільно важливій мотивації, однак втрата етичного підходу може перетворити її у маніпуляцію. Лише комбінація прозорості, відповідальності та чіткого розуміння мети гарантує довгострокову ефективність і збереження довіри у громаді. Відсутність чіткого правового регулювання ускладнює розмежування легітимної діяльності та впливу, що може підірвати довіру суспільства до бізнесу і влади¹⁴⁰.

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА

Нижче подано порівняльну таблицю у форматі, що нагадує діаграму Венна, де показані спільні риси і відмінності лобіювання та адвокації.

Таблиця 26

Порівняння спільних рис і відмінностей лобіювання та адвокації

Лобіювання (відмінності)	Спільні риси	Адвокація (відмінності)
Прямий вплив на законодавців та урядові органи	Спрямовані на зміну політики чи практик	Непрямий вплив через громадську думку
Використання персональних зустрічей, законопроектів, офіційних звернень	Потребують етичності, прозорості, відповідальності	Використання публічних кампаній, медіа, петицій
Орієнтовано на вузьке коло впливових осіб	Використовують факти, дослідження, аргументи	Орієнтовано на широку громадськість
Приклади: зміни податкового кодексу, регуляторні послаблення для бізнесу	Можуть поєднувати прямий і непрямий вплив	Приклади: кампанії за екологічні стандарти, права вразливих груп
Часто вимагає значних фінансових ресурсів та офіційної реєстрації	Підвищують шанси на досягнення змін у законодавстві чи суспільстві	Можуть реалізовуватися волонтерами чи громадськими організаціями

Приклади впливу на політику та ринок

- **Приклад адвокації (Україна):** у згаданому вище прикладі, громадська кампанія проти куріння в громадських місцях — вдала адвокаційна ініціатива, що призвела до законодавчих змін. Об'єднання громадськості та медиків, активна інформаційна кампанія в медіа допомогли нав'язати суспільну підтримку, що, своєю чергою, стимулювало ухвалення заборони на куріння в громадських просторах.
- **Приклад лобіювання — індустрія сільського господарства (світовий):** агроіндустріальні групи, особливо у США, ЄС та Бразилії, домоглися лобіювання за вигідні податкові пільги та субсидії, водночас відкладаючи екологічні регуляції та збереження вуглецевих стандартів. Їхній вплив серйозно вплинув на формування глобальної аграрної політики¹⁴¹.

Зверніть увагу

Ефективна адвокація без лобіювання часто не дає швидкого результату, а лобіювання без адвокації може не мати суспільної підтримки і провокувати виникнення корупційних ризиків.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

У поданому на рис. 20 алгоритмі побудови адвокаційної кампанії представлено 8 кроків розробки та проходження адвокаційної кампанії, починаючи з чіткого визначення суспільно значущої проблеми.

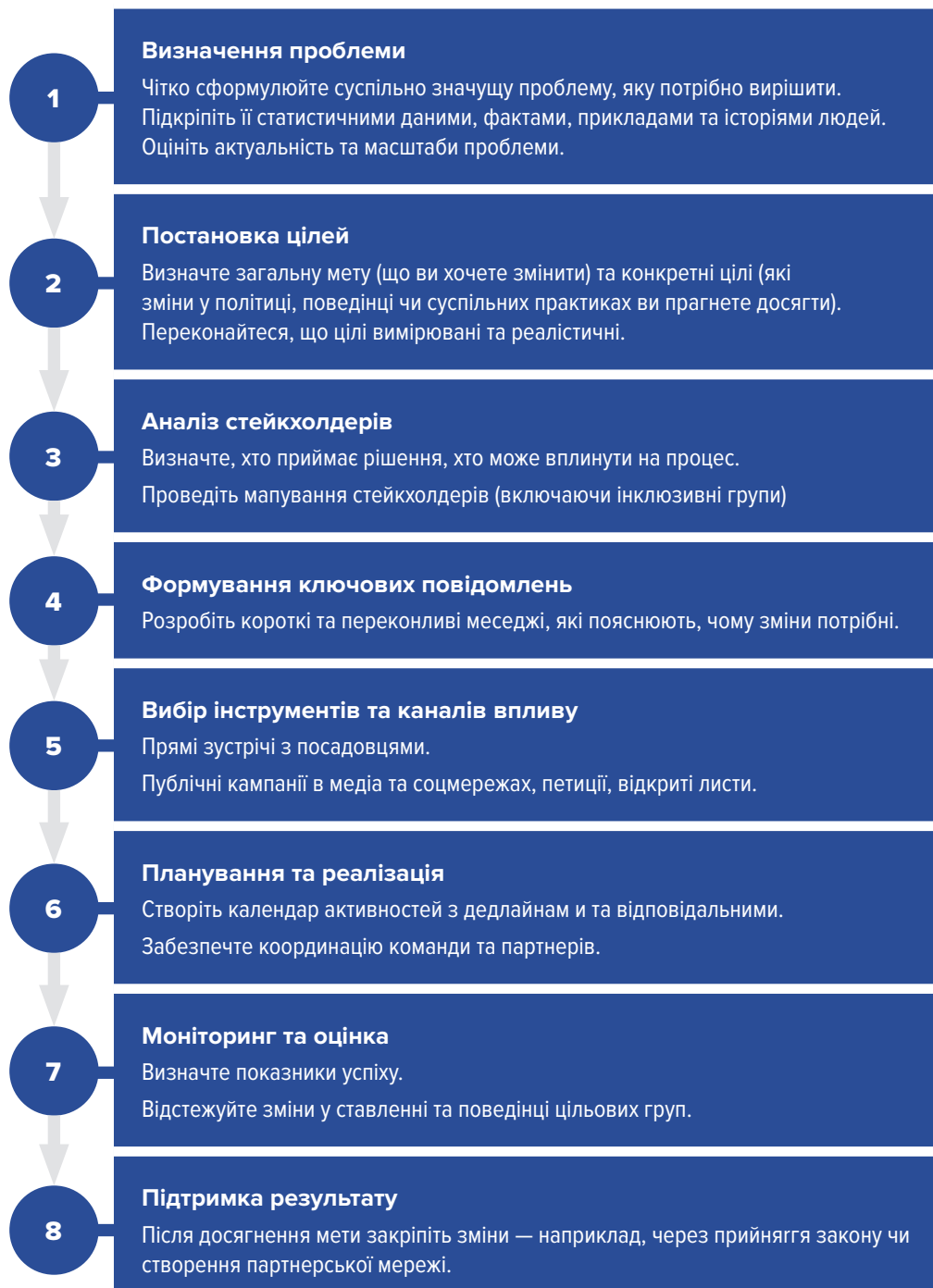


Рис. 20. Алгоритм побудови адвокаційної кампанії

Перший етап передбачає формулювання проблеми, підкріплення її статистикою, фактами й історіями людей, а також оцінку актуальності та масштабів. Наступний крок — постановка цілей: потрібно виокремити загальну мету й конкретні результати, яких організація прагне досягти в політиці чи суспільній практиці, при цьому цілі мають бути реалістичними та вимірюваними.

Далі проводиться аналіз стейкхолдерів, тобто визначається, хто приймає рішення і хто може впливати на процес. На цьому етапі застосовується картування за рівнем впливу й зацікавленості, причому важливо не забути про різні категорії населення — наприклад, маломобільних громадян, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, жінок і чоловіків, молодь і дітей тощо. Після цього формуються ключові повідомлення: короткі й переконливі меседжі, адаптовані під різні аудиторії (політики, бізнес, ЗМІ, громадськість), які використовують як раціональні, так і емоційні аргументи.

П'ятий етап — вибір інструментів та каналів впливу: від прямих зустрічей і громадських слухань до публічних кампаній у медіа, соцмережах, петицій і креативних акцій. Наступним кроком є планування й реалізація, що включає створення календаря активностей, координацію команди й партнерів, а також передбачення необхідних ресурсів (бюджету, людей, техніки, комунікаційних матеріалів).

Фінальна частина алгоритму зосереджена на моніторингу, оцінці та підтримці результатів. Потрібно визначати показники успіху, відстежувати зміни в поведінці та ставленні цільових груп, готувати звіти. Після досягнення цілей важливо закріпити зміни — через ухвалення законів, впровадження програм чи створення партнерських мереж, а також продовжувати комунікацію з аудиторією, щоб не втратити підтримку. Таким чином, алгоритм демонструє цілісну систему планування адвокаційної кампанії — від ідеї до довгострокових результатів.

Цей алгоритм може бути використаний при проведенні реальних адвокаційних кампаній, які принесуть користь для вашого бізнесу.

Важливо

Поєднуйте адвокацію та лобювання — запускайте кампанію у соцмережах одночасно з переговорами на рівні владних структур.

Нижче подано текстовий приклад **алгоритму підготовки до зустрічі зі стейкхолдером**, від якого залежить реалізація вашого проєкту. За допомогою цього чек-листа можна сформулювати мету зустрічі, підготувати необхідні матеріали, організувати та провести цю зустріч, а також залишити після себе добрий фідбек, який значно підвищує результативність зустрічі. Особливо це цінно при плануванні зустрічей з інвесторами чи чиновниками, які мають безпосередній вплив на ваш проєкт.

☑ Алгоритм підготовки до зустрічі зі стейкхолдером

1. Визначення мети зустрічі

- ☐ Чітко сформулюйте, чого ви хочете досягти (прийняття законопроєкту, зміни до нормативних актів, підтримка ініціативи, виділення фінансування тощо).
- ☐ Запишіть основне повідомлення в 1–2 реченнях.

2. Дослідження профілю співрозмовника

- ☐ Вивчіть біографію, політичні пріоритети, попередні рішення та публічні заяви.
- ☐ З'ясуйте, до яких комітетів чи відомств належить.

3. Підготовка аргументації

- ☐ Створіть 3–4 ключові аргументи, підкріплені фактами, статистикою, прикладами.
- ☐ Підготуйте відповіді на можливі заперечення.

4. Матеріали для зустрічі

- ☐ Короткий інформаційний лист (1 сторінка).
- ☐ Візуальні матеріали: інфографіка, графіки, фото.
- ☐ Візитка чи контакти.

5. Логістика та організація

- ☐ Підтвердіть дату, час і місце зустрічі.
- ☐ Продумайте таймінг (10–15 хвилин на основну презентацію, решта — на обговорення).

6. Поведінка на зустрічі

- ☐ Почніть із короткого представлення себе та своєї організації.
- ☐ Використовуйте зрозумілу, чітку та ввічливу мову.
- ☐ Не переходьте в емоційні суперечки.

7. Після зустрічі

- ☐ Надішліть подяку та узгоджені матеріали електронною поштою.
- ☐ За потреби — уточніть наступні кроки та терміни.

Історії успіху, які демонструють, що комбінація роботи з владою та громадськістю дозволяє досягти стійких змін. Для цього слід чітко визначити і розмежувати ключові меседжі для кожної аудиторії.

- **Україна:** Лобіювання змін у законодавстві про спрощене оподаткування ІТ-компаніями через асоціацію IT Ukraine Association¹⁴².
- **Світ:** Адвокаційна кампанія «Fairtrade», що привела до ухвалення політик підтримки етичного виробництва¹⁴³.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи має ваш бізнес офіційні канали комунікації з органами влади?
2. Які групи громадськості можуть підтримати ваші ініціативи?
3. Чи використовуєте ви інструменти медіа для формування громадської думки?

Також надаємо приклад заповненої карти стейкхолдерів для адвокаційної теми «**Розвиток програм підтримки ветеранів у бізнесі**» (табл. 27).

Таблиця 27

**Приклад заповненої карти стейкхолдерів для адвокаційної теми
«Розвиток програм підтримки ветеранів у бізнесі»**

Стейкхолдер	Підхід (лобіювання / адвокація)	Канал взаємодії	Очікуваний результат
Комітет Верховної Ради України з питань соціальної політики	Лобіювання	Персональні зустрічі, офіційні листи, експертні круглі столи	Включення пільг та грантів для бізнесів, які працевлаштовують ветеранів, у законодавчі ініціативи
Міністерство економіки України	Лобіювання	Робочі групи, меморандуми, презентації програм	Запуск державних програм співфінансування бізнес-проектів ветеранів
Ветеранські ГО та асоціації	Адвокація	Соцмережі, медіакампанії, публічні заходи	Формування суспільної підтримки та тиску на державні органи для ухвалення рішень

Стейкхолдер	Підхід (лобіювання / адвокація)	Канал взаємодії	Очікуваний результат
Органи місцевого самоврядування	Лобіювання + Адвокація	Громадські слухання, офіційні запити, участь у комісіях	Запровадження місцевих пільг і програм підтримки ветеранів
Широка громадськість / суспільство	Адвокація	PR-кампанії, історії успіху, публікації у ЗМІ	Підвищення обізнаності та формування позитивного ставлення до ветеранського бізнесу
Бізнес-асоціації та торгово-промислові палати	Лобіювання	Бізнес-форуми, партнерські угоди	Розробка спільних програм стажувань та працевлаштування ветеранів
Міжнародні донори та грантодавці	Лобіювання	Грантові заявки, зустрічі, презентації	Залучення фінансування для масштабування ветеранських бізнесів

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

На основі запропонованого прикладу та власного досвіду заповніть матрицю-шаблон «Карта стейкхолдерів для вашої адвокаційної теми» та визначте, хто з них потребує лобіювання, а хто — ширшої комунікації (адвокації).

Матриця-шаблон «Карта стейкхолдерів для вашої адвокаційної теми»
(для заповнення)

Стейкхолдер	Підхід (лобіювання / адвокація)	Канал взаємодії	Очікуваний результат

ОНЛАЙН-РЕСУРСИ:

- Національна платформа МСБ — платформа адвокаційних кампаній в Україні¹⁴⁴
- Transparency International Україна¹⁴⁵

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ✓ Лобіювання та адвокація мають різні цілі, але взаємно підсилюють одна одну.
- ✓ Ефективність залежить від чіткого плану та адаптації меседжів до аудиторії.
- ✓ Адвокація формує ґрунт, а лобіювання садить у нього насіння змін.
- ✓ Приклади з України та світу доводять, що комбінація методів прискорює зміни.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Проведіть аудит своїх каналів впливу на політику та громадську думку.
- ➔ Створіть адвокаційний план, інтегрований у загальну стратегію розвитку бізнесу.

5.3. Благодійність як механізм впливу на стейкхолдерів — використання благодійних платформ, мережі підтримки серед громади, податкові пільги для ветеранів та осіб з інвалідністю

Х Час на прочитання: ≈ 6–7 хвилин

Короткий огляд: Благодійність стала не лише інструментом соціальної відповідальності, а й стратегічним каналом взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Використання цифрових благодійних платформ, участь у громадських ініціативах та застосування податкових стимулів створюють синергію між бізнесом, громадою та державою.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): В умовах війни та післявоєнного відновлення благодійні проекти, спрямовані на підтримку ветеранів та людей з інвалідністю, дозволяють бізнесу не лише виконувати соціальну місію, але й зміцнювати партнерства, формувати позитивний імідж та отримувати підтримку з боку громади й державних органів.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Як благодійність допомагає зміцнити зв'язки зі стейкхолдерами?

Благодійність створює прямий місток між бізнесом, громадою та державними інституціями, формуючи довіру та партнерство. Приклади локальної підтримки — наприклад, Благодійний фонд «Східна Зірка», що допомагає ветеранам та постраждалим від війни, відображають прийняття і вплив бізнесу в громадах¹⁴⁶.

2. Які інструменти та платформи можна використовувати для збору коштів на реалізацію благодійних ініціатив?

В Україні активно працюють онлайн-платформи для збору коштів, зокрема **dobro.ua** — найбільша благодійна платформа, через яку можна залучати донати на проекти допомоги під час війни¹⁴⁷. Також існують **спільнокошт «Велика ідея»**¹⁴⁸ чи **RazomGo**¹⁴⁹ — краудфандингові платформи для підтримки соціальних, освітніх і творчих ініціатив.

3. Як податкові пільги стимулюють участь бізнесу в соціальних проєктах?

Новий Закон України від 25.02.2025 № 4254–ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання благодійництва у період воєнного стану»¹⁵⁰ дозволяє компаніям не включати до оподаткованого доходу благодійну допомогу, що не перевищує 8 % від прибутку за попередній рік, що стимулює соціальні інвестиції бізнесу під час воєнного стану. Це створює додаткові економічні стимули для масштабування благодійності.

4. Які особливості підтримки ветеранів та осіб з інвалідністю через благодійність?

Благодійна допомога ветеранам часто включає комплексну підтримку — від психологічної до юридичної — як у випадку роботи фонду «Право на захист», який надає психосоціальні, правові й соціальні послуги для ветеранів та їхніх родин. Це демонструє важливість індивідуалізованого підходу в благодійності¹⁵¹.

5. Як вибудувати довгострокову мережу підтримки серед громади?

Для масштабування соціальних ініціатив важливо створювати платформи, що об'єднують надійні НУО. Платформа Philanthropy in Ukraine забезпечує доступ до верифікованих благодійних організацій і сприяє налагодженню партнерств у громадському секторі. Це допомагає формувати стійку мережу підтримки серед громади¹⁵².

Зверніть увагу

Благодійність повинна бути прозорою та стратегічно спрямованою. Разові пожертви мають менший ефект, ніж системні програми з чіткими KPI.

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА

Нижче подано «**Модель впливу благодійності на стейкхолдерів**», яка дає розуміння взаємовідносин в трикутнику GBC: Держава (G — Government), Бізнес (B — Business), Громада (C — Citizens) з погляду благодійності, соціальної відповідальності та потреб громадян.

- Бізнес → Громада.** Компанії інвестують у соціальні ініціативи: підтримку освіти, медицини, інфраструктури, програм для ветеранів та людей з інвалідністю. Це формує позитивний імідж бренду, підвищує лояльність споживачів і залучає таланти. Благодійні проєкти можуть бути як грошовими внесками, так і нефінансовими (передача обладнання, експертизи, волонтерство працівників).
- Громада → Бізнес.** Місцеві жителі, громадські організації та споживачі у відповідь демонструють підтримку бренду, зростає довіра та готовність співпрацювати. Лояльна громада стає джерелом рекомендацій, нових клієнтів і навіть співробітників.
- Держава → Бізнес.** Державні інституції стимулюють благодійність через податкові пільги, гранти, преференції в держзакупівлях та підтримку соціально значущих ініціатив. Це створює сприятливі умови для корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).
- Бізнес ↔ Держава.** Партнерство у рамках державно-приватних проєктів дозволяє ефективно розв'язувати проблеми, що потребують значних ресурсів — від інфраструктурних проєктів до національних програм допомоги ветеранам.
- Громада ↔ Держава.** Активна громада формує запит на державну підтримку соціальних програм і може впливати на пріоритети фінансування. Своєю чергою, держава спрямовує ресурси та законодавчі зміни для задоволення потреб громадян.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

1. Використання цифрових благодійних платформ (наприклад, Dobro.ua, Razom).
2. Співпраця з місцевими та міжнародними фондами.
3. Організація корпоративних волонтерських програм.
4. Використання податкових пільг (ЗУ «Про благодійну діяльність та благодійні організації»).
5. Побудова мережі підтримки через громаду та партнерські бізнеси.

ШАБЛони / АЛГОРИТМИ / ЧЕК-ЛИСТИ / ПРИКЛАДИ:

Нижче подано приклад алгоритму реалізації благодійної ініціативи в компанії, який допоможе вам розпочати благодійну діяльність або покращити її ведення.

☑ Алгоритм реалізації благодійної ініціативи в компанії**1. Визначення мети та цілей**

- ☐ Чітко сформулюйте, яку проблему ви хочете вирішити.
- ☐ Визначте, як ця ініціатива пов'язана з місією та цінностями компанії.

2. Аналіз потреб та аудиторії

- ☐ Дослідіть, кому буде корисна допомога (ветерани, люди з інвалідністю, діти тощо).
- ☐ Зберіть статистику та підтверджені дані.

3. Формування команди

- ☐ Призначте відповідального координатора.
- ☐ Залучіть волонтерів з-поміж співробітників.

4. Планування та бюджетування

- ☐ Розробіть план дій з чіткими етапами.
- ☐ Визначте джерела фінансування (прибуток компанії, внески партнерів, донати).

5. Партнерство та ресурси

- ☐ Залучіть НУО, місцеві громади, державні структури.
- ☐ Використовуйте благодійні платформи для збору коштів.

6. Юридичні та податкові аспекти

- ☐ Перевірте, чи відповідає ініціатива законодавству.
- ☐ Врахуйте можливість податкових пільг.

7. Комунікаційна стратегія

- ☐ Розробіть медіаплан та контент для соцмереж.
- ☐ Заплануйте висвітлення у ЗМІ та внутрішніх каналах.

8. Запуск ініціативи

- ☐ Офіційно оголосіть про старт (пресреліз, соцмережі, корпоративна розсилка).
- ☐ Запропонуйте спосіб долучення для кожного охочого.

9. Моніторинг та оцінка результатів

- ☐ Відстежуйте прогрес і кількісні показники.
- ☐ Збирайте відгуки бенефіціарів та партнерів.

10. Публічний звіт та подальші кроки

- ☐ Опублікуйте результати ініціативи.
- ☐ Визначте, як можна масштабувати або продовжити проєкт.

Цей алгоритм створений для того, щоб компанії могли системно підходити до запуску благодійних ініціатив і чітко розуміти кожен крок процесу. Він починається з визначення мети та цілей, щоб ініціатива була узгоджена з місією та цінностями компанії, а також базувалася на реальних потребах. Завдяки аналізу цільової аудиторії та збору даних компанія може чітко ідентифікувати, кому саме допомога буде найбільш корисною, і як це вплине на громаду чи суспільство загалом.

Другий блок зосереджується на практичних кроках: формуванні команди, плануванні бюджету та створенні партнерств. Тут важливо визначити відповідального координатора, залучити волонтерів з-поміж працівників, знайти джерела фінансування й залучити зовнішніх партнерів — від НУО до благодійних платформ. Юридичні та податкові аспекти допомагають забезпечити прозорість і відповідність законодавству, а також дозволяють компанії скористатися можливими податковими пільгами.

