

**МІЖНАРОДНИЙ ФОНД СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**На допомогу військовослужбовцю,
звільненому в запас**

Навчальний посібник

За загальною редакцією професора М. О. Карпаша

Київ «Гнозис» 2021

*Затверджено Вченою радою ІФНТУНГ
(протокол № 06/624 від 27.05.2021 р.)*

Рецензенти:

*Шапоха В. І., доктор технічних наук, професор Національної металургійної академії, м. Дніпро;
Подольчак Н. Ю., доктор економічних наук, професор Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів;
Кісь С. Я., доктор економічних наук, професор Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ*

Авторський колектив:

*Олег Карпаш, доктор технічних наук, професор кафедри енергетичного менеджменту та технічної діагностики ІФНТУНГ (розділ 1);
Лілія Ріщук, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування ІФНТУНГ (розділ 2);
Тетяна Кулик, старший викладач кафедри теорії економіки та управління ІФНТУНГ (розділи 3, 4);
Оксана Малинка, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та маркетингу ІФНТУНГ (розділ 5);
Артур Воронич, кандидат технічних наук, доцент кафедри комп'ютерних систем і мереж ІФНТУНГ (розділ 6);
Мар'ян Слабінога, кандидат технічних наук, доцент кафедри комп'ютерних систем і мереж ІФНТУНГ (розділ 7)*

Підприємництво та лідерство в умовах реалізації стратегії сталого розвитку.
ПЗ2 На допомогу військовослужбовцю, звільненому в запас : навч. посіб. / [О. Карпаш, Л. Ріщук, Т. Кулик та ін.] ; за заг. ред. М. О. Карпаша. – Київ : Гнозис, 2021. – 236 с.

У навчальному посібнику розглянуто питання підприємництва і лідерства в контексті реалізації стратегії сталого розвитку як основного виклику сьогодення. Він містить матеріали, що ілюструють окремі глобальні виклики сучасного світу, методи та способи їх вирішення, дають пояснення суті поняття «сталий розвиток», показують стан вирішення цієї проблеми в Україні.

Окремі розділи посібника присвячені висвітленню практичних кроків і рекомендацій щодо підприємницької діяльності та лідерства в умовах сталого розвитку вітчизняної економіки.

УДК 316.46.330.366(075.8)

*Видано Міжнародним фондом соціальної адаптації за фінансової підтримки
Міністерства закордонних справ Королівства Норвегія
винятково для безкоштовного поширення серед учасників проекту
«Норвегія – Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» (NUPASS).
Продаж із метою отримання вигоди заборонено*

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	5
1.1. Глобальні проблеми людства	5
1.2. Сталий розвиток – основна парадигма розвитку суспільства у XXI ст.	7
1.3. Стратегічне бачення сталого розвитку України	11
1.4. Промислові (технологічні) революції	19
1.5. Кліматична криза	30
1.6. Екологічна етика	43
Використані джерела	47
РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ	49
2.1. Вступ до сучасного менеджменту. Менеджер в організації	49
2.2. Функції менеджменту	54
2.3. Ефективні комунікації в менеджменті	63
Використані джерела	67
РОЗДІЛ 3. ІДЕОЛОГІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	68
3.1. Власна справа.....	68
3.2. Оцінка конкурентоспроможності бізнес-ідеї та розробка бізнес-плану	73
3.3. Бізнес – це мистецтво?	91
Використані джерела	95
РОЗДІЛ 4. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ	96
4.1. Планування витрат та аналіз економічної доцільності реалізації проєкту	96
4.2. Фінансовий план.....	109
Використані джерела	123

РОЗДІЛ 5. ОСНОВНІ КРОКИ ДО УСПІХУ СТАРТАПУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ 124

5.1. Соціальний маркетинг	124
5.2. Приклади успішних світових кампаній соціального маркетингу	141
5.3. Цікаві ідеї для стартапів в Україні	152
5.4. Книги з маркетингу, які варто прочитати.....	153
Використані джерела	159

РОЗДІЛ 6. ФАНДРЕЙЗИНГ І АКТУАЛЬНІ ГРАНТИ..... 161

6.1. Керування проєктом.....	162
6.2. Написання проєктної заявки.....	167
6.3. Вибір потенційних грантодавців	188
6.4. Короткий перелік грантодавців.....	191
Використані джерела	209

РОЗДІЛ 7. ВЕБСАЙТ ВЛАСНОЇ СПРАВИ: ПРИНЦИПИ ТА ЗАСОБИ СТВОРЕННЯ Й ПІДТРИМКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 210

7.1. Інтернет: що ми про нього знаємо і чим він є насправді.....	210
7.2. «Зелений Web»: як зробити ваш сайт кращим у контексті сталого розвитку.....	212
7.3. Класифікація вебсайтів	214
7.4. Ви вирішили створити вебсайт власної справи: з чого почати?	217
7.5. Інструменти для створення власного вебсайту	221
7.6. Популяризація вебсайту та подальша робота над ним	226
Використані джерела	231

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

- 1.1. Глобальні проблеми людства
- 1.2. Сталий розвиток – основна парадигма розвитку суспільства у XXI ст.
- 1.3. Стратегічне бачення сталого розвитку України
- 1.4. Промислові (технологічні) революції
- 1.5. Кліматична криза
- 1.6. Екологічна етика

1.1. ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЛЮДСТВА

Поняття «глобальні проблеми» походить від латинського *globus (terrae)* – земля, земна куля. Отже, це проблеми, що охоплюють всю планету [1].

Глобальні проблеми – це сукупність життєво важливих проблем людства, від розв’язання яких залежить існування людства, можливість соціоекономічного й культурного прогресу.

Глобальні проблеми людства – це проблеми, що стосуються всього людства, взаємин між країнами світового співтовариства, відносин між суспільством і природою, спільного розв’язання проблеми ресурсозабезпеченості.

Термін «глобальні проблеми людства» з’явився в 1960-ті рр. завдяки діяльності Римського клубу. Це міжнародна громадська організація, створена італійським промисловцем Ауреліо Печчеї та генеральним директором з питань науки Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) Александром Кінтом 6–7 квітня 1968 року. Римський клуб об’єднує представників світової політичної, фінансової, культурної й наукової еліти [2].

Розрізняють такі глобальні проблеми:

- демографічні;
- екологічні;
- енергетичні;
- техногенні катастрофи.

Демографічна проблема – це сукупність соціально-демографічних проблем сучасності, що зачіпають інтереси всього людства. Найважливіші проблеми народонаселення, які загрожують українцям негативними наслідками: стрімке зростання населення, або демографічний вибух, у країнах, що розвиваються; загроза депопуляції, або демографічна криза, в економічно розвинених країнах.

Екологічна проблема – це зміна природного середовища в результаті антропогенних дій, що призводить до порушення структури й функціонування природних систем (ландшафтів) і спричинює негативні соціальні, економічні та інші наслідки. Ця глобальна проблема людства виникла з початком індустріальної діяльності й особливо загострилася в другій половині XX ст. Також поглибленню екологічної проблеми сприяли ядерні випробування, проведені в трьох середовищах географічної оболонки Землі (повітря, вода, земля). Екологічна проблема багатогранна, оскільки виявляється практично в усіх сферах діяльності людини.

Енергетична проблема відображає завдання надійного забезпечення людства паливом. Обмеженість ресурсів і їх вичерпуваність ставлять людство перед необхідністю жорсткої економії енергії, використання нових енергозберігальних технологій.

Техногенні катастрофи – це спричинені виробничою діяльністю великомасштабні аварії, які призводять до важких наслідків для людини, тваринного й рослинного світу, змінюючи умови середовища існування. Техногенні катастрофи почали відбуватися після того, як людина стала винаходити нові технології.

Основні види техногенних катастроф:

- екологічні катастрофи;
- авіакатастрофи;
- вибухи;

- залізничні катастрофи;
- катастрофи на воді;
- ядерні аварії.

У результаті науково-технічного прогресу та діяльності людини навколишнє середовище зазнало й зазнає негативного впливу: забруднення атмосфери й води, знищення лісів, хімізація сільськогосподарських угідь.

Для оцінювання впливу процесів, явищ, технологій на навколишнє середовище розроблено систему екологічного моніторингу, яка широко впроваджується в розвинених державах і є доступною для громадськості.

Екологічний моніторинг – це комплексна система спостережень за станом навколишнього середовища, оцінювання та прогнозування змін стану довкілля під впливом природних і антропогенних факторів.

Висновок. Глобальні проблеми людства є наслідком протистояння, з одного боку, природи, а з іншого – людської практики й культури. За своїм характером глобальні проблеми інтернаціональні, їхнє розв'язання залежить від скоординованих зусиль усіх країн. У наш час єдино правильним шляхом розвитку людської цивілізації, якщо остання хоче зберегти себе, є *сталий розвиток*. Він передбачає задоволення потреб сучасності, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Тому ефективне вирішення глобальних проблем залежить від розроблення та реалізації *стратегії сталого розвитку людства*.

1.2. СТАЛИЙ РОЗВИТОК – ОСНОВНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА У ХХІ ст.

У 1950–1960-ті рр. розвиток людства пов'язували лише з економічним прогресом та зростанням економічної ефективності. На початку 1970-х рр. у зв'язку з несправедливим розподілом прибутків та зростанням кількості бідних у країнах, що розвиваються, питання соціальної справедливості були визнані такими ж важливими, як і питання підвищення економічної ефективності. Проте зростаюче споживання природних ресурсів призвело до *деградації довкілля*

й негативно вплинуло на здоров'я людей. Реальною загрозою стала проблема «меж зростання», на яку у 1972 р. звернув увагу світової громадськості Римський клуб [2].

Щоб уникнути екологічної кризи, до концепції розвитку необхідно було додати третю мету – *збереження довкілля*. Вперше це питання було порушено на Конференції ООН з довкілля людини (1972, м. Стокгольм), яка визнала актуальність екологічної проблематики та необхідність створення дієвих міжнародних механізмів для її розв'язання.

Термін «сталий розвиток» з'явився у 1980 р., коли вийшла «Всесвітня стратегія охорони природи» (ВСОП), підготовлена Міжнародною спілкою охорони природи (МСОП). Ця стратегія висунула принципово нове положення: збереження природи нерозривно пов'язане з питаннями розвитку. *Розвиток суспільства має відбуватися за умови збереження природи*. Поняття «сталий розвиток» почали широко застосовувати після публікації в 1987 р. звіту Міжнародної комісії з довкілля та розвитку «Наше спільне майбутнє», підготовленого під керівництвом Г. Г. Брундтланда. Концепція сталого розвитку набула статусу провідної після Конференції ООН з довкілля та розвитку (1992, м. Ріо-де-Жанейро) і була відображена в прийнятому на конференції документі «Порядок денний на XXI століття» [3].

Світове співтовариство визнало, що збалансований розвиток суспільства «має стати пріоритетним питанням порядку денного міжнародного співробітництва». Загальновизнаним є розуміння збалансованого розвитку як гармонійного поєднання його економічних, соціальних та екологічних складових. Лише досягнення збалансованості між ними забезпечить перехід до такого суспільного розвитку, який не виснажуватиме природні та людські ресурси, а тому буде тривати досить довго. Було сформульовано таке визначення поняття «сталий розвиток»: *сталий розвиток* (англ. Sustainable development) – загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства й захистом інтересів майбутніх поколінь, у тому числі їхньої потреби в безпечному й здоровому довкіллі.

На думку Германа Дейлі, автора інноваційної теорії сталого розвитку, *сталий розвиток* – це означення гармонійного, збалансованого, безконфліктного прогресу всієї земної цивілізації, груп країн,

окремо взятих країн нашої планети за науково обґрунтованими планами, коли одночасно вирішується комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації експлуатації, бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів чи груп населення [4].

Концепція збалансованого розвитку стала відповіддю на виклик часу. Вона є альтернативою панівній моделі сучасного розвитку, що ґрунтується на *п'яти головних принципах*:

1. Людство дійсно може надати розвитку сталого й довготривалого характеру для того, щоб він відповідав потребам теперішніх поколінь, не знищуючи при цьому можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.
2. Обмеження, які існують у сфері експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані із сучасним рівнем техніки, соціальної організації й здатністю біосфери до самовідновлення.
3. Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на благополучне життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф – бідність.
4. Необхідно скорегувати образ життя тих, хто користується надмірними засобами, щоб він відповідав екологічним можливостям планети.
5. Розміри й темпи зростання населення мають бути погоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми планети Земля, що змінюється.

Забезпечення збалансованого розвитку – це *не технічна проблема*, для розв'язання якої необхідні нові технічні засоби чи технології. Це *проблема зміни суспільних відносин і формування такого суспільства*, яке не руйнуватиме середовище свого існування. Збалансований розвиток – це також *не суто наукова проблема*. Перехід до такої моделі розвитку має й *етичний зміст*, адже це зсув у ціннісних орієнтаціях багатьох людей [4]. Як будь-який суспільний ідеал, концепція збалансованого розвитку є дороговказом для створення суспільства, яке буде розвиватись у гармонії з природою.

Концепція збалансованого розвитку передбачає реалізацію цілісної системи принципів діяльності. При цьому системоутворювальним є принцип цілісності.

Для досягнення збалансованості слід гармонійно поєднувати також принцип збереження культурної та природної спадщини з *принципом інноваційності*, творчості. Творчий підхід до природоперетворювальної діяльності передбачає врахування складності природних екосистем і творчу адаптацію суспільної діяльності до можливостей екосистем підтримувати життя на Землі.

Важливим є *принцип екоефективності*, який полягає у створенні більшої кількості товарів і наданні більшої кількості послуг, використовуючи менше ресурсів і менше забруднюючи довкілля. Не менш важливим є *принцип достатності*, який визначає межі споживання.

Принципи збалансованого розвитку обов'язково мають бути поєднані з такими загальнолюдськими моральними принципами, як *справедливість, відповідальність перед теперішніми й майбутніми поколіннями, солідарність, ліквідація бідності, гендерна рівність, визнання традиційних прав корінних народів* тощо.

Південні країни наголошують на переході до збалансованого розвитку в контексті проблем бідності, нерівності та несправедливості. Ключовою ідеєю збалансованого розвитку є розгляд усіх екологічних проблем як важливих соціальних. Відповідно, шляхи їх вирішення також будуть мати не технологічний, а соціальний характер, тобто екологічні проблеми можна буде вирішити лише спільно з іншими соціальними проблемами й лише шляхом соціальних змін – зміни суспільних відносин у соціумах, а якщо це неможливо, то зміни соціально-політичних систем. Важливо знайти такий тип соціальної організації суспільства, який забезпечить можливість гармонізувати ставлення цього суспільства до природи.

Проблеми збалансованого розвитку – це насамперед проблеми влади й політичної волі. Для його реалізації необхідна відповідна міжнародна й національна політика. Досягнення збалансованого розвитку потребує глибоких структурних змін в управлінні та нових шляхів роботи в різних сферах економічного, соціального та політичного життя. На національних і місцевих рівнях потрібні як міжгалузеві інституції, так і такі, що ґрунтуються на принципі участі громадськості.

ті, а також інтегрувальні механізми, які можуть залучати уряди, громадянське суспільство та приватний сектор до розроблення спільного бачення майбутнього розвитку, його планування та спільного прийняття рішень.

З огляду на євроінтеграційні прагнення України варто зазначити, що принцип збалансованого розвитку закріплено в установчому Амстердамському договорі ЄС (Договір про ЄС, 1997). Збалансований розвиток визнано ключовим принципом усіх політик ЄС. Згідно з ним будь-яку політику ЄС необхідно розробляти так, щоб вона враховувала економічні, соціальні та екологічні аспекти, а досягнення цілей в одній зі сфер політики не стримувало прогресу в іншій [4].

1.3. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Проєкт Стратегії сталого розвитку України до 2030 року та Національний план дій до 2020 року із її впровадження є результатом аналітичної роботи українських експертів за підтримки Програми розвитку ООН в Україні та Глобального екологічного фонду в межах проєкту «Інтеграція положень Конвенцій Ріо в національну політику України» [5]. Стратегія спрямована на виконання Україною міжнародних зобов'язань та створення реальних передумов для набуття нею повноправного членства в ЄС, зокрема, виконання «Угоди про асоціацію між Україною та ЄС».

Метою Стратегії є забезпечення високого рівня та якості життя населення України, створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь та припинення деградації природних екосистем шляхом впровадження нової моделі економічного зростання, що ґрунтується на засадах сталого розвитку. Досягнення цієї мети відповідає світоглядним цінностям і культурним традиціям українського народу та міжнародним зобов'язанням України.

Девіз Стратегії: *«Європейські стандарти життя та гідне місце України в світі».*

Стратегія передбачає *чотири основні вектори руху* для досягнення поставленої мети:

- 1) *вектор розвитку* – забезпечення сталого розвитку країни, проведення структурних реформ, підтримка економічного

зростання екологічно невиснажливим способом, створення сприятливих умов для ведення господарської діяльності;

- 2) *вектор безпеки* – забезпечення безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій та приватної власності, миру й захисту кордонів, чесного та неупередженого правосуддя, невідкладне проведення очищення влади на всіх рівнях та впровадження ефективних механізмів протидії корупції. Пріоритетом є безпека життя та здоров'я людини, що неможливо без ефективної системи охорони громадського здоров'я, надання належних медичних послуг, захищеності соціально вразливих верств населення, безпечного стану довкілля й доступу до якісної питної води й санітарії, безпечних і якісних харчових продуктів та промислових товарів;
- 3) *вектор відповідальності* – забезпечення гарантій кожному громадянину незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних ознак мати доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та повсякденних послуг у державному й приватному секторах;
- 4) *вектор гордості* – забезпечення взаємної поваги і толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

Для реалізації Стратегії було прийнято рішення розробити, закріпити на законодавчому рівні та реалізувати *62 реформи й програми*.

Нижче наведено перелік 62 реформ і програм за кожним вектором розвитку.

Розвиток:

- інфраструктура;
- інвестиції;
- економіка;
- конкуренція.

1. Дерегуляція та розвиток підприємництва.

2. Програма розвитку малого та середнього бізнесу.

3. Податкова реформа.
4. Реформа захисту конкуренції та антимонопольного законодавства.
5. Реформа корпоративного права.
6. Реформа фінансового сектору.
7. Реформа ринку капіталу.
8. Реформа трудових відносин.
9. Реформа транспортної інфраструктури.
10. Реформа телекомунікаційної інфраструктури.
11. Програма участі в транс'європейських мережах.
12. Реформа митної служби та інтеграція в митну спільноту ЄС.
13. Реформа економічної та монетарної політики.
14. Програма розвитку українського експорту.
15. Реформа енергетики.
16. Програма енергоефективності.
17. Реформа сільського господарства й рибальства.
18. Земельна реформа.
19. Реформа житлово-комунального господарства.
20. Реформа інститутів статистики.
21. Програма залучення інвестицій.
22. Реформа дипломатичних відносин та інституцій.
23. Реформа державних закупівель.
24. Реформа фінансового контролю держави й стабілізації державного бюджету.
25. Реформа державної служби та реорганізація державних органів.
26. Реформа управління державною власністю.

Безпека:

- країна;
- людина;
- власність;
- бізнес.

1. Реформа системи національної безпеки та оборони.
2. Реформа військово-промислового комплексу.
3. Судова реформа.
4. Оновлення влади та антикорупційна реформа.
5. Програма електронного врядування.
6. Реформа правоохоронної системи.
7. Програма енергонезалежності.
8. Реформа захисту інтелектуальної власності.
9. Програма збереження навколишнього середовища.

Відповідальність:

- самоврядування;
 - соціальні програми;
 - енергоефективність;
 - охорона здоров'я.
1. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування.
 2. Реформа регіональної політики.
 3. Програма національної єдності та підтримки нацменшин.
 4. Конституційна реформа.
 5. Реформа виборчого законодавства.
 6. Реформа системи соціального захисту.
 7. Пенсійна реформа.
 8. Реформа системи охорони здоров'я.
 9. Реформа якості та безпеки харчової промисловості.
 10. Реформа захисту прав споживачів.
 11. Програма популяризації фізкультури та спорту.
 12. Програма здорового способу життя та довголіття.
 13. Реформа освіти.
 14. Програма розвитку для дітей та юнацтва.

Гордість:

- свобода особистості;
- громадянське суспільство;
- бренд «Україна»;
- таланти.

1. Програма популяризації України у світі.
2. Програма створення бренда «Україна».
3. Реформа відзнак і нагород.
4. Програма розвитку інновацій.
5. Розвиток інформаційного суспільства й медіа.
6. Реформа державної політики у сфері науки та досліджень.
7. Українська космічна програма.
8. Програма розвитку туризму.
9. Реформа державної політики у сфері культури.
10. Програма розвитку національного кіновиробництва.
11. Програма розвитку національної видавничої справи.
12. Реформа державної політики у сфері спорту.
13. Програма залучення талантів.

10 першочергових реформ і програм:

1. Оновлення влади та антикорупційна реформа.
2. Судова реформа.
3. Реформа правоохоронної системи.
4. Реформа системи національної безпеки та оборони.
5. Децентралізація та реформа державного управління.
6. Дерегуляція та розвиток підприємництва.
7. Податкова реформа.
8. Реформа системи охорони здоров'я.
9. Програма енергонезалежності.
10. Програма популяризації України у світі.

Також було визначено конкретні ключові показники за кожним вектором руху.

Ключові показники України у 2020 році

Розвиток:

- рейтинг легкості **ведення бізнесу** – топ-30;
- **кредитний рейтинг** країни на рівні інвестиційної категорії – BBB;
- індекс **глобальної конкурентоспроможності** – топ-40;
- **ВВП на душу населення** (за паритетом купівельної спроможності) – \$16 000;
- чисті надходження **прямих іноземних інвестицій** за період 2015–2020 рр. – \$40 млрд;
- максимальне відношення загального **дефіциту бюджету**, у тому числі з «Нафтогазу», до ВВП – 3%;
- максимальне відношення загального **державного боргу до ВВП** – 60%;
- **енергоємність ВВП**, toe/\$000 ВВП, – 0,20.

Безпека:

- **військові витрати**, % від ВВП, – 3%;
- **чисельність професійних військових** на 1000 населення – 5,6;
- **індекс сприйняття корупції** – топ-50;
- **довіра** експертного середовища **до суду** – 70%;
- **довіра** громадян до **поліції** – 70%;
- **оновлення кадрового складу державних службовців** (правоохоронні органи, судді, прокуратура, влада) – 70%;
- **ліміт частки одного постачальника** у загальному обсязі закупівель будь-якого енергоресурсу – 30%.

Гідність:

- громадяни України, які відчувають **гордість за свою країну**, – 90%;
- глобальний індекс конкурентоспроможності у **боротьбі за таланти** – топ-30;
- **кількість фільмів** у широкому прокаті українського виробництва – 20.

Відповідальність:

- середня **тривалість життя** – +3 роки;
- частка коштів **місцевих бюджетів** у загальнодержавному бюджеті – 65%;
- проникнення широкосмугового **інтернету** (кількість абонентів на 100 осіб) – 25;
- частка випускників шкіл, які володіють **2 іноземними мовами**, – 75%;
- якість середньої освіти – топ-50;
- добробут громадян (показник буде розроблено разом зі Світовим банком) – розробляється.

У вересні 2015 р. усі 193 члени ООН ухвалили план досягнення спільного кращого майбутнього. Було заплановано наступні 15 років спільні зусилля спрямовувати на подолання крайньої бідності, боротьбу з нерівністю й несправедливістю та захист нашої планети.

У центрі «Порядку денного 2030» – *17 Цілей сталого розвитку (ЦСР)* (табл. 1.1), що чітко означають світ, якого ми прагнемо для всіх націй без винятків. Нові Глобальні цілі є результатом процесу, що був інклюзивнішим, ніж будь-коли: уряди залучили бізнеси, громадянське суспільство й містян. У нас є спільне бачення того, куди має рухатись світ. Реалізація цих амбіцій потребує безпрецедентних зусиль усіх секторів суспільства – і бізнес має відіграти надзвичайно важливу роль у цьому процесі.

Таблиця 1.1**Цілі сталого розвитку**

1	Подолання бідності	Подолання бідності в усіх формах і всюди
2	Подолання голоду	Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства
3	Міцне здоров'я	Забезпечення здорового способу життя і сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці
4	Якісна освіта	Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання упродовж усього життя для всіх

Закінчення таблиці 1.1

5	Гендерна рівність	Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат
6	Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення наявності й раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх
7	Відновлювана енергія	Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх
8	Гідна праця та економічне зростання	Сприяння поступальному, всеохоплюючому й сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
9	Інновації та інфраструктура	Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям
10	Зменшення нерівності	Скорочення нерівності всередині країн та між ними
11	Сталий розвиток міст та спільнот	Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів
12	Відповідальне споживання	Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
13	Боротьба зі зміною клімату	Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками
14	Збереження морських екосистем	Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку
15	Збереження екосистем суші	Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, повернення назад (розвертання) процесу деградації земель і зупинення процесу втрати біорізноманіття
16	Мир та справедливість	Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних, заснованих на широкій участі інституцій усіх рівнів
17	Партнерство заради стійкого розвитку	Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в межах глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

У 2019 р. на реалізацію цього плану в Україні був виданий Указ Президента «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [6].

1.4. ПРОМИСЛОВІ (ТЕХНОЛОГІЧНІ) РЕВОЛЮЦІЇ

Технологічна революція знаменує собою важливий поворотний момент в історії і має вплив практично на всі аспекти життя людини [7].

Перша (промислова, індустріальна) революція, або промисловий переворот, – перехід від ручного, ремісничо-мануфактурного й доморобного до великого машинного фабрично-заводського виробництва, який розпочався в Англії в другій половині XVIII ст. й упродовж XIX ст. поширився на інші країни Європи, США, Японію.

Важливими складовими промислової революції були: впровадження у виробництво та транспорт робочих машин і механізмів (парових машин), які замінили ручну працю людей; створення самостійної машинобудівної галузі. Винахідниками парових машин були Томас Савері, Дені Папен, Томас Ньюкомен, Іван Ползунов, Джеймс Ватт.

Першою спробою використання парового двигуна в промисловості вважається водяна помпа Томаса Севері, запатентована 1698 р. Але вона не була успішною через часті вибухи бойлера й обмежену потужність. Досконалішою була машина Томаса Ньюкомена, розроблена до 1712 р. Можливо, Ньюкомен використовував раніше отримані експериментальні дані Дені Папена, який вивчав тиск водяної пари на поршень в циліндрі й спочатку нагрівання та охолодження пари для повернення поршня в початковий стан виконував вручну.

Найвідомішою з ранніх парових машин є розробка Джеймса Ватта (рис. 1.1), запропонована 1778 р. Ватт суттєво удосконалив механізм, зробивши його роботу більш стабільною. Одночасно потужність збільшилася приблизно в п'ять разів, що дало 75-відсоткову економію в собівартості вугілля. Ще важливіші наслідки мав той факт, що на базі машини Ватта стало можливим перетворення поступального руху поршня в обертальний, тобто двигун міг крутити колесо млина або фабричного верстата. Уже до 1800 р. фірма Ватта і його компаньйона Болтона виготовила 496 таких механізмів, з яких тільки 164 використовувалися як помпи, 308 знайшли застосування на млинах і фабриках, 24 обслуговували доменні печі. У 1810 р. в Англії налічувалося 5 тис. парових машин, а в наступні 15 років їх кількість зросла втричі [10].

Поява металорізальних верстатів, таких як токарний, дала змогу спростити процес виготовлення металевих частин парових машин і надалі створювати все більші й потужніші пристрої. На початку XIX ст. англійський інженер Річард Тревітік і американець Олівер Еванс поєднали бойлер і двигун в одному пристрої, який надалі використовували для руху паровозів і пароплавів.

Друга технологічна революція фактично була пов'язана з появою конвеєра й електрики. Вона створила мережу шосе та кабелів по всьому світу.

На межі XIX–XX ст. головною тенденцією розвитку економіки став перехід від капіталізму, заснованого на вільній конкуренції окремих самостійних державних і приватних підприємств, до капіталізму, який ґрунтується на багатьох формах монополії. Зміни у виробничих відносинах, що призвели до цього переходу, були викликані бурхливим *розвитком науки й техніки*. В історію період з кінця XIX до початку XX ст. (до Першої світової війни, 1914–1918) увійшов як час другої технологічної революції (перша – промисловий переворот).

У цей період кардинально змінились основи наукового мислення, переживало розквіт природознавство, ішов процес формування єдиної системи наук. Тісний взаємозв'язок науки з технікою зумовив поступове *перетворення науки на безпосередню продуктивну силу суспільства*.

На межі XX ст. на потужній технічній базі виникали великі наукові інститути й лабораторії. З'явилась окрема ланка – науково-дослідна діяльність, завданням якої стало доведення теоретичних рішень до технічного втілення, у тому числі дослідно-конструкторські розробки, виробничі, технологічні та інші дослідження. Цей процес революційних перетворень у галузі науки згодом охопив техніку й технологію, що сприяло незвично високим темпам зростання обсягу світового промислового виробництва (сумарна виплавка сталі з 1870 по 1900 р. зросла у 20 разів).

Промисловий переворот XVIII–XIX ст. дав поштовх становленню машинної індустрії, викликав зміни в соціальній структурі суспільства: утворення двох нових класів – буржуазії та найманих робітників, утвердження панування буржуазії. На відміну від нього основними наслідками другої технологічної революції стали:

1. Зміни в техніці й технології виробництва, реконструкція машинної індустрії, перетворення науки на безпосередній чинник виробництва, через що цю революцію називають не промисловою, а науково-технічною. Різке зростання виробництва: за 1850–1900 рр. видобуток вугілля збільшився в 10 разів, нафти – у 25, за 1870–1900 рр. виплавка сталі зросла більше ніж у 50 разів.

2. Поява багатьох *нових галузей* промислового виробництва: *електротехнічної, хімічної, нафтопереробної, автомобілебудівної* та ін.

3. Диверсифікація не тільки галузей, а й підгалузей (машинобудування: виробництво локомотивів, автомобілів, літаків, кораблів – річкових і морських, трамваїв тощо).

4. *Зміни в технології виробництва, застосування нових матеріалів* і швидкий розвиток нових галузей та машинобудування, що зумовили зміни в структурі чорної металургії, унаслідок чого значно зріс попит на сталь.

5. Зміни у світовій галузевій структурі промисловості. На перший план вийшли галузі *важкої індустрії*, значно випередивши за темпами зростання легку промисловість. Ці зміни призвели до посилення концентрації виробництва, переважання великих підприємств. Такі структурні зрушення викликали різке зростання розмірів капіталу, необхідного для створення й роботи окремого підприємства. Залучення додаткових капіталів досягалося *шляхом випуску акцій і створення акціонерних товариств*.

6. Витіснення індивідуальної приватної форми власності *акціонерною*, у сільському господарстві – фермерською з двома варіантами господарювання – американським (США і Канада) і пруським. Для Європи було характерним поєднання обох шляхів розвитку капіталізму в аграрному секторі. Розвивалися також кооперативна й муніципальна форми власності. У 1913 р. в США на підприємствах, які належали акціонерним товариствам (28% усіх підприємств), працювало 80% робітників. У Німеччині створення акціонерних товариств охопило насамперед гірничу й металургійну промисловість, будівництво та залізниці. З дозволом випуску дрібних акцій номіналом до 1 фунта стерлінгів у 1895–1905 рр. відбулося значне зростання акціонерних товариств в Англії. Дещо повільними темпами цей процес

ішов у Франції. Кооперативна власність виникла на основі добровільного об'єднання капіталів та засобів дрібних товаровиробників і слугувала формою їхнього захисту від експлуатації посередників та великих підприємців. Основними видами кооперації, які виникли до 1914 р., були споживча, кредитна, сільськогосподарська, житлова. До початку Першої світової війни Росія, до складу якої належала значна частина українських земель, посідала перше місце у світі за числом учасників кооперативного руху (24 млн осіб), об'єднаних у 63 тис. кооперативів. У Західній Європі 120 тис. кооперативів об'єднували 20 млн осіб, у США в 600 кооперативах перебувало 70 тис. осіб.

З 2010 р. у світі почалася **третя індустріальна революція** – комплексна, глибока трансформація систем, структур, інститутів, відносин і технологій, яка радикально змінює способи, механізми, зміст того, як люди організовують виробництво, обмін, споживання, навчання, комунікації та відпочинок (Джеремі Ріфкін).

Третя індустріальна революція формується поєднанням таких факторів:

1. Перехід на відновлювальні джерела енергії (сонце, вітер, водні потоки, геотермальні джерела та ін.).
2. Перетворення наявних та нових будівель (промислових і житлових) у мінізаводи з виробництва енергії за рахунок обладнання їх сонячними батареями, мінівітряками, тепловими насосами та іншими інноваційними пристроями.
3. Розвиток і впровадження технологій енергоресурсозбереження (у промисловому, комунальному та побутовому секторах) – повна утилізація залишкових потоків і втрат електроенергії, пари, води, будь-якого тепла, промислових та побутових відходів.
4. Переведення усього автомобільного (вантажного та легкового) і громадського транспорту на електропривід, водневу енергетику, а також розвиток нових видів вантажного транспорту (підземного пневмотранспорту, гіперлупів, дирижблів та ін.).
5. Перехід від промислового до локального і навіть домашнього виробництва більшості побутових товарів завдяки розвитку технології 3D-друку.

6. Перехід від металургії до композитних матеріалів (особливо наноматеріалів) на основі вуглецю, а також заміна металургії на технологію 3D-друку на основі селективної лазерної плавки (SLM – Selective Laser Melting).
7. Відмова від тваринництва, перехід до виробництва штучного м'яса з клітин тварин та бобових культур із використанням 3D-біопринтерів.
8. Переведення частини сільського господарства в міста на базі «вертикальних ферм» (Vertical Farm).

Уперше концепцію **четвертої промислової революції**, або «Індустрії 4.0», сформулювали на Ганноверській виставці у 2011 р. (Клас Шваб, засновник і голова Всесвітнього економічного форуму), визначивши її як засіб підвищення конкурентоспроможності обробної промисловості Німеччини через посилену інтеграцію «кіберфізичних систем», або CPS, в заводські процеси. Концепцію було представлено світовому загалу в Давосі на економічному форумі у 2016 р.

«Кіберфізичні системи» – це комплекси, що складаються з природних об'єктів, штучних підсистем і контролерів. Поняття введено у 2006 р. директором із вбудованих і гібридних систем Національного наукового фонду США Гелен Джилл. Передбачається, що ці системи будуть об'єднуватися в одну мережу, зв'язуватися одна з одною в режимі реального часу, самоналаштовуватися й навчатися нових моделей поведінки. Такі мережі зможуть вибудовувати виробництво з меншою кількістю помилок, взаємодіяти з виробленими товарами й за необхідності адаптуватися під нові потреби споживачів. Наприклад, виріб у процесі випуску зможе сам визначити обладнання, здатне виробити його. І все це в повністю автономному режимі без участі людини.

Отже, якщо автоматизація виробництва, що почалася в середині ХХ ст., мала вузьку спеціалізацію, за якої системи управління розроблялися для кожної сфери й підприємства окремо та не масштабувалися, то основу нової технологічної революції становитиме розвиток глобальних промислових мереж.

«Індустрія 4.0» – справжня знахідка для виробників, адже вона дає змогу виробляти одиничний продукт за цінами масового! Сформульовано 6 принципів проєктування систем у межах цієї концепції:

віртуалізація, децентралізація, можливість роботи в режимі реального часу, орієнтація на надання послуг, інформаційна прозорість і модульність.

Першою на шлях «Індустрії 4.0» стала Німеччина, яка в межах розробленої «високотехнологічної стратегії» почала інвестувати в нову інтернет-інфраструктуру й створення глобальних стандартів по 40 млрд євро на рік. Варіанти стратегії отримали загальну назву «High-Tech Strategy 2020 Action Plan». До 2030 р. Німеччина планує повністю перейти на систему інтернетизованої промисловості. Аналогічні програми впроваджуються і в інших розвинених країнах – Китаї, Південній Кореї і США.

Згідно з опитуванням 800 лідерів технологічних компаній, проведеним спеціально для форуму в Давосі, ключовими драйверами змін стануть хмарні технології, розвиток способів збирання й аналізу біг-дата (Big Data), краудсорсинг, шерингова економіка й біотехнології. Серед інших прогнозів експертів лідирують «розумний» одяг, підключений до інтернету, безпілотні автомобілі й медицина, заснована на 3D-друці. Крім того, 45% респондентів вважають, що у 2025 р. в радах директорів великих компаній може бути присутнім штучний інтелект.

Концепцію *інтернету речей* сформулював у 1999 р. Кевін Ештон – засновник дослідницької групи «Auto-ID» при Массачусетському технологічному інституті. На презентації для керівництва «Procter & Gamble» він розповів, як впровадження радіочастотних міток у товари зможе змінити систему управління логістикою в корпорації. Але часом справжнього народження інтернету речей вважають 2013–2014 рр., коли кількість підключених до мережі пристроїв перевищила чисельність населення Землі.

Інтернет речей – це концепція підключення до інтернету побутових предметів, які завдяки цьому можуть взаємодіяти один з одним або із зовнішнім середовищем, збирати корисні дані й на їх основі самостійно вчиняти дії та операції без участі людини. Цими предметами можуть бути, наприклад, автомобілі, термостати, побутова техніка (холодильник, пральна машина, сушарка тощо), лампочки. Інтернет речей також активно використовується в медицині. Один із прикладів – імплантати для моніторингу серцебиття.

На цьому ринку теж уже є асоціації, які займаються стандартизацією та розвитком технологій інтернету речей. На початку 2014 р. був створений консорціум «All Seen Alliance». У нього входять «Linux», «Qualcomm», LG, «Sharp», «Panasonic» і ще приблизно 50 компаній. У минулому році до «All Seen» приєдналася «Microsoft». У «All Seen» уже є своє відкрите програмне забезпечення «All Join», створене «Qualcomm».

У липні 2014 р. «Intel», «Samsung Electronics», «Dell», «Broadcom» та інші ІТ-компанії створили некомерційне об'єднання під назвою «Open Interconnect Consortium». Його мета – розроблення стандартів інтернету речей, які дають змогу пристроям різних виробників передавати один одному інформацію, що зробить ідею інтернету речей ефективнішою. «Open Interconnect Consortium» почав із розробок у сфері побутової та офісної техніки.

Нижче наведено топ-12 інновацій.

1. Редагування генома. Молекулярний «скальпель» «CRISPR-Cas9» – потужний інструмент для редагування генома. Він дає змогу здійснювати пошук бактерій, за допомогою яких можна корегувати клітини людини (виправляти інформацію, пошкоджену мутацією) й таким чином лікувати спадкові хвороби.

За цей винахід Еммануель Шарпантьє і Дженніфер Дудна отримали у 2020 р. Нобелівську премію.

Завдання – знайти «помилку», виправити її, не змінюючи нічого іншого. «Виправленню» піддаються лейкемія, гемофілія, муковісцидоз.

Дослідники зі США та Південної Кореї видалили в ембріона дефект ДНК, відповідальний за хвороби серця.

2. Вирощування та пересадка нових органів. У новонароджених дітей є випадки (1 на 6–12 тис.) мікродії – недорозвиненості вушної раковини. У Шанхайському університеті успішно пересадили 5 дітям вуха, вирощені з їхніх власних хрящових кліток.

Методика: сканується здорове вухо й розробляється його дзеркальна модель, після застосування спеціальної технології через 12 тижнів клітини утворюють повноцінну вушну раковину, яка замінює недорозвинену.

Ця технологія може використовуватися і в інших аналогічних випадках.

3. Полімеразна ланцюгова реакція (ПЛР). Технологія циклічного копіювання ДНК – ПЛР – це прорив у розвитку молекулярної генетики та біотехнологій.

Раніше розшифровка та детальне вивчення тривали до 5 років, а тепер – 24 години. Нині у світі створено величезні бази даних розшифрованих послідовностей геномів, у тому числі й коронавірусу.

Метод ПЛР рятує людство від різних епідемій, до яких ми не готові. Визначення вірусів стало суттєвою допомогою в лікуванні епідемій.

Сфера застосування – біоінженерні та діагностичні дослідження, індустрія діагностики.

4. Біонічні протези. Поєднання досягнень у сферах біології, медицини, електроніки та матеріалознавства дало змогу створити біонічні протези, які не просто заміщують втрачений орган або кінцівку, а й повертають людині відчуття присутності втрати й повного контролю над протезом. Також відсутні фантомні болі та відновлюються всі функції (спорт, танці).

Вартість протезів від британської фірми «Touch Bionics» – від 25 тис. доларів США.

5. Імуноterapia раку. Проблема лікування ракових утворень обумовлена тим, що переродження хворої клітини може відбуватися в будь-якому місці при порушеннях регуляції її генома. Такі порушення відбуваються постійно, але імунна система здатна розпізнавати та знищувати їх. Проте інколи ракові клітини перемагають, і зупинити рак буває досить важко.

Використання імунологічних підходів для стримування розмноження ракових клітин показує хороші результати.

У пацієнта беруть ракові клітини й відтворюють специфічні антитіла до них, які повертають в його організм. Вони розпізнають хворі клітини й запускають механізм їхнього знищення. Безболісний, нетоксичний та довготривалий метод, але поки дорогий – вартість процедури становить 5–10 тис. доларів США.

6. Штучна їжа. Справжній прорив у харчових технологіях показала компанія «Beyong Meat» (США), створивши м'ясо на рослинній основі, смакові якості якого не відрізняються від справжнього.

Швейцарська фірма «Planted» створила штучну курятину, яку збуває в Європі та Азії.

Малайський стартап «Phuture Foods» випускає свинину з бобів, грибів і пшениці.

Компанія «Good Catch» вирощує рибу та морепродукти в пробірці, а тунця – з водоростей.

«Air Protein» планує добувати білки м'яса з повітря (з вуглекислого газу, який уловлюють та переробляють особливі мікроорганізми).

7. Квантовий комп'ютер. У 1980-ті рр. вчені помітили, що квантова фізика дає змогу суттєво розширити можливості комп'ютера. Квантовий об'єкт може приймати не одне з двох положень (0 або 1), а два одночасно. Це дає змогу виконати обчислення одразу в багатьох множинах.

Перші квантові генератори з'явилися у 2000-ні рр., але на їхню роботу значно впливали завади. Тільки у 2019 р. компанія «Гугл» створила новий квантовий комп'ютер, швидкодія якого значно вища.

На тестування однієї із задач звичайний комп'ютер витратив би 10 тис. років, а квантовому вистачає 2,5 дня.

8. Самокерований автомобіль. Автопілот – не новина. Він уже давно застосовується в авіації. Однак автопілот четвертого покоління – це практично повністю автономне водіння за деяких обмежень: дорога з розміткою; наявність дорожніх знаків; GPS-трекінг; високодеталізовані карти.

Сфера застосування – вантажні перевезення, міжміські автобусні сполучення та громадський транспорт за регламентованими маршрутами по виділених трасах.

Автопілот п'ятого покоління – повністю автоматичне водіння. Компанія «Nissan» працює над технологіями управління машиною за допомогою думки.

9. Новий телескоп на заміну «Хабблу». NASA і компанія «Northrop Gruman» планують наприкінці 2021 р. запустити в космос інноваційний телескоп імені Джеймса Вебба. Він дасть змогу виявити світло перших

зірок та галактик, які були сформовані після Великого вибуху, а також вивчити формування й розвиток зірок планетних систем та походження життя; дослідити період з 400 тис. років після Великого вибуху до 400 млн років після Великого вибуху; віднайти планети, аналогічні планеті Земля, та перевірити їх на наявність корисних копалин.

10. Чарівний графен. Двовірний графен відкрили у 2004 р. – це матеріал з графітової плівки товщиною в один шар атома вуглецю. Однак дива розпочалися тільки в останні роки.

Дослідники з Університету Тренто (Італія) змогли нагодувати графеном павуків, які після цього снують павутину, в декілька разів міцнішу за звичайну.

Китайські вчені нагодували графеном шовкопрядів і отримали шовкову нитку, яка пропускає електричний струм. За її допомогою в одяг можна вбудовувати електроніку – телефон, навушники тощо.

Це уможливлює виготовлення супертвердих матеріалів, розумних контактних лінз, біосенсорів, нейроінтерфейсів, спеціальних спортивних товарів.

11. Коріння врятує світ. Вуглекислий газ (CO_2 – діоксид вуглецю) утворюється природним шляхом від гниття рослин та дихання тварин і забезпечує життєдіяльність біосфери Землі насамперед підтримкою фотосинтезу. Надалі його знову поглинають та переробляють рослини. Проте з активним використанням людством викопних енергоносіїв, таких як паливо, відбувається швидке збільшення концентрації цього газу в повітрі, і, як наслідок, починається зміна клімату.

Рослини поглинають половину вуглекислого газу. Таким чином вони зв'язують 746 млрд т CO_2 на рік. Залишок, а це 180 млрд т CO_2 , збирається в атмосфері й нагріває Землю. Тому перед людством стоїть завдання знайти нові ефективні способи зв'язування діоксиду вуглецю. Можливі шляхи:

1. Рослини мають формувати більше та глибше коріння. Таке коріння буде містити більше особливої речовини, з якої складається корок, – *суберину*. У невеликих кількостях він уже є в корінні.

Суберин в природі використовується для формування міцних водонепроникних шарів і складається з величезних молекул, напа-

кованих атомами вуглецю, які дуже повільно розкладаються в ґрунті. Після збирання врожаю вуглець залишатиметься в ґрунті й буде дуже повільно вивільнятися.

Це рішення дасть змогу виграти декілька десятиліть.

2. Висаджування лісів також принесе такий ефект, але тільки на наявних площах, щоб не конкурувати з виробництвом харчових продуктів.

Нині основні зернові культури покривають 800 млн га земної поверхні. Якщо хоча б на 25% цієї площі вирощувати оптимізовані (з глибоким корінням) рослини, то щороку можна буде зв'язувати понад 10% надлишкового CO₂.

В епоху зміни клімату глибоке коріння може стати перевагою, окрім того, вуглекислота в ґрунті сприятиме утримувannya води й кращому засвоєнню поживних речовин.

Мінус – нові сорти рослин будуть отримуватися не селекційними методами, а за допомогою генної техніки. Наприклад, в аграрному секторі США вирощують рослини, які дають гарний врожай та дуже стійкі до будь-якої непогоди.

12. Інновації в медицині:

- 1) біг-дата – збирання даних, їх аналіз та об'єднання в глобальну систему;
- 2) вертикальна інтеграція: фармвиробники, дослідні лабораторії, страхові компанії, IT-розробники об'єднують зусилля;
- 3) штучний інтелект аналізує велику кількість інформації, підказуючи лікарям потрібне рішення, а фармкомпанії досліджують, як ліки впливають на організм людини;
- 4) 3D-друк індивідуальних органів під замовлення врятує десятки тисяч життів, адже в очікуванні донорських органів щодня помирає 21 людина. Можна друкувати внутрішні органи, окремі частини тіла. Наприклад, у 2013 р. в Принстонському університеті надрукували вухо, яке виконувало слухові функції;
- 5) персоналізовані ліки. Через генетичні особливості пацієнтів деякі препарати ефективні для однієї людини, але не діють на іншу. Індивідуальне лікування дорожче, але його вартість повністю окупається за рахунок ефективності;

- 6) розумний одяг. Навіщо носити спеціальний браслет для зчитування показників? Його функцію може виконувати повсякденний одяг. Уже існують футболки зі спеціальними передавачами, які вимірюють біоритми тіла. В майбутньому одяг матиме вихід до інтернету та підключення до систем біг-дата. Інший напрям – імплантовані під шкіру гаджети; перший такий пристрій на масовому ринку планується випустити у 2025 р.;
- 7) роботи-реабілітатори. Після деяких операцій або захворювань може знадобитися тривале відновлення. Невдовзі таким пацієнтам не доведеться проводити цей час в лікарні або змушувати близьких цілодобово доглядати за ними, адже ці завдання під силу реабілітаційним роботам, як і допомога пацієнтам з особливими потребами.

1.5. КЛІМАТИЧНА КРИЗА

1.5.1. Глобальне потепління

Глобальне потепління (англ. global warming) – збільшуване поступове підвищення температури поверхні Землі та океану.

Нагрівання відбувається не лише через сонячну радіацію, а й внутрішніми джерелами (розпад калію-40, гравітаційна диференціація). Дослідні дані засвідчують, що сонячні цикли слабо позначаються на зростанні температури в глибині океанів: динаміка їхньої температури не повторює сонячні цикли, але температура постійно зростає [8].

Глобальне потепління пов'язане з парниковим ефектом і призводить до зміни клімату в планетарних масштабах.

Понад 97% дослідників клімату вважають: саме *діяльність людини призвела до глобального потепління*. Однак потепління – це загальна усереднена тенденція: зміна температур відбувається нерівномірно залежно від сезону та місцевості. Інколи в деякі сезони клімат навіть стає холоднішим. Наприклад, в Україні температури в зимовий період зросли значно більше, ніж у літній.

За останню сотню років середня температура повітря над суходолом підвищилася, як стверджується, більше ніж на півградуса.

Наукова думка, висловлена Міждержавною групою експертів зі зміни клімату (МГЕЗК) ООН і підтримана національними академіями наук країн «великої сімки», полягає в тому, що середня температура на Землі піднялася на $0,7^{\circ}\text{C}$ з часу початку промислової революції (з другої половини XVIII ст.) і що «велика частина потепління, яке спостерігалось в останні 50 років, спричинена діяльністю людини», насамперед викидом газів, які викликають парниковий ефект, таких як вуглекислий газ (CO_2) і метан (CH_4). Оцінки, отримані за кліматичними моделями, на які посилається МГЕЗК, свідчать, що у XXI ст. середня температура поверхні Землі може підвищитися на величину від 1,1 до $6,4^{\circ}\text{C}$. В окремих регіонах температура може трохи знизитися.

Танення льоду, насамперед в Антарктиці, спричинило на 2018 р. підвищення рівня Світового океану на 7,6 мм з 1992 р., 3 мм зростання припали на період з 2013 до 2018 р.

Крім підвищення рівня Світового океану, зростання глобальної температури також призведе до змін у кількості й розподілі атмосферних опадів. У підсумку можуть почастишати природні катаклізми, такі як повені, посухи, буревії та ін., знизиться врожай сільськогосподарських культур на постраждалих територіях і підвищиться – в інших зонах (за рахунок збільшення концентрації вуглекислого газу). Потепління триватиме та, ймовірно, збільшить частоту й розміри таких явищ.

Потепління клімату може призвести до зміщення ареалів видів у бік полярних зон і збільшити ймовірність вимирання нечисленних видів – мешканців прибережних зон і островів, чие існування вже перебуває під загрозою.

Деякі дослідники вважають, що глобальне потепління – це міф. Частина науковців навіть відкидає можливість впливу людини на цей процес. Є ті, хто не заперечує факт потепління й допускає його антропогенний характер, але не погоджується з тим, що найнебезпечнішими з впливів на клімат є промислові викиди парникових газів.

1.5.2. Зміни температури

Починаючи з 1970-х рр. на Землі спостерігається енергетичний дисбаланс, тобто атмосферу покидає менше енергії, ніж надходить. Найбільша частина цієї енергії поглинається океанами. Цілком мож-

ливо, що істотний внесок у підвищення тепломісткості океану зробило людство.

Протягом 1906–2005 рр. середня температура поверхні Землі зросла на $0,74 \pm 0,18^{\circ}\text{C}$. За останню половину цього періоду швидкість потепління майже подвоїлась, ніж за період загалом ($0,13 \pm 0,03^{\circ}\text{C}$ порівняно з $0,07 \pm 0,02^{\circ}\text{C}$ за десятиліття). Міський тепловий острів має дуже малий ефект та оцінюється менше $0,002^{\circ}\text{C}$ потепління за кожне десятиліття, починаючи з 1900 р. Згідно з даними супутникових температурних вимірювань, температура в нижній тропосфері збільшувалась у межах від $0,13$ до $0,22^{\circ}\text{C}$ кожні десять років, починаючи з 1979 р. Кліматичні дані свідчать, що до 1850 р. температура протягом 1–2 тис. років була відносно сталою, хоча відбувались різні регіональні коливання, наприклад, Середньовічний теплий період або Малий льодовиковий період.

Потепління, визначене за допомогою інструментальних температурних вимірювань, має стійку тенденцію, що підтверджується численними спостереженнями, задокументованими багатьма незалежними групами науковців. Наприклад: підвищення рівня моря (теплове розширення води внаслідок потепління), чимале танення снігу й льоду, збільшення тепломісткості океанів, підвищення вологості, раннє настання весняних явищ, таких як цвітіння рослин. Імовірність того, що ці зміни сталися випадково, практично дорівнює нулю.

Останні висновки Інституту космічних досліджень Годдарда НАСА (GISS) і Національного центру кліматичних даних США свідчать, що 2005 та 2010 рр., перевищуючи 1998 р. на кілька сотих градуса, виявились найтеплішими на планеті, починаючи з кінця XIX ст., коли стали доступні надійні та всеосяжні інструментальні вимірювання. Науковці з підрозділу кліматичних досліджень стверджують, що 2005 р. був другим найтеплішим роком після 1998-го, а 2003 і 2010 рр. поділяють третє місце як найтепліші, проте «оцінка похибки окремих років... принаймні в десять разів більша за різницю між цими трьома роками». У заяві щодо стану клімату Землі 2010 р. Всесвітньої метеорологічної організації (ВМО) пояснюється, що номінальне значення температури у 2010 р. становить $+0,53^{\circ}\text{C}$, що перевищує значення 2005 ($+0,52^{\circ}\text{C}$) та 1998 рр. ($+0,51^{\circ}\text{C}$). Зрозуміло, що ця різниця між трьома роками статистично незначна. Починаючи з 1986 р. глобаль-

на середньорічна температура кожного року вища, ніж середня за період 1961–1990 рр.

1.5.3. Паризька кліматична угода

Її уклали у 2015 р. у Парижі майже 200 країн – учасниць Рамкової конвенції ООН зі зміни клімату. Головна ціль – обмежити зростання середньої глобальної температури атмосфери Землі на значно нижчому рівні, ніж 2°C, порівняно з так званим доіндустріальним періодом (1850–1900 рр.), коли людина не впливала помітно на склад атмосфери.

Ще краще, щоб потепління зупинилося на позначці не вище 1,5°C. Саме за таких умов людству вдасться запобігти найгіршим негативним наслідкам глобальної зміни клімату, пов'язаним із підняттям рівня Світового океану, посухами, катастрофічними погодними явищами тощо. При цьому навіть у найкращому разі шкоди від зміни клімату не вдасться уникнути, оскільки ми вже стикаємося з її наслідками.

У межах угоди кожна країна ставить перед собою власні цілі, спрямовані на досягнення спільної мети. Угода набрала чинності 4 листопада 2016 року після того, як її ратифікувала необхідна кількість країн, відповідальних за 55% усіх викидів вуглекислого газу.

1.5.4. Чому клімат змінюється і чим це загрожує

Не викликає сумніву той факт, що клімат планети змінюється, і наслідки цього процесу можна спостерігати на власні очі. Наприклад, у Києві в сезоні 2019–2020 рр. метеорологічна зима так і не настала вперше за майже 140 років, відколи ведуться спостереження. Це лише один із багатьох кліматичних рекордів, які для території України останніми роками стали майже буденним явищем.

Якщо говорити про весь світ, то 2020 р. – один із трьох найспекотніших за всю історію наукових спостережень за кліматом. Хоча дані різних наукових установ дещо відрізняються, але всі вони свідчать, що у 2020 р. температура атмосфери була приблизно на 1,2°C вищою порівняно з доіндустріальним періодом. Це дуже близько до показника 2016 р., який був найспекотнішим в історії, а останнє десятиліття стало найспекотнішим за півтора століття.

Саме зі зміною клімату пов'язані особливо масштабні природні пожежі в різних куточках світу, що трапляються останніми роками.

Головна причина зміни клімату – діяльність людини, передовсім – викиди парникових газів. У цьому переконані майже всі фахівці, які займаються дослідженнями клімату.

Зменшення викидів парникових газів (насамперед CO₂) є ключовим моментом у боротьбі з кліматичною кризою. До минулого року щорічний обсяг викидів CO₂ збільшувався, але у 2020 р. він зменшився на 7% порівняно з попереднім роком.

Рекордне падіння сталося не завдяки боротьбі зі зміною клімату, а через пандемію COVID-19. Через карантинні обмеження багато підприємств тимчасово зупинили роботу або знизили обсяги виробництва, менше використовувався автомобільний транспорт. Щоправда, зменшилися не лише викиди вуглекислого газу, а й мікрочасточок, що потрапляють в атмосферу і зменшують надходження сонячного проміння до Землі. Саме тому спад промислового виробництва зіграв на користь потеплінню.

1.5.5. Зміна клімату: причини, наслідки, адаптація

Клімат – багаторічний режим погоди на певній території, який визначається на основі багаторічних метеорологічних спостережень (25–50-річні цикли), одна з основних географічних характеристик місцевості.

Основні особливості клімату обумовлюються атмосферним тиском, швидкістю й напрямком вітру, температурою і вологістю повітря, хмарністю та атмосферними опадами, тривалістю сонячної радіації, дальністю видимості, температурою верхніх шарів ґрунту і водоймищ, випаровуванням води із земної поверхні в атмосферу, висотою і станом снігового покриву, різними атмосферними явищами і наземними гідрометеорологічними факторами (роса, ожеледь, туман, грози, завірюхи тощо).

Зміна клімату – коливання клімату Землі загалом або окремих її регіонів із часом.

Причиною зміни клімату є динамічні процеси на Землі, зовнішні дії, такі як коливання інтенсивності сонячного випромінювання і, з недавніх пір, діяльність людини.

Глобальна зміна клімату – одна з найгостріших екологічних проблем, які стоять перед людством. Нині поняття «глобальна зміна клімату» ототожнюють із поняттям «глобальне потепління», або «парниковий ефект».

Парниковий ефект – явище в атмосфері Землі, за якого енергія сонячних променів, відбиваючись від поверхні Землі, не може повернутися в космос, оскільки затримується молекулами різних речовин.

Без парникового ефекту температура поверхні Землі, за оцінками, була б приблизно на 33°C нижчою, ніж є насправді, і становила б –18°C.

Унаслідок людської діяльності явище парникового ефекту посилюється. За звітом Міжурядової групи експертів зі зміни клімату від 2 лютого 2007 року, «саме збільшення викидів парникових газів унаслідок діяльності людини є найбільшою причиною зафіксованих кліматичних змін».

Загальні процеси, що викликають зміну клімату:

- зміна розмірів і взаємного розташування материків і океанів;
- зміна світлового режиму Сонця;
- зміни параметрів орбіти Землі;
- зміна прозорості атмосфери та її складу;
- зміна концентрації парникових газів ($\text{CO}_2 \rightarrow \text{CH}_4$) в атмосфері;
- зміна відбивної здатності поверхні Землі (альбедо);
- зміна кількості тепла, наявного в надрах Землі.

Основні сфери людської діяльності, що спричиняють глобальну зміну клімату:

- спалювання викопного палива (вугілля, нафти, газу) і нерациональне використання енергії;
- використання аерозолів;
- промисловість та сільське господарство;
- вирубування лісів;
- урбанізація.

Що відбувається?

1. Середня температура на планеті піднялася на 0,7°C з початку вимірювання температури на Землі (1850).
2. 11 з останніх 12 років (1995–2006) зафіксовані як найтепліші за останні 150 років.
3. Рівень Світового океану зріс на 0,17 м. Із 1961 по 2003 р. рівень Світового океану в середньому зростав на 1,8 (1,3–2,3) мм щорічно. Починаючи з 2003 р. темпи підвищення рівня океану зросли до 3,1 (2,4–3,8) мм щорічно.
4. Спостерігаються температурні аномалії земної поверхні протягом періоду з 1850 по 2012 р.
5. Із 1901 по 2012 р. змінюється температура земної поверхні.
6. Супутникові дані свідчать, що арктичні льодовики тануть зі швидкістю 2,7% в десятиріччя, а влітку – до 7,4%.

Наслідки зміни клімату:

- збільшення кількості та масштабності стихійних лих;
- перерозподіл опадів, що може призвести до посух в одних регіонах та затоплень в інших;
- втрати в сільському господарстві;
- брак питної води для більше ніж 500 млн людей на планеті;
- затоплення територій і місць проживання сотень мільйонів людей.

1.5.6. Наслідки глобальної зміни клімату в Україні

Погода. Екстремальні природні явища, такі як буревії, шторми, сильні зливи, засухи, теплові хвилі, стануть частішими та будуть інтенсивнішими. Це вже відбувається. Так, за 2001–2005 рр. кількість та масштабність природних стихійних лих в Україні збільшилася майже вдвічі порівняно з кінцем ХХ ст.

Можливими є зміни середньої температури взимку та влітку до кінця століття.

Південь України:

- середня температура влітку +28...+30°C (нині +21...+23°C);

- взимку +2...+5°C (нині –3...0°C).

Центральна та Північна Україна:

- середня температура влітку +24...+25°C (нині +18...+19°C);
- взимку +2...+4°C (нині –3...–5°C).

Кількість опадів. Південь, Центр, Схід України:

- влітку зменшиться на 35–40%;
- взимку зменшиться на 20%.

Річний стік річок до кінця сторіччя може зменшитися на 10–20%, а в південних та східних регіонах – до 50%.

Може утворитися дефіцит води для потреб населення, сільсько-го господарства та промисловості.

Вплив на природу. Зміна географічних ареалів існування біологічних видів. Клімат південних та східних областей набуватиме ознак напівпустелі, північних – ознак степу.

Міграція. Існує загроза затоплення морських прибережних територій та пошкодження інфраструктури внаслідок підняття рівня Світового океану на 0,2–0,6 м до кінця століття.

До кінця XXI ст.:

- до 3 млрд людей потерпатимуть від нестачі питної води;
- 100 млн людей потерпатимуть від щорічного затоплення прибережних територій.

Для боротьби зі змінами клімату потрібно до 1% світового ВВП за наявних нині технологій.

Бездіяльність у боротьбі зі зміною клімату призведе до втрат 5–20% світового ВВП щорічно.

1.5.7. Вирішення проблеми

Оскільки головною причиною зміни клімату є підвищений вміст парникових газів в атмосфері внаслідок спалювання викопного палива, необхідно економно використовувати енергію та переходити на альтернативні джерела.

Процес вирішення проблеми на міжнародному рівні. 1992 – Рамкова конвенція зі зміни клімату. 1998 – Кіотський протокол до неї.

Адаптація до глобальних змін клімату. Адаптація – це пристосовування в природному або людському середовищі до існуючих або очікуваних кліматичних впливів або їхніх наслідків, що зменшує шкоду або розвиває корисні можливості.

Програма розвитку ООН. Основні галузі адаптаційної діяльності:

- здоров'я людини;
- підвищення рівня моря в прибережних районах.

Адаптація водних ресурсів:

- зміна інфраструктури або інституційних механізмів;
- зміна попиту або зниження ризику;
- підвищення ефективності використання води, планування альтернативних джерел водопостачання (наприклад, очищених стічних вод або опрісненої морської води), внесення змін до розподілу води;
- збереження вологості в ґрунті за допомогою мульчування та інших засобів;
- захист прибережних ресурсів прісної води від солоності.

1.5.8. Характерні приклади підтвердження негативних наслідків кліматичної кризи

1. Апокаліпсис.

1.1. У вересні 2018 р. за завданням ООН 90 вчених із 40 країн світу підготували звіт «Прогноз зміни клімату».

Висновок: подальше забруднення планети парниковими газами в найближчі 20–30 років призведе до підвищення температури на 2°C.

Наслідки:

- рівень Світового океану підніметься більше ніж на 60 см і будуть затоплені багато міст – Лондон, Майямі, Одеса та ін.;
- стануться невідворотні кліматичні зміни, *наприклад, зникнуть цілі екосистеми – комахи, які запилюють злакові рослини.*

Завдання: втримати глобальне потепління до 2030 р. на рівні 1,5°C.

Спосіб вирішення: припинити використання викопного палива.

1.2. У жовтні 2018 р. було опубліковано ще один звіт – *Фонду дикої природи (WWF)*.

Факти за останні 40 років:

- кількість тварин зменшилась на 60% (у Латинській Америці – на 89%);
- зникло 4 тис. птахів, риб, ссавців та земноводних.

Висновки:

- ми – перше покоління, яке знає, що ми знищуємо планету, і останнє, яке може з цим щось зробити;
- коридор порятунку планети – 10–12 років.

2. Індонезія.

Наслідки:

- столиця Індонезії місто Джакарта (острів Ява), яке налічує приблизно 30 млн населення, щороку *занурюється в море на 25 см*; 18 млн автомобілів, квартири у висотках площею не більше 15–20 кв. м;
- прийнято рішення про перенесення столиці в мусульманське місто Балікапан на острові Борнео, в якому проживає 850 тис. жителів і яке розташоване в реліктовому лісі;
- вартість переїзду столиці становитиме понад 30 млрд доларів США. Уряд Індонезії буде змушений побудувати нові квартали на 700 тис. мешканців та всю необхідну інфраструктуру.

3. П'ять найбільших екологічних катастроф України.

3.1. Наслідки війни на Донбасі:

- 4500 потенційно небезпечних промислових об'єктів;
- 500 зафіксованих аварійних ситуації (2018–2019);
- затоплення шахт, забруднення повітря, води, ґрунту;
- пожежі: боєприпаси, трава, тактичні лісосмуги;
- 0,5 кг сірки в ґрунті та повітрі на 1 кв. км.

3.2. «Бурштинова народна республіка» (Волинська, Рівненська, Житомирська обл.). За запасами посідає 3-тє місце в Європі після Польщі та Росії.

На її території пошкоджено 6 тис. га землі, в тому числі ліс, річки, болото, гідрологічний режим, родючий шар ґрунту.

Обсяг чорного ринку – 500 млн євро на рік.

3.3. Вирубка прадавніх лісів. Лісистість території – 15,9%, а за запасами деревини Україна посідає 5-тє місце в Європі.

У 2017 р. обсяг імпорту склав 1 млрд доларів США (40% – нелегально).

Штрафи та кримінальна відповідальність – від 2 млн грн, з 2019 р. – більше 20 тис. грн.

3.4. Сміттєвий хаос. 474 млн т відходів на рік, у тому числі 26 млн т – твердих, 448 млн т – небезпечних.

Єдиний в Україні сміттєспалювальний завод «Енергія» в Києві розрахований на обробку 25% відходів.

Причини:

- низький рівень екологічної свідомості громадян і чиновників;
- неефективність державного екологічного контролю;
- низькі штрафи за порушення екологічного законодавства.

3.5. Дніпро, що стогне. *Причини:*

- обміління;
- цвітіння води;
- забруднення фосфатами;
- заростання водосховищ водяним горіхом (Київське водосховище – 5% площі, 2 кв. км);
- браконьєрство;
- забруднення води стоками, переважно водоканалів.

4. Ресурс на узбіччі. 20 млн ПЕТ-пляшок кожного дня підлягає утилізації.

Виробництво нових товарів з переробленої ПЕТ-тари – світовий тренд:

- 4 пляшки – футболка гарної якості;
- 2 пляшки – дитяча іграшка;
- пляшка об'ємом 1 л – це 250 г нафти та 3 л води, а продукти розпаду – стирол, формальдегід, діоксин, які забруднюють воду, повітря та землю.

В Україні переробляється *не більше 2% ПЕТ-тари* на 2000 підприємств. Завод «Еко-втор» у м. Фастові виробляє з ПЕТ-пляшок штапельне волокно.

5. Про проблему води на планеті (Близький Схід та Південна Африка).

5.1. Проблема – опустелювання та засолювання значних територій.

5.2. Температура влітку (200 днів) – вища 50°C. До 2050 р. очікується +4°C.

5.3. Екологічна обстановка – сміття.

5.4. Вартість води:

- Ізраїль: 1 м³ – 2 долари США (понад норму – 4 долари);
- Іран: 7–10 центів;
- Йорданія: 1 долар США;
- інші країни: максимум 40 центів.

Собівартість 1 л води перевищує вартість 1 л нафти.

5.5. Відсутність лічильників, безлімітне споживання, низький контроль за якістю води, надмірна витрата на сільське господарство (Іран – 70%).

5.6. Мертве море. Щороку його рівень знижується на 1 м, нині воно розділене на 2 частини.

5.7. Річки Тигр і Євфрат. Тигр так обмілів, що в Багдаді його переходять вброд. В Туреччині збудовано дамбу (2018) з наступним контролем потоку води.

5.8. Африка. На Нілі зведено Ефіопську дамбу + ГЕС (як 4 Дніпрогес), від яких страждають Єгипет і Судан.

5.9. Екологія, політика.

1.5.9. Про проблему води на планеті (Геологічна служба США, 2020)

Прісна вода – не більше 2,5% світових водних ресурсів (35 млн куб. км):

- 68,7% – льодовики;
- 30,3% – важкі для видобутку підземні води.

На поверхні Землі залишається 1,2% прісної води:

- 69% – вічна мерзлота;
- 21% – річки та озера.

Загальний обсяг річкових стоків – 46,8 тис. куб. км, які розподілені нерівномірно. Найбільш забезпечена прісною водою Латинська Америка – 30%, Євразія – 70% населення – 40%, африканські країни – 10%.

Глобальне потепління та дисбаланс між пропозицією та попитом – 17%. До 2025 р. дефіцит може зрости до 1,2–3 млн куб. м на рік, а це призведе до того, що 47% населення відчуватимуть гостру нестачу води.

Також передбачається, що після 2025 р. серед 250 млн африканців почнуться масова міграція і конфлікти.

37 провідних водоносних горизонтів Америки, Євразії та Африки значно виснажилися, що викликає *небезпечну осадку ґрунтів*:

- Пекін – 4 см на рік;
- Шанхай, Мехіко, Каліфорнія – 1 см на рік.

Відбулося 655 воєн за воду, з них 66 – в Європі. З 2010 р. сталося 466 конфліктів, із них 36 – збройних. У 2018 р. зафіксовано 18 конфліктів за воду. Ймовірність виникнення нових у найближчі 50–100 років – 75–95%.

Найбільший ризик – у 9 країнах: Бахрейн, Кувейт, Катар, ОАЕ, Палестинська Республіка, Ізраїль, Саудівська Аравія, Оман, Ліван.

Три види насильства за воду: вода – зброя; вода – привід; вода – критична інфраструктура – бойові дії.

Приклади конфліктів:

- Туреччина, Сирія, Ірак – Тигр і Євфрат;

- Ізраїльсько-арабська війна – Йордан, Ярмук. Заборона палестинцям брати воду з глибини понад 70 м;
- Індія, Пакистан, Бангладеш, Китай – протистояння в Гімалаях за воду;
- Киргизстан і Таджикистан (Амудар'я та Сирдар'я) збудували дамбу, через що страждають Казахстан, Узбекистан, Туркменістан та Афганістан.

1.6. ЕКОЛОГІЧНА ЕТИКА

Реалізація ідей збалансованого розвитку потребує стратегічного підходу, який би ґрунтувався на зміні всієї філософії мислення та політичної діяльності, що передбачає перехід: від розроблення та виконання фіксованих планів, які швидко застарівають, до створення адаптивної системи, яка може постійно поліпшуватися; від погляду, що лише держава є відповідальною за розвиток, до думки, що це відповідальність усього суспільства; від централізованого й підконтрольного прийняття рішень до поширення прозорих переговорів, співпраці та узгоджених дій; від фокусування на прийнятті законів чи інших нормативних актів до зосередження на якісних результатах управлінських процесів і процесах участі громадськості; від галузевого до інтегрованого планування; від зосередження на дорожніх проєктах (і, відповідно, залежності від зовнішньої допомоги) до розвитку, який визначається і фінансується, виходячи насамперед із власних можливостей країни. Тому необхідною умовою при реалізації Стратегії сталого розвитку є формування у свідомості людей такої філософської категорії, як «екологічна етика».

Екологічна етика (від грец. *oikos* – дім, середовище і *logos* – слово, вчення) – наука, що вивчає моральний аспект ставлення людини (суспільства, людства) до природи; галузь міждисциплінарних знань, предметом якої є моральні та духовні аспекти ставлення людини до живої і неживої природи [9].

Вирішення екологічних проблем здійснюється у двох основних напрямках – технологічному та гуманітарному. Технологічний передбачає розроблення та розповсюдження ресурсозберігаючих технологій та систем очищення і зменшення кількості відходів. Однак для вирішення екологічних проблем цього недостатньо. Необхідно змі-

нити поведінку й культуру сучасної людини, її ціннісні орієнтації та установки. Ці зміни мають революційний характер.

В екологічній етиці реалізується головний принцип гуманізму – відмова від насильства над природою й людиною, визнання цінності всього живого й заперечення примусу як способу вирішення проблем.

Основні принципи екологічної етики:

1. Відмова від агресивного антропоцентризму. Для європейської культури останніх століть характерний розгляд людини як центру й цілі світобудови, тобто антропоцентризм. Від цього принципу необхідно відмовитися. Новий світогляд людини має бути задоволеним лише остільки, оскільки він не зачіпає інтересів різноманіття життя на Землі загалом. Біоцентризм визнає цінність і унікальність будь-якої форми життя й поширює на неї принцип ненасильства. Природа володіє власною внутрішньою цінністю, людина – така ж частина природи, як будь-які інші живі істоти, вона не господар і не повинна порушувати екологічну рівновагу. Сфера етики розширюється: моральні норми охоплюють ставлення до тварин і природи. Засновник етики Землі американець Олдо Леопольд розглядав Землю як живу істоту (Гею) і вважав, що цінністю володіють не окремі істоти, а біотичні спільноти. Права людини мають бути підпорядковані інтересам біосистем.

2. Екологічний імператив, сформульований А. Швейнером, проголошує: «Добро – це те, що слугує збереженню й розвитку життя; злом є те, що знищує життя й перешкоджає йому». У цьому контексті потрібно відмовитися від антропологічного егоїзму, від его, що породжує жадібність, жорстокість, агресивність і стало новою в'язницею людства, яка перегороджує шлях до його розвитку. Настав час трансформації, про яку говорили мудреці й пророки. Ми повинні відмовитися від деяких своїх іграшок! Ми повинні взяти на себе відповідальність, знаючи, що небеса, океани, ліси й усе живе пов'язане з якістю нашого життя. Ми повинні подорослішати. Цей перехід до дорослішання підтримує сучасна наука, яка прийшла до ідеї цілісного і взаємопов'язаного світу. Щоб змінився світ, необхідно змінитися самій людині.

3. Використання сучасних ідей і традиційних цінностей. Екологічна етика спирається на широкий фундамент сучасної науки (загальна

теорія систем, синергетика), а також традиційних ідей (релігійні ідеї і пророцтва, що висловлювалися давніми вчителями людства). Наприклад, буддизм та індуїзм проповідують великі ідеї ненасильства, толерантності та поваги до всього живого, конфуціанство містить ідеї зв'язку й постійного енергетичного обміну людини й космосу, християнство знає способи морального вдосконалення людини й досягнення особливого стану, що ґрунтується на милосерді, любові й прощенні. Багато форм традиційних релігійних практик нині виявилися надзвичайно затребуваними. Позитивним прикладом цього може слугувати «Енцикліка „*Laudato Si*” Святішого Отця Франциска про турботу за наш спільний дім», лейтмотивом якої є перший наш обов'язок – залишити майбутнім поколінням планету, придатну для проживання [10].

4. Відродження природи, згідно з принципом загального взаємозв'язку, можливе тільки разом із відродженням індивідуальної моральності й актуалізацією моральних потреб (потреба в сенсі, любові, подоланні самотності, відчутті зв'язку зі світом і космосом, екологічні потреби, потреба в ідентичності, співпраці та соціальному партнерстві, у творчій самореалізації та суспільно корисній діяльності). Завданню цього відродження слугує розвиток сучасної екологічної етики.

5. Зміна орієнтацій від матеріальних потреб до духовних. Орієнтація на матеріальні цінності завела нашу цивілізацію в глухий кут. Порятунком може стати нова етика, не пов'язана з індустріальною цивілізацією. Вона ґрунтується на традиційних цінностях, виражених у священних книгах – Ведах, Упанішадах, Біблії, Корані, Талмуді. Це цінності милосердя, толерантності, любові, засновані на розумінні цілісності світу (холізм) і внутрішнього взаємозв'язку всіх істот. Сучасне наукове мислення збігається з вищою світовою мудрістю, викладеною в давніх ученнях. Ця світова мудрість вчить, що людина має вибір, як саме управляти свідомістю й собою.

6. Необхідність змінити всю картину світу. Важливим елементом нової картини світу є принцип загального взаємозв'язку й цілісності (холізм). Для подолання ситуації, що склалася у сфері екології, необхідно усвідомити наявний зв'язок між зовнішнім (природою) і внутрішнім світом людини. Цей зв'язок був очевидний для давньої лю-

дини, а сучасна його втратила. Тим часом наука все ближче підходить до висновків про існування всеосяжних внутрішніх зв'язків, які в містичній формі інтуїтивно відтворювалися в магічних ритуалах давніх культур і нині стають науковими фактами. У 1930-ті рр. Ервін Шредінгер сформулював концепцію взаємозв'язку елементарних частинок (квантів). Виявилось, що як тільки кілька квантів входять в один стан, вони стають взаємопов'язаними, як би далеко один від одного не опинилися. Альберт Ейнштейн запропонував узяти дві частинки, що перебувають в особливому стані, в якому вони анігілюють одна одну, розділити їх і виміряти їхній стан окремо. Цей експеримент передбачав подолання принципу невизначеності. Однак коли вимірюється стан однієї частинки, показники іншої точно відповідають результатам першої, наче друга частинка «знає» (як би далеко вона не перебувала) про стан першої. Цей принцип збереження взаємозв'язку між близькими людьми, які перебувають далеко одна від одної, був добре відомий в давнину й застосовувався в практичній магії.

7. Найважливіший принцип сучасної картини світу – принцип цілісності (холізм) виражається в таких положеннях:

- наша планета є єдиною живою і пульсуючою істотою, а людська раса являє собою велику родину («Васудава Кутумбакам», як називають її Веди);
- щоб захистити екологію планети, необхідно виробити більш помірний спосіб споживання, заснований на обмеженнях;
- егоцентричну свідомість і породжувані нею руйнівні емоції – ненависть, заздрість, фанатизм, фундаменталізм, жадібність – необхідно подолати. Глобальна свідомість ґрунтується на співпраці, співчутті, довірі й любові;
- від нас залежить, чи буде створено новий світ. Кожен із нас здатний зіграти вирішальну роль.