Завершальні етапи спрямовані на ефективну комунікацію, моніторинг і розвиток ініціативи. Компанія має розробити стратегію інформування (через ЗМІ, соцмережі, внутрішні канали), чітко пояснити, як можна долучитися, та відстежувати результати. Завдяки публічним звітам і зворотному зв'язку з бенефіціарами можна не лише оцінити вплив, а й сформувати довіру до компанії як соціально відповідального бізнесу. Останній крок — масштабування чи продовження ініціативи, що робить її стійкою та ефективною у довгостроковій перспективі.

Історія успіху: Колаборація «Авіації Галичини» із Superhumans Center

Український бренд одягу «Авіація Галичини» створив колекцію футболок і світшотів, частина коштів від продажу яких (від 400 до 800 грн) спрямовується на підтримку Superhumans Center — центру протезування та реабілітації постраждалих від війни, включно з ветеранами. Така ініціатива не лише допомагає зібрати кошти для протезів, а й популяризує тему підтримки та інклюзії через модний брендинг¹⁵³. Також ми маємо соціальний ефект: бренд допомагає ветеранам та пораненим, підтримуючи фінансово реабілітаційний центр. Це реальний приклад маркетингової та соціальної ініціативи: бренд залучає споживачів у благодійність через покупку товару (футболок, світшотів), що робить донат «частиною вартості покупки».

Зверніть увагу

Системна благодійність, інтегрована в бізнес-модель, стає фактором диференціації на ринку та зміцнює довіру клієнтів.

Важливо робити благодійність частиною стратегії, а не разовою PR-акцією.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Які стейкхолдери вашого бізнесу можуть бути залучені в благодійні ініціативи?
2. Чи є у вашої компанії досвід взаємодії з благодійними фондами?
3. Як можна поєднати комерційні та соціальні цілі?

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

Враховуючи отримані знання та власний досвід, оберіть вразливу групу, складіть план благодійної кампанії вашого підприємства з урахуванням її підтримки та заповніть матрицю-шаблон, подану нижче.

Процедура заповнення цієї матриці починається з вибору вразливої групи, на яку буде спрямована благодійна кампанія (наприклад, ветерани, люди з інвалідністю, діти або малозабезпечені сім'ї тощо). На етапі «Дії» описуються конкретні кроки: збір коштів, організація навчальних програм, закупівля необхідного обладнання чи проведення соціальних заходів. Важливо сформулювати дії максимально конкретно, щоб вони відображали послідовність та масштаб кампанії.

У колонці «Відповідальні / Канали комунікації» потрібно вказати, хто координує кожен етап (наприклад, HR-відділ, PR-менеджер, волонтерська група), а також зазначити, як саме комунікуватиметься кампанія: через соцмережі, корпоративні розсилки, ЗМІ чи зустрічі з партнерами. Це дозволяє чітко розподілити ролі в команді й забезпечити ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Далі у колонках «Ресурси / Бюджет» та «KPI / Термін виконання» фіксуються фінансові та матеріальні потреби (наприклад, оренда приміщення, рекламний бюджет, час співробітників), а також ключові показники ефективності (кількість залучених учасників, сума зібраних коштів, кількість отримувачів допомоги). Визначення конкретних KPI і термінів дає змогу оцінити успіх кампанії та зробити її вимірюваною й прозорою як для команди, так і для зовнішніх партнерів.

Матриця-шаблон «План благодійної кампанії з урахуванням певної вразливої групи»
(для заповнення)

Етап	Дії	Відповідальні / Канали комунікації	Ресурси / Бюджет	KPI / Термін виконання

Важливо

Залучення працівників до благодійних активностей підвищує їхню лояльність і мотивацію, особливо якщо ініціатива має локальний вплив.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☑ Благодійність — це стратегічний інструмент впливу на стейкхолдерів.
- ☑ Цифрові платформи спрощують процеси збору пожертв (донатів) та підвищують прозорість, а податкові пільги роблять благодійність вигідною для бізнесу.
- ☑ Сильна благодійна програма формує не тільки добру репутацію, а й конкурентну перевагу, а соціальна підтримка вразливих груп зміцнює імідж компанії і підвищує лояльність до неї.

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- ➔ Інтегрувати благодійність у бізнес-стратегію.
- ➔ Розробити довгострокову програму з чіткими показниками ефективності.
- ➔ Вести регулярну звітність і демонструвати результати громаді.

5.4. Проєкти залучення громади — реалізація громадських проєктів за кошти бізнесу (зокрема й інклюзивних)

⌘ Час на прочитання: ≈ 6–8 хвилин

Короткий огляд: Громадські проєкти, реалізовані бізнесом, змінюють середовище й підсилюють довіру до компаній. Особливо ефективними вони є, коли мають інклюзивну спрямованість — підтримку вразливих груп громадян.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): У період війни та наприкінці конфлікту такі проєкти відіграють ще й роль локального економічного драйвера — вони створюють робочі місця, підтримують соціальну згуртованість і допомагають у відновленні.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Як бізнес реалізує громадські проєкти, що підтримують громаду?

Українські компанії дедалі частіше розглядають громадські проєкти як частину своєї стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це може бути фінансування будівництва або ремонту інфраструктури, освітніх програм, медичних ініціатив або культурних заходів. Проєкт CSR Ukraine веде Каталог внесків бізнесу в Перемогу у війні¹⁵⁴.

Проте багато підприємств, крім внесків на Перемогу, надають велику допомогу у розвитку громад. Так, наприклад, агрохолдинг МХП через фонд «МХП-Громаді» реалізує програми розвитку сільських територій, включно з грантовими конкурсами для місцевих підприємців¹⁵⁵. Такі проєкти часто поєднують фінансову підтримку з менторством та навчанням, щоб досягти сталого ефекту.

Крім прямих інвестицій, бізнес може долучатися до громади через партнерські події, корпоративне волонтерство та надання своїх ресурсів для суспільно важливих цілей. Наприклад, мережа АЗК WOG проводить благодійні збори для підтримки лікарень і закупівлі медичного обладнання. Це створює позитивний імідж бренду, а також зміцнює довіру між компанією та місцевими мешканцями.

2. Як такі проєкти можуть бути інклюзивними, зокрема для ветеранів та людей з інвалідністю?

Інклюзивність громадських проєктів означає, що вони враховують потреби та інтереси всіх соціальних груп, зокрема ветеранів та осіб з інвалідністю. Це може бути адаптація інфраструк-

тури, створення спеціальних робочих місць, навчальних програм або сервісів. Наприклад, Український ветеранський фонд запускає грантові програми на розвиток бізнесу ветеранів, які часто підтримуються приватними компаніями¹⁵⁶.

Інший підхід — інтеграція універсального дизайну з врахуванням інклюзивних потреб вразливих груп. Наприклад, при реконструкції громадських просторів бізнес фінансує облаштування пандусів, тактильних доріжок і доступних санвузлів. Подібні ініціативи не лише розширюють доступ, а й демонструють соціальну відповідальність компанії, що підвищує її репутацію серед широкого кола стейкхолдерів.

3. Які моделі партнерств і механізми фінансування працюють у цих ініціативах?

Найпоширеніші моделі партнерств — це тристоронні альянси «бізнес — громада — влада» та колаборації бізнесу з неурядовими організаціями. Це дозволяє поєднувати фінансові ресурси компанії, організаційні можливості громади та регуляторну підтримку з боку влади. Наприклад, програма U-LEAD з Європою об'єднує зусилля бізнесу і місцевого самоврядування для розвитку інфраструктури та навчання управлінських кадрів¹⁵⁷.

Щодо фінансування, то для співпраці та реалізації спільних проєктів бізнес використовує прямі гранти, краудфандинг, спонсорські внески або виділення частини прибутку на благодійність. Також популярною стає модель «матчинг-фандинг», коли компанія подвоює внески, зроблені співробітниками чи клієнтами у рамках спільної ініціативи. Цей підхід підсилює залучення громади та створює ефект синергії. Він застосовується як транснаціональними компаніями (BASF, Servier¹⁵⁸, Mastercard-проекти), так і локальним бізнесом (Universe Group¹⁵⁹), а також через міжнародні платформи корпоративного добродійництва (Benevity¹⁶⁰).

ІНФОГРАФІКА / ДІАГРАМИ / СХЕМИ:

На рис. 21 подано схему «Від бізнесу — до громади», яка відображає перетворення коштів бізнесу через партнерство з зацікавленими групами в соціальний ефект, який може вимірюватися кількісними показниками (кількість створених робочих місць чи збільшення надходжень до бюджету громади, а можуть і якісними (підвищенням рівня довіри громади до бізнесу та зростанням соціального капіталу).

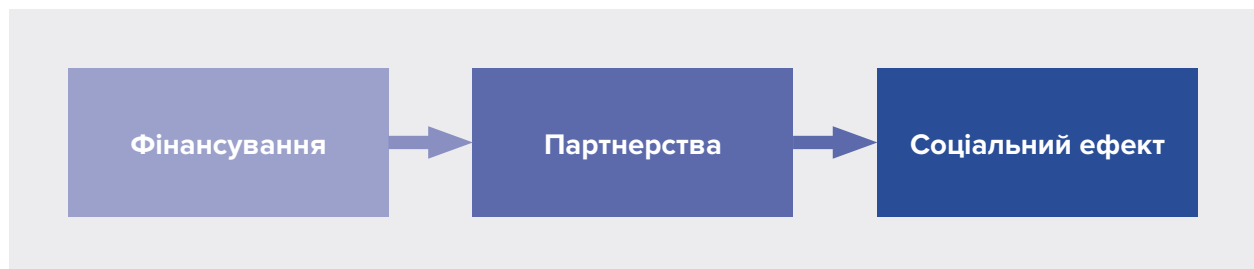


Рис. 21. Схема «Від бізнесу — до громади»

1. Фінансування

Бізнес розпочинає процес підтримки громади з виділення фінансових ресурсів. Це можуть бути прямі інвестиції, гранти, спонсорські внески чи відсоток від прибутку, спрямований на соціальні програми. На цьому етапі визначаються пріоритети — освіта, інфраструктура, охорона здоров'я, підтримка вразливих груп населення.

2. Партнерства

Надалі кошти спрямовуються через партнерські механізми. Бізнес об'єднується з органами влади, громадськими організаціями та ініціативними групами для реалізації проєктів. Це забезпечує прозорість, ефективність та синергію зусиль. Партнерства дозволяють об'єднати фінансові, організаційні та людські ресурси, що підвищує масштаб і якість впливу.

3. Соціальний ефект

Результатом є відчутні зміни в громаді: покращення якості життя, створення робочих місць, розвиток інфраструктури, інклюзивне середовище для всіх категорій населення. Соціальний ефект вимірюється не лише кількістю реалізованих проєктів, а й рівнем довіри громади до бізнесу та підвищенням соціального капіталу.

ІСТОРІЯ УСПІХУ:

Мережа аптек «Подорожник» реалізувала благодійні ініціативи для підтримки ЗСУ, волонтерів і постраждалих — це стало ще одним доказом того, як бізнес може впливати на соціальні зміни та об'єднувати суспільство задля спільної мети¹⁶¹. Однією з найвагоміших ініціатив року став проєкт «Формула зв'язку», реалізований у співпраці з благодійним фондом «Повернись живим». Метою проєкту є зібрання 20 мільйонів гривень на уніфіковані засоби зв'язку для передових авіанавідників п'яти підрозділів Армійської авіації Сухопутних військ ЗСУ. Кожен клієнт мережі аптек може долучитися до проєкту, придбавши спеціальні колекційні магніти, які символізують елементи амуніції авіанавідників. Магніти інтерактивні: чотири з них складаються у цілісне панно, яке відображає спільну роботу над забезпеченням українських захисників.

«Подорожник» також активно підтримує військових і цивільних у різних форматах. Компанія передала для потреб ЗСУ понад 70 одиниць спеціалізованого транспорту, включно з каретами швидкої допомоги та позашляховиками. В межах ініціативи «Від малого до великого» клієнти мережі мали змогу придбати іграшкові пікапи, які є копіями реальних автомобілів, переданих на фронт.

Аналіз кейсу:

Частина коштів із покупки кожного магніту чи кожної моделі пікапа спрямовується на реалізацію ініціативи, що дозволяє кожному зробити внесок у підтримку армії. Цей приклад показує, як соціальні ініціативи можуть впливати на велику аудиторію, створюючи соціальну атмосферу довіри і єдності.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ:

Нижче в табл. 28 подано алгоритм запуску громадського проєкту. Він дозволяє провести аналіз зовнішнього середовища, визначити проблему, яку треба вирішити і так, проходячи етап за етапом, крок за кроком реалізувати проєкт та розв'язати проблему.

Таблиця 28

Алгоритм запуску громадського проєкту: від ідеї до реалізації

Етап	Дії	Відповідальні	Інструменти та ресурси	Очікуваний результат
1. Формування ідеї	Визначення проблеми, яку потрібно вирішити; генерація ідей	Команда проєкту, ініціатори	Брейнстормінг, опитування громади, SWOT-аналіз	Чітко сформульована ідея з описом проблеми
2. Дослідження та аналіз	Аналіз потреб громади, вивчення схожих проєктів, оцінка ресурсів	Аналітики, волонтери, експерти	Соціологічні опитування, desk research, фокус-групи	Звіт про потреби та можливості реалізації
3. Планування	Розробка детального плану з етапами, бюджетом та відповідальними	Керівник проєкту, фінансовий менеджер	План-графік (Gantt), бюджетні шаблони, Excel / Google Sheets	Затверджений план проєкту та кошторис
4. Пошук фінансування	Залучення коштів через гранти, бізнес-партнерів, краудфандинг	Фандрейзер, PR-відділ	GrantHub, краудфандингові платформи, інші грантові платформи	Забезпечене фінансування проєкту

Етап	Дії	Відповідальні	Інструменти та ресурси	Очікуваний результат
5. Формування партнерств	Залучення органів влади, бізнесу, громадських організацій	Координатор з партнерств	Меморандуми, зустрічі, офіційні листи	Підписані угоди та підтримка ключових стейкхолдерів
6. Реалізація	Виконання запланованих заходів, управління процесом	Уся проєктна команда	Трекери завдань (Trello, Asana), інструменти комунікації	Впроваджені активності згідно з планом
7. Моніторинг та оцінка	Відстеження прогресу, корекція плану	Менеджер з моніторингу та оцінки	KPI, опитування учасників, звіти	Оцінка ефективності проєкту
8. Завершення та звітність	Підготовка підсумкового звіту, публічна презентація результатів	Керівник проєкту, PR-менеджер	Презентації, звітні документи, медіа-публікації	Позитивний імідж і готовність до наступних ініціатив

А на рис. 22 описано механізми залучення представників на ринку праці груп (на прикладі одиноких матерів та пенсіонерів). Показані їхні спільні потреби, вирішуючи які ми можемо одночасно залучити обидві ці вразливі групи. Також показані відмінності, які дозволяють більш точно сфокусуватися на проблемах тієї чи іншої вразливої групи.



Рис. 22. Механізми залучення представників вразливих на ринку праці груп

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Чи має бізнес зв'язки з місцевими громадами або фондами?
2. Які потреби ветеранів чи людей з інвалідністю існують у вашій громаді?
3. Як можна перевести благодійність у довгостроковий партнерський проєкт?

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ:

- ☒ Громадські проєкти бізнесу — це соціальний капітал та імідж.
- ☒ Інклюзивність проєктів формує довгострокову довіру.
- ☒ Партнерство з фондами та громадою підвищує ефективність і сталість проєкту.
- ☒ Соціальні проєкти бізнесу — це не витрати, а інвестиції у стійкість і довіру.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ:

На основі прикладів та власного досвіду додайте в пусті клітинки карти потреб громади свої варіанти в поданій нижче матриці-шаблоні: місцева потреба → бізнес-ресурс → партнер (влада, фонд), що забезпечить реалізацію → очікуваний результат.

Матриця-шаблон «Карта потреб громади»
(для заповнення)

Потреба громади	Ресурси бізнесу	Партнер	Очікуваний результат
Відновлення дитячого майданчика	Фінансування матеріалів, робоча сила, техніка	Міська рада, місцевий фонд розвитку	Безпечний та сучасний простір для дітей
Організація комп'ютерних курсів для пенсіонерів	Ноутбуки, інтернет-доступ, тренери-волонтери	Центр соціальних послуг, громадська організація	Підвищення цифрової грамотності людей похилого віку
Підтримка одиноких матерів	Гроші на оренду приміщення, постачання продуктів	Благодійний фонд, церква	Створення центру підтримки та консультацій
Еко-освіта для школярів	Експертні лекції, роздаткові матеріали, сувеніри	Школа, департамент освіти	Підвищення екосвідомості молоді
Реабілітація ветеранів	Обладнання для тренажерної зали, медичні консультації	Ветеранські організації, лікарня	Поліпшення фізичного та психологічного стану ветеранів

Потреба громади	Ресурси бізнесу	Партнер	Очікуваний результат

«ЩО ДАЛІ?» — РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- Створіть пілотний громадський проєкт з цільовою групою.
- Залучайте місцеві ресурси та партнерів ще на етапі ідеї.

РОЗДІЛ 6.

ВРАХУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНИХ ТА ІНКЛЮЗИВНИХ ПІДХОДІВ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

6.1. Поняття інклюзії та різноманіття, визначення вразливих на ринку праці категорій та груп

⌘ Час на прочитання: ≈ 5 хвилин

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ:

1. Що таке інклюзія та різноманіття в контексті бізнесу?
2. Які групи вважаються вразливими на ринку праці?
3. Чому інклюзивний підхід важливий для стратегічного планування бізнесу?

Короткий огляд: Інклюзія у бізнесі — це створення умов для рівних можливостей для всіх працівників, клієнтів і партнерів, підприємства, установи чи організації, незалежно від їхнього соціального чи економічного статусу, етнічного походження, релігійної приналежності, віку, статі, сексуальної орієнтації, стану здоров'я, інвалідності або життєвих обставин тощо. Різноманіття підсилює інноваційність та конкурентоспроможність, а підтримка вразливих категорій сприяє сталому розвитку.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): В умовах війни та відновлення економіки запровадження інклюзивних підходів дозволяє залучити потенціал вразливих на ринку праці груп — ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, молоді та інших категорій, — зміцнюючи соціальну згуртованість суспільства і покращуючи репутацію бізнесу.

ОСНОВНА АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

1. Терміни та визначення

- **Інклюзія (inclusion)** — процес створення середовища, в якому всі люди мають рівні умови для участі та розвитку. Він передбачає усунення бар'єрів та розробку і застосування конкретних рішень, які дозволять кожній людині рівноправно брати участь у суспільному житті.
- **Різноманіття (diversity)** — це комплекс відмінностей у поглядах, досвіді, цінностях та соціально-демографічних характеристиках, які впливають на взаємодію та робочий процес.
- **Вразливі на ринку праці групи** — категорії населення, які стикаються з бар'єрами працевлаштування або підвищеним ризиком безробіття.

У табл. 29 подано декілька різних визначень цих понять для кращого розуміння контексту. Таблиця узагальнює ключові поняття, які використовуються в соціальній політиці, менеджменті та практиках сталого розвитку, подаючи їх через два різні визначення. Це допомагає зрозуміти багатовимірність таких термінів, як «інклюзія», «різноманіття» та «вразливі групи населення», показуючи, що кожне з них може інтерпретуватися з різних перспектив, але в цілому зводиться до ідеї залучення, рівності та підтримки. Таким чином, таблиця не лише дає теоретичні дефініції, а й підкреслює практичну важливість врахування цих понять у політиці, бізнесі та соціальних програмах.

Таблиця 29

Визначення понять «інклюзія», «різноманіття» та «вразливі групи на ринку праці»

Поняття	Визначення 1	Визначення 2
Інклюзія	Інклюзія — забезпечення рівних можливостей для участі всіх людей, їх об'єднань та окремих соціальних груп у житті громад і держави, рівний доступ до суспільно-політичного та культурного життя, сприятливе середовище для фізичного розвитку та самореалізації, а також безбар'єрне середовище як передумова участі в усіх формах суспільного життя та громадянської активності ¹⁶² .	«Інклюзивність — це підтримка та залучення людей [...] до всіх соціальних активностей через створення відповідного середовища, політик та практик» ¹⁶³ .
Різноманіття	«Різноманіття — це ознака, що характеризує відмінності між людьми за віком, статтю, етнічним походженням, релігією, фізичними чи когнітивними можливостями, сексуальною орієнтацією та іншими характеристиками» ¹⁶⁴ .	«Різноманіття — це комплекс відмінностей у поглядах, досвіді, цінностях та соціально-демографічних характеристиках, які впливають на взаємодію та робочий процес» ¹⁶⁵ .
Вразливі групи населення	«Вразливі групи населення — це особи, які через вік, стан здоров'я, соціальне становище, економічні чи інші фактори зазнають підвищеного ризику соціальної ізоляції та дискримінації» ¹⁶⁶ .	«Вразливі групи — особи / сім'ї, які мають найвищий ризик потрапляння у складні життєві обставини через вплив несприятливих зовнішніх та/або внутрішніх чинників» ¹⁶⁷ .

2. Основні вразливі на ринку праці групи (на основі українського законодавства та практик, описаних на bf.in.ua¹⁶⁸):

- Ветерани та учасники бойових дій
- Внутрішньо переміщені особи (ВПО)
- Люди з інвалідністю
- Молодь без досвіду роботи
- Особи пенсійного та передпенсійного віку
- Жінки з малими дітьми та одинокі матері

3. Чому це важливо для бізнесу

3.1. Збільшення кадрового потенціалу через залучення представників вразливих на ринку праці груп

Інклюзивна кадрова політика дозволяє компанії розширити коло пошуку кваліфікованих працівників, залучаючи представників вразливих на ринку праці груп, які часто залишаються поза увагою роботодавців — ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо

переміщених осіб, жінок після декретної відпустки, молодь без досвіду тощо. Ці кандидати нерідко мають унікальний набір навичок, високу мотивацію та лояльність до роботодавця, який дає їм шанс. Такий підхід сприяє зменшенню кадрового дефіциту, особливо в умовах війни та відновлення економіки, коли кваліфіковані ресурси обмежені.