Сучасна етика не дає вказівок, що кожен повинен робити, бо людина як суб'єкт конструктивної діяльності вирішує це питання сама на основі цінностей і цілей, які вона вільна вибирати, виходячи з розуміння власної відповідальності за результат.

У сучасному світі відбувається боротьба двох тенденцій: тенденції до «красивого» життя за будь-яку ціну (пропагованої масовою

культурою) і тенденції до матеріального обмеження й духовного розвитку (пропагованої екологічною етикою). Поки що перемагає перша. Щоб зберегти природу й себе, людина повинна відмовитися від усіх ідей, які поширює сучасна реклама: культу споживання, індивідуалізму й егоїзму, гедонізму, фетишу речей, безвідповідальності, прагнення до наживи за будь-яку ціну й справити враження на оточення шикарними речами. Щоб захистити екологію планети, необхідно не тільки виробити більш помірний спосіб споживання, заснований на обмеженнях, не тільки відмовитися від індивідуалізму й егоїзму та подолати породжувані ними руйнівні емоції, а й виробити нову планетарну, глобальну свідомість, засновану на співпраці, співчутті, довірі та відповідальності.

Людина повинна заново навчитися конструювати себе, і цей процес нині здійснюється в екстремальних умовах, його місцем є планета Земля, а часом – точка неповернення, до якої ми наближаємося. У цій точці максимальної нестабільності (біфуркації) в багато разів зростають можливості для індивідуальної людської дії, але водночас зростає і відповідальність, яка лягає на плечі кожного. Вибираючи себе, ми вибираємо людство – ця ідея Канта нині набуває особливої актуальності. Вибираючи себе, ми вибираємо не тільки людство, а й навколишню природу й долю майбутніх поколінь.

Використані джерела

1. Глобальні проблеми. *Політологічний енциклопедичний словник* / уклад. Л. М. Герасіна, В. Л. Погрібна, І. О. Поліщук. Харків : Право, 2015. 416 с.
2. The Club of Rome : офіційний сайт. URL: www.clubofrome.org.
3. Agenda – United Nations Conference (Earth Summit). Rio de Janeiro. 1992.
4. Steady State Economy. Paper presented to the UK Sustainable Development Commission. April 24, 2008.
5. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015.
6. Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019.

7. Опанасюк А. С. Третя та четверта технологічні революції. URL: <http://rcrs.sumdu.edu.ua/images/pic/new-4.pdf>.
8. Кумі Найдю. Зміна клімату. Загальний огляд. *Amnesty International*. 14.09.2019.
9. Тофтул М. Г. Сучасний словник з етики. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.
10. Енцикліка «Laudato Si» Святішого Отця Франциска про турботу за наш спільний дім. Libreria Editrice Vaticana, 2015.

РОЗДІЛ 2

МЕНЕДЖМЕНТ

- 2.1. Вступ до сучасного менеджменту. Менеджер в організації
- 2.2. Функції менеджменту
- 2.3. Ефективні комунікації в менеджменті

2.1. ВСТУП ДО СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНІЗАЦІЇ

Менеджмент – це мистецтво впливу на людей, а через них на інші ресурси організації задля досягнення поставлених цілей.

Хоча поняття «менеджмент» і «управління» близькі за значенням, проте термін «управління» набагато ширший.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт із метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колектив працівників або окремих виконавців для реалізації поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

Розрізняють кілька видів менеджменту (рис. 2.1).

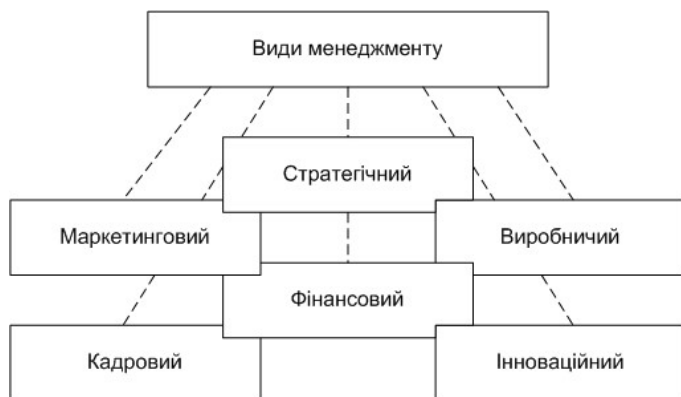


Рис. 2.1. Види менеджменту

Стратегічний менеджмент – вид управління, за якого вище керівництво переносить центр уваги на оточення фірми, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Маркетинговий менеджмент покликаний за допомогою маркетингової діяльності з реалізації створеного організацією продукту пов'язати в єдиний процес задоволення потреб клієнтів і організації та досягнення її цілей.

Виробничий менеджмент припускає, що керівники певного рівня й відповідні функціональні служби управляють процесом переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів у готову продукцію.

Фінансовий менеджмент полягає в управлінні процесом руху фінансових коштів в організації та охоплює: складання бюджету й фінансового плану; формування грошових ресурсів; розподіл грошей між структурами, що визначають життєдіяльність організації; оцінку фінансового потенціалу організації.

Кадровий менеджмент пов'язаний з використанням можливостей працівників для досягнення цілей організації. Його елементи: підбір і розстановка кадрів; навчання й розвиток кадрів; компенсація за виконану роботу; створення належних умов на робочому місці; підтримка відносин із профспілками й вирішення трудових суперечок.

Інноваційний менеджмент полягає в управлінні дослідженнями, розробками й розвитком фірми.

Організація – група людей, діяльність яких координується для досягнення певної мети.

Спільні характеристики організацій:

- наявність ресурсів;
- поділ праці (вертикальний і горизонтальний);
- залежність від зовнішнього середовища;
- необхідність управління.

Життя будь-якої організації підпорядковується певним законам, серед них закони синергії, збереження пропорційності, композиції, самозбереження, онтогенезу (рис. 2.2) та ін.

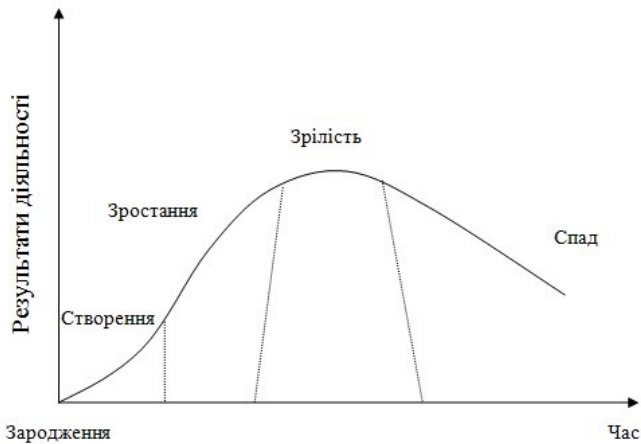


Рис. 2.2. Життєвий цикл організації (закон онтогенезу)

Прояви закону синергії:

- музичний твір у виконанні оркестру справляє більше враження, ніж прослуховування кожної партії інструмента окремо;
- двома руками людина виконує роботу швидше, ніж правою та лівою окремо;
- спортивна команда в грі показує вищий результат, ніж міг би бути сумарний результат кожного гравця окремо;
- один кінь може тягнути 2 т, а 2 коні в упряжці – 6–7 т.

Менеджер – це член організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання; ключова дійова особа будь-якої організації; найманий керівник, який володіє професійними знаннями у сфері організації та управління.

Менеджери – це люди, відповідальні за отримання результатів конкретних зусиль інших людей, які працюють як індивідуально, так і в групах організації.

У світовій практиці визначено три основні рівні управління в організаціях: нижчий (low), середній (middle) і вищий (top) (рис. 2.3).

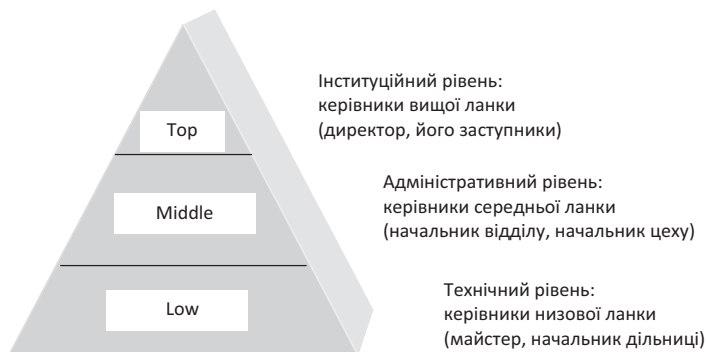


Рис. 2.3. Рівні управління

Риси, які характеризують менеджерів вищого рівня й забезпечують їм успіх:

- точно визначають для себе, що хочуть зробити;
- складають жорсткий розклад того, що хочуть зробити;
- домагаються чіткого виконання і в зазначені терміни того, що намітили;
- готові обговорювати шляхи виконання наміченого, прислухатися до порад і приймати їх. Проте, якщо порядок дій визначений, твердо його виконують, якщо обставини не спонукають змінити курс;
- цілеспрямовано йдуть у заданому напрямі, виявляючи впевненість і рішучість;
- вимагають високої якості роботи й високої продуктивності праці від себе та жорсткі у вимогах до інших;
- працюють багато й енергійно, що виховує в них їхні кращі риси;
- схильні до незадоволення своїм сьогоденнішнім становищем;
- ніколи повністю не задоволені своєю власною роботою й постійно сумніваються в собі;
- розумно ризикують;
- виходять із несприятливих ситуацій без великих особистих втрат і швидко перегруповують свої сили та ідеї;

- рішучіші, якщо відчувають, що здатні оцінити ситуацію, проаналізувати альтернативні способи роботи, вирішити, який із них кращий, і пояснити підлеглим, що потрібно зробити;
- з ентузіазмом сприймають завдання та запалюють ним інших;
- постійно тримають у полі зору свою діяльність та діяльність підлеглих, щоб своєчасно виправити відхилення від передбаченого курсу.

10 ознак поганого керівника:

- 1) ставить власну персону вище, ніж результат;
- 2) звик діяти обхідними маневрами;
- 3) прислухається до думки однієї людини;
- 4) оперує розповідями про минуле;
- 5) влаштовує публічні екзекуції;
- 6) ображає людей і використовує ненормативну лексику в спілкуванні з ними;
- 7) не поважає чужий час;
- 8) переміщується тільки в супроводі почету;
- 9) загострює конфлікти та підбурює співробітників;
- 10) не тримає руку на пульсі подій.

Смертні гріхи українського менеджменту, або що заважає досягти успіху:

- самозакоханість;
- зосередженість на цифрах;
- український бізнес (і не тільки український) зосереджений на зароблянні грошей;
- нарцисизм, або зосередженість на власній величі;
- жадібність і конкуренція;
- ніхто або майже ніхто насправді не думає про споживачів;
- небажання що-небудь змінювати, схильність зберігати стабільність, пишатися минулими заслугами й досягненнями, продовжувати робити все, як раніше.

Поради менеджерам-початківцям:

- довіряйте своїй команді й показуйте особистий приклад;
- шукайте заняття, яке вам до душі, й розвивайтесь у справі, яка подобається;
- усі сили вкладайте в репутацію й саморозвиток, такі інвестиції рано чи пізно окупляться;
- аналізуйте, вмійте слухати, чути, ставити питання, глибоко вникати;
- ніколи не забувайте, що ніхто не забороняє вам мріяти;
- ніколи і нічого не просіть, особливо в тих, хто сильніший. Самі запропонуйте і самі все дадуть;
- між грошима й розвитком обирайте розвиток – у перспективі це дасть кращий результат;
- будьте вимогливими до себе, кожного дня ставте перед собою цілі й досягайте їх;
- якщо ви працюєте у сфері продажів чи маркетингу, ставте себе на місце клієнта;
- якщо ви – власник бізнесу, ви не можете окремо жити й окремо працювати. Ви повинні жити роботою, але не жити на роботі.

Найскладніші управлінські рішення:

- оптимізація бізнесу в кризові періоди;
- звільнення людей, які починали, але не вирости разом із компанією;
- диверсифікація бізнесу;
- прощатися з людьми незалежно від причин;
- будь-які рішення, які стосуються людей;
- не зруйнувати, а покращити.

2.2. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Важливі правила:

1. Реалізуйте функції повністю і вчасно.

2. Неякісна реалізація однієї функції впливає на якість інших.
3. Функції не можна повністю делегувати.

Планування – це визначення цілей, а також шляхів і способів їх досягнення. Реалізуючи функцію планування, ви повинні дати відповідь на такі запитання:

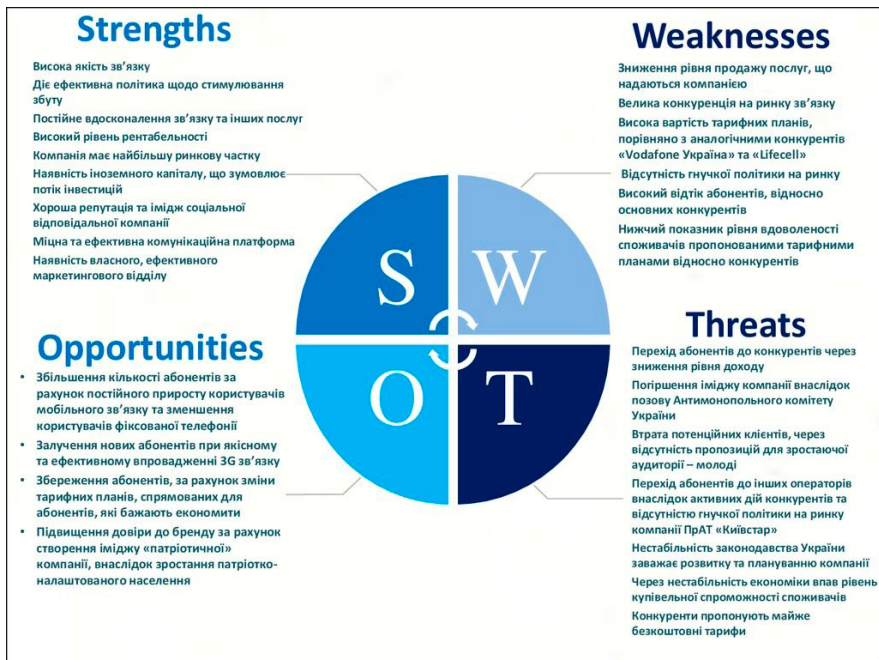
- Де ви зараз?
- Куди ви йдете?
- Що для цього потрібно?
- Як краще досягнути цілей?

Процесний підхід в менеджменті (функції менеджменту)



Види стратегічного аналізу:

1. SWOT – це аналіз сильних (strengths) і слабких (weaknesses) сторін, можливостей (opportunities) та загроз (threats). Приклад SWOT-аналізу компанії Київстар:



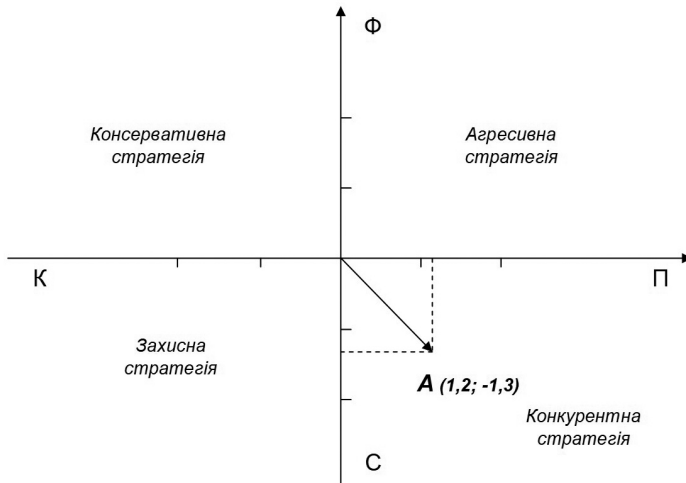
2. PEST-аналіз:



PEST-аналіз

Описання фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ							
Податкова політика (тарифи і пільги)	2	4	2	5	3	3,5	0,26
Високий рівень бюрократизації та корупції	1	5	2	3	1	2,8	0,10
Антимонопольне і трудове законодавство	3	2	2	3	1	2,0	0,22
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ							
Очікуваний темп зростання ВВП	3	5	5	4	5	4,8	0,53
Рівень доходів населення	3	5	4	4	3	4,0	0,44
Рівень безробіття	1	2	4	1	2	2,3	0,08
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ							
Темпи росту населення	3	4	2	2	3	2,8	0,31
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	1	5	4	2	4	3,8	0,14
Рівень міграції та міграційні настрої	2	5	4	5	5	4,8	0,35
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ							
Рівень технологічного розвитку галузі	3	5	4	3	3	3,8	0,42
Вартість витрат на дослідження і розробку	2	3	2	3	4	3,0	0,22
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	3	4	3	5	2	3,5	0,39
ПІДСУМОК	27					40,8	

3. SPACE-аналіз підприємства:



Постановка цілі – потужний та ефективний інструмент у роботі над собою.

Знайдіть ціль, а засоби знайдуться.

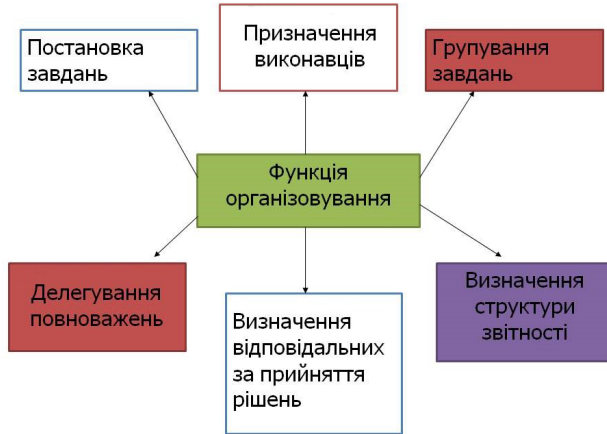
7 помилок цілепокладання:

1. Я все знаю і вмію.
2. Цілі не ваші, а чужі.
3. Зразу братися за всі цілі.
4. Поки не досягну, не відпущу.
5. Самобичування.
6. Усі цілі в голові.
7. Починати з глобального.

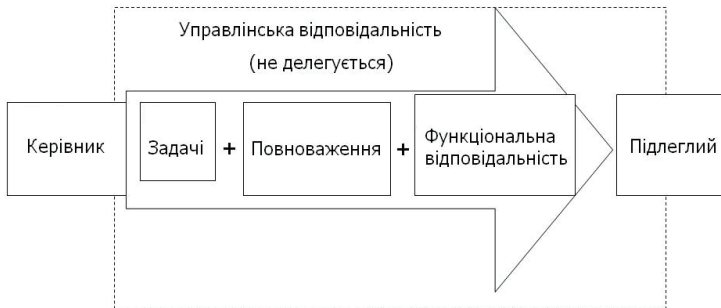
80% причин того, що ви не досягаєте цілі, знаходяться всередині вас, і тільки 20% – ззовні.

8 кроків для досягнення цілей:

1. Точно вирішіть, чого ви хочете.
2. Запишіть це на папері.
3. Встановіть дедлайн (граничні терміни) та скористайтесь принципом SMART.
4. Складіть список усього, що вам потрібно для досягнення цілі.
5. Упорядкуйте завдання за чергою і важливістю.
6. Візуалізуйте свої цілі.
7. Щодня робіть щось, що наближає вас до великої цілі.
8. Систематично проводьте інвентаризацію цілей.



Зміст та складові функції організування



Процес делегування повноважень



Матриця Ейзенхауера

Правила делегування:

- правильно визначити терміни;
- перевірити розуміння завдання підлеглим;
- узгодити спосіб виконання завдання;
- проставити контрольні фініші й визначити конкретні проміжні результати;
- делегуючи завдання, надавати всі необхідні ресурси й інформацію;
- якщо підлеглий не справляється із завданням – не забирати;
- якщо завдання виконане, всі лаври дістаються підлеглому;
- якщо завдання не виконане, винен керівник;
- якщо з делегованим завданням впоралися, віддайте його назавжди.

Принцип «гарячої плити» в менеджменті:

1. Застереження: *«Будь-яка людина, яка знає про наслідки до-
тику до гарячої плити, ніколи не подумає це зробити».*
2. Негайні наслідки: *«Якщо ви доторкнетесь до гарячої пли-
ти, ви відразу ж обпечетесь. Неважливо, чи зробите ви це
вперше або просто через незнання, – ви в будь-якому ви-
падку обпечетесь, тільки-но доторкнетесь до неї».*
3. Сталість: *«Неважливо, скільки разів ви доторкнетесь до га-
рячої плити, – вона завжди буде вас обпикати».*
4. Відсутність винятків: *«Будь-хто, хто доторкнеться до пли-
ти, неодмінно отримає опік».*

Мотивація ґрунтується на:

- потребах, тобто відчутті фізіологічної або психологічної нестачі будь-чого;
- винагородах – це те, що людина вважає цінним для себе.

Фактори, що впливають на мотивацію:

- повага;
- визнання;
- винагорода;
- стосунки;
- відповідальність та повноваження.

У реальності люди мотивують себе самі, а завдання керівника – створити сприятливий ґрунт для розвитку внутрішньої мотивації.

Фактори демотивації за Маслоу

Фізіологічні потреби	• Відсутність хороших умов праці • Відсутність стабільної зарплати • Незручний графік роботи
Потреби безпеки	• Значні стресові навантаження • Відсутність соціального пакета • Політика зайнятості, яка передбачає скорочення персоналу
Соціальні потреби	• Конфлікти на роботі • Відсутність корпоративних традицій

Потреби в повазі	• Непrestiжність роботи • Відсутність кар'єрного зростання • Невизнання досягнень і результатів
Потреби самовираження	• Ігнорування ініціативи та ідей співробітників • Відсутність професійного й особистого зростання

Категорії винагород

Гроші	Кар'єра	Визнання
Збільшення зарплати	Збільшення відповідальності	Конкретна похвала
Оплачувана відпустка на самоосвіту	Навчання за межами компанії	Сертифікати, почесні значки, подарунки
Оплата позаурочних годин	Збільшення повноважень	Щомісячні винагороди працівників
Премії	Гнучкі робочі години	Особисті візитні картки
Безкоштовні квитки або абонементи на різні події	Індивідуальні або групові завдання	Фотографії в бюлетенях, звітах, рекламних матеріалах
Оплачувані вихідні	Лідерство в групі	Занесення похвали в особисту справу
Оплачувані обіди або вечері	Навчання працівниками один одного	Адаптація робочого місця під власні потреби
Призи, акції	Участь у зборах управлінського складу	Зміна назви посади
Подорожі	Вільний вибір способу виконання завдання	Визнання серед працівників

Контроль – це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає правильність рішень та планів, організовує певне коригування їх виконання; це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей.

Об'єктивність і необхідність контролю як функції менеджменту залежить від таких факторів:

- невизначеність середовища (зміна законів, політики, структури організації, технології, складу її працівників тощо);
- небезпека виникнення кризових ситуацій;
- доцільність підтримки успіху організації;
- тиск із боку конкурентів;

- боротьба за ринки збуту товарів та ін.

Процедура контролю складається з трьох етапів:

- 1) розроблення стандартів, нормативів чи критеріїв;
- 2) зіставлення з ними реальних результатів;
- 3) прийняття необхідних коригувальних дій.

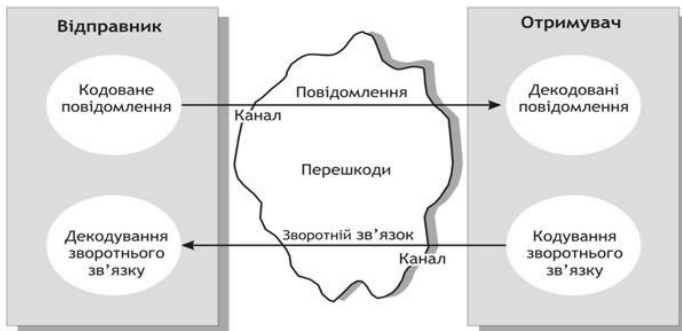
2.3. ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Цілі комунікації:

- інформувати;
- отримувати інформацію;
- створювати інформацію;
- переконувати;
- досягати згоди;
- налагоджувати відносини.

Тенденції комунікації:

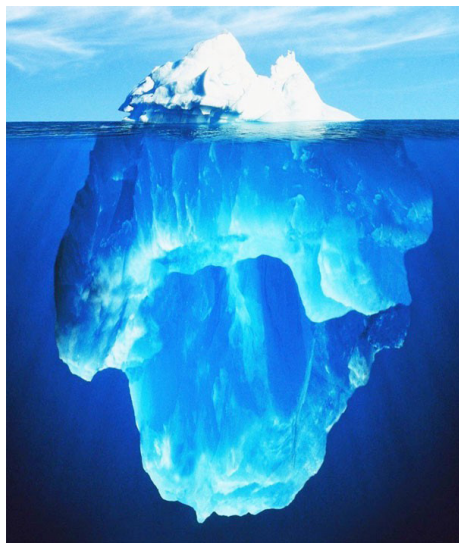
- комунікувати стало простіше;
- важливість довіри;
- важливість взаєморозуміння.



Складові елементи комунікацій

Неважливо, що ви хотіли сказати, важливо, що зрозумів співрозмовник!

Принципи надання зворотного зв'язку	
Позитивний	Негативний
Висловлювати похвалу Робити акцент на позитивних наслідках дій співробітників Висловлювати свої почуття (радість, захват) Винагороджувати співробітників	Конфіденційність (віч-на-віч) Не переходити на особистості Говорити про конкретні факти, не узагальнювати Вказувати на конкретні негативні наслідки дій підлеглого Виразити емоції Коротко – прямо і про головне Принцип діалогу – надати можливість висловитися Фокусування на майбутніх діях Упевнитися, що співробітник правильно зрозумів ситуацію і що потрібно зробити для її виправлення



Айсберг комунікацій

Спілкування завжди відбувається на двох рівнях. Верхній рівень – це те, що бачить оточення, як воно нас сприймає. Нижній рівень – визначальний. Від нього залежать цілі і результати спілкування.

Ми спілкуємося, навіть якщо нічого не говоримо. Люди не можуть не спілкуватися. Як тільки ми бачимо один одного, ми вже спілкуємося.

Канали комунікації:

- невербальний – 60–70%;
- паравербальний, тактильний, ольфакторний – 20%;
- вербальний – 10–20%.

Невербальна комунікація:

- імідж;
- жести;
- міміка;
- дихання;
- погляд;
- міжособистісний простір;
- конгруентність.

Паравербальний канал – плач, сміх, особливий говір, заїкання.

Тактильний – рукостискання, дотики, обійми.

Ольфакторний – запахи: парфумерія, сигарети, алкоголь, запах людини.

Типологія осіб та прийоми спілкування з ними

Тип	Характеристика	Прийоми спілкування
Сварливець	Нетерплячий, збуджений, нестриманий, часто виходить за межі теми ділової розмови	Вирішити спірні питання до початку групової бесіди. Намагатися зробити своїм прихильником. Більше слухати, щоб зрозуміти його позицію
Позитивна особа	Добродушна, працелюбна, прагне до співпраці	Спонукає до активної участі в дискусії. В критичних ситуаціях шукати допомоги й підтримки саме в неї
Всезнайко	Впевнений, що все знає краще за інших, на все є своя думка, постійно вимагає слова	Посадити його поруч із ведучим бесіди. Періодично нагадувати йому, що інші теж повинні висловитися. Надати йому можливість підсумувати

Тип	Характеристика	Прийоми спілкування
Говорун	Часто перериває бесіду, висловлюється узагальнено	Як і всезнайку, посадити його ближче до ведучого розмови. Коли почне відхилятися від теми, його потрібно зупинити
Боягуз	Недостатньо впевнений у собі при публічних виступах, охоче змовчить	Ставити йому ясні, конкретні запитання. Продемонструвати свою зацікавленість. Допомагати йому формулювати думки. Підкреслювати позитивні моменти висловлювання
Холодно-кровний	Закритий, не включається в розмову	Зацікавити його участю в обговоренні проблеми
Незацікавлений співбесідник	Тема розмови взагалі не цікавить	Залучити до бесіди, ставлячи інформаційні запитання. Питаючи його думку, уникати закритих запитань
Важний птах	Не зносить критики, вважає себе вищим за інших	Не дозволяти йому бути в ролі гостя. Не допускати критики, не злитися через його манеру поведінки
Чомучка	Ставить багато запитань (не завжди по темі)	На запитання інформаційного характеру відповідати зразу. Залучати учасників бесіди для відповідей на його запитання. При особистій розмові по можливості переадресовувати запитання йому

Комунікаційні бар'єри:

- об'єктивні: шум, неякісний зв'язок, повільний інтернет;
- суб'єктивні:
 - ♦ семантичні;
 - ♦ незнання;
 - ♦ бар'єр інтересу;
 - ♦ емоційний стан співбесідника;

- ♦ небажання чи невміння слухати;
- ♦ неправильний контекст.

Подолання бар'єрів:

- перенесіть розмову в зручну обстановку;
- використовуйте максимально просту лексику;
- зацікавте співрозмовника темою повідомлення;
- коротко й зрозуміло формулюйте повідомлення;
- переконайтеся, що немає бар'єрів сприйняття;
- зробіть кращим емоційний фон спілкування;
- частіше використовуйте зворотній зв'язок.

Як побудувати взаєморозуміння:

- налаштування на співбесідника;
- налаштування на комунікацію;
- дозування візуального контакту;
- моделювання голосу й інтонації;
- використання лексики співбесідника.

Використані джерела

1. Полянська А. С., Ріщук Л. І., Галюк І. Б. Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу.
2. Матеріали тренінгу «Постановка менеджменту в організації».
3. Матеріали із сайту www.managment.com.ua.

РОЗДІЛ 3

ІДЕОЛОГІЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

- 3.1. Власна справа
- 3.2. Оцінка конкурентоспроможності бізнес-ідеї та розробка бізнес-плану
- 3.3. Бізнес – це мистецтво?

3.1. ВЛАСНА СПРАВА

Бізнес у перекладі з англійської означає діло (business). Найчастіше це слово вживають як синонім поняття «підприємництво». Чи виправдане таке ототожнення?

Зрозуміло, що бізнес – це не тільки саме діло, власна справа. Бізнес – це ділові стосунки, які виникають між людьми в процесі пошуку вигоди. Саме вигода є безпосередньою метою будь-якої ділової економічно активної людини. Ділові відносини можуть виникати й виникають майже в усіх сферах суспільного життя і, отже, виступають його економічною суттю, тому що саме завдяки діловим відносинам люди задовольняють власні потреби, отримують вигоди. Обмін діяльністю чи результатами діяльності – це і є обмін «ділами», діловий контакт чи, інакше кажучи, угода. Тому дуже влучним видається визначення бізнесу, наведене в підручнику американських авторів С. Розенблатта, Р. Боннінгтона та Б. Нідлса «Концепція бізнесу» [4]: «Бізнес – це центральна магістраль у нашій соціально-економічній системі. Бізнес – це система, яку ми створили задля задоволення наших бажань. Бізнес – це те, як ми живемо. То що ж таке бізнес? Спробуйте самі вибрати те єдине слово, те визначення, яке відобразило б усю різноманітність видів діяльності й понять і виявилось би найбільш точним».

Різного роду угоди можуть укладатися з різних приводів, тому можна говорити про цілу систему бізнесу. Кожен суб'єкт економіки

переслідує власні інтереси, тобто вигоди, відповідно, має свій бізнес. Тому справедливо сказати, що **бізнес** – це *будь-яка економічна діяльність суб'єктів економіки, спрямована на пошук власної вигоди*.

Найважливіший суб'єкт (учасник) ринкової економіки – *споживач*. Це повноправна сторона ділових відносин. Діловий інтерес споживача полягає в задоволенні власних потреб шляхом придбання товарів і послуг та реалізується через встановлення контактів із виробниками та продавцями продукції. Встановлюючи такі ділові контакти, споживач прагне максимізувати свою вигоду. Він шукає вигоду, купуючи товар чи послугу, і така вигода проявляється в придбанні товару чи послуги, які найкращим чином задовольняють його потреби. Наприклад: краща якість товару, вищі сервісні гарантії, нижчі експлуатаційні витрати за однакової ціни або нижча ціна абсолютно однакового товару та ін. Отже, купуючи товари й послуги, споживач реалізує свої споживчі інтереси, отримує вигоду, тобто здійснює свій *споживчий бізнес*. Споживчий бізнес здійснюється всіма громадянами й тому відображає всезагальну участь людей у системі ділових відносин.

Другим суб'єктом ділових відносин є особи, які працюють за наймом, тобто *робоча сила*. Укладаючи трудові контракти з працедавцем, працівники прагнуть домовитися про найвигідніші умови праці: тривалість та складність роботи, пільги, відпустки і, безумовно, оплату праці. Угода між роботодавцем і працівником – це орендний договір, в якому сторони фіксують ціни, строки, умови та інші питання. Укладаючи угоду найму, обидві сторони роблять ініціативний вибір, прагнуть нав'язати одна одній свої інтереси, використовують різноманітні прийоми тиску (наприклад, колективні угоди з профспілками, локауту та ін.) та несуть обоюдову відповідальність за порушення її умов. Отже, в цьому випадку проявляються всі необхідні ознаки бізнесу – бізнесу найманих працівників, який називається *трудовим*. Основою трудового бізнесу виступає приватна власність на робочу силу.

Ще одним суб'єктом економічних відносин є держава. Органи державної влади й управління виходять на ринок з діловими пропозиціями та вступають у рівноправні ділові відносини з іншими партнерами. Діловий інтерес держави полягає в здійсненні загальнодер-

жавних програм, які мають велике соціальне та економічне значення як для держави, так і для громадян. Пошук державою вигод при здійсненні таких соціально значущих проєктів є *державним бізнесом*. Його основу становить державна власність на засоби виробництва, інформацію, інтелектуальну власність та ін.

Якщо ж суб'єкт ділових відносин – *підприємець*, який спрямовує свою економічну активність на організацію власної справи (виробництво товарів, надання послуг, виконання робіт) з метою отримання вигоди виключно в грошовій формі, то такий бізнес називається *підприємницьким*. В його основі – приватна власність на засоби виробництва. Виділяють три основних компоненти підприємницького бізнесу:

- 1) виробництво продукції (товарів, послуг);
- 2) комерція (торгівля);
- 3) комерційне посередництво.

Отже, підприємницький бізнес – це один з елементів системи бізнесу. Поняття «бізнес» за своїм змістом значно ширше за «підприємництво». *Підприємництво* – це самостійна ініціатива, систематична діяльність (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг, торгівля), яку провадять на власний ризик із метою отримання доходу (прибутку).

Особливу роль у ринковій економіці відіграє мале підприємництво. Малий бізнес суттєво сприяє зростанню зайнятості населення, підвищенню його добробуту та ВВП країни. Він заповнює ті ніші економічної діяльності, де необхідні особлива «чутливість» до потреб споживача, висока гнучкість і мобільність виробництва товарів та послуг, наприклад, сфери послуг, роздрібної торгівлі, громадського харчування. Крім того, малі підприємства активно співпрацюють із великим бізнесом, включаючись у процес внутрігалузового поділу праці та кооперацію: виконання замовлень великих корпорацій на виробництво та поставку необхідних матеріалів, виробів, комплектуючих тощо.

Малий бізнес має низку відчутних переваг, що надає йому можливість успішно функціонувати поряд із великим бізнесом. До переваг малого бізнесу можна зарахувати:

- невисоку вартість авансованого (стартового) капіталу, необхідного для початку справи;
- високу швидкість обороту капіталу та малий термін окупності бізнесу;
- низькі постійні витрати (на виробничу інфраструктуру, управління та ін.);
- високу ефективність впровадження досягнень науково-технічного прогресу та більш повне завантаження виробничих потужностей;
- більшу адаптивність (гнучкість) до потреб ринку, попиту споживачів;
- можливість застосування спрощеної системи оподаткування.

Водночас життєвий цикл малого бізнесу становить 3–5 років. Досвід свідчить, що за цей час деяка частина підприємств, нагромадивши капітал, розширює свій бізнес, переходить в інший статус, змінює форму підприємництва. Інша, більша, припиняє своє існування. Однак кількість знову створених суб'єктів малого бізнесу, як правило, перевищує кількість тих, що припинили свою діяльність. Тому кількість малих підприємств має тенденцію до зростання, незважаючи на внутрішню нестійкість малого бізнесу. Тому слід усвідомлювати, що малий бізнес – справа серйозна, а точніше – ризикована. Однак не варто впадати у відчай. Якщо ви почали власний малий бізнес, то існує 70% ймовірності, що зазнаєте краху, але, якщо ви так і не розпочали власну справу, то ваші шанси програти в цьому житті дорівнюють 100%.

Тих, хто вагається, чи розпочинати власну справу, зупиняють, як правило, певні міфи.

Міф 1. Підприємництво – це дуже ризикована річ. Усвідомте, що ризик створює не сам бізнес, а люди, які його ведуть. Дехто або схильний до невиправданого ризику, або не має елементарних здібностей до самоорганізації чи прийняття рішень. Часом доводиться дивуватись, як підприємство ще не прогоріло, маючи таке некомпетентне чи авантюрне керівництво.

Міф 2. Для успішного бізнесу потрібна велика ідея. Насправді потрібна не велика ідея, а робоча, яка б могла принести реаль-

ні доходи. Тих, хто створює великі нові ідеї, небагато. Це, можливо, майбутні мільярдери (IBM, «Microsoft», «Polaroid» та ін.). Вони створюють новий продукт, новий ринок, а це вимагає значних зусиль і коштів. Більшість нових підприємців спираються на добре апробовані продукти, тобто відтворюють те, що вже було створене раніше, і їхнє завдання полягає лише в тому, щоб точно визначити, яким видом бізнесу зайнятися.

Міф 3. Для успішного бізнесу потрібен великий досвід. Часто 10-річний досвід – це лише одномісячний досвід, повторений 120 разів. Якщо впродовж свого життя ви не ставились до своєї праці творчо, то ніякого досвіду ви не набули.

Міф 4. Для успішного бізнесу потрібно багато грошей. Великі гроші знадобляться для великого бізнесу. Малий бізнес вимагає небагато грошей, якщо підійти до справи з розумом і творчо:

- розпочинайте бізнес, заснований на власній праці;
- добре вивчіть ринок: що й скільки купить ваш споживач;
- починайте з малого, дійте поступово.

Міф 5. Вас знищить великий бізнес. Великий бізнес завжди буде існувати поряд із малим, бо їхні сектори практично не перетинаються. Великий бізнес дуже стандартизований. Малий бізнес – це ваша ніша, не зайнята іншими, це особистий невеликий ринок особистих послуг чи товарів: 80% вашої виручки роблять вам 20% ваших постійних клієнтів. Крім того, з великим бізнесом можна співпрацювати (кооперація, поставки тощо).

Міф 6. Бізнес – це швидкі й великі гроші. Швидкі гроші можуть приносити тільки надризикові операції. Малий бізнес – це сфера середнього класу суспільства із середнім рівнем доходів. Якщо доходність ваших капіталовкладень перевищує реальну доходність (з урахуванням інфляції) за банківськими депозитами, можете вважати свій бізнес успішним.

Міф 7. Підприємцями народжуються. Це не так. Як свідчать дослідження, 5–7% населення дійсно володіють видатними здібностями до бізнесу, однак роблять успішний бізнес набагато більше людей. Так само, як писати можуть усі, а письменниками стають одиниці. Для того щоб вести власну справу, слід засвоїти низку навичок, навчитись

діяти й приймати рішення, набути основ ринкового мислення та економічної поведінки.

Як казав Вінстон Черчилль, ніколи, ніколи, ніколи не здавайтесь!