Залучення таких категорій осіб також часто створює додаткові конкурентні переваги: різноманіття досвіду підвищує інноваційність, сприяє нестандартним підходам до розв'язання проблем та зміцнює корпоративну культуру. Компанії, що активно впроваджують стратегії сприяння інклюзії, отримують вищу продуктивність команд, адже працівники почувають себе цінними й залученими до процесу прийняття рішень.

3.2. Підвищення лояльності клієнтів та партнерів через соціальну відповідальність

Суспільство все більше очікує від бізнесу не лише якісних продуктів і послуг, але й соціальної відповідальності. Компанії, які публічно та послідовно підтримують інклюзивні підходи, формують позитивний імідж і здобувають довіру споживачів та партнерів. Соціально відповідальний бренд має більше шансів отримати підтримку від громади, бути обраним серед конкурентів і зберігати довгострокові відносини з клієнтами.

Крім того, демонстрація цінностей інклюзії підвищує корпоративну репутацію на міжнародному рівні, що відкриває двері до нових партнерств та співпраці. Досвід провідних компаній показує, що соціальна орієнтація на пряму впливає на комерційні показники: лояльні клієнти готові рекомендувати бренд, більше купувати та підтримувати його навіть у кризові часи.

3.3. Доступ до державних і міжнародних програм підтримки, грантів та пільг

Бізнеси, що реалізують програми підтримки інклюзії, часто отримують преференції від держави та міжнародних організацій. Це можуть бути податкові пільги, гранти на створення робочих місць, компенсації витрат на адаптацію робочого середовища для людей з інвалідністю чи ветеранів. В Україні такі можливості регулюються, зокрема, Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» та низкою урядових програм сприяння зайнятості.

Міжнародні фонди та донорські організації також активно фінансують проекти, що містять компоненту інклюзії, особливо у країнах, що відновлюються після конфліктів. Участь у таких програмах дає бізнесу доступ до додаткових фінансових ресурсів, розширює партнерські зв'язки та дозволяє втілювати масштабні соціальні ініціативи без значного навантаження на власний бюджет.

На рис. 23 в графічному вигляді подано переваги для бізнесу від запровадження інклюзивних підходів, що описані вище.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ

- **Впроваджувати політики рівних можливостей.** Запровадження чітко прописаних політик рівних можливостей забезпечує справедливі умови для всіх працівників незалежно від статі, віку, інвалідності, етнічного походження чи соціального статусу. Це не лише знижує ризики дискримінаційних спорів, але й підвищує привабливість компанії як роботодавця на конкурентному ринку праці. Компанії, які декларують і практично впроваджують принципи рівності, часто отримують позитивний імідж у медіа та в бізнес-спільноті, що сприяє залученню кращих кандидатів та формує довіру серед клієнтів і партнерів¹⁶⁹.
- **Проводити тренінги щодо інклюзивної культури для менеджерів.** Регулярні тренінги щодо інклюзивної культури для керівників та менеджерів допомагають формувати середовище, де цінується різноманіття та взаємоповага. Такі навчальні заходи розширюють розуміння потреб різних груп працівників, вчать уникати упереджень та ефективно вирішувати конфлікти. Керівники, які спираються на інклюзивні підходи в менеджменті, здатні мотивувати команди, знижувати рівень плинності кадрів і забезпечувати високий рівень продуктивності та задоволеності персоналу.

- **Використовувати державні програми компенсації роботодавцю.** В Україні існують програми, що передбачають компенсацію роботодавцям витрат на оплату праці при працевлаштуванні представників вразливих груп, зокрема ветеранів, людей з інвалідністю чи внутрішньо переміщених осіб¹⁷⁰. Використання цих інструментів дозволяє не лише скоротити витрати компанії, але й зробити вагомий внесок у соціальну інтеграцію таких працівників. Участь у подібних програмах відкриває бізнесу можливості для отримання грантів, податкових пільг та додаткових бонусів, що підсилює конкурентоспроможність і соціальну відповідальність підприємства.



Рис. 23. Переваги для бізнесу від запровадження інклюзії

ПРИКЛАДИ З УКРАЇНСЬКОЇ ПРАКТИКИ

1. **Veteran Hub** — мережа підтримки ветеранів та їх працевлаштування, партнерства з бізнесом¹⁷¹.
2. **Проект «Бізнес без бар'єрів»** — ініціатива з адаптації робочих місць для людей з інвалідністю, за підтримки уряду¹⁷².

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Нижче подано приклад чек-листа для оцінки забезпечення принципів інклюзивності в компанії.

Цей чек-лист створений як приклад для того, щоб компанія могла попередньо оцінити, наскільки вона забезпечує принципи інклюзивності у своїй діяльності. Він охоплює ключові сфери: від наявності політик та внутрішніх нормативних документів до кадрової політики, навчання персоналу та доступності середовища. Особлива увага приділяється адаптації робочих місць, створенню можливостей для представників вразливих на ринку праці груп і впровадженню навчальних програм для розвитку корпоративної культури інклюзії. Це дозволяє визначити прогалини та сформулювати план дій для їх усунення.

Окремими блоками передбачено перевірку цифрової доступності сервісів, участь компанії у партнерських соціальних ініціативах та системний моніторинг. Наявність індикаторів та щорічна оцінка рівня інклюзивності допомагають перетворити її з формальної політики на реальний інструмент управління.

☑ Чек-лист для оцінки забезпечення принципів інклюзивності в компанії

1. Політики та нормативи

- ☐ Чи існують письмові політики рівних можливостей та недискримінації?
- ☐ Чи розроблена стратегія забезпечення принципів інклюзивності й різноманіття?
- ☐ Чи доступні вони для всіх працівників у зрозумілій формі?

2. Кадрова політика та найм

- ☐ Чи передбачені інструменти адаптації робочих місць для людей з інвалідністю?
- ☐ Чи є програми стажування та навчання для представників вразливих груп?
- ☐ Чи співпрацює компанія з державними центрами зайнятості, громадськими організаціями та благодійними фондами?

3. Навчання та розвиток персоналу

- ☐ Чи проводяться тренінги з інклюзивної культури для менеджерів та команд?
- ☐ Чи передбачена підтримка менторства для нових працівників з уразливих груп?

4. Доступність середовища

- ☐ Чи відповідають офіси та інші робочі простори критеріям безбар'єрності?
- ☐ Чи є цифрові сервіси компанії доступними для людей з різними потребами (наприклад, адаптований сайт)?

5. Залучення громади та партнерство

- ☐ Чи бере компанія участь у соціальних ініціативах та проектах, спрямованих на інклюзію?
- ☐ Чи є партнерські програми з громадськими організаціями та фондами?

6. Моніторинг та оцінка

- ☐ Чи існують індикатори для вимірювання досягнення цілей стратегії інклюзивності і різноманіття?
- ☐ Чи проводиться на їх основі щорічний аналіз та оновлення стратегії інклюзивності та різноманіття?

Таким чином, чек-лист слугує практичним інструментом для керівництва та HR-відділу, щоб зробити інклюзивні підходи невіддільною частиною бізнес-стратегії та корпоративної культури. Надалі можна визначити «вузькі» місця та провести роботу щодо їх ліквідації.

Використання такого чек-листа також сприяє підвищенню прозорості та довіри до компанії з боку працівників, партнерів і суспільства. Чітко прописані дії та регулярна оцінка прогресу демонструють відповідальність бізнесу та його готовність створювати умови, де кожен має рівні можливості для розвитку. Це не лише покращує корпоративну репутацію, а й підвищує конкурентоспроможність компанії, адже інклюзивні практики доведено стимулюють інновації та залученість персоналу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМООЦІНКИ

1. Чи враховує наша компанія різноманіття у підборі персоналу?
2. Які групи є недопредставленими в нашому колективі?
3. Чи маємо ми політику рівних можливостей?

ПІДСУМКИ

- ☑ **Інклюзія — це не лише соціальна місія, а й бізнес-стратегія.** Впровадження інклюзивних підходів дозволяє бізнесу залучати у свої лави ширший спектр талантів, формувати лояльний колектив та зміцнювати корпоративну культуру. Коли всі працівники, незалежно від походження, потреб чи індивідуальних характеристик, мають рівні можливості для розвитку свого людського капіталу, це знижує плинність кадрів, підвищує ефективність роботи й допомагає адаптуватися до змін ринку, особливо в кризових умовах. Таким чином, політика щодо сприяння інклюзії стає не лише етичним вибором, а й інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії під час дії режиму воєнного часу.
- ☑ **Різноманіття підсилює інноваційність і репутацію.** Колективи, що складаються з груп людей із різним життєвим досвідом, культурними та професійними поглядами, генерують більш креативні та ефективні рішення — адже вони діють у різних повсякденних реаліях та стикаються з викликами, притаманними саме цій групі. Це створює умови для впровадження нових продуктів і послуг, які краще відповідають потребам різних сегментів клієнтів. Крім того, репутація компанії, яка цінує різноманіття, позитивно впливає на її імідж серед партнерів, інвесторів та потенційних співробітників, формуючи довіру й зміцнюючи бренд.
- ☑ **Підтримка вразливих груп — інвестиція у стабільний розвиток.** Залучення та підтримка представників вразливих груп допомагає бізнесу створювати соціально відповідальну екосистему, де кожен має можливість реалізувати свій потенціал. Такі ініціативи зменшують соціальну нерівність, сприяють зростанню зайнятості та стабілізують місцеві громади. У довгостроковій перспективі це формує надійний кадровий резерв і підвищує стійкість компанії до економічних викликів.

6.2. Міжнародна та вітчизняна нормативно-правова база, що регулюють право на працю та зайнятість окремих категорій — вразливих на ринку праці

⌘ Час на прочитання: ≈ 6–7 хвилин

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ:

1. Які міжнародні документи гарантують право на працю для вразливих груп?
2. Як це закріплено в українському законодавстві?
3. Які новітні зміни спрямовані на розширення зайнятості вразливих груп?

Короткий огляд: Міжнародні документи — як-от Конвенція ООН щодо прав осіб з інвалідністю, Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права чи конвенції МОП — встановлюють глобальні стандарти рівного доступу до праці. Україна підтримує їх через імплементацію у внутрішнє законодавство, зокрема за законами, що регламентують соціальні послуги й зайнятість.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): В умовах війни та соціальної трансформації чітке правове поле є запорукою доступу вразливих груп до праці, допомагає бізнесу впроваджувати інклюзивні практики, а державі — відповідати міжнародним зобов'язанням.

ОСНОВНА АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

Подані нижче документи потрібні для того, щоб створювати чітку й узгоджену правову основу, яка гарантує рівність, недискримінацію та доступ до праці для всіх громадян, включно з уразливими групами. Вони визначають не лише загальні принципи, а й конкретні обов'язки держави та роботодавців: від забезпечення безбар'єрного середовища до впровадження програм підтримки. Завдяки цим нормам формується система, у якій права працівників захищені, а будь-які прояви нерівності чи обмежень можна оскаржити й виправити.

Крім того, такі акти допомагають інтегрувати людей із різними потребами в робоче середовище, зменшують соціальну ізоляцію й водночас розширюють трудові ресурси для бізнесу. Це також сприяє створенню позитивного іміджу держави та компаній на міжнародному рівні, адже демонструє їхню відповідальність і дотримання світових стандартів.

1. Міжнародна нормативно-правова база

- **Конвенція ООН щодо прав осіб з інвалідністю (CRPD), ст. 27** — гарантує право на працю на рівних умовах, встановлює необхідність створення доступного робочого середовища, боротьби з дискримінацією та надання адаптацій¹⁷³. Дозволяє, наприклад, впровадження програм з працевлаштування та забезпечення рівних умов для людей з інвалідністю у країнах-учасниках.
- **Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права** — визначає право на працю як фундаментальне право, зобов'язує держави забезпечити сприятливі умови зайнятості для всіх¹⁷⁴.
- **Конвенція МОП № 111** — забороняє дискримінацію у сфері праці за ознаками раси, статі, інвалідності тощо, стимулює законодавчі зміни¹⁷⁵.

2. Вітчизняне законодавство

- **Закон України «Про зайнятість населення»** — відкриває правову основу державної політики зайнятості, включно зі створенням умов для вразливих груп¹⁷⁶. Дозволяє, наприклад, створення спеціальних квот, програм стажувань у державному секторі для людей з інвалідністю.
- **Закон України «Про соціальні послуги»** — визначає основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам / сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах¹⁷⁷.
- **Кодекс законів про працю України** (стаття 2-1) — ця стаття забороняє будь-яку дискримінацію у сфері праці, зокрема, порушення принципу рівності прав і можливостей, а також обмеження прав працівників за різними ознаками¹⁷⁸.
- **Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»** — спрямований на досягнення паритетного становища жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства шляхом правового забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, ліквідації дискримінації за ознакою статі та застосування спеціальних тимчасових заходів, спрямованих на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків¹⁷⁹.
- **Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року»** — створення безперешкодного середовища для всіх суспільних груп, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права і отримувати послуги шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, суспільної, громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики¹⁸⁰.

3. Останні зміни та прогрес

- **Законопроект № 5344-д щодо забезпечення прав осіб з інвалідністю на працю** (ухвалений у 2025 році, введення в дію з 1 січня 2026 року) — розширює механізми працевлаштування, вводить компенсацію роботодавцям та підвищене соціальне фінансування¹⁸¹.

Настанови для HR та юриста. Серед основних порад, які можна дати — це відстежувати законодавчі зміни. Це дасть змогу, з одного боку, не порушувати закон і не наражатися на штрафи чи іншу відповідальність. З іншого боку, це дасть змогу отримувати всі допомоги та пільги, які передбачає держава для підприємців, що активно працюють над забезпеченням рівного права доступу на ринок праці для представників вразливих груп.

Рекомендації для бізнесу

- Ознайомитися з міжнародними стандартами й відобразити їх у внутрішніх політиках.
- Актуалізувати кадрову політику відповідно до українських законів (наприклад, компенсаторні програми для працевлаштування людей з інвалідністю).

На рис. 24 відображено декілька основних нормативних документів, що регулюють забезпечення прав людей з інвалідністю або забезпечення прав на роботу для вразливих груп.

МІЖНАРОДНІ ДОКУМЕНТИ	УКРАЇНСЬКІ ЗАКОНИ
 Загальна декларація прав людини	1971 Заборона дискримінації у трудовій сфері
 Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю	2012 Рівні права і можливості незалежно від ознак
 Конвенція МОП про дискримінація в сфері праці й зайнятості	2021 Національна стратегія безбар'єрності

Рис. 24. Декілька основних нормативних документів, що регулюють права на зайнятість або забезпечення рівних прав

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Нижче в табл. 30 подано приклад **чек-листа відповідності підприємства законодавству про недискримінацію працівників з вразливих на ринку праці груп**, де можна позначити заходи для сприяння інклюзії. Ця таблиця є інструментом для перевірки відповідності компанії законодавчим вимогам у сфері рівних можливостей та інклюзивності. Вона структурована так, щоб поєднувати норми закону з конкретними практичними заходами, які організація може впровадити. Завдяки цьому підприємство отримує не лише формальний перелік зобов'язань, а й рекомендації, як реально адаптувати робоче середовище до потреб різних груп працівників.

У перших пунктах підкреслюється значення базових речей: заборони дискримінації, фізичної доступності приміщень і адаптації робочих місць. Вимоги закону тут поєднуються з конкретними прикладами рішень, як-от пандуси, спеціальне програмне забезпечення чи внутрішня політика рівних можливостей. Наступні критерії стосуються доступу до інформації та вакансій: компанія має гарантувати, що процес найму є прозорим і неупередженим, а вся інформація — зрозумілою та доступною для представників вразливих на ринку праці груп.

Завершальна частина таблиці фокусується на довгострокових аспектах: підтримці працівників через гнучкі умови, доступі до навчання та підвищення кваліфікації, а також на моніторингу стану інклюзії. Тут важливо не лише створити умови, а й постійно оцінювати їх ефективність — наприклад, через щорічний аудит чи опитування персоналу.

Таблиця 30

**☑ Чек-лист відповідності підприємства законодавству
про недискримінацію працівників з вразливих на ринку праці груп**

№	Критерій	Вимога закону	Заходи для сприяння інклюзії	Виконано
1	Заборона дискримінації	Заборонено обмеження з ознаками статі, віку, інвалідності, національності, релігії тощо	Внутрішня політика рівних можливостей, навчання персоналу	☐
2	Доступність приміщень	Вимоги до безбар'єрного доступу (відповідно до ДБН В.2.2-40:2018 + зміна № 2) ¹⁸²	Пандуси, ліфти, доступні туалети, широкі дверні прорізи тощо	☐
3	Адаптація робочих місць	Робочі місця мають відповідати нормам охорони праці та функціональним потребам працівників	Регульовані меблі, спеціальні інструменти чи ПЗ тощо	☐
4	Інформаційна доступність	Інформація має бути доступною та зрозумілою для всіх	Матеріали шрифтом Брайля, субтитри у відео, використання простої мови тощо	☐
5	Рівний доступ до вакансій	Прозорий процес найму без упереджень	Адаптивність співбесід, можливість онлайн-інтерв'ю тощо	☐
6	Підтримка працівників	Закон вимагає дотримання умов праці та безпеки	Підтримка має надаватися відповідно до потреб (гнучкий графік, дистанційна робота, наставництво тощо)	☐
7	Навчання та підвищення кваліфікації	Забезпечення доступу до професійного розвитку	Курси для працівників з-поміж вразливих на ринку праці груп, онлайн-навчання	☐
8	Моніторинг стану інклюзії	Ведення статистики та звітності	Щорічний аудит стану інклюзії, опитування персоналу	☐

Таким чином, таблиця виступає одночасно чек-листом відповідності законодавству й потребам вразливих на ринку праці груп, а також може слугувати дорожньою картою для розвитку інклюзивної корпоративної культури.

А в поданому нижче, як приклад, **алгоритмі дій** показано, що робити, якщо компанія працевлаштовує представника вразливої на ринку праці категорії: від підготовки місця до подання звіту.



А. Підготовчий етап

- 1. Визначення категорії кандидата** — отримання документів, що підтверджують належність до вразливих на ринку праці груп (наприклад, довідка про інвалідність, статус ветерана, офіційне визнання біженця, довідка ВПО тощо).
- 2. Аналіз вимог посади** — виявлення, чи потрібна адаптація робочого місця або процесів.
- 3. Планування бюджету** — передбачення витрат на адаптацію (техніка, меблі, навчання персоналу).



Б. Адаптація робочого місця

- 4. Фізичні зміни** — встановлення пандусів, регульованих столів, спеціального обладнання тощо.
- 5. Технологічні адаптації** — впровадження програм екранного зчитування, субтитрів, голосового введення тощо.
- 6. Організаційні зміни** — гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, індивідуальний план адаптації.



В. Підготовка колективу

- 7. Інструктаж менеджерів і колег** — тренінги з інклюзії, етичної комунікації та взаємодії.
- 8. Призначення наставника** — закріплення досвідченого працівника для допомоги у перші місяці.



Г. Оформлення документів

- 9. Трудовий договір** — з урахуванням усіх пільг і прав працівника.
- 10. Наказ про прийняття на роботу** — офіційне оформлення відповідно до законодавства.
- 11. Повідомлення державних органів** — якщо передбачено для конкретної категорії (наприклад, служба зайнятості).



Д. Період адаптації

- 12. Постійний зворотний зв'язок** — регулярні зустрічі для оцінки комфорту працівника.
- 13. Додаткове навчання** — за потреби організація курсів чи інструктажів.



Е. Звітність та моніторинг

- 14. Ведення обліку** — збереження всіх документів про адаптацію та витрати.
- 15. Подання звіту** — у відповідні державні органи (наприклад, про зайнятість осіб з інвалідністю).
- 16. Аналіз результатів** — оцінка ефективності інтеграції та визначення можливостей покращення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМООЦІНКИ:

1. Чи включають наші внутрішні політики норми міжнародних стандартів?
2. Чи вписані до HR-процесів положення нового закону про забезпечення прав людей з інвалідністю?

ПІДСУМКИ

Міжнародні документи створюють правову основу для зайнятості вразливих на ринку праці груп. Рамкові акти, як-от Загальна декларація прав людини, Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю та Конвенції МОП, формують глобальні принципи рівності й недискримінації. Вони визначають базові стандарти, яких мають дотримуватися держави та роботодавці, щоб гарантувати рівний доступ до праці для всіх категорій населення. Такі документи виступають відправною точкою для розробки національних політик та практик інклюзії.

Українське законодавство імплементує ці стандарти, адаптуючи їх до національного контексту. Україна закріплює міжнародні норми у власних нормативних актах, зважаючи на соціально-економічні реалії країни. Це включає положення про заборону дискримінації у трудовій сфері, створення безбар'єрного середовища, забезпечення доступності інфраструктури та програм професійної інтеграції. Завдяки цьому міжнародні принципи отримують інструменти реалізації в умовах українського ринку праці.

Нові законодавчі зміни роблять інклюзію невіддільною частиною кадрової стратегії бізнесу. Оновлені норми стимулюють роботодавців не лише формально виконувати вимоги, але й інтегрувати інклюзивні підходи у свої HR-процеси як стратегічну перевагу. Це охоплює цільові програми працевлаштування, адаптацію робочих місць, інвестиції в навчання персоналу та розвиток корпоративної культури рівних можливостей. Такий підхід сприяє підвищенню репутації бізнесу, зміцненню команди та розширенню кадрового потенціалу.

Таким чином, ця система документів є практичним інструментом реалізації принципів справедливості, інклюзії та рівних можливостей у повсякденному житті.

6.3. Вітчизняні державні програми підтримки та сприяння зайнятості вразливих на ринку праці категорій

⌘ Час на прочитання: ≈ 9–10 хвилин

ОСНОВНА АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

Короткий огляд: У цьому підрозділі ми розглянемо можливість отримання певних видів підтримки: компенсації зарплат / ЄСВ, відшкодування на облаштування робочих місць, пільги / квоти, спеціальні конкурси та платформи для працевлаштування з метою зменшення витрат на працевлаштування осіб з вразливих груп. В кінці цього підрозділу ми подаємо зведену таблицю 31, в якій у компактній формі описано правові підстави отримання певних видів підтримки, їх розміри та строки подання документів, а також організації, до яких слід звертатися з відповідним пакетом документів.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): Зниження фонду оплати праці на старті, доступ до компенсацій, виконання законодавчих вимог призводить до підвищення ефективності діяльності та поліпшення репутації роботодавця.