3.2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ІДЕЇ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ

3.2.1. Вибір бізнес-ідеї та попередня оцінка її конкурентоспроможності

Практичний досвід підтверджує, що правильний вибір бізнес-ідеї є другою за важливістю складовою успішності функціонування бізнесу (перша складова – підприємлива особистість, здатна займатись бізнесом, третя – ресурси).

Безумовно, робити бізнес може рішуча активна цілеспрямована гнучка далекоглядна людина, яка мислить позитивно, готова постійно вчитись, вміє визначати пріоритети в роботі, примирилась зі стресом, стежить за часом, намагається працювати за планом і вибрала відповідну для себе й потреб ринку ідею бізнесу.

Наполеон Гілл у своїй книзі «Думай і багатій» [1] навів повчальний приклад. Багато років тому великому полководцю довелося прийняти рішення, яке визначило перемогу. Перед боєм із ворожою армією, що переважала чисельністю, він наказав спалити кораблі, на яких його воїни висадились на ворожу землю. Полководець звернувся до них зі словами: «Чи бачите ви дим від наших кораблів? Це значить, що ми не зможемо повернутись живими на рідну землю, якщо не переможемо. У нас один вибір – перемогти або загинути». І вони перемогли.

Так само і підприємець, який прийняв рішення про відкриття власного бізнесу, повинен зруйнувати всі шляхи відступу й сміливо йти до бажаних результатів. Шлях підприємця тернистий, і щоб зробити його переможним, потрібно досягнути мистецтва перетворення мрії на реальність, володіння яким спирається на вибір конкурентоспроможної бізнес-ідеї та її детальне опрацювання (розробку).

Підприємці використовують різні прийоми та підходи, щоб розвинути нову бізнес-ідею або визначити бізнесові можливості. Тут най-

головнішими є два моменти. По-перше, це визначення кон'юнктури ринку (зовнішнього середовища) і пропозиція такого товару, який би максимально задовольняв потреби споживача. По-друге, товар (послуга), який хоче запропонувати на ринок підприємець, має бути забезпечений можливостями його створення саме в такому виконанні, яке хоче бачити потенційний покупець. Тільки за таких умов бізнес-ідея буде конкурентоспроможною, а підприємець отримає відповідні фінансові результати.

Ось кілька прийомів (порад), які допомагають визначитися з бізнес-ідеєю.

Перетворіть хобі на бізнес. Однією із складових успіху є відданість підприємця підприємству й бажання витратити на нього час. Це надзвичайно добре, якщо підприємець отримує насолоду від своєї роботи й знає про неї більше, ніж будь-хто, ще до початку власної справи. Хобі може бути чудовим входом у новий бізнес.

Шукайте «білі плями» на ринку. «Білою плямою» ринку називають дефіцит певного товару або послуги, яких потребують люди. Важливо вміти досліджувати ринок і знаходити на ньому незайняту нішу.

Шукайте інформацію про дефіцит постачання. Недопостачання виникає тоді, коли бізнес не в змозі робити поставки достатньої кількості певного виду сировини, матеріалів, послуг, які б відповідали потребам виробників і забезпечували їхні виробничі потужності. Тут існує місце для вступу на ринок нового бізнесу.

Визначте потребу в нових товарах, послугах та їхніх модифікаціях. Обравши цей спосіб, підприємець намагається задовольнити потребу суспільства в якості, надаючи помітно кращий продукт, аніж той, який був у наявності раніше. Наявні товари можуть бути прийнятними або навіть хорошими, але новий товар набагато кращий, тому йому надається перевага.

Визначте особливі, унікальні або рідкісні особисті навички та вміння, які мають ринкову цінність. Це означає, що підприємець визначає ринкову вартість особистих навичок і вмінь, здобутих людьми завдяки освіті, попередньому досвіду, хобі.

Розробіть кращі способи постачання товарів та надання послуг. Такий підхід спрацює, якщо очевидно, що наявні бізнеси недо-

статньо задовольняють споживачів способами постачання товарів та надання послуг, а потенціал для вдосконалення існує.

Шукайте бізнесові ідеї, які були успішними ще десь. Якщо ідея спрацювала ще десь за подібних до ваших обставин, подумайте, чи ця ідея може бути перенесена.

Шукайте товари або послуги, які б полегшили життя людей. Інколи цей прийом називається задовольняти потребу людей у зручностях. Підприємець постачає товари або послуги, які заощаджують час і гроші, полегшують роботу й долають труднощі, дають більше вибору в житті тощо.

Шукайте нові або альтернативні форми застосування ноу-хау або технологій.

Розмірковуючи над бізнес-ідеєю, необхідно:

- уникати недоцільних, занадто складних або зарозумілих ідей;
- бути обережними щодо надзвичайно нових ідей або таких, які радикально відрізняються від норми, оскільки такі ідеї випереджають час та приймаються поступово;
- уникати ідей, які передбачають дуже великі початкові витрати або великий мінімум обігових коштів для функціонування виробничого процесу;
- у першу чергу приділяти увагу тій продукції, ринку, навичкам та технологіям, які вам уже відомі;
- обирати для себе сферу бізнес-діяльності, робота в якій буде приносити справжню насолоду.

Процес попереднього оцінювання конкурентоспроможності бізнес-ідеї починається із збирання та формування необхідної інформації щодо майбутнього бізнесу.

Основними джерелами такої інформації слугують:

- власний практичний досвід (якщо такий є) або досвід друзів, знайомих; власні спостереження за розвитком ринку, бажаннями покупців, діями бізнесів;
- безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками та іншими діючими та потенційними учасниками вашого ринку;

- статистична інформація про стан та тенденції розвитку цієї сфери;
- законодавчі акти, що мають стосунок до вашого бізнесу;
- рекламні матеріали, інформаційно-комерційні матеріали виставок, ярмарок, різні публікації з питань підприємництва;
- самостійно зібрана інформація за допомогою різноманітних засобів (опитування, анкетування тощо).

Ця інформація дасть змогу зробити висновок про цінність вибраної бізнес-ідеї і буде основою для більш точного оцінювання конкурентоспроможності потенційного бізнесу та роботи над бізнес-планом. Тому чим краще будуть дотримані всі вимоги щодо інформації, тим більш обґрунтованими будуть оцінки, рішення та наступні розрахунки.

На цьому етапі пропонується:

- з'ясувати сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу, які формуються в ринковому середовищі;
- оцінити сильні та слабкі сторони фірми чи підприємця: сильні сторони фірми (підприємця) – це її особливі, унікальні або, принаймні, оригінальні способи конкурентної боротьби; слабкі сторони – це те, в чому фірма (бізнес) відстає від конкурентів;
- визначити місію фірми (бізнесу), тобто головне призначення, специфічну роль, особливий шлях, що відрізнятимуть її від конкурентів;
- сформулювати конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначитися з тим, чого фірма (бізнес) хоче досягти за певний проміжок часу;
- проаналізувати стратегічні альтернативи та обрати стратегію діяльності фірми.

Для систематизації процесу дослідження впливу основних ринкових сил зручно буде звернутись до рис. 3.1. Він структурує всі основні зовнішні сили, які впливають на бізнес, з яким фірма чи підприємець планують вийти до покупця, і які визначають кон'юнктуру ринку. Дослідження впливу зовнішніх (ринкових) сил дасть змогу ви-

значитись із сильними та слабкими сторонами бізнесу фірми чи підприємця, загрозами його існуванню та потенційними можливостями розвитку.

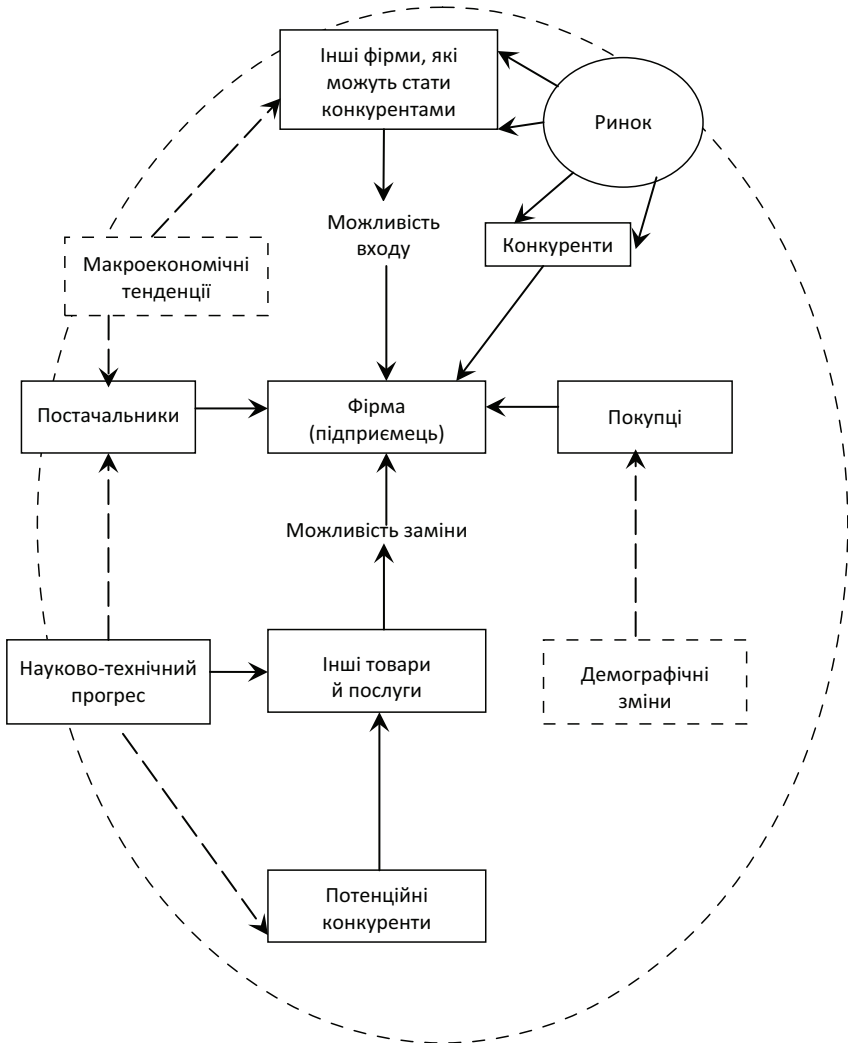


Рис. 3.1. Основні сили ринку

Із рис. 3.1 видно, що оточення фірми визначають чотири основні сили:

- 1) постачальники, покупці;
- 2) інші фірми, які існують на цьому ринку як конкуренти;
- 3) інші фірми, які мають намір вийти на цей же ринок;
- 4) нові продукти та послуги, які можуть з'явитись на ринку під впливом науково-технічного прогресу.

Науково-технічний прогрес може привести до створення радикально нових товарів, які будуть чудовими заміниками вашого продукту чи послуги і зменшать їхню конкурентоздатність.

Макроекономічні тенденції, що впливають на постачальників, можуть змінити собівартість товарів чи послуг вашої фірми і тим самим збільшити або зменшити конкурентоздатність вашої продукції. Ті самі макроекономічні тенденції можуть привести до появи на ринку нових учасників, які також є загрозою для вашого товару. Демографічні зміни здатні змінити структуру споживання покупця цільового ринку й зменшити попит на продукцію.

Адекватно визначити вплив оточення фірми (зовнішніх факторів) і кон'юнктуру ринку допоможуть відповіді на такі запитання:

1. Хто є основними конкурентами вашої фірми чи бізнесу? Як гостро стоїть питання конкурентної боротьби у вашому бізнесі?
2. Хто ваш покупець? Як він реагує на зміну ціни та якості вашої продукції чи послуги? Які демографічні фактори можуть вплинути на поведінку вашого покупця?
3. Хто є вашими постачальниками? Наскільки гнучкою може бути їхня політика у сфері ціноутворення, товарних кредитів, системи постачання, знижок тощо?
4. Як може змінитися кількість учасників ринку – конкурентів і під впливом яких факторів?
5. Як може змінитися попит на ваш товар чи послугу?
6. Наскільки діяльність вашого бізнесу підлягає чи може підлягати державному регулюванню (ліцензії, податки, акцизи, ціни)?
7. Якими є подальші можливості розвитку вашої фірми, враховуючи всі можливі впливи та тенденції?

Однак це – лише частина справи. Необхідно переконатись, що ваша фірма й уся діяльність бізнесу забезпечать створення саме такого продукту чи послуги, які відповідатимуть задуму, тобто проаналізувати внутрішні фактори фірми чи підприємця стосовно обраного бізнесу. У цьому випадку допоможуть запитання:

1. Чи достатньо ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, підприємницьких, людських тощо) для реалізації задуманої справи?
2. Чи визначились ви з вибором організаційно-правової форми бізнесу (приватний підприємець чи фірма, приватна або колективна)?
3. Як ви підбиратимете кваліфікований персонал? Як плануєте організувати роботу? Як збираєтеся контролювати процес якості виконання робіт? Як будете стимулювати якісну й відповідальну роботу працівників?
4. Як буде організовано процес роботи чи технологічний процес?
5. Чи є приміщення? В якому воно стані? Чи потребує ремонту? Де розташоване? Чи відповідає вимогам визначеної бізнес-ідеї?
6. Чи є обладнання? Яке воно, вживане чи нове? Якщо ви хочете придбати нове, то чи не здорожить це бізнес? А якщо хочете придбати старе, то чи не вплине це негативно на якість послуги чи товару?
7. Чи є у вас віддана й кваліфікована команда менеджерів та спеціалістів?
8. Чи є можливість узяти кредит чи позику? Під які відсотки? Яка стратегія фінансування вашого бізнесу?
9. Чи достатньо ви оцінили свої сили й можливості вступити в ринкове середовище зі своїм бізнесом?

Повні відповіді на поставлені запитання дадуть змогу зіставити зовнішні й внутрішні групи факторів, проаналізувати можливість ринку спожити запропонований продукт чи послугу (рис. 3.2). Переслідуючи мету – якомога раніше і з мінімальними витратами виявити потенціал «комерційної життєздатності» бізнес-ідеї ще до організації

процесу бізнес-планування та втілення його в життя, необхідно виконати перші прогнози стосовно обсягів продажу товару чи послуги, забезпечення можливості виготовлення таких обсягів, необхідності в сертифікатах (якості, погодження, санітарний), ліцензіях та дозволах, попередні розрахунки поточних (експлуатаційних) витрат, інвестиційних (передпочаткових) витрат, спрогнозувати середній прибуток і визначити прибутковість інвестицій (середній прибуток за одиницю часу, поділений на інвестиційні витрати і помножений на 100%). Якщо відповідь позитивна (прибутковість забезпечена), то наступний крок – розроблення бізнес-плану і більш детальні дослідження й розрахунки.

Інформація, зібрана для оцінювання, та проведені дослідження стануть у нагоді при складанні бізнес-плану, тому час, зусилля, гроші не будуть витрачені марно. У випадку негативної відповіді (прибутковість не забезпечена) необхідно переглянути наповнення бізнесу щодо обсягів продажу, ціни, витрат на закупку сировини, матеріалів, комплектуючих, витрат на ремонт офісу чи придбання приміщення, купівлю дешевшого обладнання тощо, тобто шукати шляхи зростання доходів та зменшення видатків. Якщо й за цих умов прибутковість бізнесу не забезпечується або забезпечується недостатньо, краще цю бізнес-ідею відкинути або відкласти на майбутнє, а самим взятись за пошук та оцінювання іншої бізнес-ідеї. (Нижньою критичною відміткою рівня прибутковості інвестицій (K_{pi}) бізнесу є відсоткова ставка депозиту (% D).)

Однак у реальному житті до уваги слід брати ті бізнес-ідеї, які забезпечують коефіцієнт прибутковості не просто вищий, ніж % D , а такий, що перевищує аналогічні оцінки інших потенційних та вже наявних бізнесів. Описана логіка такого оцінювання має вигляд блок-схеми, тому що його виконують багато разів, перш ніж підприємець, який претендує на успіх своєї справи, прийме рішення про організацію процесу підготовки бізнес-плану та впровадження своєї ідеї в життя.

Зрештою, бізнес-план складається за тим самим порядком і тією самою логікою. Він містить більш глибокі дослідження, фундаментальні розрахунки й детальні прогнози. І чим точніше будуть виконані розрахунки в процесі оцінювання бізнес-ідеї, тим точнішим буде бізнес-план і тим простіше буде його складати.

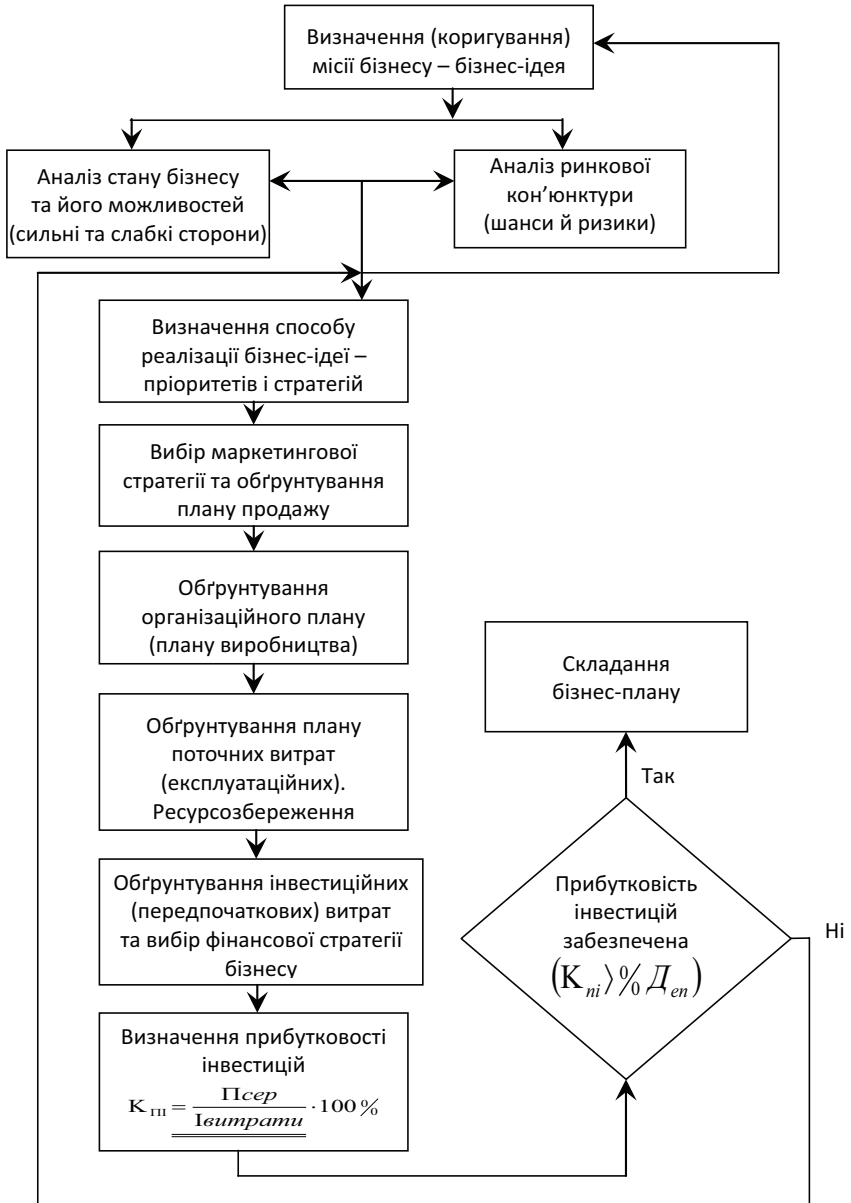


Рис. 3.2. Логіка оцінювання конкурентоздатності бізнес-ідеї

3.2.2. Розроблення бізнес-плану – робота над планом реалізації бізнес-ідеї

Бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні й фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. Бізнес-план іноді порівнюють із планом-картою, що вказує на дорогу до скарбів у джунглях. Дійдете до кінця – отримаєте винагороду. І це дійсно так. Бізнес-план – це план дій, це кроки, які слід зробити, щоб досягти успіху. Вдале планування, зрозуміло, саме по собі не може привести невдалу бізнес-ідею до комерційного успіху, але може наперед вказати на її недоліки. І, однозначно, хороша бізнес-ідея може зазнати комерційної невдачі через відсутність належного планування.

Оцінювання конкурентоспроможності бізнес-ідеї, дослідження можливостей бізнесу через розроблення бізнес-плану – гарантія проти втілення нежиттєздатних збиткових ідей.

Побуває думка, що підготовка бізнес-плану є нудною роботою, яку треба виконати, щоб отримати фінансування. Дійсно, якщо писати бізнес-план без особливої на те причини й не маючи чіткого завдання, то цей процес справді буде нецікавим. Можливо, бізнес-план пишеться тому, що хтось попросив. Можливо, банк чи приватний інвестор вимагає бізнес-план перед тим, як прийняти рішення про кредитування чи фінансування. Можливо, власник фірми хоче бачити план, перш ніж створювати новий підрозділ. Причин для написання бізнес-плану може бути багато.

Однак підприємці – зацікавлені люди, які самі встановлюють собі цілі й вибирають способи їх досягнення. Вони вирішують завдання не тільки для того, щоб догодити іншим, а й тому, що розуміють їхню важливість у досягненні кінцевої мети. Працюючи над бізнес-планом, слід пам'ятати, що найбільшу користь він принесе не інвестору чи банкіру, а перш за все вам – підприємцю.

Бізнес-план переконливо демонструє здатність підприємця чи фірми виготовити і, що саме головне, продати достатню кількість товарів чи послуг, щоб при цьому розміри прибутку й повернення вкладень задовольняли власника та потенційних інвесторів чи кредиторів.

Чітко сформульована мета дасть змогу написати логічно завершений документ, що матиме конкретне практичне застосування. Детальний і продуманий бізнес-план є найкращим інструментом, який допоможе досягнути довгострокових цілей. Ділова мудрість стверджує: «Коли ми витрачаємо час на планування, часу стає більше». Планування стимулює підприємця думати перед тим, як щось робити, веде до прийняття зважених рішень щодо проблем, які можуть виникнути під час повсякденного ведення бізнесу.

Незалежно від того, справа стосується малої фірми чи великої, початківця чи досвідченого підприємця, бізнес-план допоможе:

- приймати ділові важливі рішення;
- детально ознайомитися з фінансовою стороною бізнес-ідеї;
- отримати важливу нову інформацію про галузь, індустрію та сектор ринку;
- тримати контроль над бізнесом;
- розширюватись у нових перспективних галузях;
- збільшити конкурентоздатність та вийти в лідери;
- виразити свої завдання та очікування мовою чисел;
- зважити витрати на започаткування фірми;
- продати бізнес самому собі;
- спрогнозувати свої дії на кілька місяців наперед;
- дізнатися, де в процесі діяльності фірми можуть з'явитися проблеми, очікувати їх та застрахувати себе від ризику;
- розглянути всі аспекти започаткування бізнесу;
- реорганізувати справу та оптимізувати операції;
- бути більш переконливими в пошуку фінансування;
- завоювати довіру до фірми;
- виразити свої ділові ідеї зрозуміло для інших;
- отримати зовнішнє фінансування;
- запросити нових працівників;
- укласти великий договір.

Отже, бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує важливі функції, які можна об'єднати у дві групи – внутрішні та зо-

внішні. Внутрішні функції стосуються опрацювання системи управління реалізацією підприємницької ідеї. Це розроблення стратегічних та оперативних напрямів і цілей діяльності, механізму для аналізу, контролю та оцінювання діяльності підприємства. Зовнішні – ознайомлення різних представників ділових кіл із сутністю та основними аспектами реалізації підприємницької ідеї. Це інструменти залучення стороннього фінансування, які повинні переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницька ідея має чітко визначену стратегію досягнення успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Практично немає однакових бізнес-планів, але їх усіх об'єднує послідовність розрахунків, логіка складання та врахування всіх економічних складових елементів бізнесу, які формують фінансові показники та впливають на прибуток. Щоб врахувати всі ці складові, варто звернутися до табл. 3.1, у якій подано типову структуру бізнес-плану. Вона являє собою перелік основних розділів, які залишаються майже незмінними, з вимогами до інформації, яка має бути в них викладена.

Таблиця 3.1**Типова структура бізнес-плану**

Назва розділу	Зміст розділу
1. Резюме	Це короткий огляд ділової пропозиції, її важливих аспектів, здатних привернути увагу інвестора та спонукати його до подальшого ознайомлення з бізнес-планом. Ключові моменти: опис концепції бізнесу, його можливостей та унікальних характеристик, відомості про цільовий ринок, конкурентні переваги, професіоналізм керівника. 1. Яка саме продукція буде вироблятися? 2. Що передбачає цей проект: підтримку й розширення бізнесу чи започаткування нового? 3. Яка загальна вартість проекту та за рахунок яких коштів передбачається його реалізація? 4. Які обсяги збуту прогнозуються на кілька найближчих років? 5. Який термін окупності цього проекту та термін його реалізації? 6. Яка прибутковість інвестицій очікується за цим проектом?

Продовження таблиці 3.1

Назва розділу	Зміст розділу
2. Характеристика галузі та підприємства	1. Які тенденції та перспективи розвитку галузі? 2. Загальна інформація про підприємство. 3. Оцінка господарсько-фінансового стану та основних показників діяльності. 4. Резюме власників. 5. Кредитна історія
3. Опис продукту чи послуги	1. Які потреби покликаний задовольнити цей продукт? 2. Які його основні якісні характеристики? 3. Які особливості та якості дають змогу надати перевагу вашій продукції порівняно з продукцією конкурентів? Завдяки чому покупець вибере саме цей товар? 4. Опис продукту / послуг, патентів, товарних знаків, інших прав власності. 5. Як зовнішні фактори (зміни в технології, економічному та політичному житті країни, демографічні тенденції, соціальні) впливатимуть на споживання продукту?
4. Дослідження ринку та прогноз обсягів збуту	1. Хто є потенційними клієнтами цього бізнесу? Характеристика ринку з географічної та демографічної точок зору. 2. Яким є цільовий ринок бізнесу? Які тенденції спостерігаються на тих сегментах ринку, які планується охопити (потенціал до зростання, купівельні тенденції клієнтів тощо)? 3. Місцезнаходження фірми та її позиціонування на ринку, оцінка впливу зовнішніх чинників. 4. На чому ґрунтуються прогнози обсягів збуту? Які застосовуються способи для оцінки прогнозів? Які використовуються первинні та вторинні маркетингові дослідження? 5. Яким буде середньомісячний обсяг збуту, виходячи з кон'юнктури ринку і потенційних можливостей фірми? 6. Чи враховані при розрахунках річного обсягу реалізації сезонні коливання збуту? 7. Чи визначені майбутні споживачі товару або послуги і чи є попередні домовленості про збут?

Продовження таблиці 3.1

Назва розділу	Зміст розділу
5. Конкуренція	1. Хто є основними виробниками аналогічного товару? 2. Які основні характеристики продукції конкурентів? 3. Який рівень сервісного обслуговування та ціни на продукцію у конкурентів? 4. Якими є сильні та слабкі сторони діяльності конкурентів? Можливості та загрози для вашого бізнесу та бізнесу конкурентів. 5. Які дії конкурентів можуть вплинути на функціонування вашого бізнесу?
6. План маркетингу	1. Якими будуть канали збуту? Яка ринкова стратегія фірми? Яким чином планується реалізовувати продукцію – безпосередньо споживачам, через роздрібні торгові точки, гуртові тощо? Якою буде кредитна політика, які види оплати передбачається використовувати при розрахунках із клієнтами? 2. Якою буде політика ціноутворення? Якою буде ціна? Як працюватиме система знижок? Яка вартість післяпродажного обслуговування? 3. Якою буде система стимулювання збуту, просування товару, реклама, PR-кампанії? Який тип реклами найбільш ефективний для цього бізнесу? Якими є план та бюджет рекламних заходів? 4. Яким за планом має бути остаточний збут продукції протягом усього року? Якою буде динаміка прогнозованої виручки?
7. План виробництва (організації бізнесу)	1. Приміщення. Опишіть місце розташування бізнесу з точки зору його переваг і недоліків. Наскільки воно відповідає вимогам цього бізнесу? 2. Вимоги до обладнання. Яке обладнання потрібне для реалізації проекту? Чому вибрали саме це обладнання? Де і за яку ціну плануєте його придбати? 3. Вимоги до постачання. Хто є основним постачальником продукту, напівфабрикату, комплектуючих чи сировини? Де розташовані постачальники і на яких умовах готові працювати (попередня оплата, оплата з відстрочкою платежу тощо)? 4. Вимоги до функціонування бізнесу. Які дозволи чи ліцензії необхідні? 5. Налагодження технологічного процесу. Як організувати ефективний технологічний процес? Фотографія робочого часу. Маршрут операцій та їхня спряженість за технологічним циклом. Як буде організовано контроль якості? 6. Підбір працівників необхідної кваліфікації. Закріплення операцій

Закінчення таблиці 3.1

Назва розділу	Зміст розділу
8. План витрат	1. Якими будуть інвестиційні (передпочаткові чи капітальні) витрати? 2. Якими будуть поточні (експлуатаційні чи операційні) витрати? 3. Якими будуть постійні та змінні витрати? 4. За яких обсягів буде досягнута точка беззбитковості? 5. Яка собівартість одиниці продукції (послуги)?
9. Організаційний план	Для новостворених підприємств: 1. Якими будуть форма власності, організаційно-правовий статус запланованого бізнесу? 2. Яка потреба в персоналі? Хто є власниками бізнесу і хто належить до команди менеджерів? 3. Організаційна схема управління, кадрова політика та стратегія, мотиваційна система управління персоналом. Для функціонуючих підприємств: 1. Які організаційні зміни передбачаються в результаті реалізації проєкту (злиття підрозділів чи поява нових, зміна організаційної структури, створення додаткових робочих місць)?
10. Фінансовий план	1. Прогноз прибутків чи збитків. 2. План руху грошових коштів. 3. Розрахунок точки беззбитковості. 4. Розрахунок терміну окупності та прибутковості інвестицій. 5. Плановий баланс
11. Стратегія фінансування	1. Якою є загальна вартість і структура інвестицій (капіталовкладень) цього проєкту? 2. Які джерела фінансових ресурсів використовуватимуться (власні кошти, комерційні кредити постачальників, кредити банків, лізинг, залучені кошти партнерів тощо), на які статті інвестиційних витрат їх витрачено і якою є форма їх одержання?
12. Оцінка ризиків та план дій на випадок непередбачених обставин	1. Які ризикові ситуації можуть виникнути в цьому бізнесі та з яких причин? 2. Які фактори і несприятливі обставини можуть спричинити збитки та якими будуть наслідки? Якими будуть виручка, витрати, прибуток, точка беззбитковості, термін окупності за таких змін? 3. Які проблеми можуть виникнути в процесі створення та реалізації продукції та які запобіжні заходи передбачаються на цей випадок?

Товар, обсяги його продажу, ціна, ресурси, які залучаються в процесі створення продукту (обладнання, працівники, кошти, матеріальні й нематеріальні цінності, виручка, собівартість, прибуток), – усе це є вузловими точками бізнес-плану, які формують остаточний фінансовий результат і демонструють конкурентоздатність та доцільність вибраного бізнесу.

Порядок розроблення бізнес-плану такий: вибір продукції / послуг для ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу, вибір місця розташування фірми, прогнозування обсягів продажу, опрацювання цінової та збутової політики, визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу, обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми, оцінювання фінансових параметрів, опис потенційних ризиків та заходів з їх мінімізації, написання висновків щодо основних положень бізнес-плану. Все це формує структуру бізнес-плану.

При розробленні конкретного бізнес-плану виникає необхідність у врахуванні багатьох специфічних факторів, що стосуються цього підприємницького проєкту: *мети складання бізнес-плану; аудиторії, для якої він призначений; розмірів бізнесу та його фінансових потреб; сфери бізнесу; статусу бізнесу; характеристик продукту / послуг* тощо. Тому на практиці існують певні відхилення від вказаного змісту та наповнення розділів, хоча порядок розроблення бізнес-плану та типові пункти залишаються тими ж.

Розглянемо особливості наповнення змісту окремих видів бізнес-планів.

Бізнес-план започаткування нової фірми. Такі бізнес-плани мають висвітлювати безпосереднє функціонування бізнесу й давати характеристику продукту. Вони містять детальний аналіз ринку й аргументи щодо можливості фірми потрапити на цей ринок. Такі плани ґрунтуються на інформації, припущеннях та прогнозах. Для них характерним є великий ризик. Тому в них слід приділяти велику увагу процесу дослідження ринку та аналізу на чутливість кінцевих фінансових показників до зміни ціни продукту (послуги), її собівартості, обсягу збуту, величини передпочаткових та поточних витрат. Прогноз потоку грошових коштів та розрахунок точки беззбитковості мали б містити не менше трьох варіантів, один із яких – найбільш

песимістичний. В такому бізнес-плані також слід врахувати ризики й розробити програму дій на випадок виникнення непередбачуваних обставин.

Бізнес-план діяльності фірми. Фірми, які працюють на ринку вже деякий час, володіють практичним досвідом, тому складений ними бізнес-план має перевагу – менший ризик. З точки зору планування цей фактор важливий. У таких фірм інша мета в процесі бізнес-планування. Це може бути вдосконалення діяльності, виправлення недоліків або помилок у поточному збуті. План може відображати процес модернізації, розширення чи диверсифікації бізнесу; зростання ефективності виробництва; нові потреби в кадрах та фінансах. Часто такі бізнес-плани мають завдання – отримання кредиту, позики чи залучення інвестора. Якщо бізнес-план подається в банк, то в ньому варто зробити наголос на фінансовому стані фірми, фінансових потоках, показниках та активах, а також стабільності роботи, якщо інвестору, то необхідно продемонструвати великий потенційний ринок збуту, перспективу стрімкого зростання, команду менеджерів.

Стратегічний бізнес-план. Це план виконання довгострокових завдань. Він концентрує увагу на напрямках розвитку бізнесу й захопленні позицій на ринку. Якщо в попередніх бізнес-планах термін прогнозування становив до 3 років, то в цьому випадку часові межі планування – до 5 років і більше. Специфічні стратегії в такому плані можуть стосуватися: змін або доповнень асортименту товарів, що виробляє підприємство; нових підходів до маркетингової політики; технологічної модернізації бізнесу; організаційних змін для покращення діяльності.

Бізнес-план роздрібної торгівлі. Якщо бізнес пов'язаний з роздрібною торгівлею, то в бізнес-плані необхідно приділити увагу чотирьом ключовим аспектам: закупкам, процесам організації продажу, обслуговуванню клієнтів, команді з продажу. Закупки мають враховувати асортимент, якість, ціну та обсяги товару, можливість рекламацій та швидкість доставки, контроль товарного запасу та фінансові умови поставок. Необхідно приділити увагу візуальному стилю оформлення магазину, чистоті, місцю його розташування, техніці обслуговування покупців, формуванню системи знижок, можливості післяпродажного обслуговування. Ділова практика свідчить, що

ймовірність здійснення покупки покупцем прямо пропорційна часу, проведеному ним у магазині.

Бізнес-план виробничої фірми. Якщо бізнес пов'язаний з виробництвом, то в бізнес-плані необхідно висвітлити план виробництва, контроль виробничого та товарного запасу, роботу з підрядниками, якщо такі є, та цінову політику. Збільшити продуктивність, а тим самим і доходи, можна за допомогою детального планування процесу виробництва. Він має містити інформацію про базові терміни закупки комплектуючих і сировини, мінімальні та максимальні кількості комплектуючих (сировини) і кінцевої продукції, потреби в робочій силі і графік її використання, планування закупок обладнання та його використання, розміщення обладнання та розробку маршруту технологічного процесу. Оскільки виробничий (товарний) запас – матеріальне відображення виведеного з обороту капіталу, стоїть подвійне завдання: з одного боку – мінімізація рівня товарного запасу, з іншого – недопущення його зниження до рівня, коли почнуться простої на робочому місці. Також треба звернути увагу на розташування складів, рух сировини, підготовку продукції до відвантаження.

Бізнес-план фірми, яка надає послуги. Для того, щоб сервісний бізнес був успішним, необхідно сконцентрувати увагу на специфічних аспектах: пакетності послуг, індивідуальному іміджі фірми та працівників, орієнтації на потреби клієнта та позиціюванні на ринку. Надзвичайно важливим є контроль якості роботи персоналу та його навчання, а також створення системи мотивації та заохочення для збереження навчених професіоналів і кваліфікованих працівників.

Бізнес-план – це водночас рекламний продукт, який не тільки дає характеристику бізнесу та оцінює його доцільність, а й характеризує самого підприємця. Тому стиль подачі інформації в ньому, його зміст, оформлення є важливими. Бізнес-план як документ має відповідати таким вимогам:

- бути стислим і простим;
- розкривати сутність проєкту;
- ґрунтуватись на реалістичних припущеннях, без зайвого оптимізму;
- бути функціональним, містити лише корисну інформацію і ту, яка призначена для конкретного користувача;

- бути легким для сприйняття, логічним, чітким;
- забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність (можна контролювати сферу її поширення, роблячи відповідну помітку про конфіденційність, або подавати в окремому додатку).

3.3. БІЗНЕС – ЦЕ МИСТЕЦТВО?

3.3.1. Як досягнути успіху?

«Як досягнути успіху?», «Як заробити перший мільйон?», «Як стати успішним і багатим?», «Шлях бізнесмена» і т. ін. – це лише побіжний огляд різноманітних посібників, порадників та іншої друкованої продукції, що заповнює останнім часом (і дедалі масштабніше) полиці українських книжкових крамниць. Чіткі схеми, деталізовані алгоритми, настійні рекомендації та безапеляційні постулати мають забезпечити бажаний результат у бізнесі. І нерідко складається уявлення, що достатньо простудіювати кілька таких «посібників» та «порадників» і успіх гарантовано.

Такий підхід звужує поняття «бізнес» до процесу «приготування обіду за рецептами кулінарної книги»: результат визначається виключно рецептурними складниками й послідовністю та тривалістю їх активізації.

Абсурдність посібників «Як написати симфонію» або «Як стати поетом» є очевидною (навіть теоретично), адже доскональне знання теорії композиції не зможе перетворити музиканта-виконавця на композитора, наявність рими в закінченнях не зробить із парафраза поезію.

Не заперечуючи необхідність економічних знань та важливість дотримання основних принципів ведення бізнесу, все ж таки необхідно відповісти на принципове питання: *що саме* робить підприємця підприємцем, а його діяльність – успішним бізнесом?

Елементи творчості, нововведення, новації – це невід’ємні складові будь-якого успішного стабільного бізнесу. Саме вони виступають вектором руху, який часто дуже важко піддається кількісним характеристикам, проте залишається чи не єдиним визначальним

чинником розвитку фірми. Саме кількість нововведень, які впроваджує або спроможна впровадити фірма за визначений однаковий період, а також їх змістове навантаження (якісна характеристика) ідентифікують фазу життєвого циклу суб'єкта господарювання. Зміна цих показників неодмінно призводить до змін статусу фірми, водночас переводячи її з однієї фази життєвого циклу до іншої.

3.3.2. Що таке новація?

Більшість підприємців-початківців ототожнюють новації, як правило, з новим товаром, послугою або раптовими позитивними змінами у виробничому процесі. І вони безперечно праві. Проте таке розуміння нововведень є дещо звуженим.