6.3.1. Програми адаптації ветеранів та учасників бойових дій (УБД)

Ключові норми та інструменти

- **Компенсації за працевлаштування зареєстрованих безробітних з пріоритетних категорій (включно з УБД):** порядок, категорії та розміри компенсацій визначені Постановою КМУ № 124 від 10.02.2023 (компенсація ЄСВ / частини зарплати; окремо — для молоді / довготривало безробітних)¹⁸³.
- **Платформа працевлаштування ветеранів:** державна нова онлайн-платформа від Мінветеранів, що поєднує вакансії, навчання та доступ до грантових програм (зокрема ветеранського бізнесу)¹⁸⁴.
- **Український ветеранський фонд (УВФ):** конкурси підтримки ветеранського підприємництва (гранти, консультації)¹⁸⁵.

Що це означає для бізнесу?

- Можливість **зменшити витрати на оплату праці** завдяки державним компенсаціям при працевлаштуванні ветеранів (за направленням ДСЗ) та **залучити підготовлених кандидатів** через профільну платформу Мінветеранів.

Настанови для HR та юриста — перевіряйте відповідність кандидата категоріям та подавайте заяви в центр зайнятості у строки, визначені Порядком (форма заяви — додатки до Постанови № 124).

6.3.2. Програми, спрямовані на підтримку зайнятості внутрішньо переміщених осіб (ВПО)

Ключові норми та інструменти

- **Компенсація роботодавцю витрат на оплату праці за працевлаштування ВПО** (воєнний стан): Постанова КМУ № 331 від 20.03.2022 (умови, механізм, строки)¹⁸⁶. Є також офіційне роз'яснення на сайті КМУ¹⁸⁷.
- **Базові компенсації ДСЗ** (ЄСВ / частина зарплати) — застосовні також до ВПО, якщо вони мають статус безробітного та підпадають під категорії Постанови КМУ № 124.

Що це означає для бізнесу?

- За працевлаштування ВПО можна **отримати пряму компенсацію зарплати** відповідно до Постанови КМУ № 331; **додатково** — користуватися стандартними інструментами ДСЗ (Постанова КМУ № 124) залежно від профілю кандидата.

Настанови для HR та юриста — переконайтесь у наявності довідки ВПО та оформленні працевлаштування на умовах, що відповідають порядку компенсації (строки, подання документів).

6.3.3. Програми, спрямовані на запобігання проявам ейджизму та дискримінації (молодь, яка шукає перше місце роботи; працівники передпенсійного віку; жінки з малими дітьми тощо)

Ключові норми та інструменти

- **Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VI:** встановлює додаткові гарантії у працевлаштуванні (ст. 14), а також інструменти стимулювання працевлаштування (ст. 26, 26-1, 29).
- **Постанова КМУ № 124 від 10.02.2023:** деталізує компенсації ЄСВ / частини зарплати роботодавцям, що наймають молодь (перше робоче місце), осіб передпенсійного віку, одиноких батьків, осіб з інвалідністю тощо (категорії з переліку ст. 14).
- **Заборона дискримінації** у сфері праці закріплена в КЗпП (ст. 2-1) та Законі про зайнятість; офіційні роз'яснення — дає Держпраця¹⁸⁸.

Що це означає для бізнесу

- При **наймі молоді (до 35 років, перше робоче місце)**, довготривало безробітних чи працівників передпенсійного віку можна отримувати компенсацію за Постановою КМУ № 124; водночас слід дотримуватися антидискримінаційних норм.

Настанови для HR та юриста — перевіряйте, чи підпадає кандидат під перелік ст. 14 Закону України № 5067-VI, і відразу готуйте пакет на компенсацію за Постановою КМУ № 124 (форми відповідних заяв подано у додатках до цієї Постанови).

6.3.4. Програми працевлаштування та зайнятості людей з інвалідністю**Ключові норми та інструменти**

- **Закон «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» № 875-XII:** визначає правові гарантії, норматив робочих місць (4 % для роботодавців > 25 осіб; 1 місце — для 8–25 осіб), процедури працевлаштування через ДСЗ (центри зайнятості)¹⁸⁹.
- **Компенсації за облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю (зокрема ветеранів з інвалідністю):** Постанова КМУ № 893 від 22.08.2023¹⁹⁰ (Порядок компенсації); офіційні повідомлення КМУ та Мінекономіки про розміри компенсацій (до 120 тис. грн — I група; до 80 тис. грн — II група) й умови (подання через Дію / ЦЗ)¹⁹¹.
- **Практика впровадження:** офіційні новини Уряду / органів виконавчої влади про кількість облаштованих місць і виплачені суми (підсумки державних програм)¹⁹².

Що це означає для бізнесу

- Поєднання **квот / правових гарантій і фінансових стимулів** (компенсація на обладнання місця, а також загальні механізми ДСЗ — компенсації ЄСВ / частини зарплати) дає роботодавцю **фінансовий мотив** і знижує ризики / витрати адаптації.

Настанови для HR та юриста

- Оцініть потребу в розумних пристосуваннях¹ та готуйте пакет документів на компенсацію в межах Постанови КМУ № 893 (строки, розміри, підтвердження витрат); паралельно використовуйте інструменти Постанови КМУ № 124 при наймі через ЦЗ.
- Офіційні роз'яснення Уряду / Мінекономіки щодо розмірів компенсацій у 2025 р.¹⁹³

Таблиця 31 узагальнює державні програми підтримки роботодавців, які працевлаштовують представників вразливих груп населення.

Таблиця 31

Інформація про можливі пільги та додаткові виплати при працевлаштуванні представників вразливих груп

Категорія	Правова підстава	Вид підтримки	Розмір / строки	Куди звертатися
Ветерани та учасники бойових дій (УБД)	Постанова КМУ № 124 від 10.02.2023	Компенсація ЄСВ / частини зарплати	ЄСВ — 100 % на 12 міс. або часткова компенсація зарплати; гранти — за умовами конкурсів УВФ	Центр зайнятості (ДСЗ)
Внутрішньо переміщені особи (ВПО)	Постанова КМУ № 331 від 20.03.2022; Постанова КМУ № 124	Компенсація роботодавцю витрат на зарплату; компенсація ЄСВ	Зарплата — до 6 500 грн/міс. на 2 міс.; ЄСВ — 100 % на 12 міс.	Центр зайнятості (ДСЗ); через «Дія»

1 «Розумне пристосування» — це внесення необхідних змін або модифікацій для людей з інвалідністю, які дозволяють їм реалізувати своє право на роботу. Ці зміни не повинні створювати надмірного або непропорційного тягаря для роботодавця.

Категорія	Правова підстава	Вид підтримки	Розмір / строки	Куди звертатися
Молодь (перше місце роботи)	ЗУ № 5067-VI (ст.14); Постанова КМУ № 124	Компенсація ЄСВ / частини зарплати	ЄСВ — 100 % на 12 міс.; зарплата — до 50 % мінімальної, до 6 міс.	Центр зайнятості (ДСЗ)
Працівники передпенсійного віку, одинокі батьки, жінки з малими дітьми, інші категорії зі ст. 14	ЗУ № 5067-VI; Постанова КМУ № 124	Компенсація ЄСВ/ частини зарплати	ЄСВ — 100% на 12 міс.; зарплата — до 50% мінімальної, до 6 міс.	Центр зайнятості (ДСЗ)
Люди з інвалідністю	ЗУ № 875-XII; Постанова КМУ № 893 від 22.08.2023; Постанова КМУ № 124	Компенсація за облаштування робочого місця; компенсація ЄСВ / частини зарплати	Обладнання — до 120 000 грн (I гр.), до 80 000 грн (II гр.); ЄСВ — 100 % на 12 міс.	Центр зайнятості (ДСЗ); через «Дія»
Довготривало безробітні	ЗУ № 5067-VI; Постанова КМУ № 124	Компенсація ЄСВ / частини зарплати	ЄСВ — 100 % на 12 міс.; зарплата — до 50 % мінімальної, до 6 міс.	Центр зайнятості (ДСЗ)

Подана вище таблиця містить перелік категорій вразливих на ринку праці груп — ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молодь, працівників передпенсійного віку, одиноких батьків, людей з інвалідністю та довготривало безробітних — і демонструє, які саме правові акти регламентують надання пільг. Це дозволяє роботодавцю швидко орієнтуватися в нормативній базі та визначати, на яку підтримку від держави він може розраховувати у разі найму працівників із таких груп.

Основний вид допомоги зосереджений навколо компенсації єдиного соціального внеску (ЄСВ) та частини заробітної плати працівників. Крім цього, для людей з інвалідністю передбачені додаткові кошти на облаштування робочого місця, розмір яких залежить від групи інвалідності. Для ВПО та молоді діють спеціальні пільги, що покривають частину зарплати чи повністю компенсують ЄСВ протягом року. Такі заходи стимулюють бізнес створювати робочі місця та інтегрувати вразливі категорії населення до ринку праці.

Важливо, що таблиця містить також інформацію і про розміри та строки виплат, і про те, куди саме звертатися для їх оформлення: центри зайнятості чи електронний сервіс «Дія». Це робить її практичним інструментом для HR-фахівців і керівників підприємств, які хочуть користуватися державною підтримкою. У підсумку, документ виконує роль одночасно довідника та дорожньої карти для впровадження інклюзивної кадрової політики.

Настанови для HR та юриста. Серед основних порад, які можна дати — це відстежувати законодавчі зміни з метою постійного перебування в актуальному нормативно-правовому середовищі. Це дасть змогу, з одного боку, не порушувати закон і не наражатися на штрафи чи іншу відповідальність, а з іншого боку — отримувати всі допомоги та пільги, які передбачає держава для підприємців, що активно працюють над забезпеченням рівного права доступу на ринок праці для представників вразливих груп.

Приклад чек-листа відповідності (короткий)

1. Перевірено, чи підпадає кандидат під **ст. 14 Закону № 5067-VI** (додаткові гарантії).
2. Обрано правильний інструмент: Постанова КМУ **№ 331** (ВПО) / Постанова КМУ **№ 124** (зареєстровані безробітні з пріоритетних груп) / Постанова КМУ **№ 893** (облаштування місця для особи з інвалідністю).

3. Підготовлено пакет документів (заяви, підтвердження витрат, строки подання).
4. Забезпечено дотримання **нормативу / квот (ЗУ № 875-XII) і антидискримінаційних вимог (КЗпП).**

Часті помилки

- Пропущені **строки подання** заяв / довідок до центрів зайнятості.
- Невірний вибір **програми компенсації** (Постанова КМУ № 331 vs Постанови КМУ № 124).
- Ігнорування **вимог до облаштування** робочих місць / для осіб з інвалідністю (втрата права на компенсацію за Постановою КМУ № 893).

6.4. Корпоративні практики запровадження принципів інклюзії: моделі, політики, оцінка ефективності

Х Час на прочитання: ≈ 7–8 хвилин

Короткий огляд: Інклюзія в бізнесі — це стратегічний ресурс, що формує довіру та конкурентоспроможність. Компанії інтегрують інклюзивні підходи через політики, адаптації, тренінги й вимірюють успішність через метрики та культуральні зміни.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): У період війни та економічного відновлення інклюзивний підхід дозволяє залучити таланти з ветеранів, ВПО, жінок, людей з інвалідністю — це стимулює інновації та стабільність бізнесу.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

1. Які моделі запровадження інклюзивних підходів ефективні як в Україні, так і у світі?

Найефективнішими визнано три основні моделі:

- інтеграційна, де інклюзивні підходи впроваджується в усі бізнес-процеси;
- проєктна, що реалізує окремі спеціальні програми для вразливих груп;
- модель лідерства, коли ініціативи надходять від топ-менеджменту і підкріплюються ресурсами.

В Україні як приклади діють компанії, які поєднують адаптовані робочі місця, гнучкі графіки та партнерство з громадськими організаціями (наприклад, MacPaw чи МНП). У світі — Cisco з їх «Proximity Initiative» та Unilever, що інтегрують diversity & inclusion у HR-політики і ланцюжки постачання.

2. Як компанії формують інклюзивні політики та культуру?

Формування відбувається через офіційні документи (політики, кодекси поведінки), регулярні тренінги з безбар'єрної комунікації та боротьби з упередженнями, а також через зміну процесів найму, просування і оцінки персоналу. Важливим елементом є роль лідерів, які особисто демонструють поведінку, що сприяє інклюзії. У міжнародній практиці це підтримується сертифікаціями (як-от National Equality Standard (NES) у Великій Британії¹⁹⁴), в Україні — учасстю в ініціативах на кшталт Women's Empowerment Principles (WEPs) — міжнародна ініціатива Глобального Договору ООН та ООН Жінки¹⁹⁵. Так, в Україні, наприклад, компанія «Аврора» підписала Принципи WEPs — таким чином компанія робить ще один важливий крок у забезпеченні гендерного балансу та сприянні глобальному руху за розширення прав і можливостей жінок у робочому середовищі, в бізнесі й суспільстві загалом¹⁹⁶.

3. Які метрики та процеси застосовують для оцінки ефективності цих практик?

Компанії використовують кількісні показники (відсоток працівників з різних груп у штаті, рівень збереження кадрів, кількість адаптованих робочих місць) та якісні індикатори (задоволеність співробітників, результати опитувань, імідж бренду). Міжнародно поширені інструменти на кшталт DEI Scorecard та регулярних аудитів, в Україні — адаптовані опитування та звітність у межах корпоративної соціальної відповідальності. Ефективність підкріплюється прозорим оприлюдненням результатів і постійним удосконаленням політик.

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА

На поданому нижче рис. 25 наведено приклад моделі інклюзивної корпоративної культури, яка дозволяє зрозуміти, яким чином та у який спосіб формуються інклюзивні політики, які потім реалізуються в програмах, після оцінки яких можна констатувати отриманий результат і розробляти нові, удосконалені політики сприяння інклюзії.



Рис. 25. Модель корпоративної інклюзії

1. **Політики.** На цьому етапі компанія формує офіційні документи та принципи, які регулюють інклюзивність — це може бути політика рівних можливостей, кодекс етики, внутрішні положення про адаптацію робочих місць для людей з інвалідністю, програми підтримки ветеранів та батьків з малими дітьми. Політики визначають рамки, в яких діятиме бізнес, та забезпечують юридичну і стратегічну основу для впровадження інклюзії.
2. **Практики.** Це конкретні дії та ініціативи, що реалізують політики на практиці: програми наставництва, гнучкі графіки роботи, створення безбар'єрного робочого середовища, тренінги для персоналу з теми інклюзії, внутрішні канали для зворотного зв'язку. Вони переводять інклюзивну політику з рівня документів у реальне повсякденне життя компанії.
3. **Оцінка.** Системний моніторинг та вимірювання ефективності — кількість працевлаштованих представників вразливих груп, рівень задоволеності співробітників, кількість скарг на дискримінацію, результати анкетування клієнтів. Цей етап дозволяє зрозуміти, чи досягаються поставлені цілі, і які аспекти потребують вдосконалення.
4. **Результат.** Очікуваними наслідками є підвищення репутації бренду, розширення кадрового потенціалу, зростання лояльності клієнтів і партнерів, доступ до міжнародних грантів та державних програм підтримки. Після отримання результатів можна починати розробляти нові, удосконалені політики інклюзивності. Завдяки такому циклічному процесу у довгостроковій перспективі інклюзія стає частиною корпоративної культури та конкурентною перевагою бізнесу.

Інклюзивність у компанії починається з формування чітких політик, які закріплюють основні принципи рівних можливостей і недискримінації. На цьому етапі розробляються документи, такі як кодекс етики, політика рівних прав, внутрішні положення щодо адаптації робочих місць для людей з інвалідністю, а також програми підтримки ветеранів чи батьків із малими дітьми. Такі політики створюють юридичну й стратегічну основу дій, визначаючи рамки, у яких розвиватиметься інклюзивна культура бізнесу.

Наступним кроком є практики, що перетворюють ці принципи на конкретні дії. Компанія запроваджує наставництво, гнучкі графіки роботи, організовує безбар'єрне середовище, проводить тренінги з інклюзії та створює внутрішні канали для зворотного зв'язку. Саме завдяки таким ініціативам інклюзивна політика перестає бути формальністю і стає частиною повсякденного життя колективу.

Щоб зрозуміти, наскільки ефективно працюють ці механізми, проводиться оцінка. Вона передбачає аналіз кількості працевлаштованих представників вразливих груп, рівня задоволеності працівників, кількості скарг на дискримінацію та результатів опитувань клієнтів. Такі дані допомагають побачити, чи досягаються поставлені цілі, і визначити напрями для вдосконалення політики.

У підсумку формується результат, який проявляється у підвищенні репутації бренду, зміцненні кадрового потенціалу та зростанні довіри з боку клієнтів і партнерів. На основі отриманих висновків компанія вдосконалює свої політики, що забезпечує сталий розвиток інклюзії та робить її невіддільною частиною корпоративної культури.

Зверніть увагу

Інклюзія не повинна бути просто декларацією: ефективність проявляється у дієвих політиках, змінах процесів і конкретних результатах.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

Подані нижче приклади демонструють, як інклюзія в бізнесі поступово переходить від декларацій до системних практик, охоплюючи політику, корпоративну культуру, соціальну відповідальність і міжнародні стандарти.

1. Політика посилення інклюзії:

- ☑ **Baker McKenzie Ukraine** як підписант UN Women's **Women's Empowerment Principles (WEPs)**¹⁹⁷. Baker McKenzie Ukraine і Epicentr K стали підписантами **UN Women's WEPs**, впровадили програми «Point ONE» (етична культура) та «LIFT» (розвиток жінок-лідерок).

2. Культура та менторство:

- ☑ **Grammarly** та **MacPaw** активно впроваджують diversity & inclusion практики: Grammarly — ≈ 40 % жінок у лідерстві; MacPaw — тренінги з упередження та менторські програми.

3. Соціальні проєкти як частина інклюзії:

- ☑ **MHP «Standing Together»** — програма МХП-холдингу з підтримки ветеранів, яка отримала відзнаку International Business Culture Award як найкраща CSR-ініціатива 2023 року¹⁹⁸.

4. Міжнародні моделі:

- ☑ **Cisco** — «proximity initiative»: лідери проводять особисті бесіди з представниками вразливих на ринку праці груп. Це сприяє емпатії та солідарності з ними. Також проводиться аналіз зарплат представників цих груп та стажування різноманітних талантів на посадах різних рівнів¹⁹⁹.
- ☑ **WeWork Refugee Initiative** — програма працевлаштування біженців; рівень утримання 80% (тобто 80% новонайнятих працівників залишаються працювати в компанії довгостроково), хороша іміджева і організаційна віддача²⁰⁰.

Ці приклади показують, що сучасні компанії розглядають інклюзивність не як окремий напрям, а як компонент організаційної стратегії, що зміцнює бренд, команди й довіру суспільства. Розгляньмо ж для кожної групи компаній, які результати та переваги вони отримують, посилюючи інклюзію вразливих на ринку праці груп:

1. Такі політики створюють основу, де інклюзивність — не іміджева ініціатива, а частина корпоративного управління, що забезпечує сталість, юридичну легітимність і довіру з боку партнерів.
2. Такі приклади доводять, що зміна корпоративної свідомості — це тривалий, але ключовий процес: саме через культуру та лідерство інклюзія стає частиною ідентичності компанії, а не лише HR-політики.
3. Такі проекти демонструють, що інклюзія — це не лише про працевлаштування, а про інтеграцію соціально важливих груп у життя суспільства через співпрацю бізнесу, громади та держави.
4. Такі міжнародні практики підтверджують, що ефективні інклюзивні підходи — це інвестиція у сталість, людський капітал і соціальну довіру, а не короткострокова PR-акція.

З цього короткого аналізу видно, що в українських і міжнародних компаній формується **повний цикл стратегії, спрямованої на забезпечення інклюзії** — від політик до результатів. Наступним кроком може стати створення **єдиних стандартів моніторингу стану інклюзії**, вимірювання її ефективності й поширення кращих практик між секторами.

Шаблони / чек-листи — далі розглянемо також певні інструменти, які можна використовувати при запровадженні інклюзивних підходів на корпоративному рівні.

1. DEI Scorecard

DEI Scorecard — це інструмент вимірювання й моніторингу прогресу організації в напрямі DEI (Diversity, Equity & Inclusion — Різноманітність, Рівність та Інклюзія). Він об'єднує кількісні та якісні метрики (KPI), щоб оцінити, наскільки інклюзивною є організація у різних аспектах: представництво (representation), розвиток персоналу, його утримання (retention), оплата праці, клімат, бюджетні ресурси, процеси набору та аналіз даних тощо. Ідея в тому, щоб не просто мати декларації, а конкретні цифри й індикатори, які показують, де є прогалини, і слугують основою для корекцій. Наприклад, у бібліотечному секторі American Library Association (ALA) використовує DEI Scorecard із п'ятьма ключовими напрямками: культура, освіта, набір і утримання, бюджет, практики даних²⁰¹. Також ця провідна професійна організація пропонує бібліотечній спільноті готовий інструмент, розроблений для оцінки та покращення власної роботи у сфері DEI. Це сприяє поширенню найкращих практик.

DEI Scorecard відіграє роль своєрідної «звітливої панелі» (dashboard), яка надає керівництву та зацікавленим сторонам чітке уявлення про те, чи справді інклюзивна політика працює. Він стає інструментом підзвітності та прозорості: показує, які ініціативи дають результат, де є «вузькі місця», а також дозволяє організації порівнювати себе з іншими, ставити цільові показники й регулярно оновлювати стратегію. Наприклад, DEI Scorecard у Canadian Security Intelligence Service (CSIS) використовується для відстеження прогресу в 37 зобов'язаннях з гендерної рівності й публікується для працівників як частина політики прозорості²⁰².