Новий продукт чи послуга, які створюються малим бізнесом і, з'являючись на ринку як новинка, мають високий попит, у більшості випадків не є новаціями в прямому розумінні цього терміна. Малий бізнес у переважній більшості не має можливості використовувати новітні технології або інші результати фундаментальних наукових розробок, на яких неодмінно ґрунтується виробництво принципово нових товарів. У таких випадках новизна продукту – на що вказує підвищений попит на нього – фактично перебуває за межами цього продукту. Однак зв'язок «нововведення – новий продукт» є опосередкованим і забезпечується шляхом реалізації новацій в одній або кількох інших ланках: новації в технології, організації виробництва, структурі фірми, менеджменті та маркетинговій політиці. Очевидно, що створенню такого нового продукту, який відповідає категорії «нововведення», передують запровадження новацій в інших ланках фірми, і вони – нововведення – обов'язково мають бути узгодженими та ефективними.

Випуск принципово нової продукції, яка є новацією за своєю суттю, неможливий без попередньо проведених прогресивних змін або перетворень у структурних підрозділах фірми: створення нової та сучасної моделі на старому конвеєрі видається дуже сумнівним. Отже, як і в попередньому випадку, зв'язок «нововведення – новаційний продукт», знову ж таки, не є безпосереднім і визначається тими нововведеннями, які вдалось успішно та ефективно реалізувати ке-

рівництву фірми. Причому такі зміни мають бути значно глибшими, масштабнішими: не стільки кількісними, скільки якісними.

Отже, новація (нововведення) – це насамперед зміни не в готовому продукті, а в системі (або її складових) його утворення. Це наслідок або результат тих змін, які успішно відбулись у виробничій, господарській та (або) фінансовій сферах діяльності фірми. Без сумніву, такі нововведення мають бути позитивними. Водночас вони є своєрідною констатацією того, що певна фірма прогресує (це особливо важливо з позиції ідентифікації фази життєвого циклу фірми).

3.3.3. Як з'являються нововведення?

Малий бізнес в економічно розвинених європейських державах (відповідно до статистичних даних) продукує приблизно половину всіх нововведень. Причому це стосується не стільки продуктових інновацій (нововведень, пов'язаних зі створенням принципово нових товарів або експериментальних зразків), скільки процесних (нововведень в організації діяльності всіх складових фірми). Звичайно, будь-які раціоналізаторські рішення, нововведення, новації завжди є результатом усестороннього дослідження керівництвом фірми попередніх періодів її функціонування, глибокого аналізу показників виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання, переосмислення всіх успішних та невдалих (з точки зору «очікування – результат») рішень, які ним приймались у різний час і в різних ситуаціях. Тільки за умови, коли підприємець постійно шукає шляхи та можливості покращення всього, що стосується його справи, його бізнесу, фірма може мати достатньо сприятливі перспективи щодо свого майбутнього загалом та стабільні позиції на ринку зокрема.

Звичайно, не сам по собі пошук забезпечує успішне просування фірми на ринку (особливо якщо врахувати варіативність терміна «творчий пошук»: від ілюзорних фантазій до теоретично розрахованих технологічних, фінансових або організаційних конструкцій). Однак він завжди є необхідною складовою чи то реалізації короткотермінової економічної програми, чи то тривалої стабільності функціонування традиційного бізнесу. Будь-яка бізнес-ідея – це результат пошуку, результат творчості.

3.3.4. Бізнес – це мистецтво?

Взаємозалежність, взаємовизначеність і послідовність етапів «творчість – мистецтво» очевидні, зрозумілі та загалом повні. Аналогічна схема, навіть з урахуванням важливості та необхідності творчого пошуку для успішної реалізації бізнесу, «творчість – бізнес» не є переконливо очевидною та достатньо повною (навіть у загальному). Великою мірою це пов'язано з тим, що процес творчості в бізнесі дуже важко окреслити й ще важче описати, адже творчість у бізнесі – це і незрозумілість самого процесу народження ідеї (або звідки приходять ідеї?), це і невизначеність (або складність визначення) результатів її реалізації, це і необхідність управляти ризиками та прогнозувати непрогнозовані наслідки. Напевне, саме тому визначальна особливість творчого пошуку в бізнесі полягає у відповідальності за творчість. Фактично, це не що інше як поєднання двох антагоністичних категорій: творчості й прагматизму. І таке поєднання є, без всякого сумніву, справжнім мистецтвом.

Резюме

Вдалий вибір бізнес-ідеї – це перший крок на шляху до започаткування успішного бізнесу. Однак цього недостатньо. По-перше, особа, яка починає власну справу, повинна бути підприємливою, і, по-друге, вибрана бізнес-ідея має пройти випробування на конкурентоспроможність.

Детальну оцінку доцільності впровадження бізнес-ідеї дає бізнес-план, якщо він розроблений добросовісно. Однак, щоб спростити роботу над ним, необхідно зробити попередні розрахунки, оцінити конкурентоспроможність кількох ідей і вибрати не тільки найкращу з них, а й найкращу форму її реалізації. Такі розрахунки мають багатоваріантність і повторюваність, тому їх треба виконувати кілька разів за вказаною в розділі блок-схемою – логікою оцінювання бізнес-ідеї. Використовуючи коефіцієнт прибутковості інвестицій, можна вибрати найбільш конкурентоспроможний спосіб реалізації бізнес-ідеї. Детальна робота над ним та подальшим більш глибоким оцінюванням доцільності ведення саме цього бізнесу продовжується в бізнес-плані. Такий бізнес-план простіше й цікавіше розробляти, оскільки очевидним є позитивний результат. Необхідно тільки все добре вивчити,

відкоригувати, внести деякі корективи й ще раз переконатись у правоті. Неможливо переробити невдалий збанкрутілий бізнес, бо вкладені кошти втрачено. Набагато простіше переписати бізнес-план, але ще простіше – зробити попередні розрахунки різних бізнес-ідей та опрацьовувати найперспективнішу.

Використані джерела

1. Гілл Н. Думай і багатій : практ. посіб. 2-ге вид. Київ : Наш формат, 2018. 264 с.
2. Започаткування і розвиток власної справи : практ. посіб. для підприємців-початківців / Д. Рьоннекке, М. Флінта, Р. Баран, А. Дмитрах. Львів : Львівська торгово-промислова палата, 2013. 132 с.
3. Крамаренко Є. Власна справа. Початок. Київ, 2014. 104 с.
4. Розенблатт С., Боннингтон Р., Нидлс Б. Концепция бизнеса. Рыночная экономика. Москва : Соминтек, 1992. 685 с.

РОЗДІЛ 4

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ

- 4.1. Планування витрат та аналіз економічної доцільності реалізації проєкту
- 4.2. Фінансовий план

4.1. ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

4.1.1. Прогнозування передпочаткових витрат, визначення потреби в капіталі

Перш ніж розпочати власну справу, кожен майбутній підприємець обов'язково має відповісти для себе на два важливих запитання, які стосуються витрат майбутнього бізнесу:

1. Які витрати необхідно зробити для того, щоб розпочати власний бізнес?
2. Яких поточних (щоденних, щомісячних) витрат буде вимагати діючий бізнес?

Саме такий поділ витрат існує в бізнес-плануванні:

1. *Передпочаткові, або інвестиційні, витрати* – витрати (авансований капітал), які необхідно здійснити для того, щоб бізнес почав функціонувати.
2. *Поточні (операційні чи експлуатаційні) витрати* – витрати, які виникають в процесі функціонування бізнесу й супроводжують процес виробництва товарів чи надання послуг.

Щоб точно оцінити інвестиційні витрати майбутнього бізнесу, слід бути достатньо обізнаним з його специфікою (технологією виробництва чи продажу; законодавчою базою, яка регулює саме вашу сферу підприємницької діяльності, та ін.).

Якщо ваш майбутній бізнес – це виробництво товарів, обміркуйте, які будуть потрібні машини, обладнання, інструменти. Якщо у вас немає власних засобів виробництва, то що доцільніше: купити, взяти в оренду чи в лізинг (для цього потрібні кошти) або знайти партнера, в якого вони є?

Підрахуйте також початковий запас сировини, матеріалів, запасних частин тощо. Ну і звичайно – приміщення для бізнесу. Його також можна купити або орендувати. Якщо необхідно, доведеться провести ремонт, встановити опалення або покращити інтер'єр. Вам знадобиться вивіска з назвою та інформацією про компанію. Деякими видами бізнесу можна займатись, якщо є автомобіль або інший засіб пересування.

Можливо, буде потрібно встановити засоби зв'язку, під'єднатись до мережі комунальних послуг, придбати канцелярське приладдя, офісну техніку. Вам може знадобитись й інше обладнання.

Крім того, ви повинні зареєструвати підприємницьку діяльність в органах державної реєстрації – це вимагатиме певних витрат. Якщо ваш вид підприємницької діяльності потребує ліцензування, то слід отримати таку ліцензію, а це також додаткові витрати. Немало коштів вимагає отримання дозволів та погодження з різними державними установами (санепідемстанцією, управлінням архітектури, енергонаглядом, пожежною службою, міськводоканалом, міськгазом та ін.) залежно від особливостей бізнесу. Визначте також усі потреби, пов'язані з транспортом, зв'язком, перевезеннями та маркетингом, відкриттям рахунку в банку, встановленням охоронної сигналізації, та оцініть їхню вартість, тобто *оцініть передпочаткові затрати*.

Для того, щоб вирішити поставлені завдання, потрібні час, гроші й чималі власні зусилля. Надзвичайно важливо, особливо для малого бізнесу, протягом передпочаткового періоду дотримуватись мінімального рівня витрат. Поміркуйте, чи доцільно робити дорогий ремонт у приміщенні, чи дійсно потрібна дорога офісна техніка? Якщо ви не маєте зайвих грошей, краще зменшити інвестиційні витрати. Деякі підприємці завдяки творчому підходу до бізнесу обходяться без значних початкових грошових витрат. Гроші, заощаджені протягом цього періоду, можуть мати вирішальне значення для успішного початку справи.

На багатьох нових підприємствах необхідна наймана робоча сила: робітники або службовці. Потрібно визначити їх професійний склад, кваліфікацію та кількість зайнятих. Якщо персоналу необхідно пройти підготовку, заплануйте й такі витрати. Крім того, сам підприємець також може потребувати навчання. Якщо службовці працюють на підприємстві ще до його відкриття, їхні праця має бути оплачена.

Новий бізнес може отримати велику користь від реклами на передпочатковому етапі. Майбутні споживачі та клієнти дізнаються про новинку ринку ще до початку вашої роботи, а це позбавить вас періоду розкачки та прискорить реалізацію вже з перших днів функціонування бізнесу.

Як бачимо, на передпочатковому етапі потрібні досить значні витрати. Звичайно, багато з них здійснюються тільки один раз. Інші заходи можуть бути постійними або регулярними, але саме на початку бізнесу витрати на них можуть перевищувати звичайні.

Складаючи бізнес-план нового бізнесу, підприємці, як правило, об'єднують передпочаткові витрати в окрему статтю витрат. У кожному виді бізнесу виникають потреби в характерних тільки для нього передпочаткових витратах. Приклад письмового оформлення можливих передпочаткових витрат наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Передпочаткові витрати

Статті витрат	Вартісне вираження витрат
1. Приміщення (сума придбання, початкова виплата за покупку або початкова орендна плата)	
2. Ремонт або оформлення інтер'єру	
3. Транспорт та пов'язані з ним витрати (сума придбання, початкова виплата за покупку або початкова орендна плата)	
4. Машини, обладнання та інструменти (повна вартість покупки, початкова виплата за покупку або початкова орендна плата)	
5. Передпочаткові витрати на закупку сировини, матеріалів, запасних частин тощо	
6. Канцтовари та обладнання для офісу (перша закупка)	

Закінчення таблиці 4.1

Статті витрат	Вартісне вираження витрат
7. Під'єднання до мережі комунальних послуг, встановлення телефону тощо	
8. Реєстрація бізнесу, отримання ліцензії, дозволів, патентів тощо, у тому числі одноразові витрати	
9. Реклама на попередньому етапі	
10. Найом та підготовка робітників, їхня зарплата до відкриття фірми	
11. Готівкові кошти на інші непередбачені витрати	
12. Загальна сума передпочаткових витрат	

Порада. Готуючись до відкриття власного бізнесу, складіть список того, що потрібно зробити перед відкриттям.

Поміркуйте ще раз:

1. Які власні засоби можна використати?
2. Що потрібно придбати?
3. Які технічні характеристики та потужності необхідні для бізнесу?
4. Їх краще придбати чи орендувати?
5. Краще використовувати нове, вживане чи адаптоване?
6. Хто постачальники?
7. Яку ціну, умови та технічну допомогу пропонує кожен із постачальників?

Плануючи свій бізнес, розгляньте якомога більше можливих варіантів щодо передпочаткових витрат. Визначте «плюси» й «мінуси» кожної з них. Погляньте на кожний можливий шлях із точки зору суми витрат, боргів та їх обслуговування, плати за послуги тощо.

Загальна сума передпочаткових витрат буде визначати загальну потребу в капіталі. Порівнюючи ці витрати з вартістю факторів виробництва та грошовою сумою, яка є у вашому розпорядженні, можна оцінити, яку суму грошових коштів необхідно позичити.

Отже, виникає ще одна складова бізнес-плану – визначення оптимальних джерел фінансування, необхідного для реалізації бізнес-ідеї.

Значну частину капіталу надають засновники або вкладають власники – це внутрішні джерела фінансування. Однак на практиці в більшості випадків виникає потреба й у використанні зовнішнього фінансування.

Зовнішнє фінансування може здійснюватись у таких формах:

- позики банків, інвестиційних компаній;
- позики різних інвестиційних фондів та фондів розвитку;
- кошти спонсорів та зацікавлених осіб;
- кошти партнерів, друзів, родичів;
- товарні кредити, кредитування у формі лізингу.

Оскільки існує багато джерел фінансування, кожне з яких має свої переваги та недоліки, можливі різні варіанти поєднання позичкового та пайового інвестування.

Отже, ваше завдання – вибрати таке поєднання, яке б забезпечувало досягнення мети. Критерієм вибору в цьому випадку будуть: найнижча ціна за кредит (ставка кредиту) та умови кредитування (термін, сума, графік сплати відсотків та кредиту).

4.1.2. Розрахунок собівартості продукції та планування поточних витрат

Нагадаємо, що другим важливим питанням у плануванні витрат бізнесу є таке: *яких поточних (щоденних, щомісячних) витрат буде вимагати діючий бізнес?*

Першочерговою складовою поточних витрат є витрати на виробництво продукції (товарів чи послуг), а їхньою складовою виступає собівартість продукції. Для того, щоб зрозуміти зміст собівартості, почнемо із самої вартості (ціни) товару.

Вартість продукції складається з:

- вартості спожитих в процесі виробництва товарів чи послуг предметів праці – матеріальних витрат (**М. В.**): сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів, електроенергії та ін.;
- частини вартості основних виробничих фондів, перенесеної на вироблену продукцію шляхом амортизаційних відрахувань (**А**);

- витрат на оплату праці працівників з урахуванням єдиного соціального внеску (**З. П.**);
- частини доданої вартості у формі прибутку (**Пр.**).

$$\text{Вартість товару} = \text{М. В.} + \text{А} + \text{З. П.} + \text{Пр.}$$

Перші три складові вартості продукції, виражені в грошовій формі, є собівартістю продукції (товарів чи послуг). Іншими словами, *собівартість продукції – це кошти, витрачені на виготовлення товарної продукції чи надання послуг*. Розрізняють собівартість одиниці продукції та собівартість усього обсягу виробництва. Це взаємопов'язані показники, які можна розрахувати за формулами:

$$C1 = \frac{\text{сумарні поточні витрати}}{\text{обсяг виробництва продукції за певний термін}};$$

$$C2 = C1 \times \text{обсяг виробництва продукції за певний термін},$$

де $C1$ – собівартість одиниці продукції; $C2$ – собівартість усього обсягу виробництва.

Усім видам бізнесу притаманний затратно-результатний характер. Виробництво товарів та послуг вимагає придбання й використання різних факторів виробництва та інших витрат. Такі витрати можуть охоплювати витрати на:

- різноманітну сировину;
- матеріали та комплектуючі;
- запчастини та інше виробниче постачання;
- паливо та комунальні послуги;
- енергію;
- робочу силу;
- отримання послуг зі сторони.

Планування виробництва товарів чи послуг має дати детальну інформацію стосовно різноманітних виробничих затрат, необхідних для виробництва певної кількості продукції. Для деяких виробничих затрат можна чітко визначити, скільки їх буде потрібно для виготов-

лення певної кількості продукції, яка має попит. Для інших виробничих затрат це неможливо у зв'язку з їхньою природою або природою продукції. Для таких виробничих затрат слід визначити та спланувати оптимальний (або мінімальний) рівень.

Усі витрати за зв'язком із виготовленням продукції, що зараховуються до собівартості, поділяються на групи, подані на рис. 4.1.

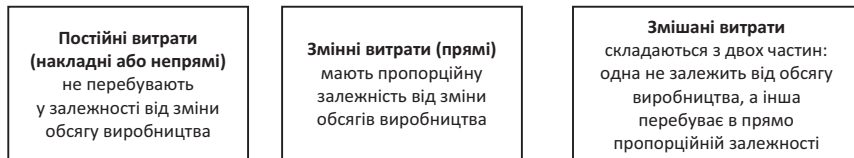


Рис. 4.1. Групи витрат за зв'язком із виготовленням продукції

Величини деяких витрат можуть не змінюватися від місяця до місяця, а головне – вони не залежать від обсягів виробництва. Це так звані **постійні, або накладні, витрати**. Витратами, які підприємець зазнає кожного місяця й на величину яких не впливає зміна обсягу виробництва, можуть бути:

- орендна плата за виробничі приміщення;
- страхування;
- щомісячна заробітна плата власника або менеджера підприємства;
- погодинна заробітна плата працівників;
- витрати на утримання приміщень, обладнання, механізмів та їх ремонт;
- оплата комунальних послуг.

До постійних витрат також належать *нарахування на заробітну плату*, якщо вони мають місце, *сплата єдиного або фіксованого податку* (у випадку спрощеної системи оподаткування), *інші види податків*, що зараховують на витрати (комунальний, транспортний та ін.), *виплати відсотків по кредитах*.

Другою групою поточних витрат є **змінні витрати**. Як правило, такі витрати змінюються залежно від випуску продукції. Деякі змінні витрати змінюються впродовж короткого періоду часу й не залежать

від обсягу виробництва. Вони пов'язані більше з рекламною діяльністю фірми та діяльністю по збуту товару. Такі змінні витрати називаються *витратами на ведення бізнесу*. До цієї категорії, крім *витрат на рекламу*, належать *судові витрати* та *витрати на контрактні послуги*. Приклади таких змінних витрат, як *затрати на сировину, різноманітні запасні частини або матеріали промислового виробництва, електричну енергію та пальне, відрядну заробітну плату* (її розмір залежить від обсягу виготовленої продукції або суми наданих послуг), свідчать про характер залежності їх від виробничої потужності: чим більший обсяг виробленої продукції, тим більший обсяг змінних факторів, і навпаки.

Інші змінні витрати, на які варто звернути увагу, можуть змінюватися зі зміною обсягу запасів, матеріалів та товарів, які фірма створює, щоб забезпечити безперебійність діяльності, та обсягів запасів власної виготовленої продукції. Деякі змінні витрати можуть не бути прямо пов'язаними з виробництвом (*плата за місце на складі, витрати на те, щоб зробити замовлення, та витрати на утримання товарно-матеріальних запасів тощо*).

Остання група – це **змішані витрати**. Такі витрати, як, наприклад, *оплата послуг зв'язку, комунальних послуг* та деяких інших, містять постійну складову, хоча здійснюються у зв'язку з виробничим процесом. До них належить *абонентська плата за телефон* або *споживання електроенергії* в офісних приміщеннях. Оплата переговорів або споживання електроенергії в технологічному процесі (енерговитрати) належать до змінних витрат.

Поточні виробничі витрати формуються залежно від природи бізнесу, тому необхідно як можна точніше визначити перелік витрат, характерний тільки для вашого бізнесу.

На величину витрат впливатиме не тільки характер бізнесу, а і його розміри. Поточні витрати будуть залежати також від того, чи розвивається (розширюється) наявний бізнес, чи запроваджуються інновації. Підприємець повинен щоденно та щомісяця прогнозувати різноманітні витрати на виробництво та реалізацію. Для цього потрібно добре знати технологічний процес, обсяг витрат сировини та матеріалів на виготовлення одиниці продукції чи надання послуги, організацію процесу виробництва та збуту.

Зразок переліку місячних виробничих витрат подано в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Поточні витрати виробництва (грн/міс.)

Тип витрат	1-й міс.	2-й міс.	3-й міс.
Купівля матеріалів, запасних частин чи товарів			
Купівля сировини			
Заробітна плата власника			
Заробітна плата та преміальні іншим працівникам			
Витрати на оренду та утримання приміщення фірми			
Витрати на утримання обладнання та механізмів			
Плата за телефон та інші засоби зв'язку			
Плата за комунальні послуги (газ, вода, електрична енергія тощо)			
Витрати на транспортні засоби та споріднені витрати			
Інші витрати на перевезення			
Витрати на поточне обладнання та ремонт			
Витрати на страхування			
Судові, реєстраційні та професійні витрати			
Реклама			
Витрати на сплату відсотків за кредитом			
Податки			
Інше			
Загальні місячні витрати			

З огляду на різні види бізнесу та їхню специфіку перелік виробничих витрат може значно відрізнятись від наведеного прикладу. Однак у будь-якому випадку дуже важливо, щоб похибки прогнозу виробничих витрат були зведені до мінімуму. Завищення або заниження витрат може призвести до неправильних фінансових прогнозів та неправильної оцінки ефективності й доцільності бізнесу. Зважаючи на те, що уникнути похибки при прогнозуванні будь-яких майбутніх показників важко, краще, якщо така похибка буде дещо завищувати витрати. Це створить певний запас надійності в плануванні бізнесу.

4.1.3. Аналіз економічної доцільності реалізації проєкту

Прогноз доходів, інвестиційних і поточних витрат, зроблений у попередніх розділах бізнес-плану, дає змогу провести кількісний аналіз економічної доцільності підприємницького проєкту. Це важливо, оскільки при негативних результатах аналізу немає сенсу продовжувати розроблення бізнес-плану, а необхідно провести негайний перегляд очікуваних доходів, поточних та капітальних витрат.

Кожний окремо взятий показник прогнозів доходів та витрат дає лише загальну характеристику вашої діяльності. Однак якщо ці показники розглядати у співвідношенні один з одним, то можна отримати детальнішу картину ефективності та стійкості майбутнього бізнесу.

Якщо знайти співвідношення між окремими статтями прогнозів доходів, інвестиційних та поточних витрат, можна отримати певні фінансові коефіцієнти. Далі необхідно провести аналіз цих коефіцієнтів, для чого необхідно:

- порівняти значення цих коефіцієнтів для створюваного бізнесу з нормативними, можливо допустимими або із значеннями цих коефіцієнтів для інших аналогічних підприємств, що досить добре почувають себе на ринку;
- простежити тенденцію змін деяких показників;
- проаналізувати, за рахунок яких факторів і як змінюються ці фінансові коефіцієнти.

Таких фінансових показників дуже багато, тому виникає потреба визначити, які з них і в якому випадку доцільніше розраховувати та використовувати для аналізу. З цією метою слід визначити, хто і з якою метою вивчатиме бізнес-план та його фінансові документи. Це можуть бути:

1. Кредитори. Їх цікавитимуть питання, чи зможе ваша фірма повернути боргові зобов'язання й протягом якого часу, який доцільний або оптимальний графік повернення боргів, якою має бути сума кредиту та які умови його надання. На основі цієї інформації вони приймуть рішення про надання кредиту.
2. Інвестори. Їх цікавитимуть швидкість та ефективність реалізації бізнес-ідеї, поточна та майбутня прибутковість бізнесу,

можливість його розширення, якнайдовший строк існування на ринку. Їхнє рішення буде стосуватися участі в цьому бізнесі й вкладання в нього свого капіталу.

3. Сам підприємець. Він зможе оцінити, як буде розвиватись його власний бізнес, побачити його сильні та слабкі сторони, ризики. Бізнес-план для нього – це план, відповідно до якого слід реалізовувати та розвивати бізнес, здійснювати контроль отриманих результатів та вносити корективи на майбутнє.

Відповідно, всі фінансові коефіцієнти мають бути згруповані за сферами інтересів кредиторів, інвесторів та власників бізнесу.

Кредиторів цікавить *коефіцієнт ліквідності*. Ліквідність – це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність її активів перетворюватись на готівку, яка є абсолютно ліквідною та дає змогу покривати борги. Недостатня ліквідність робить неможливою сплату рахунків та збільшує потребу в додатковому фінансуванні. Кредитори орієнтуються на коефіцієнти абсолютної, проміжної та загальної ліквідності.

Інвестори оцінюють майбутній бізнес за *показниками платоспроможності*. Платоспроможність – це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов'язання. Основними з них є коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт співвідношення між позиченим і власним капіталом.

Для підприємця важливі *показники рентабельності*. Вони характеризують здатність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. До них зараховують рентабельність підприємства, активів, власного капіталу, продукції, а також прибутковість інвестицій.

У табл. 4.3 наведено розрахунок основних фінансових коефіцієнтів, згрупованих за сферами інтересів кредиторів, інвесторів та власників.

Таблиця 4.3

**Основні фінансові коефіцієнти для кредиторів,
інвесторів і власників**

Хто вивчає фінансові доку- менти	Фінансовий коефіцієнт	Формула розрахунку
Кредитори	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + коротко-строкові фінансові вкладення) / зобов'язання
	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Грошові кошти + дебіторська заборгованість) / зобов'язання
	Коефіцієнт загальної ліквідності	(Грошові кошти в будь-якій формі + дебіторська заборгованість + товарно-матеріальні запаси) / зобов'язання
Інвестори	Коефіцієнт заборгованості	Зобов'язання / активи (бажано, щоб не перевищував 50%)
	Коефіцієнт співвідношення між позиченим і власним капіталом	Позичений капітал / власний капітал (бажано, щоб був на рівні 25%)
Власники	Рентабельність підприємства	Валовий прибуток / обсяг продажів
	Рентабельність активів	Чистий прибуток / активи
	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / власний капітал
	Рентабельність продукції	Чистий прибуток / собівартість продукції
	Коефіцієнт прибутковості інвестицій	Чистий прибуток / інвестиційні витрати x 100%
	Термін окупності	Інвестиційні витрати / чистий прибуток

Якщо ви розрахували всі прогностні показники середньомісячної виручки від реалізації та середньомісячні поточні виробничі витрати бізнесу, а також визначили основні фінансові коефіцієнти, то слід проаналізувати отримані показники.

4.1.4. Ситуативна вправа «Протестуємо ваш майбутній бізнес»

Очікуваний чистий прибуток бізнес-проєкту складає 100 тис. грн/рік. Розрахункові виробничі витрати – 600 тис. грн/рік.

Чи варто здійснювати такий проєкт за умови, що номінальна ставка за банківськими депозитами становить 28% річних, а очікувана інфляція – 8% на рік?

Чи сподобається такий бізнес бухгалтеру фірми?

Чи сподобається такий бізнес підприємцю?

Бухгалтер фірми обчислить рентабельність виробництва:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати виробництва}} \times 100\% ;$$

$$\text{Рентабельність} = \frac{100 \text{ тис. грн}}{600 \text{ тис. грн}} \times 100\% = 17\% .$$

Він буде задоволений прогнозом прибутковості фірми.

Підприємець, взявши це до уваги, повинен обчислити також норму доходності іншого варіанта розміщення коштів (наприклад, на депозитному рахунку в банку), а потім зіставити отримані результати:

$$\begin{aligned} \text{Реальна відсоткова ставка} &= \\ &= \text{Номінальна відсоткова ставка} - \text{Очікувана інфляція} ; \end{aligned}$$

$$\text{Реальна відсоткова ставка (R)} = 28\% - 8\% = 20\% .$$

Висновок. У цьому випадку прибутковість бізнесу менша, ніж доходність від розміщення коштів у банку. Отже, слід переглянути достовірність прогнозних показників виручки й витрат. У випадку, якщо всі прогнозні показники реальні, то підприємцю розпочинати такий бізнес економічно недоцільно: доходи за депозитом у банку будуть вищими, ніж доходи бізнесу.

4.2. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

4.2.1. Значення та структура фінансового плану

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, й довести фінансову доцільність реалізації цього підприємницького проєкту.

У фінансовому плані:

- узагальнюються у вартісній формі результати розроблення решти розділів бізнес-плану;
- визначається потреба бізнесу в інвестиціях;
- обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проєкту.

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та зрозумілі відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів:

- Звідки фірма отримуватиме кошти й на що конкретно вони будуть витрачені?
- Як співвідносяться поточні потреби фірми в грошах із рухом готівки?
- Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?
- Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?
- Чи здатний підприємець належно розпорядитись отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

Чимало підприємців роблять застереження, складаючи прогноз місячних витрат і доходів їхніх підприємств, що ніхто не здатний передбачити майбутнє. На прогнози витрат і доходів слід дивитися як на припущення, що ґрунтуються на оптимально доступній інформації.

Від мети та особливостей розроблення фінансового плану залежать його зміст, послідовність і рівень деталізації, опрацювання.

Фінансовий план складається з таких основних розділів:

- план доходів і видатків (план прибутків і збитків);

- план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- плановий баланс;
- визначення точки беззбитковості.

Поряд з основними показниками цих підрозділів мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко й стисло викласти ці припущення та передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені розрахунки не матимуть належного практичного значення.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвестицій, а й для оцінювання результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того, фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми.

Отже, фінансовий план має стати керівним документом, який буде визначати, звідки, коли та як залучатиметься та витрачатиметься необхідний капітал.

4.2.2. Прогноз доходів, витрат і руху грошових коштів

Фінансовий план розробляється за чітко визначеною методикою та містить певний перелік документів, які складаються за стандартною формою.

Першим документом фінансового плану є **«Прогноз прибутків та збитків», або «Прогноз доходів і витрат»**. Він дасть змогу оцінити ваше підприємство з точки зору прибутковості, визначити, які результати ви отримаєте наприкінці кожного місяця господарювання – прибутки чи збитки, який шанс на виживання. Прогноз прибутків та збитків складається не тільки помісячно на 1-й рік, а й на 2, 3-й і, можливо, на наступні роки діяльності.

У прогнозі доходів і витрат відображаються обсяги реалізації товарів / послуг, виготовлених / наданих вашою фірмою, та дохід від інших видів діяльності або з інших джерел, що матимуть місце протягом кожного місяця, незважаючи на те, будуть ці гроші фактично отримані протягом поточного місяця, коли реалізується продукція / послуги, чи в майбутньому. Наприклад, ви продаєте товар / надаєте послугу в цьому місяці, а оплата відбудеться в наступному.

Аналогічно в такому прогнозі відображаються різноманітні виробничі витрати, яких підприємство зазнаватиме протягом цих періодів, незважаючи на те, буде підприємство нести їх фактично в цьому місяці чи в майбутньому. Наприклад, комунальні послуги отримаємо в поточному місяці, а оплатимо їх у наступному; роботу персонал виконає в цьому місяці, а оплату праці за неї і виплату нарахованих податків на неї здійснимо в наступному; сировину отримаємо в кредит і використаємо, а оплату за неї перерахуємо в майбутньому.

Прогноз доходів і витрат може створити неправильне враження про ваше поточне фінансове становище. Наприклад, якщо підприємство може дозволити собі відтермінувати розрахунки за реалізовані ним товари / послуги для своїх клієнтів, то воно отримає кошти (частково або в повному обсязі) пізніше. Щодо інших джерел доходу, то інколи також потрібен час, щоб вони «досягли» фірми. Із цих причин прогноз доходів і витрат, як правило, *спотворює* фактичний місячний дохід, який отримує фірма.

Правдою є також те, що іноді бізнес повинен понести певні авансові затрати, перш ніж отримає відповідні товари / послуги. Часові межі затрат відрізняються від часових меж отримання товарів або послуг. Це також може призвести до неправильного розуміння фінансового становища фірми.

Існує і зворотній варіант. Саме підприємство може отримати право на кредит за певні товари / послуги. В такому випадку в прогнозі доходів і витрат обсяг планових затрат може *перебільшити* фактично понесені.

Перед складанням прогнозів необхідно подати текстову частину фінансового плану, в якій мають бути наведені припущення, на підставі яких розраховуються показники. Слід пояснити, з якою ймовірністю прогнозуються доходи й витрати, які є припущення щодо цін та знижок і які можуть статися зміни в обсягах реалізації, як враховуються сезонні коливання тощо.

Прогноз доходів і витрат здійснюють у певній послідовності:

1. На основі прогнозу, розрахованого відповідно до проведених маркетингових досліджень, визначають загальний обсяг продажу товарів / послуг (обсяг реалізації) у вартісному вираженні. Ці обсяги бажано прогнозувати за асортиментом і за

кожним видом послуг, що надається. Крім цього, показують інші можливі джерела валових доходів.

2. Розраховують прямі та операційні витрати на виробництво та реалізацію продукції / послуг, що будуть понесені в цей період, незалежно від того, продукція продана чи зберігається на складі.
3. Обчислюють прибуток, з якого планується виплата відсотків за кредит (якщо такий взято), як різницю між загальним обсягом реалізації та загальною сумою виробничих затрат.
4. Визначають суму податків, яку необхідно сплатити відповідно до законодавства.
5. Визначають чистий прибуток фірми як різницю між валовим прибутком та сумою податків.

Форма «Прогнозу доходів та витрат» може виглядати так, як наведено в табл. 4.4 (для прикладу взято статті доходів і витрат фірми з виробництва столярних виробів, яка працює на загальній системі оподаткування).

Необхідно звернути увагу на те, що для кожного конкретного виду бізнесу статті доходів та витрат будуть різні. Зміст статей «Прогнозу доходів і витрат» також залежить від того, яку систему оподаткування вибирає суб'єкт підприємницької діяльності (СПД). За умови, якщо СПД обрав спрощену систему оподаткування, то зникають статті «Податок на прибуток», «Різні податки і збори», «Нарахування на Фонд заробітної плати». Якщо, крім того, СПД не є платником податку на додану вартість (ПДВ), зникає стаття «Сплата ПДВ», а всі статті доходів і витрат формуються з урахуванням ПДВ. У випадку, якщо СПД – фізична особа, підприємець, який працює на умовах сплати єдиного податку, то в таблиці зникають також статті «Прибуток», «Чистий прибуток», натомість виникають нові статті: «Чистий дохід підприємця» та «Сплата єдиного податку», яка не входить в розділ «Витрати», а записується останнім рядком таблиці. Стаття «Сплата єдиного податку» виникає також і в СПД – платників єдиного податку – юридичних осіб.

«Прогноз доходів і витрат» підприємця-торговця, платника єдиного податку, може виглядати так, як показано в табл. 4.5.

Таблиця 4.4

Прогноз доходів і витрат у 1-му році реалізації проєкту

	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	7 міс.	8 міс.	9 міс.	10 міс.	11 міс.	12 міс.	За рік
ВАЛОВІ ДОХОДИ (без ПДВ)													
1 Валова вир. від реал. вікон													
2 Валова вир. від реал. дверей													
3 Аванси одержані													
4 Інше													
5 Разом (1...4)													
ВАЛОВІ ВИТРАТИ (без ПДВ)													
6 Пиломатеріали													
7 Енерговитрати													
8 Інші матеріали													
9 Паливно-мастильні матеріали													
10 Орендна плата													
11 Транспортні витрати													
12 Комунальні послуги													
13 Різні податки та збори													
14 Зарплата постійна (з нарах.)													
15 Оформлення дозволів, ліцензій													
16 Відрядження													
17 Реклама													
18 Виплата відсотків за кредит													
19 Страхування													
20 Разом (6...19)													
21 із них: прями (6...9)													
22 накладні (10...19)													
23 Амортизація													
24 ПРИБУТОК (5-20-23)													
25 Податок на прибуток													
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (24-25)													
Повернення кредиту													

Таблиця 4.5

Прогноз доходів і витрат підприємця в 1-му році

	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	7 міс.	8 міс.	9 міс.	10 міс.	11 міс.	12 міс.	За рік
ВАЛОВИ ДОХОДИ													
1 Валова виручка від реалізації													
2 Товар відвантажений													
3 Аванси одержані													
4 Інше													
5 Разом (1...4)													
ВАЛОВИ ВИТРАТИ													
6 Оптова закупка товарної продукції													
7 Транспортні витрати													
8 Зарплата													
9 Оплата послуг вантажника													
10 Оренда приміщення магазину													
11 Комунальні послуги													
12 Дозволи, ліцензії													
13 Реклама													
14 Пошта, телефон, канцтовари													
15 Страхування майна													
16 Інше (поясніть)													
17 ВИТРАТИ РАЗОМ													
18 із них: прями (6...9)													
19 накладні (10...15)													
20 ЧИСТИЙ ДОХІД (5-17)													
21 Сплата єдиного податку													

Очікуваний прибуток чистий
(24-25)

Наступний документ фінансового плану – **«Прогноз руху грошових коштів»**, або **«План грошових надходжень та виплат»**. Цей документ відображає суму готівкових надходжень, які ваш бізнес буде отримувати щомісячно, та необхідні фактичні витрати грошей, які буде здійснювати підприємство. Цей прогноз використовують для ведення щомісячного обліку грошових потоків. План грошового потоку показує реальну кількість коштів, що буде на підприємстві на початок кожного наступного місяця. Всі доходи й витрати формуються фактично, тобто з урахуванням ПДВ.

Послідовність розроблення «Плану грошових надходжень та виплат» така:

1. Визначають готівкові кошти, які будуть в розпорядженні фірми на початок місяця розрахункового періоду (для подальших місяців ця сума являтиме собою готівкові кошти на кінець попереднього місяця).
2. Розраховують загальну суму всіх запланованих грошових надходжень на фірму в поточному місяці.
3. Розраховують загальну суму всіх обов'язкових платежів фірми протягом поточного місяця.
4. Визначають чистий потік готівки за кожний місяць як різницю між загальною сумою надходжень і загальною сумою всіх платежів (може бути плюсовий потік готівки або від'ємний).
5. Розраховують суму залишку готівкових коштів на кінець кожного місяця (до готівкових коштів на початок кожного місяця додають додатний потік готівки або відраховують її від'ємний потік за відповідний місяць).
6. Залишок грошових коштів на кінець місяця є сумою грошових коштів на початок наступного.

Форма «Плану грошових надходжень та виплат» для СПД, який працює на умовах сплати єдиного податку, може бути такою, як у табл. 4.6.

При прогнозуванні прибутків бізнесу та грошових потоків планові цифри доходів та витрат бажано максимально наближати до реальності. Слід намагатись не переоцінювати можливості бізнесу, особливо для випадків, коли бізнес-план складається з метою одержання кредиту.