Для такої корпорації, як Microsoft, DEI Scorecard — це не про «політичну коректність», а про стратегічне управління бізнесом. Це інструмент, який перетворює DEI на систему вимірюваних показників, що безпосередньо впливають на прибуток через інновації, управління талантами, лояльність споживачів та репутацію бренду²⁰³.

У таблиці 32 подано порівняння використання DEI Scorecard у різних організаціях — American Library Association (ALA), Canadian Security Intelligence Service (CSIS) та Microsoft Corporation.

Як видно з цієї таблиці, по-перше, DEI Scorecard допомагає перетворити інклюзію з абстрактних декларацій на систематичний процес з конкретними показниками. Він служить мостом між стратегією й операційною діяльністю — дозволяє побачити, чи справді ініціативи (напри-

клад, тренінги, менторство, адаптація робочих місць) дають зміни в показниках (наприклад, зростання представництва, зниження плинності, підвищення задоволеності).

По-друге, важливо, щоб DEI Scorecard не перетворився на бюрократичний звіт без життя. Потрібно регулярно оновлювати дані, переглядати цілі, адаптувати показники під нові виклики й забезпечувати, щоб результати впливали на рішення. У майбутньому корисно буде інтегрувати Scorecard із системами бізнес-аналітики, встановити порогові значення (benchmarks), порівняти з галузевими стандартами й поширювати культуру відкритості перед співробітниками й зовнішніми стейкхолдерами

Отже, у майбутньому інклюзивність дедалі більше визначатиме **репутаційний і конкурентний капітал бізнесу**, стаючи ключовим критерієм його соціальної зрілості та стійкого розвитку.

Кейс-історії успіху

- ☑ **MHP Standing Together (Україна):** підтримка ветеранів, визнана КСВ-ініціатива.

Аналіз: чітко структурована програма адаптації, довіра громади, брендова віддача.

Висновок: інвестиції у ветеранів приносять зростання лояльності та репутації.

- ☑ **Cisco's Proximity Initiative (США):** лідери ініціюють бесіди зі співробітниками — представниками різних вразливих груп, здійснюють перевірки паритету оплати праці, а також реалізують інклюзивний підхід до набору персоналу.

Аналіз: емоційна інтеграція змінює поведінку — солідарність підсилює культуру.

Висновок: безпека, адаптація та управління через приклад лідерів мають ключовий вплив.

Таблиця 32

Порівняльна таблиця використання DEI Scorecard у різних організаціях

Критерій порівняння	American Library Association (ALA)	Canadian Security Intelligence Service (CSIS)	Microsoft Corporation
Сектор	Неурядова неприбуткова організація (бібліотечна спільнота)	Державна установа (розвідувальна служба)	Приватна корпорація (технологічний сектор)
Головна мета використання	Просування інтелектуальної свободи, рівного доступу до інформації та служіння всій громаді	Підвищення ефективності розвідки та національної безпеки	Збільшення бізнес-ефективності, інновацій та прибутку
Ключові цілі / функції	- Стандартизація принципів DEI - Підзвітність та моніторинг прогресу - Підтримка бібліотек-членів	- Побудова довіри з різними громадами - Залучення та утримання різноманітних талантів - Зміцнення внутрішньої безпеки	- Підзвітність керівників (вплив на бонуси) - Справедливість у кар'єрному рості - Створення продуктів, доступних для різних груп
Конкретні вимірювані показники	- Репрезентативність авторів у видавництвах - Різнноманітність спікерів на конференціях - Справедливість кадрових процесів	- Різнноманітність персоналу (особливо в аналітиці) - Результати внутрішніх опитувань про стан інклюзії - Дані про співпрацю з громадами	- Різнноманітність на лідерських посадах - Співвідношення підвищень за статтю / етнічним походженням - Показники утримання різних груп

Критерій порівняння	American Library Association (ALA)	Canadian Security Intelligence Service (CSIS)	Microsoft Corporation
Основна цільова аудиторія	Спільнота бібліотек та їх користувачі	Канадське суспільство та держава	Акціонери, споживачі та працівники
«Бізнес-кейс» / Обґрунтування	Виконання місії служіння всій громаді та захисту демократичних цінностей	Ефективне виконання законодавчого мандату з забезпечення безпеки для всіх громадян	Підвищення конкурентоспроможності, інновацій та ринкової частки

Що можна взяти на майбутнє з цих прикладів для впровадження в інших організаціях / підприємствах МСП?

- *Градування зобов'язань + прозорість*

Важливо побудувати дерево цілей стратегії інклюзивності пf різноманіття, розбивши її на конкретні зобов'язання (цілі) і їх результати та регулярно їх публікувати. Це підсилить відповідальність, довіру працівників і суспільства.

- *Баланс між публічним доступом і конфіденційністю*

Приклади показують, що частину зобов'язань можна робити публічними, інші — внутрішніми за міркуваннями інформаційної безпеки (комерційної таємниці). При цьому слід забезпечити, щоб навіть внутрішні зобов'язання мали чіткі KPI та підзвітність.

- *Інтеграція DEI у ключові HR- та операційні процеси*

Використання Scorecard і впровадження DEI-метрик у підбір, просування, оцінювання — гарантує, що стратегія інклюзії та різноманіття не лишається «на папері», а стає частиною системи управління.

- *Регулярне оновлення та корекція (адаптація)*

Зобов'язання (цілі) мають періодично перевірятися, оновлюватися з урахуванням нових викликів і контексту — особливо в державних чи чутливих структурах.

- *Вирішення випадків дискримінації як частина репутації*

Врегулювання конфліктних справ на рівні HR / правозахисту й інклюзивна політика реагування — важливий елемент довіри та демонстрація серйозності намірів.

Іншим практичним інструментом може бути **Lighthouse-проект для посилення інклюзії**.

Lighthouse — це не єдине, універсально визначене поняття, а термін, що використовується для різних ініціатив та програм. Зазвичай він означає проект або ініціативу, метою якої є надання менторства, підтримки або відчуття напрямку окремим людям чи громадам, перед якими постають труднощі чи негаразди. Деякі приклади включають, наприклад, підтримку зайнятості. Так, в Монреалі (Канада) діє **Lighthouse project** від Служби зайнятості та організації власної справи (YES), який допомагає шукачам роботи, які відчувають стрес або тривогу, пов'язані з працевлаштуванням. Цей проект пропонує семінари, індивідуальне консультування та підтримку, з акцентом на пошук кар'єрних можливостей та управління стресом²⁰⁴.

Тож надаємо приклад **готового шаблону Lighthouse-проекту** для посилення інклюзії, побудованого за логікою провідних міжнародних практик (на основі прикладів YES / Cisco та рекомендацій WEPs / NES) та адаптованого під український бізнес-контекст. Його можна використовувати як основу для вашого подібного проекту: від опису до KPI і методу масштабування.

Важливо

Почніть зі сценарію з одного підрозділу (Lighthouse-пілот) — виміряйте ефект, задійте мікрогрупу та масштабуйте.

1. Назва проєкту та короткий опис

Назва: *Inclusive Growth Hub*

Мета: створення робочого середовища, що забезпечує рівний доступ до можливостей працевлаштування, розвитку та кар'єрного зростання для вразливих груп (люди з інвалідністю, ветерани, жінки, біженці, ВПО тощо).

Ключова ідея: поєднати HR-політику, наставництво та соціальні ініціативи в єдину модель з вимірюваними результатами та можливістю масштабування.

2. Контекст і проблема

- **Виклик:** низька зайнятість вразливих груп у високотехнологічних секторах.
- **Наслідки:** втрата потенційних талантів, недоотримання інноваційного потенціалу, репутаційні ризики для компанії.
- **Можливість:** використання інклюзивної політики як інструменту розширення кадрового резерву та підвищення конкурентоспроможності.

3. Стратегічні цілі

1. Збільшити частку представників вразливих груп у компанії на 20% за 3 роки.
2. Забезпечити 100% менеджерів тренінгами з інклюзії та недискримінації.
3. Створити внутрішню мережу менторів для нових працівників з вразливих груп.
4. Інтегрувати проєкт у корпоративну ESG-стратегію.

4. Ключові компоненти проєкту

- **Політика посилення інклюзії:** офіційне закріплення принципів рівних можливостей у корпоративних документах.
- **Наставництво та навчання:** програма «*Inclusion Leaders*» для керівників та менторів.
- **Адаптація робочих місць:** фізична, технологічна та організаційна.
- **Аналітика та звітність:** щорічне вимірювання прогресу за DEI-показниками (Diversity, Equity, Inclusion).

5. KPI та методи вимірювання

KPI	Метод вимірювання	Цільове значення
Частка вразливих груп у персоналі	HR-аналітика	+ 20 % за 3 роки
Кількість пройдених менеджерами тренінгів	LMS-звіти	100 % керівників
Рівень задоволеності працівників	Анонімні опитування	≥ 85 %
Кількість менторських пар	Програма наставництва	50 + пар/рік

6. Метод масштабування

- **Внутрішнє масштабування:** тиражування моделі у всі філії та підрозділи компанії.
- **Зовнішнє масштабування:** публікація результатів і кейсів на профільних конференціях, створення партнерств з іншими компаніями та державними програмами.
- **Цифрові інструменти:** використання HRM-систем та інтерактивних платформ для навчання і моніторингу.

7. Потенційні партнери

- **Міжнародні:** UN Women, UNDP, International Labour Organization (ILO).
- **Національні:** Державний центр зайнятості, Міністерство економіки України, профільні НУО.

ПИТАННЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Які три практики інклюзії ваш бізнес вже використовує / може використовувати?
2. У який спосіб це відобразилось на репутації / талант-аквізиції?
3. Де потрібен пілотний Lighthouse-project у вашій організації?

ПІДСУМКИ

- ☑ **Інклюзія — стратегічна цінність із вимірюваним бізнес-ефектом.** Інклюзія перестала бути лише етичним вибором і дедалі більше розглядається як фактор конкурентоспроможності. Підприємства, що впроваджують інклюзивні практики, отримують доступ до ширшого кадрового потенціалу, знижують плинність кадрів і підвищують продуктивність завдяки різноманітності думок та досвіду. Дослідження McKinsey підтверджують, що компанії з високим рівнем гендерного й етнічного різноманіття показують кращі фінансові результати. Це означає, що інклюзія має не лише соціальний, а й чіткий економічний ефект, який можна виміряти через KPI, рівень залученості персоналу та показники інноваційності.
- ☑ **Почніть з пілотного проєкту, використовуйте інструменти відстеження досяжності результатів (спеціальні програми, алгоритми, чек-листи тощо) — потім масштабуйте.** Ефективне впровадження інклюзивних підходів часто починається з невеликих пілотних проєктів у межах одного підрозділу або команди. Це дозволяє перевірити обрані політики та інструменти на практиці, виявити бар'єри й адаптувати підходи перед масштабуванням на всю організацію. Використання інструментів на кшталт Inclusion247²⁰⁵, чек-листів оцінки доступності чи опитувальників для працівників допомагає систематизувати процес та відстежувати динаміку. Цей інструмент надає можливість пройти тест на ≈40 запитань «так/ні» для вимірювання досяжності «різноманіття, рівності та інклюзії» (Diversity, Equity & Inclusion, DEI) у вашій організації. Він охоплює п'ять ключових напрямів: актуальний стан, підвищення обізнаності, залучення співробітників, запровадження змін у стратегії, інтеграція інклюзивних практик до щоденної роботи. Після проходження користувач отримує оцінку — Inclusion Score — та конкретні рекомендації щодо покращення. Після успішної апробації та отримання оцінки компанія може масштабувати практику на всі рівні, закріплюючи її у корпоративних стандартах і HR-процедурах.
- ☑ **Культура + політики + метрики = рушій змін.** Трансформаційний ефект інклюзії досягається, коли культура компанії, офіційні політики та система вимірювання результатів працюють синхронно. Культура формує щоденну поведінку та ставлення до різноманіття, політики забезпечують формалізацію зобов'язань, а метрики дають змогу оцінити прогрес і виявити сфери для вдосконалення. Компанії, що поєднують ці елементи, швидше інтегрують інклюзивні підходи у стратегічне планування та щоденну роботу. Така модель робить зміни сталими, забезпечує прозорість і підзвітність, а також підвищує довіру з боку співробітників, клієнтів і партнерів.

ЩО ДАЛІ?

- Затвердіть одну інклюзивну практику на три місяці.
- Повідомте команду: тренінг + презентація моделей.
- Проведіть вимірювання через будь-який інструмент DEI.

**Зверніть
увагу**

Інклюзія — це культура, яку підтримують практики, а не маркетинг.

6.5. Інклюзивність та безбар'єрність у період війни

Х Час на прочитання: ≈ 7–9 хвилин

Короткий огляд: Під час війни безбар'єрність — це не «про добру волю», а про стійкість бізнесу: вона розширює кадровий пул (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю, літні люди, молоді батьки), підвищує лояльність клієнтів і партнерів та відкриває доступ до державних компенсацій і грантів. Ініціатива Першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів» пропонує готові гіді коректної комунікації та рекомендації щодо взаємодії, включно зі спеціальним розділом «У воєнний час»²⁰⁶, а проєкт «Дія.Безбар'єрність» (як частина екосистеми «Дія») зібрав інструменти цифрової доступності для організацій²⁰⁷.

Зв'язок з реальністю (користь під час кризи, війни та відновлення): На рівні політики міжнародний стандарт задає ст. 11 Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (CRPD) — держави й організації мають гарантувати захист і доступність у ситуаціях ризику та гуманітарних надзвичайних ситуаціях (збройний конфлікт, евакуації, укриття, інформація). Для бізнесу це означає: доступні канали інформації, адаптовані маршрути евакуації, «розумні адаптації» робочих місць і добір персоналу з урахуванням потреб. Див. україномовні настанови IASC (переклад ПРООН)²⁰⁸.

КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ПІДРОЗДІЛУ:

- 1. Що означають інклюзія та безбар'єрність у воєнний час і чим вони корисні бізнесу.**
Інклюзія у воєнний час — це системний підхід до організації роботи та середовища всередині компанії, який гарантує рівний доступ і можливості для всіх її працівників і клієнтів, незалежно від їхніх фізичних можливостей, соціального статусу, походження чи умов життя. Безбар'єрність — це усунення фізичних, комунікаційних, цифрових та поведінкових бар'єрів, що заважають участі людей у суспільному та професійному житті. Для бізнесу це не лише прояв соціальної відповідальності, а й стратегічна перевага: розширення кадрового пулу (ветерани, ВПО, люди з інвалідністю), підвищення лояльності клієнтів, зміцнення репутації та доступ до державних компенсацій і грантів.
- 2. Які державні / громадські інструменти вже працюють для роботодавців і працівників.**
В Україні діють кілька дієвих інструментів. Це компенсації роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (постанова КМУ № 331) та за облаштування робочих місць для людей з інвалідністю (постанова КМУ № 893). Працюють сервіси «Кар'єра ветерана» для підбору та навчання ветеранів, а також програми Державної служби зайнятості (ДСЗ) з підтримки адаптованих робочих місць. Про це йшлося в підрозділі 6.3.

3. Як забезпечити доступність офісу, процесів і комунікацій під час ризиків / евакуацій.

Як зазначалося вище, на відповідних ресурсах «Без бар'єрів» та «Дія.Безбар'єрність» можна отримати початкові знання. Перший крок по роботі з офісним середовищем — аудит доступності. Офіс повинен мати вільні проходи, доступні санвузли (для людей з інвалідністю), чітке маркування (можливо, з табличками шрифтом Брайля) та безперешкодні евакуаційні маршрути, включно з укриттями. Виробничі та офісні процеси варто адаптувати — передбачити, якщо можливо, дистанційні формати роботи, альтернативні методи інтерв'ю, «розумні пристосування» для працівників із ПТСР або обмеженою мобільністю. Комунікації мають бути дубльовані в різних форматах (текст, відео з субтитрами, жестова мова), бути лаконічними та зрозумілими. Важливо призначити відповідальних за доступність і перевіряти готовність систем під час навчальних евакуацій.

4. Які практичні кроки бізнесу для «швидкого старту» безбар'єрності. Найшвидший спосіб почати процес побудови безбар'єрного середовища — провести початковий (базовий) аудит: комунікації, процеси, простір, цифрові сервіси. Далі — впровадити 2–3 швидкі зміни, наприклад: встановити тимчасові пандуси чи розширити проходи, додати субтитри у відеоматеріали. Паралельно можна подати заявки на державну підтримку (компенсації, пільги тощо) за облаштування робочих місць або працевлаштування ВПО / ветеранів (детальніше ці питання ми розглядали в підрозділі 6.3). Використання готових ресурсів (Довідник безбар'єрності, рекомендації «Дія.Безбар'єрність» тощо) скорочує час підготовки і дозволяє інтегрувати найкращі практики. Водночас ми розуміємо, що це складний процес, тому можемо поради звернутися до відповідних експертів чи організацій для проведення детального аналізу та вироблення конкретних рекомендацій.

ТЕОРЕТИЧНА ТА ВІЗУАЛЬНА ЧАСТИНА**Що саме робити під час війни (рамка CRPD / IASC → дії бізнесу):**

- 1. Доступні комунікації:** дублювання критичної інформації текстом, жестовою мовою / субтитрами, забезпечення контрасту кольорів, комунікація простою мовою.
- 2. Доступні процеси:** альтернативні формати співбесід, дистанційні робочі місця, адаптації для людей з ПТСР / тривожними розладами / інвалідністю (інтерв'ю з урахуванням ПТСР (час / формат), «розумний» онбординг (процес адаптації персоналу), гнучкий графік, менторство). Публікування оголошень про вакансії — без дискримінаційної лексики.
- 3. Доступні простори:** евакуаційні маршрути без перепон, доступні санвузли / проходи, укриття, тимчасові пандуси тощо.
- 4. Доступні сервіси:** вебдоступність за **WCAG 2.1**, безкоштовні курси й моніторинг доступності сайтів органів влади — все є на «Дія.Безбар'єрність»²⁰⁹.

Зверніть увагу

Почніть із одного короткого аудиту: комунікації, евакуація, укриття, вакансії. Використайте готові матеріали «Дія.Безбар'єрність» і Довідник безбар'єрності — це швидко дає відчутний ефект.

ШАБЛони / ЧЕК-ЛИСТИ

У табл. 33 подано алгоритм формування безбар'єрного середовища в компанії, який можна використати як для короткого аналізу та розробки короткострокових планів, так і для формування в організації стратегічних підходів до інклюзії та відповідних систем (як управлінських, так і інформаційних) на декілька років. Звичайно, якщо є можливість, то для розробки планів та стратегій краще залучити експертів / фахівців, обізнаних у цій сфері.

Таблиця 33

Алгоритм формування безбар'єрного середовища в компанії

Крок	Дія	Деталі виконання	Результат
1	Затвердження внутрішньої політики безбар'єрності	Розробити документ, призначити відповідальну особу, інтегрувати положення у план безпеки та евакуації	Формалізація підходу та підзвітність
2	Цифровий аудит доступності	Перевірка сайту та онлайн-кабінетів за стандартами WCAG 2.1, використовуючи довідкові матеріали «Дія.Безбар'єрність»	Покращення доступності для людей з інвалідністю та користувачів з різними потребами
3	Отримання компенсацій	Подати заявки на державні програми компенсації (Постанова КМУ № 331 та № 893)	Фінансова підтримка адаптаційних заходів
4	Партнерство з програмами працевлаштування	Зареєструватися на платформі «Кар'єра ветерана» та інших подібних ініціативах	Можливість залучення підготовлених кандидатів з вразливих груп
5	Інтеграція в операційні процеси	Включити безбар'єрні підходи в HR, клієнтський сервіс, маркетинг та внутрішні комунікації	Стала інклюзивна культура в компанії

ПРИКЛАД КЕЙСУ (УКРАЇНА)

- ☑ **«Укрзалізниця: безбар'єрний вагон і консультації з громадами».** У 2025 р. оголошено про перший безбар'єрний вагон для пасажирів на кріслах колісних, спроектований після консультацій з організаціями людей з інвалідністю; мета — зробити подорожі зручними та безпечними для всіх і масштабувати рішення²¹⁰.
 - **Аналіз кейсу:** Ключовим є **співстворення з користувачами** (co-design), тестування рішень у реальних умовах і подальше масштабування. Для бізнесу це прямо конвертується у нижчі ризики, вищу довіру та кращі результати.
 - **Урок з кейсу:** Починайте з найкритичнішого бар'єра (пересування / комунікація), залучайте цільову групу до тестування та плануйте масштабування етапами.

ІНТЕРАКТИВНА ЧАСТИНА

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОАНАЛІЗУ:

1. Які бар'єри (простір / процеси / комунікація / цифрове оточення) найкритичніші для ваших працівників і клієнтів **сьогодні**?
2. Які **дві** адаптації можна зробити за 30 днів? Які компенсації / гранти допоможуть?
3. Як ви перевіряєте **доступність комунікацій** під час сигналів повітряних тривог і евакуацій?

Окремим елементом формування безбар'єрного середовища як частини інклюзії в компанії під час воєнного часу має стати оцінка безпеки та доступності укриттів. Компанія повинна переконатися, що всі працівники — включно з представниками вразливих на ринку праці груп — мають реальний доступ до захищених приміщень. Це передбачає наявність чіткої навігації, широких проходів, альтернативних шляхів евакуації, а також інформаційних матеріалів зі зрозумілими інструкціями.

Такий підхід допомагає виявити найочевидніші бар'єри — у фізичному просторі, комунікаціях чи кадровій політиці — і визначити першочергові кроки для їх усунення. Крім того, забезпечення такої безбар'єрності не лише виконує законодавчі вимоги та створює комфортні умови для роботи, але й формує довіру персоналу, зміцнює корпоративну культуру турботи та підвищує стійкість бізнесу в умовах криз.

ПІДСУМКИ

- ☑ **Інклюзія = стійкість:** це кадровий резерв, кращий сервіс і менші ризики в екстрених умовах.
- ☑ **Почніть з малого, але вимірюйте:** аудит → 2–3 адаптації → компенсації / гранти → KPI (залучення та утримання персоналу, його плінність, економія власних коштів через отримання підтримки тощо).
- ☑ **Стандарти як компас:** CRPD ст. 11 + IASC + «Дія.Безбар'єрність» задають рамку, «Довідник безбар'єрності» — мову та етикет взаємодії.