Таблиця 4.6

План грошових надходжень та виплат у 1-му році

	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	7 міс.	8 міс.	9 міс.	10 міс.	11 міс.	12 міс.	За рік
1	Наявність коштів на початок місяця												
	НАДХОДЖЕННЯ КОШТІВ												
2	Валова виручка від реалізації												
3	Надходження позики												
4	Аванси отримані												
5	Інші види надходжень												
6	Разом надходжень (2...5)												
	ВИДАТКИ												
7	Придбання торговельного обладнання												
8	Закупка товару												
9	Транспортні витрати на поставку товару												
10	Заробітна плата												
11	Оплата послуг вантажника												
12	Оренда приміщення магазину												
13	Комунальні послуги												
14	Дозволи, ліцензії												
15	Реклама												
16	Пошта, телефон, канцтовари												
17	Страхування майна												
18	Виплата відсотків за кредит												
19	Єдиний податок												
20	Виплата позики												
	Разом видатків (7...25)												
21	Наявність коштів на кінець місяця (1+6-26)												

4.2.3. Плановий баланс

Баланс – це фінансовий документ, у якому все майно й кошти фірми в грошовому виразі згруповані за їхнім складом та розміщенням, а також за джерелами надходжень. Баланс будується на принципах основного бухгалтерського рівняння:

$$\text{активи} = \text{пасиви} + \text{власний капітал}.$$

Майно та ресурси, якими володіє фірма і які використовує для своєї господарської діяльності, називають *активами*. Сума зобов'язань фірми перед постачальниками чи кредиторами складає *пасиви*. *Власний капітал* – це капітал засновників та нерозподілений прибуток.

Активи поділяються на поточні та постійні.

Поточні активи – це такі матеріальні, нематеріальні чи грошові ресурси, які можуть бути швидко (впродовж року) перетворені на готівку. Наприклад:

- готівка (гроші в касі);
- гроші на банківському рахунку;
- цінні папери (акції, облігації та ін.);
- дебіторська заборгованість (сума, яку заборгували покупці продукції фірми);
- товарно-матеріальні запаси (вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих, а також готової не-реалізованої продукції тощо);
- попередньо оплачені витрати (рендні платежі, страхові внески, авансові платежі та ін.).

Постійні активи – це такі ресурси фірми, які не можуть швидко перетворюватись на готівку і час використання яких перевищує 1 рік. Наприклад:

- земля;
- будинки та споруди (за залишковою вартістю);
- обладнання (за залишковою вартістю);
- нематеріальні активи.

Пасиви – це сума зобов'язань підприємства перед іншими підприємствами, організаціями, банками.

Пасиви поділяються на поточні та довгострокові.

Поточні пасиви – це зобов'язання підприємства, які необхідно сплатити впродовж 1 фінансового року.

Довгострокові пасиви – це зобов'язання підприємства, термін погашення яких перевищує 1 фінансовий рік.

Отже, баланс дає змогу отримати різноманітну інформацію про фінансовий стан фірми на певний момент: як передбачається залучати кошти, що має фірма у своєму розпорядженні, яка структура її активів; які є борги перед постачальниками, кредиторами; яким є співвідношення власних і позичених коштів та ін.

Для чого потрібен баланс? *Дані балансу активів і пасивів використовуються для:*

- оцінювання фінансового стану підприємства;
- виявлення власних обігових коштів;
- перевірки відповідності банківських позик об'єктам кредитування, розрахункових стосунків і використання ресурсів за цільовим призначенням.

4.2.4. Аналіз рівня беззбитковості

Основною метою бізнесу є одержання прибутку. Ситуативна вправа цього розділу дає зрозуміти, що сама величина прибутку ще не відповідає на питання: «Чи достатньо ефективно працює бізнес?». Навіть після розрахунку норми прибутковості (рентабельності) бізнесу все одно залишається незрозумілим, наскільки ваш бізнес стійкий до коливань ринкової кон'юнктури чи інших чинників, які можуть вплинути на обсяги виробництва та виручки від реалізації. Це важливо, оскільки, враховуючи незмінність сталих витрат, зменшення обсягів виробництва або зниження цін реалізації може призвести до банкрутства. Тут перед підприємцем постає важливе питання: *«Який обсяг реалізації є мінімально можливим?»*. Тобто який мінімальний обсяг реалізації може дозволити собі підприємець (фірма), аби бізнес залишався беззбитковим? Такий обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) називається *критичним*. Якщо фірма (підприємець) виробляє такий обсяг продукції, то фірма лише компенсує свої витрати й не отримує прибутку, тобто перебуває в *точці беззбитковос-*

ті. Зменшення обсягів виробництва нижче критичного рівня означатиме збитки, а збільшення – прибутки.

Точка беззбитковості (критична точка, або поріг рентабельності) – це такий обсяг продажу продукції, за якого виторг від продажу повністю покриває всі видатки на виробництво продукції чи надання послуги.

Звичайно, сам факт збитковості не завжди слугує причиною невідмінного закриття бізнесу. У короткостроковому періоді фірма (підприємець) може дозволити собі працювати збитково (в результаті, наприклад, свідомого зниження цін), що пов'язано зі стратегією конкурентної боротьби.

Методики розрахунку точки беззбитковості для виробництва й сфери послуг дещо відрізняються. Розглянемо *методику розрахунку точки беззбитковості для виробничої фірми*.

Як було зазначено вище, всі витрати підприємства поділяються на постійні й змінні. Сумарно ці види витрат потрібно підраховувати щомісяця. Знання їх точних сум допоможе з'ясувати, який обсяг виробництва необхідний для того, щоб заробити достатньо коштів для покриття місячних виробничих витрат. Такий обсяг виробленої продукції або збуту відомий під назвою «обсяг беззбитковості».

За допомогою графіка визначають обсяг виробництва, за якого грошові надходження в повному обсязі використовуються для покриття всіх витрат, пов'язаних із діяльністю підприємства, тобто прибуток в цій точці дорівнює нулю. На графіку чітко видно, що існує точка, в якій загальна сума повних витрат дорівнює загальній сумі виручки від реалізації продукції. Це і є точка беззбитковості – величина обсягу продажів, за якого підприємство буде здатне покрити всі свої витрати (постійні та змінні), не одержуючи прибутку.

Цей обсяг виробництва (зверніть увагу – тільки в натуральних одиницях) можна розрахувати також за допомогою формули:

$$\begin{aligned} & \text{ТОЧКА БЕЗЗБИТКОВОСТІ} = \\ & = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна одиниці продукції}} - \text{Змінні витрати (на од. прод.)}, \end{aligned}$$

$$\text{де } \frac{\text{Змінні витрати (на од. прод.)} = \text{Сукупні змінні витрати}}{\text{Фізичний обсяг кінцевого продукту}}.$$

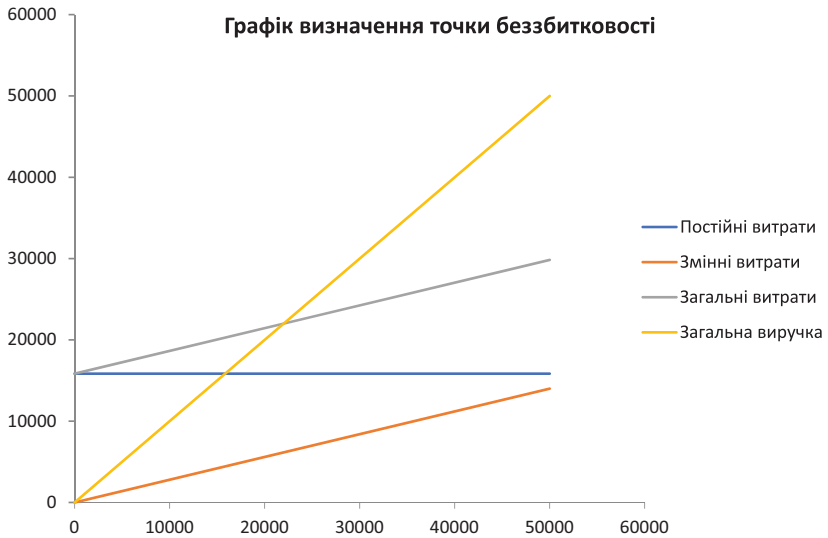
Цей показник дає змогу не тільки визначити, за якого обсягу й за якої фіксованої ціни фірма буде беззбиткова, а й швидко відреагувати на зміну цінової політики, розрахувати, яким має бути обсяг реалізації чи виробництва в натуральних одиницях, щоб залишитися на плаву, бути беззбитковим. Крім цього, продаж кожної додаткової одиниці товару вище за рівень (точку) беззбитковості буде приносити фірмі прибуток. Це можна використати при прийнятті рішень щодо обсягів виробництва, а також при плануванні грошових надходжень та прибутків. Наприклад:

Постійні витрати	15841,00
Змінні витрати на од. продукції	0,28
Ціна за од. продукції	1,00
Точка беззбитковості	22001,39

	0	1	2	3	4	5
Обсяг наданих послуг	0	5000	10000	15000	20000	25000
Постійні витрати	15841,00	15841,00	15841,00	15841,00	15841,00	15841,00
Змінні витрати	0,0	1400,0	2800,0	4200,0	5600,0	7000,0
Загальні витрати	15841,0	17241,0	18641,0	20041,0	21441,0	22841,0
Загальна виручка	0,00	5000,0	10000,0	15000,0	20000,0	25000,0

	6	7	8	9	10
Обсяг наданих послуг	30000	35000	40000	45000	50000
Постійні витрати	15841,00	15841,00	15841,00	15841,00	15841,00
Змінні витрати	8400,0	9800,0	11200,0	12600,0	14000,0
Загальні витрати	24241,0	25641,0	27041,0	28441,0	29841,0
Загальна виручка	30000,0	35000,0	40000,0	45000,0	50000,0

або в графічному вигляді:



У випадку, коли підприємство чи фірма надає широкий асортимент послуг або реалізує різноманітну продукцію, розрахунок рівня беззбитковості набуває іншого змісту. Він полягає в тому, щоб визначити, який обсяг реалізації має забезпечити собі підприємство, щоб бути беззбитковим. У цьому разі рівень беззбитковості визначається у вартісних одиницях і розраховується за допомогою формули:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{1 - \frac{\text{Змінні витрати (на од. прод.)}}{\text{Виручка}}}$$

Знаючи темп зростання прибутку щодо підвищення обсягів, можна спрогнозувати доцільний обсяг реалізації, прибутки, які можна одержувати при збільшенні обсягів, порівнювати й аналізувати свої можливості розширення бізнесу.

Чимало нових підприємств спочатку працюють у збиток. Однією з переваг підрахунків передпочаткових витрат та прогнозування

показників грошового потоку на 1, 2 або 3 роки діяльності нового підприємства є те, що підприємець має змогу визначити фінансові потреби початкової стадії бізнесу. На період, необхідний для досягнення бізнесом межі беззбитковості, підприємець повинен мати достатній запас грошей, щоб покрити всі передпочаткові витрати, а також ту частину місячних виробничих витрат, які неможливо покрити, виходячи лише з місячного доходу.

4.2.5. Ситуативна вправа «Визначимо рівень беззбитковості»

Ваш майбутній бізнес характеризується такими економічними показниками:

1. *Обсяг виробництва = 16 тис. шт./рік.*
2. *Ціна = 5 грн/шт.*
3. *Витрати змінні (на од. прод.) = 2,5 грн/шт.*
4. *Витрати постійні = 20 тис. грн/рік.*

Чи буде ваш бізнес прибутковий, якщо обсяг реалізації скоротиться до 8 тис. штук на рік? Чому?

Обчислимо прибуток фірми за обсягів реалізації 16 тис. шт./рік:

- $\text{виручка} = 16\,000 \text{ шт.} \times 5 \text{ грн} = 80\,000 \text{ грн};$
- $\text{витрати} = \text{загальні змінні} + \text{загальні постійні} = (2,5 \text{ грн} \times 16\,000 \text{ шт.}) + 20\,000 \text{ грн} = 60\,000 \text{ грн};$
- $\text{прибуток} = \text{виручка} - \text{витрати} = 80\,000 \text{ грн} - 60\,000 \text{ грн} = 20\,000 \text{ грн}.$

Обчислимо прибуток фірми за обсягів реалізації 8 тис. шт./рік:

- $\text{виручка} = 8000 \text{ шт.} \times 5 \text{ грн} = 40\,000 \text{ грн};$
- $\text{витрати} = (2,5 \text{ грн} \times 8000 \text{ шт.}) + 20\,000 \text{ грн} = 40\,000 \text{ грн};$
- $\text{прибуток} = 40\,000 \text{ грн} - 40\,000 \text{ грн} = 0 \text{ грн}.$

Висновок: точка беззбитковості – 8000 шт. виробів на рік.

За даними ситуативної вправи перевірте правильність висновку про точку беззбитковості, використовуючи наведену формулу:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна}} - \text{Змінні витрати (на од. прод.).}$$

Резюме

Планування витрат – це надзвичайно важлива складова бізнес-плану. Коректний прогноз витрат дасть змогу об'єктивно оцінити всі наступні показники бізнес-плану: прибуток і рентабельність, термін окупності й точку беззбитковості. Не менш важливим є також проведення аналізу отриманих фінансових показників. Підприємець повинен оцінити альтернативні можливості вкладання капіталу й зробити висновки про економічну доцільність реалізації бізнес-проєкту. Для цього необхідно зіставити отримані прогнозні фінансові показники з аналогічними показниками в інших сферах бізнесу або з можливостями іншого розміщення коштів.

Використані джерела

1. Сім кроків до успішного бізнесу : посібник-довідник з основ управління малим бізнесом / Г. В. Васильченко, С. М. Васильченко, Л. С. Вербовська та ін. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2005. Розділ 1.
2. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва : підручник. Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2004. 284 с.
3. Виноградська А. М. Основи підприємництва. Київ : Кондор, 2007. 544 с.
4. Основи бізнесу : навч. посіб. / Я. С. Ларіна, С. В. Мочерний, В. М. Фомішина, С. І. Чеботар. Київ : ВЦ «Академія», 2009. 384 с.
5. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. (із змінами і доповненнями).
6. Започаткування і розвиток власної справи : практ. посіб. для підприємців-початківців / Д. Рьоннеке, М. Флінта, Р. Баран, А. Дмитрах. Львів : Львівська торгово-промислова палата, 2013. 132 с.
7. Крамаренко Є. Власна справа. Початок. Київ, 2014. 104 с.
8. Тоцька О. Л. Теорія і практика підприємництва : практикум. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 236 с.

РОЗДІЛ 5

ОСНОВНІ КРОКИ ДО УСПІХУ СТАРТАПУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

- 5.1. Соціальний маркетинг
- 5.2. Приклади успішних світових кампаній соціального маркетингу
- 5.3. Цікаві ідеї для стартапів в Україні
- 5.4. Книги з маркетингу, які варто прочитати

5.1. СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ

Загальне поняття розвитку компанії нерозривно пов'язане з розвитком бізнес-відносин, однак традиційна постановка питання зростання за будь-яку ціну й будь-якими засобами має бути переглянута відповідно до концепції сталого розвитку. Компанії змушені визнавати відповідальність за наслідки своєї діяльності чи то під тиском регулятивних норм та обмежень, чи внаслідок усвідомлення реальної загрози від подальшого забруднення і довкілля викидами в атмосферу, воду, ґрунти, і свідомості споживачів насадженням фальшивих цінностей споживачтва (що, очевидно, є значно позитивнішим вирішенням проблеми).

Виразником такого підходу стала концепція «триєдиної результативності» Дж. Елкінгтона, за якою сталий розвиток бізнес-одиниці реалізується в досягненні нею соціальної результативності (people), тобто орієнтації на людину й збереженні стабільності соціальних і культурних систем; екологічної результативності (planet), тобто забезпеченні цілісності біологічних, фізичних та екологічних природних систем; економічної результативності (profit), тобто виконанні запланованих показників прибутковості, але за умови, що максимізація сукупного доходу досягатиметься лише в разі збереження сукупного капіталу (у тому числі його людського та ресурсного компонента, за допомогою якого й одержується цей дохід).

Під тиском зазначених суспільних викликів сучасні компанії змушені шукати нові формули ведення бізнесу, які б дали змогу поєднати такі різні чинники, як фінансова ефективність, конкурентоспроможність і відповідальність перед суспільством.

Останнім часом у бізнесі набула популярності концепція холістичного маркетингу, покликана об'єднати в одну модель маркетингові концепції як елементи певної інтегрованої структури при створенні інноваційного механізму регулювання соціально-економічних відносин на єдиних принципах, враховуючи особливості ринків, на яких працює підприємство.

Холістичний маркетинг охоплює чотири компоненти: маркетинг відносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг.

Метою маркетингу відносин є створення глибоких, тривалих взаємин з усіма людьми або організаціями, здатними безпосередньо або побічно вплинути на успіх діяльності фірми.

Виділяють три групи партнерів: працівники, маркетингові партнери (канали розподілу, постачальники, дистриб'ютори, дилери, агентства) та члени фінансового співтовариства (акціонери, інвестори, аналітики).

Кінцевий результат, якого прагне маркетинг відносин, – формування унікального активу компанії, так званої маркетингової партнерської мережі, яка охоплює компанію та групи покупців, найманих працівників, постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців, науковців, рекламні агентства та ін. Отже, на ринку конкурують вже не стільки окремі компанії, скільки бізнесові системи загалом.

Ще одним елементом холістичного маркетингу є інтегрований маркетинг. Завдання активного суб'єкта ринку – розробити маркетингові заходи та скласти повністю інтегровану маркетингову програму зі створення, просування й надання цінності для споживачів. Інтегрований маркетинг заснований на двох принципах: по-перше, для просування та надання цінності використовуються різні маркетингові заходи, по-друге, всі маркетингові заходи координуються для максимізації їхнього сумарного ефекту. В компанії мають бути інтегровані системи управління попитом, ресурсами та партнерськими мережами.

Деякі автори зараховують до складових внутрішнього маркетингу такі елементи, як топ-менеджмент, відділи. Їх можна об'єднати в категорію «персонал». Внутрішній маркетинг як елемент холістичного маркетингу забезпечує прийняття належних маркетингових принципів усіма співробітниками організації і, особливо, її вищим керівництвом. Внутрішній маркетинг охоплює найом і навчання працівників, а також стимулювання їх до високого рівня обслуговування клієнтів. Немає сенсу обіцяти відмінний рівень обслуговування, якщо працівники компанії не готові його забезпечити.

І, нарешті, соціально відповідальний маркетинг – це розуміння етичного, екологічного, правового й соціального контекстів маркетингових заходів і програм. Причини й наслідки маркетингу не обмежуються компанією та її споживачами, але стосуються суспільства загалом. Концепція соціально відповідального маркетингу проголошує завданням організації пошук потреб, бажань та інтересів цільових ринків та їх задоволення більш ефективними та продуктивними, ніж у конкурентів, способами, що зберігають або підвищують добробут як споживачів, так і суспільства загалом. Корпоративні соціальні ініціативи – це підтримка соціальних програм, спонсорство, благодійність, захист навколишнього середовища та ін. Необхідно розглядати благодійність як можливість поліпшити свою корпоративну репутацію, підвищити поінформованість про торговельну марку. Потрібно врахувати й те, що покупці бажають бачити в діяльності компаній не тільки раціональні й емоційні вигоди, а й ознаки соціальної відповідальності.

Саме на соціально відповідальному маркетингу, його впровадженні в бізнес-діяльність компаній для формування соціальних брендів ми зупинимося в цьому розділі.

5.1.1. Навіщо бізнесу соціальний маркетинг?

У сучасному світі безліч соціальних викликів – як глобальних, так і локальних. Ми звикли до того, що до вирішення соціальних проблем найбільш дотичні громадські організації та державні установи. Проте такий стан речей демонструє відсутність значного прогресу. Причиною є обмежені масштаб та ресурси.

Потреба в інвестиціях для вирішення соціальних проблем зростає з кожним роком. Вирішення соціальних проблем вимірю-

ється навіть не мільярдами, а трильйонами доларів. З огляду на ці дані державні та громадські структури не в змозі повноцінно вирішити соціальні проблеми такого масштабу, тому актуальним є залучення бізнесу до реалізації соціальних проєктів та втілення їх у життя, тому що тільки бізнес здатен масштабуватися й створювати ресурси.

Саме тут народжується унікальна можливість для бізнесу – задовольняти потреби клієнтів і робити соціальний вклад. Хоча вирішення соціальних проблем не є основним завданням комерційних структур, їм варто думати інакше, оскільки соціальні проєкти можуть не тільки зробити внесок у суспільство, а й сприяти вирішенню важливих бізнес-завдань. Інтегруючи соціальну відповідальність у бізнес-модель, ви створюєте цінність для компанії і для суспільства (*sharedvalue*, або взаємна цінність). Взаємна цінність – це створення економічної і соціальної вигоди одночасно. Для бізнесу недостатньо інвестувати в соціальні проєкти, йому треба зробити соціальну відповідальність частиною своєї щоденної бізнес-діяльності, наприклад, маркетингової.

Гармонійне поєднання маркетингових цілей з вирішенням соціальних проблем привело до виникнення концепції соціального маркетингу, який помітно відрізняється від комерційного. Комерційний маркетинг – це створення цінності для споживача з метою отримання вигоди для організації. Соціальний маркетинг – це адаптація комерційних маркетингових підходів під проєкти, які мають на меті вплинути на поведінку цільової аудиторії, аби покращити її добробут чи добробут усього суспільства, частиною якого є всі ми.

Поняття «соціальний маркетинг» з'явилося у 1970-ті рр., коли Філіп Котлер озвучив думку, що однакові маркетингові принципи застосовуються як для продажу продуктів, так і для продажу ідей. Виникнення соціального маркетингу він пояснив так: «На початку моєї професійної діяльності всі були впевнені, що маркетинг – це продаж супів, бобів та іншої їжі. Я почав говорити про те, що маркетинг – це продаж будь-якого продукту: ви запрошуєте туристів до свого міста – і це маркетинг населеного пункту; ви застерігаєте людей від паління – і це маркетинг певного способу життя. Я називав це соціальним маркетингом».

Соціальний маркетинг стає все більш трендовим та ефективним інструментом просування бізнесу, його товарів чи послуг. Це новий, креативний підхід до реалізації маркетингових цілей і впровадження соціальних змін, у межах якого компанія має визначати потреби, бажання й інтереси своєї цільової аудиторії і задовольняти їх ефективніше за конкурентів.

Один із перших прикладів у сфері соціального маркетингу продемонструвала компанія «American Express», яка спрямовувала 10 центів з кожної клієнтської операції по картках у фонд на реставрацію статуї Свободи. Усього за 4 місяці було зібрано 1,7 млн доларів США, кількість використаних карток виросла майже в три рази, а частота звернень клієнтів за новими картками – майже удвічі. Схожим прикладом соціального маркетингу в Україні став проєкт компанії BASF, у межах якого 25 грн від продажу кожного продукту «Архітект» перераховувалися на реставрацію об'єктів Шарівського палацово-паркового комплексу на Харківщині.

Коли мова йде про просування чи запуск продукту на ринок, більшість маркетологів тяжіють до використання традиційних методів і каналів, проте соціальний маркетинг дає змогу вийти за межі звичного, створити нову унікальну історію, поєднати бізнес і соціальні потреби. Такі проєкти швидко знаходять відгук серед споживачів, вирізняють вас поміж конкурентів, змінюють сприйняття й ставлення до бренда.

Споживачам імпонують компанії, які демонструють зацікавленість у вирішенні їхніх бажань і потреб, а також складних соціальних питань. Як результат, ви отримуєте більше лояльних клієнтів. За даними дослідження компанії «Nielsen», 66% учасників сказали, що вони готові платити більше за товари чи послуги соціально свідомих компаній. Соціальна складова у відносинах між компаніями та споживачами стає все більш значущою, а часом і вирішальною.

Соціальні маркетингові ініціативи допомагають диференціювати ваш бренд серед конкурентів, оскільки ви позиціонуєте себе як компанія, що вирішила йти на крок попереду й сприяти розвитку не тільки власного бізнесу, а й соціуму. Відносини вашого бізнесу та суспільства такі ж важливі, як і відносини з клієнтами. Причетність до вирішення соціальних викликів дає неабияку конкурентну перевагу вашому бізнесу.

Компанії, які сповідують філософію соціального маркетингу, а не агресивної надокучливої реклами, продукують більш позитивне сприйняття в широкого загалу. Соціальна стратегія також допомагає зміцнити корпоративну репутацію та покращити імідж компанії.

В Україні соціальний маркетинг ще тільки розвивається, але має невичерпний потенціал. Не обмежуйте ваші ідеї та зусилля лише ситуативними пожертвуваннями на соціальні цілі. Кидайте виклик за консервованим підходам, робіть революцію у світі маркетингу!

В останні роки в різних українських містах створюються хаби, коворкінги, центри діяльності, розвивається соціальне підприємництво. Бізнес-інкубатори безкоштовно навчають учасників АТО або інших початківців, які хотіли б розпочати власний бізнес.

Приклад. Киянин Владислав Малащенко відкрив пекарню «Good Bread From Good People» (рис. 5.1), де працюють люди з різними формами інтелектуальних порушень. Він виграв грант на навчання створенню власного бізнесу в освітньому центрі «Startup Ukraine». В планах Владислава – розширюватись, продавати франшизу, створити 100 робочих місць по всій країні. Такого роду ідеї і приводять до суспільних змін.

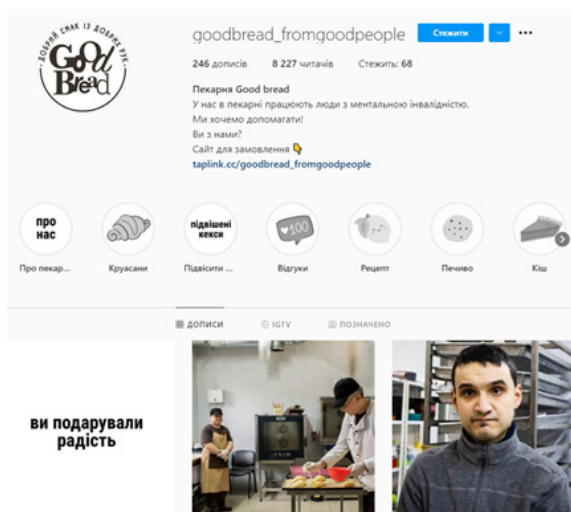


Рис. 5.1. Інстаграм-сторінка соціального стартапу «Good Bread From Good People»

Одна кравчиня, яка постачала на експорт скатертини ручної роботи з вишивкою, залучила до цієї кропіткої праці людей із ментальними розладами, для яких вишивання є необхідною вправою, але раніше те, що вони вишивали, фактично було нікому не потрібно та йшло в смітник. Нині вони і виконують необхідні вправи, і заробляють гроші, а головне – відчують себе потрібними, є частиною суспільства та приносять користь іншим.

Отже, і соціальне підприємництво, і соціальний маркетинг, і креативні індустрії розвиваються в Україні.

5.1.2. Що таке соціальний маркетинг?

Соціальний маркетинг насправді є маркетингом заради добра. Ви напевно стикалися з його прикладами.

З усього, сказаного вище, можна зробити висновок, що **соціальний маркетинг** – це маркетинг, призначений для створення соціальних змін, а не для безпосередньої вигоди бренда. Використовуючи традиційні маркетингові методи, він підвищує обізнаність про певну проблему чи ситуацію та має на меті переконати аудиторію змінити свою поведінку.

Отже, замість того, щоб продати товар, соціальний маркетинг продає поведінку чи спосіб життя, які приносять користь суспільству, щоб створити бажані зміни. Ця користь для суспільного блага завжди є основною метою. І замість того, щоб показати, наскільки продукт кращий за товари, що конкурують, соціальний маркетинг конкурує з небажаними думками, поведінкою чи діями.

Соціальний маркетинг зазвичай використовують у таких напрямках:

1. Здоров'я та безпека, у тому числі:

- кампанії проти куріння;
- кампанії проти наркотиків;
- кампанії зі сприяння фізичній активності та здоровому харчуванню;
- безпечне водіння;
- безпека на залізницях тощо.

2. Екологія, у тому числі:

- кампанії проти вирубки лісів;
- кампанії проти засмічення довкілля;
- інформування про зникаючі види рослин і тварин тощо.

3. Соціальна активність, у тому числі:

- висвітлення боротьби, з якою стикаються темношкірі люди, люди з обмеженими можливостями, та надихання людей на боротьбу з механізмами, що породжують нерівність;
- захист від залякування;
- боротьба з ґендерними стереотипами тощо.

Хто ініціює подібні соціальні маркетингові кампанії? Більшість із них очолюють некомерційні та благодійні організації. Урядові організації, коаліції з безпеки на шосе та аварійні служби (поліція, пожежна, швидка допомога) також керують ними. Однак соціальний маркетинг не виключений для вас, якщо ви є комерційним бізнесом. Комерційні бренди іноді проводять кампанії соціального маркетингу з причин, якими вони «горять».

Приклад. Рекламний щит кампанії проти «переслідування на хвості», спрямованої на водіїв з метою поліпшення безпеки дорожнього руху (рис. 5.2).



Рис. 5.2. «Переслідування на хвості того не варте!»

Чому соціальний маркетинг важливий?

Подумайте про традиційну рекламу товарів чи послуг. Ви не схильні довіряти товару чи послугі лише через рекламу (насправді ви фільтруєте більшість оголошень, які бачите).

Однак як добре продумана реклама привертає вашу увагу? Вона приймає надзвичайно творчий поворот, на який ви не очікували, або змушує сміятися, плакати чи задуматися. Не кожна реклама перекоонує вас спробувати товар чи послугу, які вона рекламує, але найкращі рекламні меседжі апелюють до творчості чи емоцій, щоб спонукати людей до цього.

Так само і з соціальним маркетингом. Люди не люблять, коли їм говорять, що робити. Можливо, їх не переконають новини про певну соціальну проблему або вони можуть не знати про проблему чи її масштаби. Деякі люди також можуть вважати соціально вигідну поведінку занадто складною для виконання або можуть подумати, що вони не здатні нічого зробити, щоб вирішити проблему самостійно. Як варіант, вони можуть мати проблеми зі зміною давньої звички (наприклад, якщо хтось намагається кинути палити).

Добре виконаний соціальний маркетинг привертає увагу та поширює обізнаність про соціальну проблему завдяки творчості та емоціям. Найголовніше те, що він подає переконливий, простий спосіб зробити світ кращим і робить цю корисну поведінку більш бажаною, ніж будь-яка конкуруюча поведінка. Завдяки цим елементам соціальний маркетинг може успішно продати вигідну поведінку.

Отже, поєднуючи ідеї комерційного маркетингу та соціальних наук, соціальний маркетинг є перевіреним інструментом впливу на поведінку стійким та економічно ефективним способом. Він допоможе вам вирішити:

- з якими людьми працювати;
- на яку поведінку впливати;
- як це зробити;
- як це виміряти.

5.1.3. Що є, а що не є соціальним маркетингом

Часто люди плутаються в тому, що є соціальним маркетингом, а що ні. Отже, давайте розберемо три типи маркетингу, які не вважаються соціальним маркетингом у його класичному розумінні.

1. Маркетинг у соціальних мережах. На думку багатьох людей, соціальний маркетинг – це те саме, що маркетинг у соціальних мережах: маркетинг у фейсбуку, твітері, інстаграмі та ютубі. Насправді це не так. Іноді соціальні медіа використовуються для поширення та породження галасу навколо соціальних маркетингових кампаній, але більшість маркетингових кампаній в соціальних мережах орієнтовані на просування товару чи послуги.

2. Організація пожертв. Якщо компанія оголошує про пожертву, яку вона робить на благодійність заради вирішення певної проблеми, це не є соціальним маркетингом, оскільки мета компанії полягає в поліпшенні власної репутації.

3. Маркетинг «зелених» або «благодійних пов'язаних» продуктів. Якщо компанія продає власну лінійку екологічно чистих пляшок із водою, гібридних автомобілів, багаторазових контейнерів для обіду чи інших «зелених» продуктів, це не вважається соціальним маркетингом. Також не враховується маркетинг продуктів, пов'язаних із благодійними внесками. В обох цих прикладах основна увага приділяється продажу товару, тим часом як при соціальному маркетингу вона зосереджується на зміні поведінки для суспільного блага.

Приклад. Оголошення з тривожною статистикою щодо кількості одноразових пляшок із водою, що викидаються кожного року, яке рекламує багаторазові пляшки «Hydro Flask» (рис. 5.3) як екологічно чисті і яке «Hydro Flask» розмістило для просування та продажу власних пляшок, не є соціальним маркетингом. У той час як загальна кампанія з просування багаторазових пляшок зі водою, яку проводить природоохоронна організація, що не рекламує певну марку багаторазових пляшок, – це соціальний маркетинг.

Важливо! Навіть якщо ви не збираєтеся займатися соціальним маркетингом, розгляд наведених нижче трьох запитань додасть користі та цінності вашим проєктам і політиці:

1. Чи справді я розумію свою цільову аудиторію та бачу речі з її точки зору?



Рис. 5.3. Багаторазові пляшки «Hydro Flask»

2. Чи чітко я розумію, чого я хотів би від своєї цільової аудиторії?

3. Чи поєдную я різні види діяльності, щоб спонукати людей до виконання бажаних дій?

5.1.4. Як допомагає соціальний маркетинг?

Маркетингова політика компанії: завдяки соціальному маркетингу маркетингова політика ґрунтується на розумінні життя людей, що робить цілі такої політики реалістичними та досяжними.

Стратегія: соціальний маркетинг допомагає вам ефективно орієнтуватися на ваші ресурси та вибирати впливи, які мають найкращий ефект у часі.

Втілення: соціальний маркетинг дає змогу розробляти продукти, послуги та комунікації, які відповідають потребам та мотиваціям людей.

Отже, тепер ви маєте уявлення про те, що таке соціальний маркетинг. Однак як це працює? З чого почати? Як скласти «карту подорожей» (дорожню карту) своїх товарів та послуг?

Ви повинні знати свій соціальний бренд «навиворіт», але ви знаєте його і зсередини. З іншого боку, ваші клієнти мають з вами зовнішні стосунки.

Щоб отримати цінну інформацію, випробуйте свій товар із точки зору покупця за допомогою дорожньої карти споживача та продукту. Традиційне картографування подорожей клієнтів – це метод візуалізації, який вивчає всі точки дотику, або взаємодії, між клієнтом та організацією, починаючи з першого усвідомлення до прийняття рішення про покупку та лояльності до бренда.

Поєднуючи картографування подорожей клієнта та продукту, ви зможете отримати краще уявлення про потреби, надії, цілі, очікування споживачів від вашого товару чи послуги, а також про їхні больові відчуття – «вибоїни на дорозі», які уповільнюють вашу подорож та викликають розчарування. Озброївшись свіжою емпатією після подорожі, ви зможете краще забезпечити послідовний, переконливий досвід у всіх каналах продажів та зв'язку.

5.1.5. Як розробити план дій із маркетингу?

Навіщо потрібна дорожня карта клієнта?

Карта подорожі клієнта розбиває процес конверсії на окремі фази. Замість того, щоб просто розглядати кінцевий пункт призначення як єдину мету, дорожня карта клієнта дає вам змогу уявити безліч дрібних рішень, які ваші споживачі приймають, щоб урешті-решт стати клієнтом.

Тоді ви зможете звузити фокус і доставити потрібні ресурси в потрібний час – швидше конвертувати клієнтів і запобігти нехтуванню перспективами.

Створення дорожніх карт клієнтів також може допомогти вам суттєво вдосконалити свій бізнес через аспекти, згадані нижче.

Знайомство з цільовою аудиторією. Розуміння подорожі вашого клієнта пов'язане з ближнім знакомством з аудиторією. Ви аналізуєте її рішення, думаєте про її потреби та ставите себе на її місце. Завдяки цьому дослідженню ви отримуєте більше знань про те, ким насправді є ваша цільова аудиторія, та досвід клієнтів, якого вони шукають.

Створення «вхідної» (inbound-first) маркетингової моделі. Вхідні маркетингові кампанії приводять до вас потенційних клієнтів, вам не потрібно їх самостійно вистежувати (як і у випадку з вихідними (outbound) маркетинговими стратегіями). Коли ви добре знаєте

свою цільову аудиторію, ви можете створювати вхідні стратегії, які приводять клієнтів до вас.

Прийняття стратегії, орієнтованої на клієнта. Орієнтованість на клієнта має бути ініціативою для всієї організації, але ви не можете це зробити, якщо насправді не знаєте, хто ваш клієнт. Створення дорожніх карт клієнтів дає кожному відділу – збуту, маркетингу, розробки продуктів, сервісному – краще розуміння того, з ким вони мають справу.

Коротше кажучи, дорожні карти клієнтів допомагають вам вести бізнес краще. Замість того, щоб здогадуватися, що потрібно вашому клієнтові, ви знаєте, що йому потрібно і як йому це дати.

5.1.6. Як створити дорожню карту клієнта?

Картографування подорожей клієнтів, звісно, відрізняється від компанії до компанії. Ваші клієнти, продукти, послуги та наявні ресурси впливають на цей процес.

Хоча кожна карта виглядає по-різному, є кілька фундаментальних, систематичних кроків, які ви можете зробити, починаючи з того, навіщо вам потрібна ця карта.

1. Визначте свої цілі. Перше, що вам потрібно зробити, це відповісти на запитання «Чому?». Чому ви створюєте цю дорожню карту клієнтів? Чого ви сподіваєтесь досягти, зобразивши подорож клієнта? Які окремі кроки та цілі ви хочете, щоб ваш клієнт виконав? Якими ресурсами потрібно ділитися з клієнтом у кожній точці дотику? Поставте собі чітку ціль.

Подумайте, як бажана поведінка клієнта перетвориться на великі бізнес-цілі, яких ви намагаєтесь досягти. Наприклад, ви можете поставити собі за мету конвертувати більше минулих клієнтів, а можливо, вам потрібно збільшити продажі або продати більше певного товару чи послуги.

Знання своїх цілей допоможе вам виявити потенційні проблеми у вашій поточній подорожі клієнта.

Отже, створіть електронну таблицю та спочатку запишіть свою ціль.

2. Створіть та опишіть ваші цільові персони. Створення персони клієнтів – це перший крок до кращого пізнання своєї аудиторії.

Персона клієнта – це уявлення про вашого ідеального клієнта, у тому числі демографічні та психографічні дані.

Якщо ви ще не створили персони ваших клієнтів, зробіть крок назад і виділіть усі типи клієнтів, хто вони такі й що можуть очікувати як від вашого бренда, так і від інших компаній, з якими вони мають справу.

Ось декілька запитань, на які ви повинні відповісти, визначаючи персону вашого покупця:

- Які посади та обов'язки ваших клієнтів?
- Де вони знаходяться?
- Які в них захоплення, чим вони займаються, до яких спільнот належать?
- Чи приймають вони рішення про придбання вашого товару? Якщо ні, то як вони пов'язані з особою, яка приймає такі рішення?
- З якими проблемами вони стикаються?
- Якими рішеннями вони вже спробували вирішити ці проблеми? Які були результати цих рішень?
- Про що їм цікаво дізнатися від вас?
- Які найважливіші фактори впливають на здійснення покупки?

У вас буде декілька персон клієнтів, і ви не зможете таргетувати їх усіх за допомогою однієї дорожньої карти. Кожна персона, ймовірно, матиме різну подорож клієнта залежно від того, ким вона є, обмежень бюджету, проблем, з якими вона стикається, та рішень, які вона приймала. Отже, визначте персони, які мають стосунок до дорожньої карти клієнта, яку ви створюєте.

Тут вам потрібно буде знову переглянути свої цілі. Якщо це перша карта подорожі клієнта, яку ви створюєте, то поки що зосередьтесь лише на одній персоні.

Отже, встановіть свою цільову персону та деякі ключові деталі щодо того, ким вона є, під визначенням цілей у вашій електронній таблиці.