Важливо

Безбар'єрність — це **результат** процесу неперервних покращень. Почніть із однієї критичної точки (комунікація / евакуація / робочі місця / цифрове оточення), зафіксуйте метрики, використовуйте державну підтримку (пільги та компенсації) — і масштабуйте рішення по всій компанії.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне планування в умовах невизначеності

Першим і ключовим висновком є те, що стратегічне планування повинно враховувати можливості розвитку залежно від зовнішніх впливів та внутрішніх збурень, ризиків та бар'єрів. Виявлення цих бар'єрів через SWOT- та PEST-аналізи дозволяє створити більш реалістичну стратегію розвитку компанії. У воєнних та післявоєнних умовах кожен бізнес має визначати різні траєкторії розвитку подій: від оптимістичного сценарію швидкого відновлення до песимістичного сценарію тривалих обмежень. Це дозволяє бути готовим до несподіваних змін і діяти на випередження, а не в режимі реагування на наявні проблеми.

Важливим елементом є гнучкість бізнес-моделі. Це означає, що навіть за наявності довгострокових цілей компанія повинна мати інструменти для швидкої адаптації: зміну каналів збуту, перебудову логістики, перегляд портфеля продуктів. Бренд може слугувати тим «драйвером», який буде сприяти збереженню та розвитку бізнесу. Підприємства, які вчасно модернізують свої виробничі процеси, вбудовують механізми антикризового управління в управлінські системи та розробляють сучасну маркетингову політику, збережуть конкурентоспроможність навіть у турбулентному середовищі, яке швидко змінюється непередбачуваним чином.

Важливий крок для керівників — створення «карти ризиків» з описом можливих кризових подій та набором готових дій для кожної з них. Це не лише знижує паніку в команді, але й дозволяє зекономити час у критичні моменти, що впливає на збереження фінансових і людських ресурсів. У результаті можна стверджувати, що ефективна стратегія МСП — це поєднання адаптивності, аналітичного підходу та гнучкої організаційної культури, яка зменшує вплив зовнішніх загроз і підсилює внутрішній потенціал.

2. Управління брендом та довгострокове маркетингове планування

Бренд є одним із найцінніших нематеріальних активів компанії, що формує довіру, лояльність клієнтів і конкурентну перевагу. Його розвиток

потребує системного підходу до позиціонування, комунікації та оновлення в межах загальної маркетингової стратегії. Розширення бізнесу та вихід на нові ринки неможливі без культурної адаптації, продуманого маркетингового міксу та інвестицій у команду. Ефективна маркетингова структура забезпечує не лише креативність, а й стратегічну сталість бренду.

Брендування відіграє ключову роль у формуванні емоційного зв'язку між компанією та її споживачами. У сучасних умовах воно виходить далеко за межі логотипа чи візуального стилю — це цілісна система ідентичності, яка охоплює цінності, комунікації, поведінку бренду та досвід клієнта. Потужний бренд формує довіру й підвищує стійкість бізнесу до криз, адже споживачі частіше залишаються з тими компаніями, які мають чітку місію та автентичний голос. Війна суттєво змінює умови ведення бізнесу, створюючи нові ризики, проте водночас стимулює адаптацію, інновації та пошук нових ринкових ніш.

Загалом інвестування у розвиток бренду — це стратегічний крок, що забезпечує не лише впізнаваність, а й довгострокову конкурентну перевагу. Тому довгострокове маркетингове планування перетворює бренд на стратегічний центр бізнесу, який інтегрує інновації, клієнтський досвід і корпоративні цінності в єдину систему розвитку.

3. Використання зовнішніх ресурсів для інвестицій у бізнес

Одним із найпотужніших інструментів для підтримки бізнесу в складні часи є залучення зовнішніх ресурсів — фінансових, ресурсних чи експертних. Український уряд та урядові і неурядові міжнародні організації та консорціуми зацікавлених пропонують широкий спектр програм для підтримки підприємців, особливо тих, хто працевлаштовує ветеранів, ВПО або людей з інвалідністю. Це можуть бути гранти, податкові пільги, компенсації частини зарплат або витрат на адаптацію робочих місць.

Окрім фінансової допомоги, доступними є навчальні та консультаційні ресурси, які дозволяють оновити бізнес-стратегію чи навчитися працювати з новими технологіями, щоб підвищити ефектив-

ність управління та отримати більше прибутку чи соціального успіху. Часто ці програми включають безоплатне або пільгове консультування з питань права, маркетингу, експорту.

Інвестиції виступають рушійною силою модернізації підприємств, підвищення їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Для МСП важливо поєднувати традиційні фінансові інструменти із залученням грантів, партнерських програм та зелених інвестицій, що враховують екологічну компоненту бізнесу.

Для максимального використання таких інвестиційних можливостей керівникам потрібно створити в компанії окремих функціональний підрозділ або призначити відповідального за пошук та моніторинг таких програм. Це дасть змогу своєчасно подавати заявки й отримувати підтримку, яка у кризові часи може стати вирішальною для збереження бізнесу, підтримки колективу та розвитку у майбутньому.

4. Корпоративна культура та лідерство, взаємодія зі стейкхолдерами

Ефективна взаємодія бізнесу з владою та громадськістю є запорукою формування стабільного соціально-економічного середовища. Співпраця зі стейкхолдерами, зокрема громадами, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями, сприяє підвищенню довіри та прозорості бізнесу.

Сильна корпоративна культура формує основу для всіх інших змін у компанії. Лідерство у кризові часи передбачає не лише управління процесами, але й створення атмосфери довіри, взаємоповаги та підтримки. Працівники більш схильні залишатися в компанії та докладати додаткових зусиль, коли бачать, що керівництво піклується про їхню безпеку, розвиток і добробут. Саме тому забезпечення інклюзивності та підтримка різноманіття колективу повинно стати першочерговою задачею керівника — на одному рівні зі створенням ефективних бізнес-процесів. Водночас інструменти лобювання, адвокації та благодійності перетворюються на механізми соціальної відповідальності, що дозволяють компаніям підтримувати позитивний імідж і робити внесок у розвиток суспільства. Адже і те, й інше сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії.

Лідери мають бути готовими до персональної участі в ключових ініціативах і особисто демонструвати приклад інклюзивної поведінки, оскільки це роблять керівники провідних компаній світу, про яких ми згадували в цьому посібнику. Це підсилює ефект від усіх політик і програм, роблячи їх реально дієвими, а не формальними.

5. Безбар'єрність та інклюзія як новий стандарт

Безбар'єрність та інклюзія у бізнесі — це не лише про фізичну доступність офісів, а й про цифрову та комунікаційну інклюзивність, вебприсутність та вебдоступність. Інклюзивність і соціальна відповідальність стають невіддільними частинами сучасної бізнес-стратегії. Компанії, які інтегрують принципи рівності, різноманіття та доступності, отримують не лише моральну перевагу, а й конкретні економічні вигоди — розширення кадрового потенціалу, лояльність споживачів і партнерів. Компанії, що впроваджують безбар'єрні рішення, стають доступними для ширшого кола клієнтів і партнерів, зокрема для людей з обмеженими можливостями, літніх осіб, молодих батьків або тих, хто перебуває у віддалених регіонах. Такий підхід підвищує споживання продукції чи послуг компанії та підвищує її соціальну значущість у суспільстві.

Створення безбар'єрного середовища включає перегляд інфраструктури, адаптацію цифрових продуктів до стандартів доступності, навчання персоналу роботі з різними категоріями користувачів. Під час війни це набуває ще більшого значення, оскільки частина працівників або клієнтів може опинитися в ситуації, коли стандартний доступ до послуг чи робочого місця ускладнений. Ми мали таку ситуацію в перші місяці війни, коли було втрачено доступ до паперових версій документів на окупованих територіях, а інформаційний сервіс був нестабільний навіть на територіях, підконтрольних Україні через порушення зв'язності мережі. Завдяки діям відповідальних осіб та допомозі закордонних партнерів ця ситуація була виправлена, і тепер ми можемо впевнено сказати, що орієнтація на побудову цифрової екосистеми держави дала свої результати, і тепер її можна активно масштабувати на рівень бізнесу. Тому можна сказати, що інклюзивна модель бізнесу під час війни й після неї стає не просто соціальною ініціативою, а стратегічною необхідністю для побудови сталого, етичного та конкурентного середовища.

Для бізнесу це також інструмент зміцнення репутації та отримання конкурентних переваг. Компанія, яка публічно заявляє і реалізує принципи безбар'єрності та інклюзії, отримує підтримку громади та партнерів, а також підвищує свою привабливість на міжнародному ринку.

6. Інклюзія як драйвер зростання

Інклюзивність у сучасному бізнесі — це не просто етична вимога чи прояв соціальної відповідальності, а стратегічна можливість для зростання. Компанії, які залучають до роботи представників

вразливих груп, отримують доступ до нових талантів і формують команди з ширшим спектром ідей та рішень. Це безпосередньо підвищує інноваційний потенціал та здатність до вирішення нестандартних завдань.

Позитивний імідж інклюзивної компанії впливає на лояльність клієнтів і партнерів. У кризові часи соціально відповідальні бренди отримують більше підтримки від суспільства, а також виграють у конкуренції за державні та міжнародні програми фінансування. Таким чином, інклюзія трансформується з «доброї справи» на фактор бізнес-стійкості та корпоративної успішності.

Керівникам важливо розглядати інклюзію як частину корпоративної стратегії, інтегруючи її у кадрову політику, маркетингові комунікації та внутрішні стандарти. Впровадження навчальних програм для всіх ланок виробництва та управління і регулярне вимірювання показників інклюзивності допоможе відстежувати реальні зміни, а не залишати інклюзію лише у сфері декларацій. Ми повинні розвивати ті успіхи на цьому шляху, яких досягли. І докладати зусиль та діяти, щоб зменшити негативні прояви.

7. Подальші кроки для бізнесу

Ключовим завданням після ознайомлення з цим посібником є перехід від теорії до практики. Для цього компанії можуть почати з пілотних проєктів у сфері інклюзії та безбар'єрності, поступово масштабуючи їх у межах усієї організації. Це дозволить тестувати нові підходи, враховувати помилки й оптимізувати процеси без зайвого ризику. Основні механізми ми розповіли, інструменти (шаблони та чек-листи) надали — тому справа за вами!

Важливо також налагодити систему моніторингу досягнення цілей, зокрема вимірювання якісних та кількісних результатів — від рівня задоволеності працівників і клієнтів до фінансових показників, що демонструють вплив інклюзивних практик на прибуток. Без чітких метрик навіть найкращі ініціативи можуть залишитися невизнаними та недооціненими.

Не можна залишати без уваги й маркетингові рішення, що є ключовими елементами стратегічного розвитку, оскільки вони дозволяють поєднати внутрішні можливості підприємства з динамікою ринку. Саме через маркетинг бізнес отримує інструменти для аналізу поведінки споживачів, оцінки конкурентного середовища та пошуку нових ніш у кризових і післякризових умовах. У воєнний час ефективна маркетингова стратегія допомагає не тільки зберегти наявну клієнтську базу, а й сформувати нові канали комунікації та

збуту, що напряму впливає на фінансову стабільність компанії.

Водночас маркетинг виконує функцію інтеграції бізнесу у ширший соціально-економічний контекст. Завдяки грамотним маркетинговим рішенням підприємства можуть вибудовувати репутацію, підвищувати довіру партнерів і залучати інвестиції навіть за умов невизначеності.

Останній аспект — це розвиток партнерств. Об'єднання зусиль із громадськими організаціями, навчальними закладами, міжнародними інституціями дозволяє швидше впроваджувати зміни та ділитися найкращими практиками. У післявоєнний період такі колаборації стануть одним із ключових факторів відновлення та зростання українського бізнесу.

Маємо надію, що вже зараз, після вивчення посібника, ви отримали нові знання та вміння і зможете їх застосувати для розвитку своєї компанії! Будемо раді, якщо ви будете повертатися до його сторінок для уточнення інформації чи оновлення своїх знань!

ПРИКІНЦЕВІ ПРИМІТКИ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
2. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/222-19>
3. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 № 2806-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>
4. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1160-15>
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» від 18.03.2022 № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/314-2022-%D0%BF>
6. Перелік суб'єктів господарювання, яким у період воєнного стану надано право на провадження господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні за кордоном на підставі подання декларації про провадження господарської діяльності, станом на 15.08.2025 (відповідно до постанови КМУ від 18.03.2022 № 314). URL: <https://me.gov.ua/view/82bcb47d-ee46-46af-bd86-4436ed5c67fa>
7. Як ефективно працювати в умовах регуляторних обмежень. 23.06.2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-efektyvno-pratsiyuvaty-v-umovakh-rehulyatornykh-obmezhen>
8. Плащенко К. Надання переможцем декларації про провадження господарської діяльності з будівництва замість ліцензії: практика суду. 09.05.2023. URL: <https://radnuk.com.ua/voienynyj-stan/nadannia-peremozhtsem-deklaratsii-pro-provazhennia-hospodarskoi-diiialnosti-z-budivnytstva-zamist-litsenzii-praktyka-sudu/>
9. Обух В. Що треба знати про гранти для бізнесу в Україні. 22.03.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3685782-so-treba-znati-pro-granti-dla-biznesu-v-ukraini.html>
10. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%»: З початку року бізнес отримав пільгових кредитів на понад 55 млрд гривень. 14.08.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavna-prohrama-dostupni-kredyty-5-7-9-z-pochatku-roku-biznes-otrymav-pil-hovykh-kredytiv-na-ponad-55-mlrd-hryven>
11. Власна Справа: більше українців зможуть отримати гранти на старт або розвиток бізнесу у 2025 році. 20.01.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/ca2eb10c-4f90-4215-a210-1b23aa410bfc?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava>
12. EU4Business. URL: <https://eu4business.org.ua/>
13. EU4environment. URL: <https://www.eu4environment.org/uk/>
14. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». URL: <https://www.eximb.com/ua/business/klientam-msb/msb-kredyty/derzhavna-programa-dostupni-kredyty-5-7-9/>
15. Власна справа: гранти для молоді до 150 тисяч гривень. 10URL: <https://mms.gov.ua/news/vlasna-sprava-hranty-dlia-molodi-do-150-tysiach-hryven>
16. Гранти і програми підтримки. URL: <https://grant.market/opp>
17. Донори та Фонди. URL: <https://granty.org.ua/granty>
18. Ресурсний центр «ГУРТ». URL: <https://gurt.org.ua/news/grants>
19. EU Funding & Tenders Portal («Horizon for Ukraine»). URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/ua-opportunities?utm_source=chatgpt.com
20. Тарасовський Ю., Білінов О. Український експорт ІТ-послуг падає другий рік поспіль. 31.01.2025. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-padae-drugiy-rik-pospil-31012025-26786>
21. Інноватори енергоефективності України. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/energy-efficiency-innovators>
22. Nova Poshta: AI-Powered Warehouse Monitoring for Conveyor Systems. URL: https://www.infinitytechnologies.pro/stories/nova-poshta-ai-powered-warehouse-monitoring-for-conveyor-systems?utm_source=chatgpt.com

23. Підвищення Д. «Ми свідомо працюємо здебільшого з Middle+ і Senior-фахівцями». Інтерв'ю з CEO Nova Digital Андрієм Чепігою. 01.08.2025. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/interview-nova-digital/>
24. Кацило Д. У «Нової Пошти» у перші дні війни залишилось тільки 2% доставок. Як відновлюється компанія? Інтерв'ю з співзасновником В'ячеславом Климовим. 26.04.2022. URL: https://forbes.ua/inside/skinuti-zayve-ta-stavati-globalnoyu-vyacheslav-klimov-pro-uroki-viyni-ta-rozbudovu-novoi-poshti-intervyu-26042022-5608?utm_source=chatgpt.com
25. Оцінка ризиків ESG: навіщо це інвесторам і бізнесу. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/otsinka-ryzy-kiv-esg-navishcho-tse-investoram-i-biznesu/>
26. YouControl для автоматизації оцінки ESG факторів. URL: <https://youcontrol.com.ua/esg-for-business>
27. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/home/development>
28. Bianchini M., Michalkova V. Data Analytics in SMEs. Trends and Policies. 26.06.2019. URL: <https://doi.org/10.1787/1de6c6a7-en>
29. Islami X., Mustafa N. & Topuzovska Latkovikj M. Linking Porter's Generic Strategies to Firm Performance. Future Business Journal. 2020. Vol. 6. URL: <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-0009-1>
30. Kaplan R.S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
31. Navigating Multiple Crises, Staying the Course on Long-term Development. World Bank Group's ReW sponse to the Crises Affecting Developing Countries (English). 30.06.2022. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099640108012229672/idu09002cbf-10966704fa00958a0596092f2542c>
32. ISO 9001:2015 Quality Management Standard. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
33. Korwatanasakul U., Cantore N., Haraguchi N., Sicars S., Takahashi N., Sobolievskiy S., Dligach A. Navigating challenges: Policy solutions for Ukrainian firms on the road to recovery. 2024. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-06/ID%20Policy%20Brief%2010%20Navigating%20challenges%20Policy%20solutions%20for%20Ukrainian%20firms%20on%20the%20road%20to%20recovery.pdf>
34. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
35. Nova Poshta.
36. Bianchini, Michalkova.
37. Inclusive labour markets for job creation in Ukraine. URL: <https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/inclusive-labour-markets-job-creation-ukraine>
38. Через війну посівні площі в Україні зменшилися на 25%. 30.01.2023. URL: <https://www.seeds.org.ua/cherez-vijnu-posivni-ploshhi-v-ukraini-zmenshilisya-na-25/>
39. Zharova L.V. Ukraine and the world through the prism of trade. 18.12.2023. URL: <https://ine.org.pl/en/ukraine-and-the-world-through-the-prism-of-trade/>
40. The export of IT services from Ukraine decreased by 9.3%. 31.07.2023. URL: <https://itukraine.org.ua/en/the-export-of-it-services-from-ukraine-decreased-by-9-3/>
41. Джерело: статейні матеріали Reuters, The Guardian, FAO, KSE, etc.
42. Why is a resilient recovery plan important for SMEs? 12.07.2024. URL: <https://www.zurich.com/knowledge/topics/global-risks/why-is-a-resilient-recovery-plan-important-for-smes>
43. Digital business diagnostic tools for SMEs and entrepreneurship: A review of international policy experiences. 07.07.2020. URL: <https://doi.org/10.1787/516bdf9c-en>
44. Malik Y. Scenario planning: What it is, how it's used, and its benefits. 01.05.2025 URL: <https://www.sage.com/en-us/blog/scenario-planning/>
45. A guide to PESTLE and SWOT analysis (with example). 25.11.2025. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/pestle-and-swot-analysis>
46. Ziemba D. Strategic Alignment: Importance, Benefits, & How to Implement It. 18.02.2025. URL: <https://www.spiderstrategies.com/blog/strategic-alignment-in-strategy-execution/>
47. Free SWOT Analysis Templates. URL: <https://creately.com/diagram-community/popular/t/swot>
48. PESTLE analysis template. URL: <https://pestleanalysis.com/content/files/2024/08/pestle-analysis-template.zip>
49. Пупченко А. Як ефективно писати цілі SMART. 24.04.2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/smart-goals.html>
50. Що таке KPI: як вимірювати результативність і що для цього потрібно. 10.02.2025. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>

51. What Is a Balanced Scorecard? URL: <https://balanced-scorecard.org/bsc-basics-overview/>
52. Що таке Канбан. 10.08.2024. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban/>
53. Trello. URL: <https://trello.com/>
54. Asana. URL: <https://asana.com/>
55. Looker Studio. URL: <https://lookerstudio.google.com/u/0/navigation/reporting>
56. Wiktor J. W. та ін. Бренд-менеджмент: вимір глобальний, вибір локальний: монографія / ред. Є. В. Ромат. Київ: Студцентр, 2021. 256 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/12918/1/brand%20equity.pdf>
57. Болотіна І. М., П'янкова О. В. Сучасні методи оцінки вартості брендів у світі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 22-27. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/722285c3-c304-4a97-90d9-70bfd4b107a7/content>
58. Кононюк О. О., Перерва П. Г. Оцінка вартості бренду за методом компанії Interbrand. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій: матеріали 4-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 29 жовтня 2021 р. Луцьк: ІВВ ЛНТУ, 2021. Вип. 4. С. 204–206. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/c1547309-2c38-4bfb-bf29-de035fea54ab>
59. Interbrand. Best Global Brands 2024. Top 100. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/>
60. Кузнецова А. Як побудувати успішну архітектуру бренду: докладний посібник. 09.01.2024. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/yak-pobuduva-ti-uspishnu-arhitekturu-brendu-dokladniy-posibnik/>
61. Якимова Л. Релокація бізнесу під час війни: Історія незавершеної війни. Чернівці : Технодрук, 2025. 186 с. DOI:10.13140/RG.2.2.33162.99526
62. Ukraine NOW. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Ukraine_NOW
63. Vodafone Ukraine. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Vodafone_Ukraine
64. Nemiroff. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Nemiroff>
65. Leland K.T. Top 10 Most Successful Company Re-branding Examples. 22.08.2024. URL: <https://sterlingmarketinggroup.com/company-rebranding-examples>
66. Goodwin G.E. Jaguar's rebrand has been criticized as 'woke.' Marketing experts say it's either 'bonkers' — or a genius disruption. 02.12.2024. URL: <https://www.businessinsider.com/jaguar-rebrand-successful-controversy-marketing-advertising-woke-2024-12>
67. Brand Finance. URL: <https://brandfinance.com/>
68. Батюк М., Данилюк Д. Стратегія виходу на новий ринок: найкращі практики розширення бізнесу. 17.09.2024. URL: <https://www.promodo.ua/blog/strategiya-vihodu-na-noviy-rinok-naykrashchi-praktiki-rozshirennya-biznesu>
69. Малявська К. Як адаптувати маркетингові стратегії в умовах мінливої поведінки клієнтів? 23.11.2023. URL: <https://www.theantmedia.com/post/yak-adaptuvati-marketingovi-strategiyi-v-umovah-minlivogo-spozvivchogo-seredovishcha>
70. Гутарева Ю. В., Свінарьова Г. Б., Гуцу А. В. Міжнародний маркетинг як інструмент адаптації та зростання компаній в умовах глобалізації. Економіка: реалії часу. 2025. № 1 (77). С. 23-29. DOI:10.5281/zenodo.15368128.
71. Ковальова В. Оцінка юридичних ризиків і методи їх уникнення при виході на новий ринок. 05.03.2025. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/234246_otsnka-rizikv-u-bznes-plan-metodi-ta-strateg-upravlnnya
72. Там само.
73. The Atlas of Economic Complexity. URL: <https://atlas.hks.harvard.edu/>
74. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2: монографія / наук. ред. Н. В. Карпенко). Полтава: ПУЕТ, 2021. 344 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Maryna-Ivannikova-2/publication/370497034_Marketingova_dialnist_pidpriemstv_suchasnij_zmist_Castina_2/links/6453537d5762c95ac36ee30a/Marketingova-dialnist-pidpriemstv-suchasnij-zmist-Castina-2.pdf
75. Там само.
76. Там само.
77. Створення відділу маркетингу. URL: <https://sales-marketing.com.ua/poslugi/stvorennnyaviddilumarketynhu/>
78. Ткаченко В. Маркетинг-директор у команді: як вирахувати кращого. 06.06.2024. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/kakim-dolzhen-byt-marketing-direktor-top-sovetov-ot-opytnogo-specialista/>
79. Experimental Marketing in Social Media: Ideas and Risks. 12.08.2025. URL: <https://coi.ua/en/blog/AdMarketing/experimental-marketing-in-social-media-ideas-and-risks/>
80. Компанія Fractus. Експериментальний маркетинг: позитивний досвід = продажі. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/eksperimentalnij-marketing-pozitivnij-dosvid-prodazhi/>

81. Діонісіо П. Експериментальні маркетингові кампанії: приклади та висновки для email- та контент-маркетологів. 18.10.2023. URL: <https://stripo.email.ua/blog/experiential-marketing-campaigns/>
82. Осіік Д. Поп-ап магазин: успішні приклади від світових брендів та досвід українських рітейлерів. 14.08.2023. URL: <https://rau.ua/dosvid/pop-ap-store>
83. Boxpark. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Boxpark>
84. Coca-Cola Freestyle. URL: <https://www.coca-colafreestyle.com/>
85. Coca-Cola Freestyle. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola_Freestyle
86. Ku D. What Is Experiential Marketing? 14.01.2025. URL: <https://www.limelightplatform.com/blog/what-is-experiential-marketing>
87. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. Розроблено за підтримки програми USAID. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/fdi-strategy/>
88. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. 22.05.2024. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>
89. Від оборони до енергетики: як Україна вибудовує інвестиційну привабливість під час війни. Підсумки II-ого Інвестиційного форуму АПУ. 15.06.2025. URL: https://uba.ua/ukr/news/vd-oboroni-do-energetiki-jak-ukraina-vibudovu-nvesticijnu-privablivst-pd-chas-vijni-pdsumki-nvesticijnogo-forumu-apu?utm_source=chatgpt.com
90. Developments in war-risk insurance products for investments in Ukraine. 05.12.2024. URL: https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/december/5/developments-in-war-risk-insurance-products-for-investments-in-ukraine?utm_source=chatgpt.com
91. Альянс стійкості МСП: серпневі можливості для українського бізнесу. 12.08.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/5ba7e4ad-9c0a-477a-9d51-84eb776ec390?lang=uk-UA&title=AliansStiikostiMsp-SerpneviMozhlivostiDliaUkrainskogoBiznesu>
92. Цікаві факти про McDonald's в Україні, які ви не знали. 11.08.2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/stylar/interesnye-fakty-mcdonald-s-ukraine-kotorye-1660235452.html>
93. Штундер І., Шкуропадська Д. Детермінанти стійкості ринку праці. Scientia fructuosa. 2024. № 4. С. 41–57. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)03](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)03)
94. Ковальова.
95. Horizon Capital. URL: <https://horizoncapital.com.ua/uk/>
96. SMRK. VC Fund. URL: <https://smrk.vc.ua/>
97. Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en
98. Kickstarter. URL: <https://www.kickstarter.com/>
99. Indiegogo. URL: <https://www.indiegogo.com/>
100. UANGEL, Ukrainian Business Angels Network. URL: <https://www.linkedin.com/company/uangel/>
101. Що таке ESG для бізнесу? 29.04.2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-does-esg-mean-for-business>
102. Коваль І. Зелений бізнес: як екологічні ініціативи стають кроком до успіху. 25.12.2024. URL: <https://gram-news.com.ua/zelenyj-biznes-yak-ekologichni-initsiatyvy-stayut-klyuchem-do-uspihu/>
103. Зелені робочі місця: інвестиція в сталий розвиток, енергетичну незалежність та економічну безпеку країни. 10.04.2025. URL: <https://livingplanet.org.ua/novuny/zeleni-robochi-mistsya-investitsiya-v-stalij-rozvitok-energetichnu-nezalezhnist-ta-ekonomichnu-bezpeku-krajini>
104. Зелені інвестиції як основа сталого економічного розвитку. 22.05.2025. URL: <https://agroexpert.ua/zeleni-investitsii-yak-osnova-staloho-ekonomichnoho-rozvytku/>
105. Zervoudi E. K., Moschos N., Christopoulos A. G. From the Corporate Social Responsibility (CSR) and the Environmental, Social and Governance (ESG) Criteria to the Greenwashing Phenomenon: A Comprehensive Literature Review About the Causes, Consequences and Solutions of the Phenomenon with Specific Case Studies. Sustainability. 2025. 17(5). URL: <https://doi.org/10.3390/su17052222>
106. Farmer D. ESG metrics: Tips and examples for measuring ESG performance. 15.10.2025. URL: <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-metrics-Tips-and-examples-for-measuring-ESG-performance>
107. Kovacs B.B., Neszveda G., Baranyai E., Zaremba A. ESG unpacked: Environmental, social, and governance pillars and the stock price reaction to the invasion of Ukraine. Eurasian Business Review. 2024. Vol. 14, pp. 755–777. URL: <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00277-4>
108. EBRD Green. URL: <https://www.ebrd.com/home/who-we-are/ebrd-values/ebrd-environmental-social-sustainability/EBRD-green.html>

109. Закон України «Про ратифікацію Паризької угоди» від 14.07.2016 № 1469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#Text>
110. Tech Trends 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends.html>
111. Markgraf B. The Role of Management Information Systems in Decision-Making. URL: <https://smallbusiness.chron.com/role-management-information-systems-decisionmaking-63454.html>
112. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. 14.01.2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>
113. Лисяна, В. Стратегія digital-first, сервіс за замовчуванням. Via Economica. 2023. № 3. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-3-9>
114. Market Entry Framework: The Expert Guide. 25.10.2025. URL: <https://www.joinleland.com/library/a/market-entry-framework-the-expert-guide>
115. Meyer P. McDonald's Marketing Mix (4P). 06.11.2024. URL: <https://panmore.com/mcdonalds-marketing-mix-4ps-analysis>
116. What is inclusive marketing? URL: <https://www.purple-goatagency.com/what-is-inclusive-marketing/>
117. Cultural Considerations in Global Marketing: Best Practices. URL: <https://vocal.media/writers/cultural-considerations-in-global-marketing-best-practices>
118. How Can Businesses Effectively Manage Risks When Entering a New Market? 19.02.2025. URL: <https://www.saber-me.com/insights/48-how-can-businesses-effectively-manage-risks-when-entering-a-new-market>
119. Google Market Finder. 08.2014. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/marketing-strategies/search/market-finder/>
120. Export.gov. URL: <https://legacy.export.gov/welcome>
121. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13>
122. Bellen K., Greenberg T. Understanding Different Types of Stakeholders and Their Roles. 06.05.2025. URL: <https://project-management.com/types-of-stakeholders/>
123. Ляшук К. П. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5(1). URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-50.pdf>
124. Савков Р., Карвацка Н. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ». 16.08.2024. С. 52–64. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.014>
125. Соціальне підприємництво та інклюзія: досвід українських міст. 2020. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/case_study_pleddg_socp.pdf
126. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Гутницький Б. В. Соціально відповідальні практики взаємодії компанії зі стейкхолдерами. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-01>
127. Волінтіру К., Кравець В. Місцеві стейкхолдери та стійкість України. 04.2025. URL: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2025-06/Volintiru%20%26%20Kravets%20-%20Ukraine%20stakeholders%20-Ukrainian.pdf>
128. Stakeholder Mapping Tool. URL: <https://lucid.co/lucid-spark/create/stakeholder-mapping-tool>
129. Stakeholder Maps. URL: <https://www.canva.com/graphs/stakeholder-maps/>
130. Stakeholder Mapping Simplified. URL: <https://miro.com/strategic-planning/stakeholder-mapping/>
131. Єгорова А. Регулювання лобізму: чи на часі та як відрізнити адвокацію? Опитування експертів. 07.05.2020. URL: <https://pravo.org.ua/regulyuvannya-lobizmu-chy-na-chasi-ta-yak-vidriznyty-advokatsiyu-opytuvannya-ekspertiv/>
132. Дмитрієв О. Лобізм чи активізм: що збираються регулювати законодавці? 23.04.2020. URL: <https://zmina.info/columns/lobizm-chy-aktyvizm-shho-zbyrayutsya-regulyuvaty-zakonodavczi/>
133. European Business Association. Законодавство щодо доброчесного лобіювання потребує уточнення. 29.01.2024. URL: <https://eba.com.ua/zakonodavstvo-shhodo-dobrochesnogo-lobiyuvannya-potrebuye-utochnennya-eva/>
134. Вахович І., Смолич Д. Можливості адвокації та лобіювання неурядовими організаціями інтересів суб'єктів підприємництва в Україні. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2024. № 3 (53). URL: <https://doi.org/10.55643/ser.3.53.2024.575>

135. Як провести успішну адвокаційну кампанію. Кейс громадського здоров'я. 17.10.2018. URL: <https://netfreedom.org.ua/article/yak-provesti-uspishnu-advokacijnu-kampaniyu-kejs-gromadskogo-zdorovya>
136. What is Fairtrade? URL: <https://www.fairtrade.net/ca-en/why-fairtrade/what-we-do/what-is-fairtrade.html>
137. Галушка Олена Михайлівна. URL: https://lb.ua/file/person/2111_galushka_olena_mihaylivna.html
138. Anti-Corruption Action Center Pushes for Transparency in Ukraine. 31.05.2022. URL: <https://www.ned.org/anti-corruption-action-center-pushes-for-transparency-in-ukraine/>
139. Олешук П. Інформаційні технології лобювання за сучасної демократії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Філософія. 2021. № 1(4). С. 89-96. URL: <https://doi.org/10.17721/2523-4064.2021/4-9/12>
140. Порівняння законодавчої ініціативи щодо лобювання з міжнародним досвідом регулювання лобізму. 04.2024. URL: <https://ants.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/ants-lobiyuvannya.pdf>
141. The global power of Big Agriculture's lobbying. 21.08.2024. URL: <https://www.ft.com/content/5f4e0538-10a4-4c8f-bc3c-28f255f20f0b>
142. Як платять податки IT-компанії в Україні: простий гід для бізнесу. 12.08.2024. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/11271>
143. Key benefits of Fairtrade. URL: <https://www.fairtrade.net/en/why-fairtrade/what-we-do/key-benefits.html>
144. Національна платформа малого та середнього бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/category/advokasi/>
145. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/>
146. Благодійний фонд «Східна зірка». URL: <https://orientalstar.org/>
147. dobro.ua. URL: <https://dobro.ua/>
148. Велика ідея. URL: <https://biggggidea.com/>
149. RazomGo. URL: https://www.facebook.com/RazomGo/?locale=uk_UA
150. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання благодійництва у період воєнного стану» від 25.02.2025 № 4254-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/4254-20>
151. Допомога ветеранам та їхнім родинам. URL: <https://r2p.org.ua/category/dopomoha-veteranam>
152. Про нас. URL: <https://philanthropyinukraine.org/about-us>
153. Касапова Н. Футболка як донат: це 5 колекцій брендів, які закривають збори для військових. 14.08.2024. URL: <https://shotam.info/futbolka-z-krymom-chy-iak-pam-iat-pro-zakhysnyka-5-brendiv-iaki-kreatyvno-pidtrymuiut-viyskovykh/>
154. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/>
155. Благодійний фонд «МХП-Громаді». URL: <https://mhpgromadi.org.ua/>
156. Український ветеранський фонд. URL: <https://veteranfund.com.ua/>
157. U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/#our-priorities>
158. Понад 80 мільйонів гривень на благодійність: компанія «Серв'є Україна» підтримує рух солідарності для допомоги українцям. Interfax Україна. 14.10.2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/864845.html>
159. Universe Group. URL: <https://uni.tech/stand-with-ukraine>
160. Благодійний фонд «Захист Майбутнього» доступний на платформі BENEVITY! 28.08.2024. URL: <https://maibutniefund.org/news/benevity-ua/>
161. Кращі благодійні проекти року. Як бізнес змінює суспільство через соціальну відповідальність. 27.12.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/krashchi-blagodiyni-proekti-roku-k-biznes-1734952682.html>
162. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>
163. Волошина Н. Інклюзивність та різноманіття. У чому різниця? 07.11.2023. URL: <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusion-and-diversity>
164. Практичний посібник з питань рівності людей з інвалідністю в ЗМІ. Термін «Різноранітність». 2024. URL: https://webportal.nrada.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/2024_Practical-Manual-on-Disability-Equality-in-the-Media_ukr.pdf
165. Волошина.
166. Вразливі групи населення. URL: <http://bit.ly/4lrhVw4>
167. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>

168. Довідник безбар'єрності. 2021. URL: <https://bf.in.ua/>
169. Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсує М. А., Мисько Г. А., Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / наук. ред. д.е.н., проф. О. С. Редькін. Київ: Видавництво «Фарбований лист», 2011. 480 с. URL: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf
170. Компенсаційні програми для роботодавців від служби зайнятості. 31.05.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/kompensatsiini-prohramy-dlia-robotodavtsiv-vid-sluzhby-zainiatosti>
171. Про Veteran Hub. URL: <https://veteranhub.com.ua/pro-hub/pro-veteran-hub/>
172. Бізнес без бар'єрів. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/biznes-bez-bareriv>
173. Article 27 – Work and employment. URL: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-27-work-and-employment.html>
174. International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. 16.12.1966. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>
175. C111 - Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958 (No. 111). URL: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111
176. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
177. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
178. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n26>
179. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
180. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні.
181. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю» від 15.01.2025 № 4219-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4219-20#Text>
182. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. ДБН В.2.2-40:2018. Зміна № 2. Київ: Міністерство розвитку громад та територій України, 2024. URL: https://mindev.gov.ua/storage/app/imported_content/67bdd93988a4a.pdf
183. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцям компенсацій за працевлаштування зареєстрованих безробітних» від 10.02.2023 № 124. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-2023-%D0%BF#Text>
184. Кар'єра ветерана. URL: <https://work.veteranfund.com.ua/>
185. Конкурсні програми з фінансування проєктів ветеранського бізнесу. URL: <https://veteranfund.com.ua/contests/>
186. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні» від 20 березня 2022 р. № 331. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-nadannya-robotodavcyu-kompensaciyi-vitrat-na-oplatu-praci-za-pracevlashtuvannya-vnutrishno-peremishchenih-osib-vnaslidok-provedennya-bojovih-dij-pid-331>
187. Роз'яснення для роботодавців: компенсація від держави за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. 12.05.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-dlya-robotodavciv-kompensaciya-vid-derzhavi-za-pracevlashtuvannya-vnutrishno-peremishchenih-osib>
188. Що є необґрунтованою відмовою у працевлаштуванні? 03.10.2023 URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/shcho-ie-neobgruntovanoiu-vidmovoju-u-pratsevashtuvanni>
189. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/875-12>
190. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць/місць провадження господарської діяльності/незалежної професійної діяльності для осіб з інвалідністю» від 22.08.2023 № 893. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-%D0%BF#Text>
191. Уряд розширив доступ до програми компенсацій з облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю. 24.02.2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/uriad-rozshyryv-dostup-do-prohramy-kompensatsii-z-oblashtuvannya-robochykh-mists-dlia-osib-z-invalidnistiu>

192. Робота без бар'єрів: 1500 робочих місць для людей з інвалідністю облаштовано за підтримки держави. 20.11.2024. URL: <https://koda.gov.ua/robota-bez-baryeriv-1500-robochyh-miscz-dlya-lyudej-z-invalidnistyu-oblashtovano-za-pidtrymky-derzhavy/>
193. Робота без бар'єрів: більше українців зможуть скористатись програмою компенсації за облаштування робочих місць для людей з інвалідністю. 21.02.2025. URL: <https://me.gov.ua/news/detail/eb9505db-a35e-40f2-9d37-8024b1e3ba37?lang=uk-ua&title=robotabezbarriv-bilsheukraintsivzmozhtskoristatysiprogramoiukompensatsiiaoblashtuvanniarobochikhmistsdliiudeizinvalidnistiu>
194. National Equality Standard. URL: <https://www.nationalequalitystandard.com/>
195. Women's Empowerment Principles. URL: <https://www.weps.org/>
195. «Аврора» підписала Принципи розширення прав і можливостей жінок (WEPS). URL: <https://corporate.avrora.ua/news/avrora-pidpisala-printsipi-rozshirennia-prav-i-mozhливостей-zhinok-weps>
197. Baker McKenzie Signs the Women's Empowerment Principles in Ukraine. 23.01.2025. URL: <https://www.bakermckenzie.com/en/newsroom/2025/01/womens-empowerment-principles-in-ukraine>
198. Annual Non-Financial Report 2023. 06.2024. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%B2%D0%B5%D0%B1-%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB.pdf>
199. Allen A. The Journey and Impact of Getting Proximate. 14.02.2023. URL: <https://blogs.cisco.com/csr/the-journey-and-impact-of-getting-proximate>
200. de San José C.A. Why WeWork's Refugee Program Works. 27.06.2018. URL: <https://allwork.space/2018/06/why-weworks-refugee-program-works/>
201. Harper N., Franklin K.Y., Williams J. Diversity, Equity, And Inclusion (DEI) Scorecard For Library And Information Organizations. 04.2021. URL: <https://www.ala.org/sites/default/files/aboutala/content/2021%20EQUITY%20SCORECARD%20FOR%20LIBRARY%20AND%20INFORMATION%20ORGANIZATIONS.pdf>
202. CSIS Diversity, Equity and Inclusion Strategy 2022. 2023. URL: <https://www.canada.ca/en/security-intelligence-service/corporate/publications/csis-diversity-equity-and-inclusion-strategy-2022.html>
203. 2024 Global Diversity & Inclusion Report. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/annual-report>
204. YES Employment + Entrepreneurship. URL: <https://yesmontreal.ca/>
205. Elevate your Culture with Expert Consultancy. URL: <https://www.inclusion247.com/>
206. У воєнний час. 2021. URL: <https://bf.in.ua/u-voiennyi-chas/>
207. Дія.Безбар'єрність. URL: <https://bf.diia.gov.ua/>
208. Настанови щодо інклюзії осіб з інвалідністю в гуманітарній сфері. 07.2019. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/nastanovy-shchodo-inklyuziyi-osib-z-invalidnistyu-v-humanitarniy-sferi>
209. Матеріали про цифрову безбар'єрність та вебдоступність. URL: <https://bf.diia.gov.ua/articles/accessibility>
210. Мінрозвитку: Створено перший безбар'єрний вагон для пасажирів на кріслах колісних. 08.07.2025. URL: <https://koda.gov.ua/minrozvytku-stvoreno-pershyj-bez-baryernyj-vagon-dlya-pasazhyriv-na-krislah-kolisnyh>

ДОДАТКИ

Додаток 1. Словник термінів

Термін	Визначення
3D-друк	це процес створення фізичних об'єктів з цифрової 3D-моделі шляхом пошарового нанесення матеріалу (пластику, металу, смоли тощо) за допомогою спеціального пристрою — 3D-принтера. Ця технологія дозволяє створювати складні форми, виготовляти прототипи та невеликі партії виробів, а також індивідуальні деталі.
AI-інтеграція (Artificial intelligence)	це процес впровадження штучного інтелекту (AI) в наявні бізнес-процеси та системи для підвищення їх ефективності, автоматизації рутинних завдань та покращення прийняття рішень. Наприклад, AI-інтеграція дозволяє використовувати потужні алгоритми машинного навчання для аналізу даних, прогнозування та оптимізації операцій. Крім того, AI дозволяє адаптувати продукти та послуги під індивідуальні потреби клієнтів.
AI-платформи (Artificial intelligence)	Програмні платформи штучного інтелекту, що пропонують користувачам набір інструментів для створення інтелектуальних програм. У межах цієї діяльності здійснюється створення алгоритмів та моделей, які дозволяють системам обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності, робити прогнози та приймати рішення на основі отриманої інформації.
Back-office	охоплює внутрішні, адміністративні та допоміжні відділи компанії, які не взаємодіють з клієнтами безпосередньо. Його функція полягає в забезпеченні безперебійної роботи бізнесу, виконуючи такі завдання, як бухгалтерський облік, обробка документів, управління персоналом, IT-підтримка та логістика. Він протиставляється front-office, який контактує з клієнтами.
Balanced Scorecard, BSC (збалансована система показників)	Це стратегічна система планування та управління, яку організації використовують для того, щоб чітко комунікувати свої цілі, визначати пріоритетні проекти, продукти й послуги, а також вимірювати та відстежувати прогрес у досягненні стратегічних орієнтирів. Її «збалансованість» полягає в поєднанні фінансових і нефінансових показників, що дозволяє отримати повніше уявлення про ефективність роботи.
Brownfield-інвестиції	це придбання або оренда вже наявних промислових майданчиків, будівель або підприємств з метою запуску нової виробничої діяльності. Основна мета — увійти на ринок, використовуючи вже створену інфраструктуру.
Cloud-computing (хмарні обчислення)	це парадигма розподілених обчислень, яка переносить обчислення і носії даних ближче до місця зберігання даних чи обчислювальних потужностей. Переваги такого підходу — доступність (користувач платить лише за ті ресурси, які йому потрібні) і можливість гнучкого масштабування. Є протиположністю кордонних обчислень (edge-computing).
CRM-система	це програмне забезпечення, яке допомагає компаніям організовувати, автоматизувати й аналізувати взаємодію з поточними та потенційними клієнтами, зберігаючи всю важливу інформацію про них в одному місці.