3. Дізнайтесь етапи життєвого циклу ваших клієнтів. Хоча дорожні карти клієнтів відрізняються залежно від бренда, клієнти, як

правило, дотримуються такого процесу:

- поінформованість: ознайомлення з вашим брендом та рішеннями, які ви пропонуєте;
- дослідження: краще ознайомлення з вашим бізнесом і тим, що ви можете запропонувати, та визначення, чи є у вас правильні рішення для розв'язання їхніх проблем;
- розгляд: порівняння свого бренда з конкурентами, щоб побачити, хто пропонує краще рішення для їхніх унікальних потреб;
- покупка: здійснення остаточного відбору та придбання (або інший спосіб конвертації, наприклад, звернення за допомогою електронної пошти або телефонного дзвінка).

Розуміння різних фаз і того, що відбувається на кожній з них, задає основу для відображення подорожі вашого клієнта.

Подумайте, якою є ваша мета на кожному етапі життєвого циклу клієнта. Які дії чи поведінка переведуть їх на наступну фазу? Які їхні унікальні потреби на цьому етапі? Які питання вони можуть ставити?

Нарешті, розгляньте, які ваші цілі як бізнесу на кожному етапі. Що ви хочете дати своїм клієнтам, щоб просунути їх по подорожі клієнта?

4. Складіть карту своїх точок дотику. Точка дотику – це будь-яке місце, де ви взаємодієте з вашими клієнтами. Це може відбуватися через ваш вебсайт, електронну пошту, соціальні медіа, сторонні оглядові сайти або по телефону – будь-де, де вони могли б із вами зв'язатися.

Імовірно, існує низка різних точок дотику між вашим клієнтом та вашим брендом, але не всі з них будуть відповідати дорожній карті вашого клієнта.

Різні точки дотику зазвичай поєднуються з різними фазами подорожі клієнта. Наприклад, взаємодія в соціальних мережах є більш поширеною на етапі поінформованості, тоді як огляди клієнтів або публікації в блозі можуть не переглядатися, поки клієнт не перейде на стадію розгляду.

Складіть карту своїх точок дотику, розбиваючи подорож клієнта на етапи на кроці 3, починаючи з обізнаності.

Визначте конкретні профілі або платформи, які може пройти клієнт на етапі поінформованості. Серед них можуть бути соціальні медіа чи дописи від інфлюенсерів, на вебсайтах чи в соціальних медіа.

Виконуйте цей процес до кінця, визначаючи, де клієнт контактує на кожному етапі, а також те, що він робить, думає чи відчуває.

5. Знайдіть прогалини та заповніть їх. Трапляється, що клієнти «відпадають», і потрібно з'ясувати чому.

5.1.7. «4Р» соціального маркетингу. Як розробити план дій із маркетингу?

Тепер розглянемо чотири основні елементи будь-якої маркетингової кампанії – «4Р» – і подивимося, як вони працюють у сфері соціального маркетингу. Ці «Р» – це товар, ціна, місце та просування (Product, Price, Place, Promotion). Вони також відомі як «маркетингова суміш», «маркетинг-мікс». Вам потрібно визначити ці фактори перед тим, як розробляти свою соціальну маркетингову кампанію, і тримати їх у центрі уваги під час розроблення.

Продукт. У соціальному маркетингу товар – це бажана соціальна поведінка / дія та переваги, які ця поведінка / дія пропонує. Переконайтеся, що ваша аудиторія може швидко та легко зрозуміти ваш товар та його переваги.

Ціна. Мінімізуйте ціну, яку ваша аудиторія вважає такою, яку вона повинна «заплатити» за бажану соціальну поведінку / дію / акцію.

Ця ціна не завжди вимірюється грошима. Йдеться також про мінімізацію труднощів, часу та психологічних чи емоційних витрат, які відчуватимуть люди. Отже, коли ви розробляєте соціальну маркетингову кампанію, вам потрібно буде подумати про перешкоди, які заважають вашій аудиторії діяти саме так.

Місце. Де ви хочете, щоб ваша аудиторія виконувала бажані дії? Як ви можете вплинути на свою аудиторію таким чином, щоб полегшити здійснення певних дій у цьому місці (і зробити цю поведінку більш бажаною, ніж конкуруюча поведінка)? Чи потрібно вам залучити представників вашої аудиторії як послів, щоб зробити кампанію більш доступною для вашої аудиторії?

Приклади «Place»:

- Якщо ви налаштовуєте телефонну лінію довіри для підлітків, зробіть її доступною цілодобово через дзвінки, тексти та онлайн-повідомлення.
- Якщо ви прагнете залучити пожертви для допомоги голодним («банки їжі»), спробуйте провести кампанію прямо в продуктовому магазині, а біля виходів із нього облаштувати скриньки для пожертв.

Просування. Цей елемент маркетинг-міксу пов'язує всі «4Р». Як канали й торгові точки допоможуть вам найкраще охопити свою аудиторію та привернути її увагу до соціальної маркетингової кампанії? Соціальні медіа? Телебачення? Радіо? Рекламний щит чи інсталяція? Події, такі як концерти, виставки та дні громад? Можливо, «партизанські» заходи?

Як ви привернете увагу до товару (поведінки), мінімізованої ціни та місця, в якому ви хочете виконати дію?

Як творчо передати своїй аудиторії «4Р» і зіграти на емоціях? І як діяти, щоб із часом досягти максимального впливу? Зверніть увагу на ці поради й стратегії для досягнення найкращих результатів:

1. Створіть ефектний слоган! Написання слогану є необхідністю для соціальної маркетингової кампанії. Ви хочете, щоб ваша аудиторія якомога швидше зрозуміла поведінку, яка вам потрібна, і бажаєте знати, як вплинути на неї. Отже, має сенс сконцентрувати цю ідею в слогані кампанії – це проста заманлива фраза, яка залишиться у свідомості вашої аудиторії. Якщо ви можете підключити посилення на переваги бажаної поведінки, це ще краще.

2. Візуалізація – наше все! Образи, які дивують або шокують аудиторію, можуть бути потужним мотиватором, особливо якщо вони ілюструють проблему або демонструють негативний вплив небажаної поведінки. Ретельно вибирайте носіїв кампанії, щоб максимізувати силу ваших візуалів.

3. Подумайте про створення простого, але запам'ятовуваного символу! Найефективніші соціальні маркетингові кампанії містять прості, але знакові символи, такі як рожева стрічка для кампанії з протидії раку молочної залози. Іноді таким символом є персонаж.

Якщо ви зможете створити простий, але запам'ятовуваний символ або персонаж, пов'язаний із вашою кампанією, це збільшить шанси, що ваша кампанія знайде відгук у свідомості цільової аудиторії.

5.2. ПРИКЛАДИ УСПІШНИХ СВІТОВИХ КАМПАНІЙ СОЦІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Розглянемо приклади соціальних маркетингових кампаній та як вони відображають «4Р».

1. «Не особливі потреби» – «Not Special Needs» (рис. 5.4).

Продукт. Інклюзія людей із синдромом Дауна.

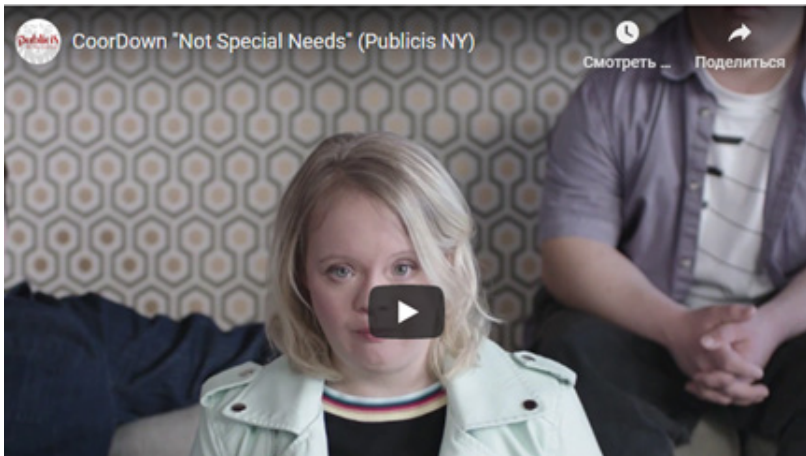


Рис. 5.4. Кампанія «Not Special Needs»

Ця кампанія показує, що ярлик «особливі потреби», який часто застосовується до людей із синдромом Дауна, не має сенсу. Зрештою, люди із цим синдромом мають такі ж потреби, як і всі інші: бути прийнятими і залученими. Це інтернет-відео було поєднано з кампанією #notspecialneeds у фейсбуку, твітері та інстаграмі, що також спонукало відвідувати сайт notspecialneeds.com.

Створене відео руйнує стереотип із жартівливою передумовою: особливі потреби – це незвичні потреби, такі як потреба в тому, щоб тебе будили вранці знаменитості, або забаганка яєць динозаврів на сніданок. Потім ролик підводить до суті кампанії таким повідомлен-

ням: «Насправді нам потрібна освіта, робота, можливості, друзі та трохи любові. Як і всім іншим». Уся реклама демонструє людей із синдромом Дауна, які розповідають власну історію.

2. «Пластикові пакети вбивають» – «Plastic Bags Kill» (рис. 5.5).

Продукт. Скорочення використання одноразових поліетиленових пакетів на користь багаторазових.

Суть кампанії. Вражаючі зображення та повідомлення прямо на поліетиленових пакетах: «Пластикові пакети вбивають» і зображення черепахи, яка страждає.



Рис. 5.5. Кампанія «Plastic Bags Kill»

Ця кампанія звертається до сильних емоцій, розміщуючи повідомлення про небажану поведінку – прирівнюючи акт використання сумки до шкоди черепахам.

3. «Допоможіть маленькому датчанину!» – «Help a Small Dane» (рис. 5.6).

Продукт. Заохочення батьків захищати своїх дітей від сонячних опіків, застосовуючи сонцезахисний крем, тримаючи їх у затінку та вдягаючи на них капелюхи, – все для захисту чутливої шкіри дітей та зменшення ризику раку шкіри.



Рис. 5.6. Кампанія «Help a Small Dane!»

Суть кампанії. Це жартівливе відео та кампанія в соціальних мережах, у якій взяли участь діти з Майорки, популярного місця відпочинку серед датчан.

Кампанія «Допоможіть маленькому датчанину!» спрямована на вирішення проблеми сонячних опіків, але використовує гумор, який оцінила датська аудиторія. Більшість людей зазвичай не люблять, коли їм говорять, що робити, але датчани вміють іронізувати над собою. Жартівливий характер кампанії дає змогу буквально підвести датчан до дзеркала й показати їм, як смішно нехтувати захистом від сонця. Це нагадування, яке пропонує їм пожартувати над собою.

4. «Збережи папір, збережи планету!» – «Save Paper, Save the Planet!» (рис. 5.7).

Продукт. По-перше, зменшення використання паперу, особливо паперових рушників; по-друге, збільшення інтересу до Всесвітнього фонду дикої природи (World Wildlife Fund – WWF).

Суть кампанії. Встановлення дозаторів паперових рушників із зображенням Південної Америки – батьківщини тропіків Амазонки. Чим більше паперових рушників використовується, тим менш зеленим стає образ Південної Америки, що відображає пряму кореляцію між надмірним використанням паперу та вирубною лісів.



Рис. 5.7. Кампанія «Save Paper, Save the Planet!»

Це класичний випадок зустрічі зі своєю аудиторією саме там, де вона є. Завдяки цьому аудиторія може одразу вжити заходів, щоб допомогти Землі.

5. «Це не відбувається тут, але відбувається зараз» – «It's Not Happening Here, But It Is Happening Now» (рис. 5.8).

Продукт. Висвітлення порушень прав людини, що відбуваються в усьому світі, та надихання аудиторії на допомогу «Amnesty International» у боротьбі із цими зловживаннями (можна відвідати їхній вебсайт і зробити пожертву, підписати петицію або обрати один з двох варіантів).



Рис. 5.8. Кампанія «It's Not Happening Here, But It Is Happening Now»

Суть кампанії. На плакатах було точно відтворено середовище за ними й зображено порушення прав людини, що відбуваються прямо на очах у глядачів. На зображеннях – діти, змушені воювати у війнах; зв'язані побиті люди із ротом, закритим кляпом; діти, які живуть у крайній бідності.

Ця кампанія висвітлювала проблеми, які часто ігнорують, оскільки вони виникають на відстані в півсвіту. Виводячи їх буквально у власний двір аудиторії, кампанія домоглася ефекту, коли аудиторія починає ототожнювати себе із жертвами прав людини й надихається на допомогу.

І ця кампанія спрацювала: згідно з повідомленнями, ці плакати збільшили кількість відвідувань вебсайту «Amnesty» у 20 разів!

6. «Бачите, як легко можна нагодувати голодних?» – «See how easy feeding the hungry can be?» (рис. 5.9).

Продукт. Заохочення пожертв на їжу для мешканців Південної Африки; заохочення людей відвідувати вебсайт «Feed South Africa».



See how easy feeding the hungry can be?



Рис. 5.9. Кампанія «See how easy feeding the hungry can be?»

Суть кампанії. Помістити зображення голодних дітей, які просять руки, просячи їжу, у візки для покупок, щоб здавалося, ніби будь-яка їжа, поміщена у візок, дається цим дітям. На сидіння візків був нанесений слоган: «Бачите, як легко можна нагодувати голодних?» та адреса вебсайту «Feed South Africa».

Ця креативна кампанія дійсно зачіпає емоції, адже здається, що їжу дають дитині, яка її потребує. І вона звертається до аудиторії там, де можна вжити заходів проти голоду – придбати їжу. Там же доступні й скриньки для пожертв, що дає аудиторії змогу одразу діяти, коли меседж її зворушує.

За повідомленням «Ads of the World», кампанія була досить недорогою, але дуже ефективною. «Feed South Africa» зазнала «помітного збільшення кількості пожертв та значного збільшення відвідуваності вебсайтів».

7. «Безглузді способи померти» – «Dumb Ways to Die» (рис. 5.10).

Продукт. Переконати молодих людей залишатися в безпеці біля поїздів.



Рис. 5.10. Кампанія «Dumb Ways to Die»

Суть кампанії. Це водночас прикольні й моторошні пісня та відео, які показали різні випадкові, безглузді способи зустріти свою смерть. В кінці пісні небезпечна поведінка біля поїздів описується як найбезглуздіший спосіб померти. Відео навмисно було зроблене як протилежне традиційним кампаніям з безпеки.

Цю кампанію у 2012 р. проводила комерційна фірма, й вона вважається однією з найуспішніших соціальних маркетингових кампаній усіх часів! Вона швидко стала вірусною й розмила межі, що є, а що не є рекламною кампанією.

Лише за перші два тижні це відео набрало понад 30 млн переглядів на ютубі. Люди постійно ділилися каверами пісні та фанартами героїв у соціальних мережах.

Відео зібрало приблизно 60 млн доларів США у ЗМІ.

Радіоролик із піснею починався як платна реклама, але пісня стала настільки популярною, що радіостанції відтворювали її безкоштовно. Пісня навіть потрапила до топ-10 «iTunes» у деяких країнах!

Однак справжнім маркером соціальної маркетингової кампанії є те, наскільки ефективно вона збільшує кількість випадків бажаної поведінки. Чи вдалося це «Безглуздом способом померти»? «Metro Trains» повідомили про зниження на 21% кількості аварій на коліях у наступні місяці після кампанії, у тому числі зменшення зіткнень із транспортними засобами та пішоходами на залізничних переходах. Повідомлення закріпилося за молодим поколінням, що мало довгострокові позитивні наслідки для безпечної поведінки довкола поїздів.

8. «“Dove” знаходить красу в кожному!» (рис. 5.11).

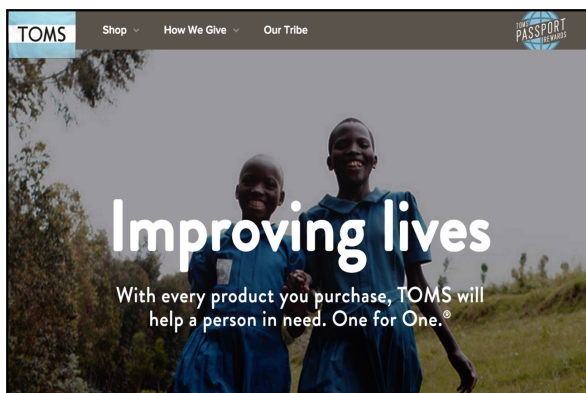


**Рис. 5.11. Приклад соціальної маркетингової кампанії
«Real Beauty» від «Dove»**

Із моменту зародження цієї кампанії пройшло понад 19 років, але її довговічність є свідченням того, наскільки добре вона знаходить відгук в аудиторії «Dove». Бренд засобів особистої гігієни зробив закулісні відеоролики, які показують, що саме розміщується на рекламних щитах: процес перетворення «нормальної» людини на супермодель із рекламного щита й те, через що потрібно пройти, щоб там опинитися.

Кампанія викликала в людей сльози радості й знайшла відгук в аудиторії. «Dove» вдалося перетворити покупців на захисників бренда.

9. «ТОМ купить взуття» (рис. 5.12).



**Рис. 5.12. Приклад соціальної маркетингової кампанії
«TOM buys some shoes»**

TOMS завжди був брендом «іншого сорту». Компанія почала свою місію з поліпшення життя, даючи пару взуття тим, хто її потребує, кожного разу, коли клієнт купує пару. Це породило кампанію #WithoutShoes, у межах якої клієнти й захисники бренда по всьому світу приєдналися до TOMS, щоб допомогти нужденним.

За роки досвіду компанія TOMS розширила свої зусилля із забезпечення чистою водою, перевірок зору, безпечних пологів і запобігання булінгу. Кампанія #WithoutShoes також розширилася. Це працює з трьох причин: низький вхідний поріг, відчуття доброти й належності до співтовариства.

10. «В усьому світі рак грудей робить лимонад» (рис. 5.13).



**Рис. 5.13. Приклад соціальної маркетингової кампанії
«World wide breast cancer makes lemonade»**

Говорити про захворювання завжди непросто. Змусити людей говорити про них ще важче. Всесвітній фонд раку грудей (WBC) сподівається трохи підняти настрій за допомогою кампанії #KnowYourLemons.

Іронічний підхід до чутливого предмета – чудовий метод підвищення обізнаності. WBC ставить хештеги, публікує повідомлення в соціальних мережах і збирає широку дискусію.

11. «Tylenol» зробив «Johnson & Johnson» героєм: спогад, з якого усе почалося. Минуло майже чотири десятиліття з тих пір, як найгірший кошмар компанії із виробництва споживчих товарів став трагічною реальністю для «Johnson & Johnson». Протягом декількох днів, починаючи з 29 вересня 1982 року, семеро людей померли в районі Чикаго після прийому капсул «Extra-Strength Tylenol» із додаванням ціаніду. «Extra-Strength Tylenol» – це безпечний препарат, який був найбільш продаваним продуктом виробника.

Маркетологи передбачали, що бренд «Tylenol», на який у 1981 р. припадало 17% чистого прибутку компанії, ніколи не оговтається від

саботажу. Однак усього через два місяці «Tylenol» повернувся на ринок, на цей раз у захищеній від несанкціонованого доступу упаковці і з підтримкою великої рекламної кампанії в ЗМІ. Роком пізніше його частка на ринку анальгетиків вартістю 1,2 млрд доларів США, що впала після отруєння з 37 до 7%, знову зросла до 30%.

Як їм це вдалося?

Протягом першого тижня кризи J&J оповістила про можливу небезпеку медичну громадськість усього світу. Компанія встановила цілодобовий безкоштовний телефонний номер для тих, хто бажає отримати консультацію, відкликала з продажу й проаналізувала зразки упаковок із товаром, відправила відповідне повідомлення до Управління із санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів (Food & Drug Administration) і пообіцяла винагороду в розмірі 100 тис. доларів США тому, хто допоможе затримати винуватців цього інциденту. Вже з 5 жовтня J&J приступила до викупу капсул «Tylenol» у магазинів. Усього було викуплено 31 млн флаконів загальною вартістю 100 млн доларів США. Компанія припинила рекламу із «Tylenol», а контакти з громадськістю здійснювалися у формі пресрелізів. Щоб дізнатися ставлення споживачів, J&J проводила щотижневі опитування на основі вибірки з тисячі споживачів-респондентів. Компанія витратила в четвертому кварталі 1982 р. 1,5 млн доларів США на маркетингові дослідження. Починаючи з 12 жовтня J&J приступила до обміну капсул «Tylenol» у 150 найбільших супермаркетах. По всій країні розповсюджувалися друковані оголошення з пропозицією обміняти флакончики на таблетки «Tylenol». Незважаючи на найкращі наміри, споживачі скептично сприйняли пропозицію.

Із 24 жовтня J&J відновила рекламу «Tylenol» на телебаченні, намагаючись переконати користувачів у тому, що вони, як і раніше, можуть спокійно користуватися «Tylenol» і бути впевненими в його безпеці. У тій же рекламі компанія запропонувала покупцям купувати «Tylenol» у таблетках, поки не буде розроблена надійніша упаковка для капсул, яка унеможливиє навмисне псування. Текст цього рекламного оголошення читав доктор Томас Н. Гейтс, медичний директор компанії, переконлива й спокійна мова якого викликала довіру й повне розуміння з боку споживачів. Він був спокійний, впевнено дивився в телекамеру й говорив приблизно так: «Всім вам добре відомо

про нещодавні трагічні події, коли група зловмисників в одному з районів країни отруїла капсули з “Extra-Strength Tylenol”, які вже покинули межі підприємств. Цей інцидент завдав величезної шкоди всім нам. Він завдав шкоди і громадянам Америки, які вважають його надійним, ефективним і незамінним лікарським препаратом, і нам, виробникам “Tylenol”, оскільки ми зробили дуже багато, щоб завоювати довіру споживачів. Тепер нам доведеться працювати ще більше, аби повернути цю довіру. Ми добровільно викупили з магазинів усі капсули “Tylenol”. Ми постараємося якнайшвидше розробити надійнішу упаковку, що запобігає навмисному отруєнню. До тих пір ми настійно рекомендуємо всім користувачам капсул “Tylenol” використовувати їх у таблетках. Уже 20 років медичні працівники і 100 млн американців цілком довіряють “Tylenol”. Ми настільки високо цінуємо цю довіру, що не можемо допустити, щоб якийсь зловмисник псував нашу продукцію. Ми закликаємо вас і надалі довіряти “Tylenol”!».

J&J не пошкодувала коштів на цю рекламну кампанію і забезпечила 85-відсоткове охоплення ринку цією рекламою.

Компанія мобілізувала всі внутрішні ресурси і всього через шість тижнів після трагедії влаштувала пресконференцію за участю 600 репортерів служб новин. Голова J&J оголосив про повернення на ринок капсул із «Tylenol» у новій упаковці з потроєним захистом. Потім компанія вдалася до безпрецедентних заходів. Щоб спонукати споживачів перевірити якість нової упаковки, компанія випустила 60 млн купонів із правом безкоштовного придбання «Tylenol» на суму 2,5 долара США. Їх надрукували в усіх недільних газетах. До кінця грудня споживачі погасили 30% всіх купонів. Для підтримки маркетингових заходів J&J надала знижки торговим організаціям і стимулювала телефонні продажі.

Коли ситуація стабілізувалася, компанія перейшла до регулярної реклами. Рекламне агентство розробило три варіанти реклами на основі оцінок лояльних користувачів «Tylenol», переконуючи їх, щоб вони сміливо продовжували використовувати продукцію цієї фірми. Перший варіант реклами містив відгуки споживачів на трагічний інцидент. У другому варіанті були наведені слова одного з персонажів старої реклами, який не розчарувався в препараті. Третій варіант складався зі свідчень одного з прихильників «Tylenol», який довіряє препарату, тому що довіряє лікарям-професіоналам, які, як і раніше,

призначають його для лікування. За даними дослідної фірми ASI (вона перевіряла ефективність реклами за замовленням J&J), два рекламних ролики потрапили до списку таких, що найбільше запам'ятовувалися серед усіх, зафіксованих нею. Відновлення реклами супроводжувалося додатковими випусками купонів.

До лютого 1983 р. обсяги продажу «Tylenol» повернулися на колишній рівень. Через десятиліття обсяги продажу товарів із маркою «Tylenol» (у тому числі засобів від кашлю й застуди) склали майже 1 млрд доларів. Очевидно, що високопрофесійна поведінка керівництва J&J в найтяжчій ситуації була найважливішим фактором, який дав змогу повернути бренд до життя. Однак не менш важливим фактором виявився капітал бренда, а також, безсумнівно, сильна й надзвичайно цінна асоціація довіри, яка сформувалася впродовж багатьох років, що передували цьому інциденту. Відчуття довіри, яке викликає марка, допомогло прискорити її відродження. Втім, для J&J в цьому немає нічого дивного, адже компанія весь час робила на цьому наголос. Зверніть увагу, що у виступі доктора Гейтса слово «довіра» звучить п'ять разів!

Ключові висновки. Отже, соціальний маркетинг – це маркетинг, призначений для заохочення соціальних змін; замість того, щоб продавати товар, він продає поведінку, яка приносить користь суспільству.

Добре виконаний соціальний маркетинг використовує творчі здібності та викликає емоції для спонукання до дії за допомогою візуалізації та привабливих слоганів.

Якщо ви плануєте використовувати соціальний маркетинг, створити власний соціальний бренд, щоб вирішити певну проблему або поширити обізнаність, обов'язково чітко визначте «4Р» вашої кампанії перед запуском: товар, ціну, місце та просування.

5.3. ЦІКАВІ ІДЕЇ ДЛЯ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ

22. Крафтове пиво – бізнес-проект, який можливо реалізувати вже сьогодні.

21. Вантажівка з їжею.

20. Дистанційне керування працівниками – перспективний бізнес майбутнього.

19. Виробництво електровелосипедів.

18. Послуги перекладача та редактора.
17. Віртуальна реальність в туризмі.
16. Автомати із здоровою їжею.
15. Школа програмного забезпечення.
14. Екологічно чисте життя.
13. Нові бізнес-ідеї. Програми для дітей.
12. Малий бізнес – ідеї з оренди безпілотних літаків.
11. Консультант із побачень.
10. Бізнес-пропозиції з ремонту смартфонів.
9. Продукти, що не містять глютен.
8. Турбота про людей похилого віку.
7. Щомісячна підписка на потрібні послуги.
6. Куток послуг для тварин.
5. Послуги зі створення відеороликів.
4. Консультант із соціальних мереж.
3. Послуги з оздоровлення персоналу.
2. Оренда всього необхідного.
1. Створення потенційної клієнтської бази для місцевих підприємств.

5.4. КНИГИ З МАРКЕТИНГУ, ЯКІ ВАРТО ПРОЧИТАТИ

Гаррі Беквіт «Продаючи невидиме. Керівництво із сучасного маркетингу послуг». Книга з топ-10 бестселерів, за версією «Businessweek». Ця книга – результат 25-річного досвіду роботи Беквіта з впливовими й успішними бізнесменами світу, які продають... повітря. Саме так. Цей посібник – збірник ефективних порад у сфері маркетингу послуг.

На прикладі великих компаній «Federal Express», «Citicorp» і численних приватних підприємств автор демонструє різні методики й стратегії успішного продажу «невидимого» товару. Він говорить про те, що саме слід поліпшити в продукції компанії, розкриває основи маркетингу послуг, радить, як вигідно їх позиціонувати й розуміти клієнта.

Цікавий і лаконічний посібник містить більше сотні стратегій для досягнення успіху, освоївши які, ви зможете залучити ще більше потенційних клієнтів і не розгубити постійних.

Філіп Котлер «Десять смертних гріхів маркетингу». Книга одного з «батьків» маркетингу пропонує розглянути його базові складові в новому світлі. Виділивши 10 найнебезпечніших гріхів, які призводять до стрімкого занепаду будь-якої справи, автор пропонує рішення для цих проблем і перетворює сказане на заповіді ефективної маркетингової політики, підкріплюючи прикладами з досвіду реальних компаній. Серед тих, хто вже має свій бізнес або тільки планує розпочати власну справу, кожен прагне максимально орієнтуватися в цільовій аудиторії свого продукту, знати, чим дихають конкуренти, і розробляти ефективні стратегії подальшого розвитку компанії, бренда або підприємства. Ця книга – справжній компас для успішного розвитку вашого бізнесу.

Мартін Ліндстром «Buyology. Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя». Книга унікальної людини, яка вже одержала життєвий досвід і дізналася про процес розвитку найбільших компаній, таких як «Lego», «British Telecom / Looksmart» та ін. Ліндстрома вважають одним із найвпливовіших маркетологів світу. Його підходи революційні, погляди унікальні, а методи дієві й рішучі.

Ця робота – підбиття підсумків понад 3-річного дослідження у сфері маркетингу з багатомільйонним бюджетом. Ви знайдете відповіді на такі запитання: що стає причиною наших покупок? спираючись на що ми приймаємо рішення? що є великим фактором впливу на клієнта: яскрава реклама, оригінальний слоган або ж нав'язлива пісенька-джингл? Насправді наші рішення дозрівають глибоко в підсвідомості і так, що ми про це навіть не підозрюємо.

Читайте книгу з обережністю: підсумки вас просто шокують!

Емануїл Розен «Анатомия сарафанного маркетинга». Як працює найефективніший вид реклами – сарафанне радіо? Дізнайтеся від того, хто першим застосував цей підхід у комерційних цілях.

Автор книги починав свою діяльність з простого копірайтингу, далі працював віцепрезидентом з маркетингу у великій компанії. Саме тоді він звернув увагу на buzz-ефект – блискавичне поширення інформації за рахунок обміну особистим досвідом і думками. До ва-

шої уваги – робочі техніки, використовуючи які можна стимулювати клієнтів, а також робити успіхи в продажах через Глобальну мережу.

Халід Салех «Повышение конверсии веб-сайта». Цей посібник – одна із топ-книг з маркетингу – результат багаторічної роботи авторів у сфері інтернет-реклами. В книзі детально описано, як зацікавити потенційних клієнтів, привести їх до воронки продажів, як варіювати техніки продажів залежно від типу й потреб клієнтів. Матеріал містить багато практичних порад, як переконати покупця прийняти рішення про покупку, при цьому не застосовуючи до нього тиску. Викладено прийоми збільшення числа лідів, використання дизайну інтернет-ресурсів і поліпшення юзабіліті. Книга має універсальний характер, тому однаково добре підійде для великого та малого бізнесу.

Гаррі Беквіт «Продавая незримое». Увесь життєвий досвід взаємодії з тисячами великих бізнесів – в одній книзі! Беквіт розповідає цікаві історії із часів своєї роботи з «Federal Express», «Citicorp» та іншими компаніями, з чого виділяє все найнеобхідніше для розуміння природи продажів.

Матеріал книги про маркетинг стане корисним для тих, хто бажає навчитися переконувати й грати на якостях, свідомо невидимих більшості покупців і конкурентів.

Роберт Чалдіні «Психология влияния». Класика жанру! Одна з обов'язкових до прочитання і найкращих книг із маркетингу. Автор зрозуміло пояснює, чому люди погоджуються на ту чи іншу покупку і як усе це обіграти з вигодою, щоб продажі були завжди на високому рівні.

Читачеві пропонуються 6 головних принципів переконання, а також прийоми захисту від чужого впливу.

Ігор Манн «Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов». Хто сказав, що в наш час для великих маркетингових звершень необхідний величезний бюджет? Це не так! Хіба можна зробити бренд популярним, широковідомим, не вклавши ні копійки? Звичайно ж! – стверджує відомий маркетинголог-практик. Його робота – не просто суха теорія, яка не має під собою вагомих аргументів. Він сам мав можливість відчувати на собі, як це – робити рекламу зовсім або майже без бюджету.

Автор дає чіткі вказівки, як правильно побудувати довгострокову маркетингову стратегію і реалізувати її в житті так, щоб це принесло бажаний результат.

Усього в книзі 50 ефективних маркетингових інструментів, які можна застосувати в умовах обмеженого бюджету на рекламу. Маркетинг без вкладень? Так, це цілком можливо.

Сет Годін «Фиолетовая корова». Ще одна книга про те, як зробити класну рекламу, при цьому багато не витрачаючись. Матеріал на допомогу тим, хто виводить на ринок новий продукт або послугу. Фиолетова корова – це щось, повз що не пройдуть ваші клієнти.

Сет Годін вчить мислити нестандартно, не боятися ризикувати й створювати інноваційні ідеї, проводити ефективний вірусний маркетинг, ставити на все незвичайне, що привертає увагу. Результат, по-вірте, вас приємно здивує.

Раян Голідей «Маркетинг майбутнього. Як гроуз-хакери змінюють правила гри». Книга медіастратегій Раяна Голідея декларує нові принципи ефективного маркетингу в цифрову еру. До того ж із мінімальними бюджетами. Забудьте про дорогі рекламні кампанії та інші традиційні маркетингові інструменти! Вони не тільки вимагають чималих коштів та зусиль, а й малоефективні в наш час. Майбутнє компаній нового покоління – за гроуз-хакінгом. Методика, що зробила відомими такі бренди, як «Instagram», «Dropbox», «Uber», «Airbnb». Стратегії нового маркетингу допоможуть вам запустити власний стартап, популяризувати свій продукт і залучити нових клієнтів, не витрачаючи ні копійки на білборди чи телевізійну рекламу.

Олексій Філановський «Головна маркетингова книга». Книга Олексія Філановського містить відповіді на фундаментальні питання, пов'язані з маркетингом, – живим, мінливим і рухомим, як ртуть. Безумовно, подібні книги з маркетингу цікавлять українського читача, адже пов'язані з нашими ринками, культурними парадигмами, реаліями загалом. Книга буде цікава й корисна підприємцям, а також державним службовцям, маркетологам і рекламістам, студентам та управлінцям, тим, хто збирається змінити професію, і тим, хто має намір змінити все навколо – починаючи з власної компанії.

Джек Траут «Маркетинговые войны». Бізнес – суворя жорстока сфера людської діяльності, де перемагає той, хто підбере для сво-

єї компанії кращу рекламну стратегію. Ця книга – класика, світовий бестселер. По суті, перед вами біблія маркетингу, простудіювати яку як маркетолог ви просто зобов'язані.

Свіже перевидання книги доповнено авторськими коментарями й кейсами з практики реклами та маркетингу, написаними російськими представниками компанії «Trout & Partners» за узгодженням із Джеком Траутом.

Філіп Котлер «Десять смертних гріхів маркетинга». Із цієї книги з маркетингу для початківців починається вивчення практичної частини реклами. Автор, гуру маркетингу, показує найбільш значущі помилки, яких варто уникати, просуваючи товар або послугу. Він описує 10 найбільш поширених і найбільш руйнівних помилок маркетологів, пропонує визначити ознаки, що свідчать про наявність «гріха», і рекомендує практичні, перевірені рецепти, як його виправити або уникнути.

Ігор Манн «Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу». Одна з кращих книг на тему маркетингу від ще одного корифея сфери! У книзі ви знайдете основні інструменти ефективної реклами, ознайомитеся з життєвими прикладами з багаторічного досвіду автора. Книга написана яскравою, запальною мовою, насичена корисними, практичними порадами й спонукає до негайного втілення всіх ідей! Якщо ви тільки замислюєтеся про те, чи варто освоювати професію маркетолога, вам неодмінно треба прочитати цю роботу.

Джон Сібрук «Nobrow. Культура маркетинга. Маркетинг культури». Що сталося з культурною платформою після змін у торговому світі й появи глобального супермаркету? Що сталося із сучасним мистецтвом після Енді Воргола, з поп-музикою – після «Нірвани» і MTV, з кіно – після «Зоряних воєн»? І чи так важливі нині, коли лейбл на вашій майці цінніший, ніж її фасон, старі поняття смаку й стилю? Відповіді на ці питання пропонує у своїй книзі Джон Сібрук, колумніст журналу «New Yorker», «Harper's Bazaar», GQ, «Vanity Fair», «Vogue», «Village Voice». Його дослідження – путівник по сучасній культурі, в якій інформаційний шум виявляється важливішим за саму подію, якість дорівнює актуальності й уже ніхто не в змозі відокремити продукт від його позиціонування, а культурну цінність – від рин-

кової вартості. Ласкаво просимо у світ Nobrow! Світ, у якому ви вже давно живете, хоча й боїтеся собі в цьому зізнатися.

Рассел Голдсміт «Вирусный маркетинг». Ви відкрили власний бізнес і тепер зіткнулися з проблемою ефективної реклами? Ясна річ, бо завжди складно увірватися на ринок, де і без того велика конкуренція, а на кону стоять компанії з величезними рекламними бюджетами. Фірми та компанії, які вкладають у маркетинг своїх продуктів і послуг колосальні кошти. Насправді всі ці ТВ-реклами, банери в інтернеті мають усе менше практичної користі. Набагато крутіше завоювати популярність через сарафанне радіо. Якщо ви десь від когось почули хороші відгуки про продукт і в підсумку купили собі такий же – ви заразилися маркетинговим вірусом. Ефективна реклама при мінімумі витрат – ось суть вірусного маркетингу, про який ви дізнаєтеся з цієї книги.

Ел Райс «Маркетинг снизу вверх: от тактики до бизнес-стратегии». Після прочитання цієї книги ви незабаром переглянете свою маркетингову політику, зможете налагодити ефективну стратегію просування, залишивши конкурентів далеко позаду. Більше ніяких цілей і місій, річних бюджетів і довгострокових планів! Прогресом рухає тактика! Як її правильно побудувати, розповідають автори цієї книги про маркетинг.

Ніколас Коро «Маркетинг Дракулы. Искусство зарабатывать на человеческих страхах». Чого ви боїтеся? Чого б ви не хотіли робити? Хороші маркетологи знають! Саме ці знання допомагають успішно продавати будь-які продукти. Крем від зморшок, спрей від комах, органічна їжа, безлімітний інтернет та роботи-пилососи – все, щоб ви відчували себе комфортно і в безпеці. Провідні маркетологи знайомлять вас із типовими й незвичайними страхами, бажаннями споживачів, на яких можна побудувати успішну маркетингову кампанію.

Лілія Нілова «Поп-арт маркетинг. Insta-грамотность и контент-стратегия». Крута освітня книга замість заданих класичних маркетингових постулатів. Відкриває особливості продажів та ефективної реклами в мережі «Інстаграм», де ви можете почати свій бізнес з нуля й швидкими темпами привести його до впевненого лідерства в ніші. Автор розповідає, який контент найкраще привертає увагу

реальних користувачів, як такий контент створити. Які підходи в соціальній мережі нині є трендовими? Чи варто вести контент-план і як виділити власну «фішку»? Детальний мануал із реклами в інстаграмі від «пані Маркетолога» – Лілії Нілової.

Філіп Котлер «Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового». Тенденція розвитку маркетингу така, що кожні кілька років з'являється свіже віяння. Водночас ринок і клієнти змінюються, через що необхідно докорінно переглядати підходи до стратегії маркетингу. Велика кількість пропозицій, настирлива реклама не дають зосередитися на одному бренді, конкурентів стає все більше. У такій ситуації допоможе ефективний меседж, який почують! Як його генерувати, а також як завоювати прихильність клієнтів, щоб вони почали поширювати позитивні чутки про ваш бренд, дізнайтеся із цієї книги. У виконанні «батька» маркетингу – Котлера – детальний розбір польотів щодо того, які клієнти зараз, які їхні запити й чого від них треба очікувати в майбутньому.