Термін	Визначення
CSR-ініціатива	добровільні дії компанії, спрямовані на позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище, що виходять за рамки юридичних зобов'язань. Ці ініціативи інтегрують соціальні та екологічні аспекти у бізнес-діяльність, можуть охоплювати чотири основні категорії: екологічну, етичну, благодійну та економічну. Успішні ініціативи часто передбачають залучення зацікавлених сторін, як-от працівників, клієнтів і громадських організацій.
Dashboards	аналітичні панелі для візуалізації результатів, а також сценарне планування для передбачення наслідків змін.
Data-driven маркетинг	це стратегія, де всі маркетингові рішення приймаються на основі аналізу даних про клієнтів, їхню поведінку та ефективність кампаній, а не на інтуїції чи припущеннях. Цей підхід дозволяє персоналізувати пропозиції, оптимізувати рекламні витрати, покращувати продукти та підвищувати загальну рентабельність бізнесу.
DEI (D&I, EDI)	Diversity, Equity & Inclusion (Різноманітність, Рівність та Інклюзія) — організаційні рамки, що прагнуть сприяти справедливому ставленню та повній участі всіх людей, особливо груп, які історично були недостатньо представлені або зазнавали дискримінації за ознакою ідентичності чи інвалідності.
DEI Scorecard	це інструмент вимірювання й моніторингу прогресу організації в напрямі DEI. Він об'єднує кількісні та якісні метрики (KPI), щоб оцінити, наскільки інклюзивною є організація у різних аспектах: представництво (representation), процеси набору персоналу та його утримання (retention), розвиток персоналу та оплата праці тощо. DEI Scorecard відіграє роль своєрідної «звітливої панелі» (dashboard), яка надає керівництву та зацікавленим сторонам чітке уявлення про те, чи справді інклюзивна політика працює. Він стає інструментом підзвітності і прозорості: показує, які ініціативи дають результат, де є «вузькі місця», а також дозволяє організації порівнювати себе з іншими, ставити цільові показники й регулярно оновлювати стратегію.
Digital Marketing	це просування товарів і послуг за допомогою цифрових каналів, як-от інтернет, соціальні мережі, пошукові системи, електронна пошта та мобільні додатки. Він охоплює широкий спектр інструментів та методик для залучення цільової аудиторії, побудови комунікації та підвищення продажів через онлайн-канали. На відміну від традиційного маркетингу, цифровий дозволяє точніше вимірювати результати, швидко адаптуватися та взаємодіяти з клієнтами.
Digital-first підхід	це стратегічний підхід до бізнесу, при якому цифрові технології та онлайн-канали стають первинними або домінуючими в розробці та реалізації стратегії розвитку компанії.
E-commerce	це електронна комерція, тобто процес купівлі та продажу товарів чи послуг через Інтернет. Охоплює всі транзакції, що проводяться за допомогою електронних пристроїв, від онлайн-магазинів та маркетплейсів до мобільних додатків і соціальних мереж.
Edge-computing (кордонні обчислення)	це парадигма розподілених обчислень, яка переносить обчислення і носії даних ближче до користувача. Це покращує час відклику і зберігає смугу пропускання. Є протиположним хмарним обчисленням (cloud-computing). Інтернет речей (IoT) — це приклад кордонних обчислень.

Термін	Визначення
ERP-система	це комплексна програмна система для автоматизації та інтеграції основних бізнес-процесів підприємства, як-от фінанси, управління персоналом, виробництво, логістика та продажі. Її головна мета — об'єднати всі відділи та функції компанії в єдину систему з централізованою базою даних для покращення ефективності, оптимізації ресурсів та прийняття зважених рішень.
ESG-оцінка	це комплексний підхід до оцінювання сталого розвитку компанії за трьома ключовими напрямками: Екологічний (Environmental), Соціальний (Social) та Управлінський (Governance). Ця оцінка допомагає інвесторам, партнерам та споживачам зрозуміти, наскільки компанія є відповідальною, стійкою та етичною у своїй діяльності.
ESG-ризики (фактори)	це сукупність екологічних, соціальних та управлінських факторів, які можуть негативно вплинути на стабільність, репутацію та фінансові показники компанії. Екологічні ризики (E — Environmental) пов'язані з впливом на довкілля (наприклад, зміна клімату, забруднення), соціальні (S — Social) — із взаємодією з працівниками та суспільством (проблеми з безпекою праці, взаємодія з місцевою громадою), а управлінські (G — Governance) — із якістю корпоративного управління та прозорістю рішень (корпоративна структура, прозорість та етична поведінка бізнесу).
EU4Business	Ініціатива Європейського Союзу «EU4Business» для країн Східного партнерства (Вірменія, Азербайджан, Грузія, Республіка Молдова, Україна). EU4Business підтримує МСП, покращуючи доступ до фінансування, сприяючи кращому веденню бізнесу, вдосконалюючи послуги для бізнесу та використовуючи торгівельні можливості.
EU4Environment	Ініціатива «Європейський Союз заради довкілля» (EU4Environment) має за мету допомогти шести країнам-партнерам (Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Грузія, Республіка Молдова, Україна) зберегти свій природний капітал та підвищити екологічний добробут людей, підтримуючи дії, пов'язані з навколишнім середовищем.
Inclusion 247	це сервіс, який пропонується компанією Jungle HR Ltd (США) і направлений на допомогу у реалізації трансформацій організацій щодо інклюзивності, дозволяючи їм створювати інклюзивне середовище (культуру, повагу та цінності) на робочому місці.
Fair process	Процес залучення громадянського суспільства та місцевих стейкхолдерів до процесів ухвалення рішень. Його мета — забезпечити, щоб люди, які залучені до процесу, почувалися почутими, зрозумілими та шанованими, навіть якщо кінцеве рішення не відповідає їхнім очікуванням.
Front-office	це підрозділи компанії, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Це «обличчя» бізнесу, яке відповідає за продаж товарів і послуг, надання інформації, обслуговування та підтримку, створюючи позитивний досвід для споживача. Співробітники front-office можуть включати продавців, консультантів, касирів, менеджерів із продажу, а також дистанційні канали спілкування, як-от вебсайти чи мобільні додатки.
Gemini	це сімейство мультимодальних моделей штучного інтелекту від Google, які можуть обробляти текст, зображення, аудіо та відео. Gemini є основою для чат-бота, який замінив попередній сервіс Bard, а також інтегрується в інші продукти Google, як-от Gmail, Google Docs і Google Sheets, щоб надавати допомогу з різними завданнями, від написання текстів і кодування до аналізу даних і створення зображень.

Термін	Визначення
Green Economy Transition, GET (перехід до зеленої економіки)	це системний підхід до підтримки переходу країн-реципієнтів до низьковуглецевої та стійкої економіки. Останнім часом також часто враховують досягнення Цілей сталого розвитку ООН.
Google Data Studio	це безкоштовний інструмент від Google для створення візуальних звітів та інтерактивних дашбордів шляхом підключення даних з різних джерел, як-от Google Analytics, Google Sheets, Google Docs та інших. Він дозволяє перетворювати цифрові дані у зрозумілі графіки, діаграми та таблиці, які можна автоматично оновлювати, що спрощує аналіз бізнес-показників та прийняття рішень.
Google Workspace	це пакет хмарних інструментів для спільної роботи та продуктивності від компанії Google, що пропонується за передплатою. Він включає такі програми, як Gmail, Google Docs, Google Sheets тощо, інтегровані для спрощення робочих процесів, підвищення продуктивності та забезпечення корпоративної безпеки.
Greenfield-інвестиції	це вкладення коштів у новий проєкт з нуля на раніше незабудованій ділянці. Інвестор сам створює інфраструктуру, будує об'єкти та налагоджує виробництво, отримуючи повний контроль над процесом. Цей термін походить від аналогії з підготовкою зеленого поля під будівництво.
Individual Development Plan, IDP (індивідуальний план розвитку, ІПР)	це персоналізований документ або процес, який допомагає співробітникам досягати професійних цілей та розвивати компетенції. Він включає визначення цілей, аналіз поточних сильних сторін та зон для розвитку, а також конкретні дії, ресурси, дедлайни та оцінку прогресу для їх досягнення.
Learning Management System, LMS (система управління навчанням, СУН)	це система управління навчанням, спеціальне програмне забезпечення, яке автоматизує та керує навчальним процесом, відстежує результати навчання, генерує звіти та здійснює контроль за якістю навчання всередині компанії.
Learning sprints	це короткі, структуровані та інтенсивні періоди навчання, спрямовані на швидке засвоєння нових навичок або знань. Вони відрізняються від традиційного навчання тим, що є більш сфокусованими і гнучкими, а співпраця часто відбувається в команді, а не індивідуально. Після такого навчання команда одразу тестує отримані інструменти в роботі.
Lighthouse-project	проєкт, програма або ініціатива, метою якої є надання керівництва, підтримки або відчуття напрямку окремим особам чи громадам, що натрапляють на труднощі.
Lifetime Value (LTV)	показник, який відображає загальний дохід, який бізнес може отримати від одного клієнта за весь час співпраці з ним. Наприклад, якщо клієнт щомісяця купує товар на 500 грн і робить це протягом 3 років, його LTV становить 18 000 грн. LTV допомагає зрозуміти, скільки коштів компанія може інвестувати у залучення клієнта (CAC — Customer Acquisition Cost) і залишатися прибутковою.
Machine learning, ML (машинне навчання)	це галузь штучного інтелекту, яка дозволяє комп'ютерам навчатися на основі даних та самостійно покращувати свою роботу, не будучи прямо запрограмованими на кожне окреме завдання. Це досягається шляхом використання алгоритмів для виявлення закономірностей у великих наборах даних, що дає змогу системам робити прогнози, приймати рішення тощо.

Термін	Визначення
OKR-система	система індивідуальних показників робітника і ключових результатів підприємства, яка дозволяє поєднати індивідуальні завдання з глобальними цілями бізнесу (Objectives and Key Results). Це також створює синергію між розвитком особистості та стратегією компанії.
Performance-маркетолог	це фахівець з маркетингу, який фокусується на досягненні вимірних бізнес-результатів, як-от продажі, заявки, переходи на сайт або реєстрації. Для цього він використовує цифри та аналітику для оптимізації рекламних кампаній в різних каналах, таких як контекстна, таргетована та медійна реклама.
PESTEL-аналіз	це інструмент для аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Він включає політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), юридичні (Legal) аспекти та фактори навколишнього середовища (Environmental). Інструмент фіксує зовнішні макрофактори середовища, що оточують підприємство здатні впливати на нього. Головна задача — виокремити якісні умови, які не піддаються прямій кількісній оцінці, але потребують уважного моніторингу й осмислення.
Pop-up формат	це сезонний магазин або тимчасова діяльність в активних локаціях, що використовує інтерактивність та креативність для привернення уваги (створення враження) та правильного позиціонування бренду в очах покупців.
PR-стратегія	це план дій для формування позитивного іміджу компанії, бренду чи особистості через системну комунікацію з громадськістю. Її мета — не прямий продаж, а побудова довіри та стійких відносин з різними аудиторіями, включно з клієнтами, партнерами, інвесторами та громадськістю.
QR-код	це двовимірний штрих-код, що містить інформацію у вигляді чорно-білих пікселів, яку можна швидко зчитати за допомогою камери смартфона або спеціального сканера і миттєво надати доступ до великого обсягу даних, як-от вебпосилання, контактна інформація, текст, географічні координати та інші.
Sensory-touchpoints	це точки дотику (взаємодії), які задіюють органи чуття споживача (зір, слух, нюх, смак, дотик), щоб створити емоційний зв'язок з брендом і підвищити його впізнаваність. Це стратегічне використання будь-якої взаємодії, яка викликає сенсорні відчуття, для впливу на сприйняття клієнта та стимулювання бажання зробити покупку.
SMART методологія	методологія, що дозволяє сформулювати чіткий план дій для досягнення стратегічних цілей і базується на показниках, що повинні відповідати таким критеріям, як SMART: Specific (Конкретна), Measurable (Вимірювана), Achievable (Досяжна), Relevant (Реальна), Time-bound (Досяжна у часі). Це дозволяє конкретизувати цілі та розбити їх на етапи з чіткими термінами виконання і охоплює пріоритети, ресурси, відповідальних осіб та контрольні точки.
Stakeholder mapping (мапування стейкхолдерів)	процедура формування списків та порівняння стейкхолдерів — дозволяє ідентифікувати, класифікувати й аналізувати всіх зацікавлених осіб у проєкті або бізнесі.
SWOT-аналіз	ідентифікація сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін — внутрішній потенціал, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) — зовнішній контекст у розвитку відповідного об'єкта управління (підприємства, організації, територіальної громади тощо) та його самооцінки. SWOT одночасно відображає поточну ситуацію та формує логіку і стратегічну рамку розвитку.

Термін	Визначення
War-risk insurance	військове страхування, яке покриває фізичну шкоду активам, перерву у діяльності або політично мотивовану шкоду — цей інструмент активно розвивається в Україні за участю державних і міжнародних партнерів.
WCAG, Web Content Accessibility Guidelines (керівні принципи доступності вебконтенту)	це міжнародні стандарти, розроблені W3C для забезпечення доступності цифрового контенту для людей з інвалідністю.
WeWork Refugee Initiative	це благодійна програма компанії WeWork, спрямована на допомогу біженцям. В її межах проводилося навчання та діяли менторські програми для біженців, щоб допомогти їм інтегруватися на ринку праці. Наступним етапом було створення програм для найму біженців у сам WeWork або для їх працевлаштування в компаніях-партнерах, які показали свою дієвість.
Work-life balance	це стан рівноваги між професійною та особистою сферами життя, що передбачає свідоме управління часом та енергією для ефективної роботи, а також для сім'ї, хобі, відпочинку та саморозвитку. Це досягається шляхом встановлення чітких меж між роботою та домом, ефективного планування, управління стресом та гнучкості у графіку.
Адаптація ветеранів	комплекс заходів, спрямованих на інтеграцію ветеранів та учасників бойових дій у цивільне життя та ринок праці, включно з професійним перенавчанням та психологічною підтримкою.
Аутсорсинг	це передача певних бізнес-функцій або завдань сторонній компанії-підряднику, яка спеціалізується на їх виконанні. Дозволяє компанії-замовнику зосередитися на основній діяльності, скоротити витрати й отримати доступ до вузькоспеціалізованих фахівців. Прикладами є аутсорсинг бухгалтерського обліку, IT-підтримки або логістики.
Безбар'єрність	результат процесу створення умов, у яких усі люди, незалежно від фізичних, когнітивних або соціальних особливостей, можуть вільно пересуватися, працювати й отримувати послуги.
Бенефіціар	це особа, яка отримує вигоду або користь від реалізації цього проєкту — фінансову, соціальну чи іншу. Це може бути як окрема фізична особа чи громада, так і організація, яка отримує фінансування, допомогу або інші переваги. Наприклад, у благодійних проєктах бенефіціаром є отримувач допомоги, а в бізнес-проєкті — інвестор, який очікує отримати прибуток.
Бізнес-ангел	це приватна особа, яка вкладає власні кошти в стартапи на ранніх стадіях розвитку в обмін на частку в компанії. Крім фінансування, вони часто надають стартапам цінний досвід, експертизу та ділові зв'язки. Основна мета бізнес-ангела — отримати значний прибуток від інвестицій, продавши свою частку пізніше, коли бізнес стане успішним.
Внутрішньо переміщена особа (ВПО)	громадянин України, який через збройний конфлікт, окупацію чи інші надзвичайні обставини змушений був покинути місце свого постійного проживання та переїхати в інший регіон країни.

Термін	Визначення
Грант	це безоплатна, безповоротна фінансова або матеріальна допомога від донора (держави, фонду, організації) для реалізації певного проєкту. На відміну від кредиту, грант не потрібно повертати, якщо дотримуватися умов угоди, але одержувач зобов'язаний звітувати про цільове використання коштів.
Дискримінація	будь-яке обмеження чи упереджене ставлення до особи на підставі її ознак (стать, вік, національність, інвалідність тощо), що призводить до порушення рівних прав і можливостей.
ДІЯ.Бізнес	масштабний національний проєкт із розвитку підприємництва та експорту, суббренд екосистеми Дії. Проєкт має дві компоненти: онлайн-портал і мережу центрів підтримки підприємців.
Державна регуляторна політика (ДРП)	регуляторна політика України у сфері господарських відносин — напрям державної політики, спрямований на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання.
Ейджизм	форма дискримінації, що ґрунтується на віці людини, яка проявляється у знеціненні її можливостей та досвіду.
Інвалідність	стале порушення функцій організму, яке обмежує життєдіяльність особи та вимагає створення спеціальних умов для участі в суспільному житті.
Інклюзія	принцип і практика залучення всіх груп населення, особливо вразливих, до активної участі в економічному, соціальному та культурному житті шляхом усунення бар'єрів і створення рівних можливостей.
ІТ-інфраструктура	це сукупність апаратного забезпечення (сервери, комп'ютери, мережеве обладнання), програмного забезпечення (операційні системи, додатки, бази даних) та мережевих компонентів, які забезпечують функціонування інформаційних систем, зберігання, обробку та передачу даних в організації. Вона є основою для роботи бізнесу, забезпечуючи безперебійність, безпеку й ефективність робочих процесів.
Кваліфікований електронний підпис (КЕП)	це електронний аналог власноручного підпису, який має таку ж юридичну силу. КЕП використовується для підписання електронних документів, подання звітності, доступу до державних послуг та інших операцій онлайн.
Конверсія	у маркетингу це співвідношення кількості користувачів-лідів, які виконали цільову дію (наприклад, покупку, реєстрацію, підписку), до загальної кількості відвідувачів ресурсу (сайту, рекламної кампанії). Вона є ключовим показником ефективності для оцінки того, наскільки успішно бізнес перетворює потенційних клієнтів на реальних.
Копірайтер	це фахівець, який створює тексти для реклами, сайтів, соцмереж та інших маркетингових матеріалів, щоб привернути увагу аудиторії та спонукати її до певних дій, як-от покупка чи підписка.
Краудфандинг	це спосіб залучення коштів для реалізації проєкту шляхом невеликих внесків від великої кількості людей, зазвичай через інтернет-платформи. Це може бути фінансування стартапів, творчих або соціальних ініціатив. Натомість за свої внески донори можуть отримувати винагороду або знати, що їхня фінансова підтримка допомогла втілити ідею.

Термін	Визначення
Лід (lead)	у маркетингу це потенційний клієнт, який виявив зацікавленість у продукті чи послугі. Щоб стати лідом, людина повинна виконати певну дію, що свідчить про її зацікавленість, і залишити свої контактні дані для подальшої взаємодії.
Модель корпоративної інклюзії	структурований підхід до впровадження інклюзії, який охоплює політики, практики, оцінку та вимірювання результатів.
Поглиняльна здатність	внутрішня можливість компанії швидко адаптуватися після шоку або в умовах змін, мінімізуючи втрати у зайнятості та виробництві. Вона охоплює потенціал інтегрувати нові ресурси, технології та партнерства, щоб створювати синергію та зміцнювати конкурентні переваги.
Різноманіття	наявність у колективі людей з різними соціальними, культурними, етнічними, релігійними, віковими та іншими характеристиками.
«Розумний» онбординг	це сучасний підхід до процесу адаптації (онбордингу) нових співробітників, який використовує персоналізовані та інтелектуальні інструменти для швидкої та ефективної інтеграції новачка в компанію. Він виходить за межі стандартного онбордингу, пропонуючи індивідуальний план розвитку (ІПР), заснований на потребах і можливостях конкретного співробітника, а не загальний підхід для всіх.
Соціальна відповідальність бізнесу	добровільні зобов'язання компанії перед суспільством щодо збереження навколишнього середовища, підтримки соціальних проєктів та дотримання етичних стандартів.
Стейкголдер	це будь-яка людина, група або організація, яка має інтерес у проєкті та може на нього впливати, позитивно чи негативно. Це можуть бути клієнти, інвестори, керівництво, співробітники, партнери, а також інші особи, чії дії або рішення стосуються проєкту та його результатів. Ключова роль стейкгоल्дерів полягає в тому, що їхня підтримка, або навпаки, опір, суттєво впливає на успіх проєкту.
Талант-аквізиція	стратегічний підхід до залучення й утримання кваліфікованих працівників, який виходить за межі звичайного рекрутингу. Це не просто найм, а комплексна стратегія, яка забезпечує компанії конкурентоспроможність через якісний людський капітал.
Трудова інклюзія	процес залучення вразливих груп населення до формальної зайнятості шляхом адаптації робочих місць, гнучких графіків та підтримуючих програм.
Універсальний дизайн	підхід до проєктування продуктів, послуг та просторів, який робить їх максимально зручними та доступними для всіх людей без потреби в спеціальній адаптації.
Фандрейзинг	процес залучення фінансових та матеріальних ресурсів від донорів, бізнесу чи громадськості для реалізації соціальних, культурних або благодійних проєктів.
Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)	в Україні — це установа, у яких різні групи осіб можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг у комфортних умовах.

Термін	Визначення
Чек-лист	це контрольний список завдань, пунктів або вимог, який використовується для перевірки виконання певних дій або для забезпечення того, щоб нічого важливого не було упущено. Його основна мета — систематизувати процес, уникнути помилок, заощадити час та ефективно відстежувати прогрес. Зазвичай він містить список пунктів, напроти яких роблять позначку (наприклад, галочку) після виконання відповідної дії (перевірки параметра чи критерія).
Чек-лист інклюзивності	інструмент для оцінки рівня інклюзивності організації, що включає перелік критеріїв і питань для самоперевірки.