Використані джерела

1. Huhn J. What is Social Marketing? (With 7 Stellar Examples). URL: <https://www.business2community.com/digital-marketing/what-is-social-marketing-with-7-stellar-examples-02236451>.
2. What is Social Marketing? URL: <https://www.thensmc.com/content/what-social-marketing-1>.
3. Козин Л. Соціально відповідальний маркетинг як форма реалізації концепції сталого розвитку на рівні управління підприємством. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10910/1/econkr_2013_1_81%20%281%29.pdf.
4. Корнійчук Д. Навіщо бізнесу соціальний маркетинг? URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-biznesu-socialniy-marketing-2495706.html>.
5. Креативна економіка: що це таке та чому саме вона може врятувати Україну. URL: https://economy.24tv.ua/kreativna_ekonomika_shho_tse_take_ta_chomu_same_vona_mozhe_vryatuvati_ukrayinu_n1024780.

6. Малинка О.Я., Устенко А.О. Управління брендом в системі маркетингу : підручник. Івано-Франківськ : Фоліант, 2014. 308 с.
7. Социальный бизнес: первая пекарня для особенных людей Good Bread from Good People. URL: <https://naiu.org.ua/sotsyalnyj-byznes-pervaya-pekarnya-dlya-osobennyh-lyudej-good-bread-from-good-people/>.

РОЗДІЛ 6

ФАНДРЕЙЗИНГ І АКТУАЛЬНІ ГРАНТИ

- 6.1. Керування проєктом
- 6.2. Написання проєктної заявки
- 6.3. Вибір потенційних грантодавців
- 6.4. Короткий перелік грантодавців

Фандра(е)йзинг (англ. fundraising), або збирання коштів, – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно та які необхідні для реалізації певного проєкту або своєї діяльності загалом.

Важливим елементом розвитку будь-якої організації стає пошук додаткових джерел фінансування задля досягнення соціально значущого ефекту. Саме тому написання грантових проєктів та програм для залучення додаткових коштів є надзвичайно важливим та актуальним в контексті обмежених фінансових ресурсів, особливо на ранніх стадіях роботи організації.

Наразі велику популярність здобувають проєкти, що пропонують інноваційні підходи до надання соціальних послуг, підтримують економічний розвиток та розвивають механізми забезпечення зворотного зв'язку між населенням та органами місцевої влади. Грант-райтинг і фандрейзинг стали засобами залучення додаткових коштів задля вирішення нагальних проблем організації та громади, в якій функціонує організація.

6.1. КЕРУВАННЯ ПРОЄКТОМ

6.1.1. Що таке проєкт

Перш за все треба визначитись, що таке проєкт. У традиційному значенні цього слова під проєктом розуміють план споруди чи конструкції. Звично також сприймаються словосполучення «проєкт закону», «проєкт розпорядження» та ін. Це – класичні тлумачення, які означають, по суті, нарис, пропозицію, побажання, ідею та один із можливих варіантів її втілення, ще не існуючу річ.

Проєкт – це комплекс заходів, які здійснюються для досягнення чітко визначених цілей упродовж відведеного часу і за допомогою призначених на це фінансових ресурсів (бюджету).

Отже, характерними ознаками проєкту, що відрізняють його від інших видів діяльності, є:

- орієнтованість на ціль;
- визначена тривалість;
- неповторність;
- високий ступінь складності, що викликає необхідність координування його заходів;
- потреба в залученні визначених фінансових засобів, а також певних людських, матеріальних та інших ресурсів.

Орієнтованість на ціль. Проєкт слугує досягненню поставленої мети. Тобто він є не лише сукупністю реалізованих заходів, наприклад, кількістю проведених семінарів. Надзвичайно важливо, щоб ці заходи допомагали досягти конкретної мети, яку ми перед собою поставили.

Визначена тривалість. Проєкт являє собою певну замкнену в часі цілісність. Він має визначену дату початку, визначений період тривалості, а отже, й визначену дату закінчення. Заплановану мету ми повинні досягти впродовж відведеного на це часу, тому реалізація проєкту вимагає значної організаційної майстерності. Якщо встановлено, що дата завершення проєкту, наприклад, 1 липня, то це означає, що після цієї дати ми не можемо витратити з бюджету проєкту жодної гривні. Якщо ж, незважаючи на це, ми витратимо гроші після цього терміну, то їх нам ніхто не компенсує, й ми муситимемо покрити витрати з бюджету власної організації.

Неповторність. Це означає, що проєкт є чимось винятковим, а не рутинною роботою, яка вже неодноразово виконувалась. Проєкт – це комплекс заходів, які в цій конфігурації ще не мали місця, хоча, можливо, багато з них здійснювалися окремо. Саме такий комплекс дій (конфігурація) має бути неповторюваним, а не окремі дії самі по собі. Можливо, ви вже проводили семінари для викладачів та студентів університету, але тепер плануєте створити цілий навчальний цикл, і цей цикл семінарів має визначену мету. Це винятковий комплекс заходів, бо до цього часу такого циклу ще не проводили.

Високий ступінь складності. Проєкт складається з багатьох тісно пов'язаних між собою заходів. Такі заходи проводять у певній, не випадковій послідовності згідно із запланованим розкладом, у визначений час. Як правило, у процесі реалізації проєкту бере участь значна кількість осіб, а також зовнішні установи, підприємства або організації, що ще більше ускладнює процес управління проєктом.

Залучення фінансових засобів. Кожен проєкт має свій власний виділений бюджет, колектив виконавців, делегованих для реалізації проєкту, а також відповідні матеріальні ресурси. Не можна виконувати проєкт без попереднього визначення й забезпечення цих засобів.

Окрім зазначених вище, можна додати й такі ознаки проєкту:

- однозначне визначення цільових груп і кінцевих бенефіціарів;
- чітко визначені знаряддя координації, управління й фінансування;
- система моніторингу та оцінювання;
- відповідне фінансове й економічне обґрунтування, з якого має бути зрозуміло, що користь від реалізації проєкту переважає витрати на нього.

6.1.2. Методика здобуття грантів

Упродовж останніх десятиліть міжнародними грантодавцями розроблено процедури та методологічні принципи, які стосуються підготовки проєктів та управління ними. Дотримання цих процедур не є обов'язковим для тих, хто подає заявки на здобуття гранта. Проте їх застосування, а завдяки йому й використання досвіду попере-

дників, зменшує ризик допущення помилок, які закрадаються на етапі написання проєкту, тим самим підвищуючи шанси на отримання коштів для реалізації проєкту.

Як стверджують люди, які мають досвід написання проєктів, для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідно:

- орієнтуватися в процесі подачі заявок на одержання грантів;
- знайти підходящі фінансові джерела й провести їх аналіз;
- за допомогою професійно складеної заявки переконати грантодавця в тому, що фінансувати необхідно саме вас.

Проєкт, що заслуговує фінансування, повинен:

- *бути ясним і чітким* – містити точні описи видатків, для яких потрібне фінансування, та опис робіт, що будуть виконуватись організацією;
- *містити фактичні матеріали* – таблиці, якщо потрібно, схеми та ін. (може виникнути необхідність у попередньому дослідженні, щоб оцінити потреби, а також можливе ставлення людей до того, що пропонує ваша організація);
- *бути важливим* – як для організації, так і для розв'язання тієї проблеми, на яку він спрямований. Довгостроковий ефект від проєкту може бути додатковим привабливим чинником;
- *бути ефективним* – результат проєкту має приносити істотну суспільну користь;
- *бути реалістичним* – пропонована робота має бути здійсненою. Необхідно оцінити наявні (або очікувані) ресурси й те, наскільки запланована діяльність їм відповідає;
- *бути економічним* – мати добрий результат за малих витрат «грантодавця»;
- *бути актуальним* – за можливістю відповідати «модним» проблемам;
- *відповідати інтересам грантодавця та його благодійній політиці.*

Основними показниками при оцінюванні проєктних заявок зазвичай є: актуальність проблеми, зрозумілість і логічність викладу, реалістичність, доцільність і раціональність пропонованого рішення, обґрунтованість і економічність пропонованих видатків, досяжність, соціальна значимість, стабільність очікуваних результатів та ін. Докладніше про перераховані показники буде сказано пізніше.

6.1.3. Аналіз зацікавлених сторін

Розроблення проєктів здійснюється для вирішення певних проблем і досягнення поставлених цілей. Неможливо належним чином розробити проєкт, що враховує реальні потреби учасників проєкту, не проводячи аналізу наявної ситуації. Досить часто аналіз проблем робиться недостатньо глибоко або не проводиться зовсім. Подібне відбувається тоді, коли ті, хто займається плануванням, вважають, що проблема їм відома, і не прагнуть витратити час і зусилля на «безглузді» дослідження.

Зацікавленими сторонами виступають окремі особи, групи осіб або установи, інтереси яких стосуються проєкту. Якщо результат виконання проєкту є для зацікавлених сторін позитивним, вони можуть розглядатися як потенційні партнери, учасники проєкту. Можливо, що ефект буде для зацікавлених сторін негативним.

Отже, *зацікавлені сторони* – це особи й організації, які можуть безпосередньо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на проєкт чи відчувати його вплив (це офіційне визначення, прийняте Європейською комісією).

Інакше кажучи, зацікавлені сторони – це всі особи та інституції, які мають певний інтерес / зацікавленість – чи то в успіху, чи то в невдачі вашого проєкту – або можуть вплинути на нього у певний спосіб. Вони – або ваші союзники, або, інколи, опоненти, які можуть перешкоджати реалізації проєкту (якщо ви не змогли їх ефективно залучити / задіяти). Про них варто пам'ятати в процесі планування, оскільки вони можуть відігравати важливу роль у проєкті. Зацікавлені сторони треба ідентифікувати, для деякого з них варто запланувати спеціальні заходи в межах проєкту.

Прийнято розрізняти основні й другорядні зацікавлені сторони.

Основні зацікавлені сторони – це заклади освіти, підприємства, організації та фізичні особи, які будуть брати участь у проєкті.

Другорядні зацікавлені сторони – це особи й установи, які не беруть безпосередньої участі в проєкті, але пов'язані з ним різноманітними інтересами.

Після визначення й групування зацікавлених сторін необхідно провести аналіз їхньої передбачуваної поведінки та характеру участі в проєкті за такими критеріями:

1. Характеристика окремих зацікавлених сторін із суспільної та організаційної точок зору (їхній соціальний статус, як вони організовані).
2. Інтереси й очікування зацікавлених сторін.
3. Відносини між окремими групами зацікавлених сторін, зіткнення інтересів зацікавлених сторін, що позначається на ризиках проєкту.
4. Сильні й слабкі сторони зацікавлених суб'єктів.
5. Їхній потенційний внесок у проєкт.
6. Висновки й рекомендації для проєкту – які заходи потрібно провести щодо окремих зацікавлених сторін, яку стратегію обрати.

Для структурування інформації щодо зацікавлених сторін можна скористатись матрицею зацікавлених сторін, наведеною в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Матриця попереднього аналізу зацікавлених сторін

		Важливість зацікавлених сторін			
		Невідомо	Незначна / відсутня	Певна важливість	Значна важливість
Вплив зацікавлених сторін	Значний				
	Певний				
	Незначний / відсутній	Ім'я (назва) зацікавленої сторони			
	Невідомо				

6.1.4. Аналіз проблем

На цьому етапі здійснюється аналіз вже виявлених проблем з урахуванням думок кожної зацікавленої сторони, що забезпечує збалансованість аналізу, при якому приймаються до уваги різні, а іноді навіть протилежні погляди. Аналіз встановлює причинно-наслідкові зв'язки між різноманітними проблемами. Мета полягає в одержанні загального, по можливості, консенсусного уявлення про ситуацію та структуризації виявлених проблем у формі дерева проблем.

Дерево проблем являє собою ієрархічне розташування проблем. З попередньо сформульованих проблем кожному учаснику аналізу пропонується вибрати одну як центральну, тобто таку, яку він вважає центром усієї проблематичної ситуації, і представити свої пропозиції в письмовій формі.

У своєму первісному виборі центральної проблеми кожна із зацікавлених сторін буде керуватися власними інтересами в проєкті та своїм баченням ситуації. Обговорення всього спектра центральних проблем варто вести доти, поки учасниками зустрічі не буде досягнуто згоди за однією із центральних проблем.

У той час, як аналіз проблем висвітлює негативні аспекти ситуації, аналіз цілей виявляє позитивні аспекти бажаної майбутньої ситуації. Тому можемо говорити про дерево цілей. Виходячи з побудованого дерева проблем, створюється дерево цілей проєкту, досягнення яких дасть змогу вирішити виявлені негаразди. Отже, дерево цілей може розглядатися як позитивне дзеркальне відображення дерева проблем і «переклад» ієрархії описаних раніше проблем мовою засобів, які використовують для їх вирішення.

6.2. НАПИСАННЯ ПРОЄКТНОЇ ЗАЯВКИ

6.2.1. Початок роботи над проєктною заявкою

Розпочинаючи пошук фінансування, пам'ятайте, що за один день підготувати нормальний проєкт неможливо. Тому обов'язковою умовою успішного здобування грантів є вмілий розподіл часу на написання проєктної заявки. Починати готувати заявку потрібно завчасно. Чим раніше ви почнете, тим більше часу у вас буде для ознайомлення з інтересами грантодавців і з самим процесом написання заявки.

Зверніть увагу на строки подання документів грантодавцю. Закордонні організації зазвичай досить суворо ставляться до їх дотримання. Кожний грантодавець установлює свої правила й терміни розгляду заявок. Багато хто розглядає проекти один раз на квартал, деякі – щомісяця, у деяких процес розгляду заявок проходить у вигляді конкурсів, що відбуваються в певний термін.

У документах конкретного грантодавця традиційно вказується найбільш прийнятна форма звернення до нього. Деякі грантодавці вимагають надання повної заявки заданої форми. Інші просять спочатку підготувати концептуальну заявку / лист-запит (cover letter) з коротким описом проекту та організації, яка буде його виконувати.

6.2.2. Формат проєктної заявки

Незважаючи на те, що в кожного грантодавця свої вимоги до оформлення проєктних заявок, в їхній структурі можна виокремити найбільш часто повторювані елементи. Пропонуємо такий універсальний формат для написання проєкту, який дасть змогу включити до заявки практично всі можливі розділи, що трапляються в умовах різних грантодавців:

- титульний аркуш;
- резюме проєкту;
- вступ;
- постановка проблеми;
- мета й завдання;
- методи;
- аудиторія проєкту;
- припущення;
- очікувані результати;
- оцінювання;
- життєздатність проєкту;
- план реалізації проєкту;
- звітність;
- бюджет;
- додатки.

Починаючи роботу над проєктом, складіть план підготовки заявки.

Рухайтесь від елемента до елемента, крок за кроком долаючи те, що фізично може бути зроблено за один раз. Кожний елемент проєкту має бути відпрацьований і вивірений, щоб заявка справляла цілковито виграшне враження.

Титульний аркуш (Title Page). Титульний аркуш слугує візитною карткою вашої заявки. Він має містити всю необхідну для грантодавця інформацію. Більшість організацій-грантодавців вимагають, щоб титульний аркуш займав одну сторінку, а в багатьох із них взагалі існує зразок, який слід використати заявнику. Навіть якщо грантодавець не вимагає наявності титульного аркуша, бажано і для експертів, і для організації-грантодавця, і для самого грантоотримувача його представити.

Якщо форма титульного аркуша задана, то ви повинні просто акуратно заповнити цей бланк, який може містити, наприклад такі пункти:

1. *Назва проєкту.* Вона має бути помітною, щоб відразу привернути увагу, але при цьому короткою, також може бути досить загальною або містити підзаголовок.
2. *Організація-заявник.* Вкажіть назву організації, що виконує проєкт, її адресу, телефон і номер розрахункового рахунку. У цьому ж розділі окремим рядком впишіть співвиконавців (організації-партнери) проєкту.
3. *Організація-партнер.* Нею може бути державна, комунальна установа або неурядова організація, яка братиме участь у виконанні проєкту. Потрібне її повне найменування та адреса. Зрозуміло, що вказувати організації-партнери в проєкті ви маєте право тільки за попередньою домовленістю та за згодою їхніх керівників.
4. *Керівник проєкту.* Укажіть ПІБ, звання, посаду, адресу, телефони, номер факсу, адресу електронної пошти та ін. Саме із цією людиною буде зв'язуватися грантодавець, якщо йому знадобиться додаткова інформація. Керівник відповідає за виконання проєкту й несе відповідальність перед грантодавцем за ефективність витрачання коштів. Звичайно передба-

чається, що проєкт розроблений керівником. Якщо це не так, то доцільно окремим рядком указати автора або авторів проєкту. Керівник має бути один.

5. *Керівник організації.* Якщо керівник проєкту не є одночасно керівником організації-виконавця, то доцільно подати ПІБ та контакти керівника організації.
6. *Географія.* Зазначте територію, де буде реалізовуватись проєкт: місто, район, область, кілька областей та ін.
7. *Строк виконання проєкту.* Він обчислюється в місяцях і, звичайно, займає не більше 1–2 років. Грантодавці, як правило, не фінансують довгострокові проєкти. Якщо проєкт не може бути виконаний за 2–3 роки, заявки на наступні стадії пишуться окремо та подаються пізніше.
8. *Вартість проєкту.* Тут слід вказати необхідний обсяг фінансування на весь строк або на перший рік його виконання (в якій валюті складати бюджет, зазвичай визначає грантодавець). Крім того, потрібно вказати повну вартість проєкту (у тому числі ваш власний внесок і кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством України).

Анотація / резюме проєкту (Summary). На першій сторінці заявочної форми на грант може бути залишено спеціальне місце для резюме. Резюме часто називають анотацією проєкту.

Анотація – це короткий виклад суті проєкту. Рекомендований обсяг: для скороченої заявки (концепції проєкту) – 1 абзац (3–10 рядків); для повної заявки – 1 сторінка (200–300 слів). Це одна з найважливіших частин заявки. Більшість експертів спочатку читають анотацію. Якщо вона подобається, тоді приділяють увагу повній заявці. Тому анотація має бути максимально зрозумілою, стислою, конкретною та виразною.

Анотація – це шанс переконати грантодавця у вагомості й привабливості проєкту. Саме в ній слід репрезентувати опис проєкту й дати відповідь на питання: хто, що, коли, де, чому і як. Експерт повинен точно зрозуміти, чого ви прагнете.

Однак не забувайте, що це резюме, тобто короткий і чіткий текст. Грантодавці зазвичай чітко вказують, скільки саме знаків, слів

чи рядків може займати анотація. Незважаючи на велику кількість інформації, яку ви повинні в ній подати, не забувайте про цю вимогу. Пишіть анотацію в останню чергу, коли всі наступні розділи заявки вже є. Це дасть змогу охарактеризувати ваш проєкт із максимальною чіткістю.

Вступ (Introduction). У цій частині заявки ви розповідаєте про вашу організацію як про заявника на грант. Як правило, заявки фінансуються, виходячи з репутації організації-заявника, а не тільки з якості самого проєкту. У вступі ви обґрунтовуєте вашу надійність і пояснюєте, чому заявка саме вашої організації заслуговує на підтримку. Рекомендований обсяг вступу – 0,5–2 сторінки. Напишіть цей розділ так, начебто грантодавець не знайомий з вашою організацією.

Вступу, як і бюджету, приділяється найбільш пильна увага, й аналізуються вони дуже ретельно. Тому вони мають бути написані так, щоб у грантодавця не виникло ані найменшого сумніву у вашій здатності виконати поставлені завдання та розпорядитися коштами.

У вступі ви можете повідомити про себе такі факти:

- місія, цілі та завдання вашої організації;
- скільки часу ви існуєте, як розбудовувалися, наскільки значні ваші фінансові, матеріальні та кадрові ресурси;
- унікальність вашої організації (наприклад, ви були першими в країні або регіоні, хто почав працювати в цій сфері);
- деякі ваші найбільш значні досягнення;
- ваші успіхи в проєктах, подібних пропонованому;
- фінансова підтримка, яку ваша організація вже отримувала з інших джерел (крім грантодавця, до якого ви звертаєтесь). Ви можете додати до заявки листи підтримки від інших грантодавців.

Постановка проблеми (Problem Statement). Із вступу грантодавець мав усвідомити сферу ваших інтересів, над чим ви працюєте. Тепер вам потрібно точно викласти проблему, яку збираєтесь розв'язати за допомогою вашого проєкту.

Із точки зору грантодавця, проєкт має вирішити конкретну проблему в конкретній сфері. Немає проблеми – немає проєкту.

Окресліть у цьому розділі ситуацію, що спонукала вас приступити до розроблення проєкту. Викладаючи суть питання, пам'ятайте, що оцінку ситуації ви повинні передати як висвітлення проблеми, яку вирішуватимете шляхом реалізації вашого проєкту. Отож не забувайте про тісний зв'язок між цим описом і цілями вашого проєкту.

Для читача має бути очевидним, що реалізація проєкту, хоча й у незначному обсязі, покращить стан певної групи осіб, ситуацію у сфері вашої діяльності.

Не треба надмірно драматизувати ситуацію, згущувати фарби, розповідаючи про загибель вітчизняної освіти та науки, деградацію суспільства та ін., сподіваючись розчулити експертів. Потрібно показати чітке бачення витоків певної проблеми, її суті та способів розв'язання.

Слід пам'ятати, що формулювання проблеми завжди визначає негативний процес чи тенденцію, а також нестачу, обмеження чи незадоволену потребу. Отже, проблема має бути визначена (сформульована) як існуюча негативна ситуація, а не відсутність бажаної ситуації.

Чітко поставлена проблема може бути визначена за допомогою таких основних аспектів або характеристик:

1. *Сутність або зміст.* Укажіть, із чим наявна ситуація порівнюється та на якій підставі, опишіть різні симптоми проблеми.
2. *Організаційна або географічна локалізація.* Де було виявлено проблемну ситуацію? Наскільки вона поширена?
3. *Тимчасова перспектива.* Як довго існує проблема? З якою періодичністю з'являється, в які строки або періоди? Які тенденції її розвитку?
4. *Абсолютна й відносна величина.* Наскільки серйозна, важлива проблема в абсолютних величинах? Скількох людей вона торкається? Як і на що вона впливає? Наскільки й для кого вона важлива? Хто й що отримує від її вирішення?
5. *Наслідки.* До чого може призвести нерозв'язання цієї проблеми?

Дуже важливо, щоб потреби, які описуються, не були внутрішніми потребами вашої організації, за винятком випадків, коли ви шу-

каєте кошти для підвищення ефективності власної роботи. Зокрема, відсутність у вас грошей – це НЕ проблема. Кожний розуміє, що ви звертаєтесь за фінансовою допомогою. Це очевидно із самого факту подачі заявки. Важливо відповісти на запитання, для розв'язання якої проблеми вам потрібні гроші. На що ви спрямуєте отримані вами кошти? Саме про це й слід написати в цьому розділі заявки.

У роботі над цим розділом ви маєте:

- логічно пов'язати завдання, що виконує ваша організація, із проблемами, які ви збираєтесь спробувати розв'язати;
- чітко визначити всі проблеми, над якими ви будете працювати, упевнитися в тому, що це завдання, в принципі, може бути виконане у визначений реальний строк вашими власними силами за визначені обмежені кошти;
- підтвердити наявність проблеми за допомогою додаткових статистичних даних, групових заяв, приватних листів від ваших клієнтів і професіоналів, які працюють у вашій сфері, та ін. (таблиці й схеми, швидше за все, перевантажать цей розділ, тому прибережіть їх для додатків, найкраще приведіть низку найбільш ефективних даних, що наочно ілюструють ситуацію);
- бути реалістичними – не намагатися розв'язати всі світові проблеми в найближчі півроку.

Мета й завдання проєкту (Project Goal and Objectives). Добре підготовлений проєкт має бути логічно й грамотно розроблений. Вступ має переходити в постановку проблеми. Відповідно, від «проблеми» має бути логічний перехід до мети й завдань.

Мета – це загальна декларація того, що має бути зроблено. Вона описує призначення проєкту – його кінцевий результат.

Отже, мета проєкту є описом ситуації, яка настане, якщо проєкт буде реалізовано відповідно до наших планів (табл. 6.2). При цьому треба розуміти, що її зазвичай складно досягти за допомогою реалізації лише одного проєкту, а можна добитися шляхом поєднання зусиль в багатьох проєктах та програмах. Потрібно зауважити, що грантодавці ЄС замість терміна «мета» використовують поняття «загальна ціль проєкту».

Таблиця 6.2

Мета й завдання проєкту

Мета	Завдання
• Загальна декларація того, що має бути виконано • Результат діяльності, фінал якої визначений для вирішення загальної проблеми • Вирішення проблеми, описаної вами раніше; бачення напрямку, у якому все буде рухатися • Має суб'єктивний характер • Має бути зрозумілою для кожного, навіть для того, хто не працює безпосередньо з проєктом	• Містить низку конкретних заходів, які мають бути виконані для досягнення мети проєкту • Одне завдання вирішує частину загальної мети • Є завершеним модулем, а не процесом, описом того, що буде існувати по закінченню проєкту • Надає більш детальну картину того, що має бути зроблено за визначений для реалізації час • Має бути виконане до кінця проєкту

Мета визначається з огляду на ті причини проблем, які необхідно усунути, і має бути сформульована без заперечень. «Що ви хочете?» замість «Чого ви не хочете?».

Твердження подібного роду не можуть бути оцінені кількісно. Їхнє головне призначення – показати тип проблеми, з яким має справу проєкт.

Мета проєкту не обов'язково має бути одна. Цілей може бути декілька, вони можуть бути коротко-, середньо- та довгостроковими, але обов'язково взаємозалежними. Від досягнення короткострокових цілей, як правило, залежить досягнення довгострокової мети. Тут вам стануть у нагоді побудовані раніше дерево проблем та дерево цілей.

Короткострокові цілі стосуються цільових груп проєкту, середньострокові можуть охоплювати більш широкий загаль, а довгострокові стосуються усього суспільства.

Завдання – це поетапні віхи, які мають бути реалізовані під час діяльності з реалізації проєкту. Сукупність вирішених завдань – це очікуваний результат виконання проєкту, тобто досягнута мета.

Грантодавці ЄС замість терміна «завдання» оперують поняттям «конкретні цілі проєкту».

Завдання – це ті можливі поліпшення ситуації, які ви описували в розділі «Постановка проблеми».

Існує два типи завдань (табл. 6.3):

1. Продуктивне завдання:

- його результатами є конкретні продукти – комп'ютерна база даних, бібліотека, інформаційно-консультативний центр та ін.;
- перевіряється статистично – кількість виданої науково-методичної літератури за певною тематикою, кількість публікацій з відповідної тематики в закордонних джерелах;
- щось кількісного типу – кількість людей, які пройшли перенавчання.

2. Якісне завдання:

- ступінь зміни якості може бути виявлений при спостереженні, під час індивідуального інтерв'ю, шляхом проведення опитувань тощо;
- його кількісні результати не можуть бути обмежені тільки кількістю людей, які пройшли перенавчання, а мають також урахувувати кількість людей, які реально працюють у тій сфері, для якої вони проходили перенавчання, використовуючи отримані знання.

Таблиця 6.3

Типи завдань

Неправильно	Правильно
<i>Приклади формулювання продуктивного завдання</i>	
1. Публікація книги про новітні технології	1. До кінця серпня 2021 р. видати книгу про проблеми та шляхи вдосконалення впровадження новітніх технологій у навчальний процес університетів в Україні накладом 10 000 примірників для закладів вищої освіти України

Закінчення таблиці 6.3

Неправильно	Правильно
2. Збільшити кількість користувачів інтернету в середніх школах	2. До кінця 2020 р. буде створено два провайдерських вузли зв'язку з інтернетом, які б змогли обслуговувати 20 ліцеїв м. Івано-Франківська й забезпечити прямий доступ до інтернету для викладачів і школярів 9–10 класів
<i>Приклади формулювання якісного завдання</i>	
Поліпшення навичок менеджерів комерційних структур	Поліпшення рівня знань представників малого бізнесу щодо ухвалення рішень з урахуванням необхідного розвитку територій під час відвідування серії з трьох семінарів

Розробляючи завдання проєкту, треба дотримуватись такої схеми: від загального до часткового, від проблеми до мети (загальних цілей) і завдань (конкретних цілей) та методів. Потім – назад, тобто здійснити перевірку, чи буде виконання конкретних завдань слугувати досягненню цілей і розв'язанню сформульованої проблеми або її частини.

У випадку виділення гранту в меншому розмірі, ніж передбачалося (можливо, у два й навіть три рази), ви повинні бути готові скоротити кількість завдань без змін загальної мети, спрямованої на вирішення проблеми.

Методи (Methods). У розділі «Методи» описуються види діяльності або заходи, необхідні для одержання запланованих результатів за допомогою наявних і запитуваних ресурсів. У цьому розділі мають бути роз'яснені два основних аспекти:

1. Яка ваша стратегія в досягненні бажаних результатів?
2. Чому ви обрали саме її з усіх інших можливих стратегій?

Відповідь на останнє запитання потребує від вас знання проєктів, аналогічних вашому. Хто ще працював над розв'язанням цієї проблеми у вашому районі або будь-де ще? Які методи застосовувалися раніше й застосовуються нині і з якими результатами?

Демонструючи ваше знайомство з аналогічними проектами й пояснюючи ваш вибір використовуваних засобів, ви додаєте собі більшої надійності та компетентності в очах грантодавця.

Отже, ви повинні обґрунтувати свій вибір методів і вказати в цьому розділі, що буде зроблено, хто буде це виконувати, як, коли та в якій послідовності, які ресурси будуть використані. Ваш підхід до вирішення проблеми має виглядати для грантодавця привабливим.

Пам'ятайте, що фінансується не проблема, а її вирішення. Причому фінансується не вирішення взагалі, а обґрунтоване розв'язання – ланцюг подій, дій, заходів, підпорядкованих загальній логіці та цілі, які приводять до вирішення проблеми.

Усі грантодавці звертають увагу не на те, що ви робите, а на те, як ви це робите: чи є у ваших діях логіка, чи спрямовані вони на поліпшення становища певної соціальної групи, природного середовища тощо.

Аудиторія проекту (Target Groups). Аплікаційні форми й конкурсна документація найчастіше оперують двома термінами – «цільова група» (target group) і «бенефіціари» – адресати допомоги.

Найчастіше під терміном «цільова група» ми розуміємо все середовище, ситуацію якого прагнемо змінити. Це майбутні учасники заходів у межах проекту, клієнти, одержувачі послуг та ін.

Натомість *бенефіціари* – це безпосередні адресати допомоги, інакше кажучи, визначена, обмежена кількість юридичних або фізичних осіб, соціальних груп, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проекту. У цьому розділі має бути максимально чітко зазначена їхня кількість, а також принципи добору цих людей, груп, об'єктів.

Припущення (Assumptions). Чому цей розділ важливий? Тому що в проекті не все буде йти відповідно до плану. На здійснення проекту і його здатність до саморегулювання будуть впливати зовнішні фактори, які виходять за контрольовані межі проекту.

Розробники проекту мають робити припущення про умови, які не підлягають їхньому контролю (ризики). Забезпечення правильності цих припущень є одним із найбільш складних аспектів розроблення проекту. У повноцінній заявці має бути відображено ретельне опрацювання цього питання.

Одна з функцій розробників проєкту полягає у виявленні таких зовнішніх факторів і, по можливості, врахуванні в плані проєкту механізмів, що дають змогу або працювати із цими факторами, або вести спостереження за їхнім впливом. Імовірність цих умов і значимість їхнього дотримання мають бути представлені в загальній оцінці ступеня ризику проєкту. Деякі з них матимуть вирішальне значення для успіху проєкту, інші ж будуть незначними.

Очікувані результати (Expected Outcomes). Реалізація будь-якого проєкту має одержати на виході позитивні зміни. Отже, при формулюванні очікуваних результатів розробник проєкту повинен виходити з того, що ці результати можна охарактеризувати певними словами, які свідчать про позитивні зміни, що відбулися під дією заходів проєкту.

Розділ «Очікувані результати» має бути розбитий на кілька підпунктів, а саме:

1. Безпосередні очікувані результати (Outputs). Це результати, які мають бути отримані внаслідок реалізації заходів проєкту. Їх варто окреслювати як чіткий перелік фактів, що точно відповідають визначенням завданням та основній меті проєкту.

Подумайте, які результати будуть отримані при проведенні кожної конкретної дії (заходу). Запишіть їх. Це дасть вам змогу не впустили важливі результати. Якщо при розробленні цього розділу проєкту ви стикнетеся з труднощами, значить, завдання проєкту визначено недостатньо конкретно.

2. Наслідки (Outcomes). Це середньострокові результати, які є логічним підсумком комбінації безпосередніх результатів.

3. Довгостроковий ефект (Impact). Це свого роду прогноз на майбутнє, тобто той вплив, який буде відчуватися в суспільстві після закінчення проєкту.

Зазвичай організації приділяють недостатньо часу обмірковуванню цієї частини проєкту, однак саме результати є критеріями оцінювання його ефективності й демонструють, наскільки розробники розуміють, до чого вони прагнуть і як будуть цього досягати.

В ідеалі всі результати повинні мати кількісні та якісні показники.

Кількісний результат (що буде зроблено?) фіксує кількість зроблених послуг, учасників заходів, одержувачів конкретної допомоги, випущених книг тощо.

Якісний результат (що змінилося?) має відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг та ін.

Опишіть усі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що вони мають бути вимірюваними. Спробуйте відповісти, наскільки краще / більше / менше / сильніше стало тощо. Краще декілька гарних і конкретних результатів, ніж множина неясних і розпливчастих.

Якщо при описі проблеми ви вказали дані, що характеризують стан справ до проєкту, ви зможете продемонструвати, як завдяки проєкту має змінитися ситуація.

Пам'ятайте, що, плануючи результати, треба передбачити, яким чином ви проконтролюєте їх досягнення, тобто далі необхідно буде описати механізми оцінювання результатів.

Оцінювання (Evaluation). Заявка, що буде містити план оцінювання ефективності проєкту та механізм оцінювання його результатів, свідчитиме, що ваша організація професійно й відповідально підходить до виконання запропонованого проєкту.

По-перше, варто оцінити ступінь ефективності роботи загалом, щоб зрозуміти, наскільки вдалося досягти поставлених цілей. Подібну оцінку називають оцінкою результатів. По-друге, оцінювання можна проводити для одержання відомостей про перебіг проєкту. Це потрібно для його коригування безпосередньо в процесі виконання. Така оцінка називається оцінкою процесу роботи.

Вимірювані завдання готують підґрунтя для ефективного оцінювання. Якщо вам складно визначити, які критерії краще використовувати для оцінювання проєкту, заново перегляньте мету й завдання. Імовірно, вони недостатньо конкретні.

Багато планів оцінювання проєктів суб'єктивні за своєю суттю. Суб'єктивні оцінки зазвичай показують, що люди думають про проєкт, але рідко оцінюють конкретні результати його роботи. Суб'єктивізм часто впливає на оцінку результатів. Він особливо помітний, якщо ви самі оцінюєте результати своєї роботи, відчуваючи,

що від видимих гарних результатів залежить ваше подальше фінансування.

Один із способів досягти більш об'єктивної, а найчастіше й більш професійної оцінки – запросити сторонню організацію зробити оцінювання за вас. Іноді така організація сама пропонує план оцінювання, який може бути пред'явлений грантодавцю як частина вашої заявки. Це не тільки забезпечить більш об'єктивну оцінку, а й підвищить рівень довіри до вас.

Механізм оцінювання – це набір інструментів, за допомогою яких буде оцінюватися досягнення запланованих результатів під час виконання проєкту та після його закінчення.

Загальна ефективність проєкту складається з декількох складових, головними серед яких є економічність і результативність.

Вимірювання *економічності* відбувається шляхом зіставлення витрат і отриманих продуктів та результатів. Наприклад, витрати на видання одного примірника довідника для мешканців та витрати на підвищення рівня знань і вмінь одного службовця, який бере участь у проєкті, потрібно зіставити з покращенням рівня обслуговування жителів. Це дасть змогу оцінити те, як отриманий ефект від реалізації проєкту співвідноситься із витратами.

Результативність – це міра змістовності проведених заходів. Її вимірюють рівнем того, які заплановані результати проєкту були досягнуті, наскільки вони стабільні, а також як впливають на оточення. Хороший проєкт результативно й надовго вирішує проблеми, з приводу яких він реалізовувався, та має позитивний вплив на своє оточення.

Життєздатність проєкту / подальше фінансування (Sustainability). Подальше фінансування – ще одна важлива складова проєкту. Жоден грантодавець не прагне фінансувати вас постійно. Організація, що вирішить підтримати ваш проєкт, хоче із самого початку мати гарантію, що діяльність, яку ви розпочали, продовжиться й після закінчення проєкту (хоча деякі види діяльності, якщо з їхньою допомогою були успішно досягнуті цілі, можуть припинитися або значно змінитися зі зміною ситуації).

Грантодавці зазвичай бажають знати, звідки ви візьмете кошти після закінчення періоду надання гранту. Переконайтеся, що ви буде-

те прагнути знайти нового грантодавця, недостатньо. Ви повинні представити план, який запевнив би грантодавця, що ваша організація має (або одержить) досить коштів для продовження реалізації проєктних завдань після закінчення строку гранта. Дійсно, якщо вже зараз ви обмежені в коштах, то що станеться, коли ваш проєкт буде запущено? Можливо, нинішнє фінансування не піде вам на користь, якщо наступного року вам будуть потрібні ще більші суми, ніж у нинішньому.

План реалізації проєкту (Timetable). Одним із показників якості проєкту є коректність планування й розташування за часом заходів та інших дій, з яких він складається. Тому проєкт не просто має містити розклад заходів, які до нього входять, а й бути досить насиченим (але не пересиченим).

Спочатку розкладіть кожний проєктний захід на достатню кількість складових (дій), які потім треба співвіднести одну з одною, щоб установити:

1. *Послідовність* – у якому порядку мають відбуватися ці дії?
2. *Залежність* – чи залежить дія від початку або завершення іншої дії?

Найкраще це може бути пояснене на такому прикладі: будівництво будинку зводиться до декількох окремих, але взаємозалежних дій: риття котловану та закладка фундаменту → зведення стін → установка дверей і вікон → оштукатурювання стін → монтаж даху → прокладка водопроводу та каналізації.

Послідовність регламентує риття котловану й закладку фундаменту раніше зведення стін, тоді як залежність полягає в тому, що не можна починати установку дверей і вікон до того, як стіни досягнуть певної висоти, або в тому, що не можна закінчити оштукатурювання, перш ніж повністю проведено водопровід і каналізацію.

У випадку, коли дії, не пов'язані між собою, мають виконуватись однією і тією ж особою, між ними також виникає залежність (наприклад, не можуть одночасно проходити два навчальні семінари, в яких задіяний один і той же тренер).

Деякі грантодавці вимагають згрупувати всі дії в етапи. При цьому їх об'єднують послідовно (як за часом виконання, так і за зміс-

том діяльності). Кожний етап має бути чітко позначений у часі:

- а) наводять початок і закінчення етапу;
- б) визначають загальний час, необхідний на його реалізацію.

Бажано, щоб кожний етап був послідовно націлений на виконання одного з визначених завдань. Наприклад, визначено 5 завдань, значить, і етапів бажано мати теж 5.

Робочий план (графік) здійснення проєкту пояснює кожен його фазу або головний елемент виконання, щоб експерт міг зрозуміти, який підхід будуть застосовувати ваші штатні працівники та добровольці та як вони будуть його виконувати. Графік, який показує, що й коли ви будете робити, тільки додасть ясності вашій заявці.

Найпростішим і найбільш практичним інструментом, який використовується для планування процесу виконання проєкту, є графік Ганта (рис. 6.1).

Gantt Chart

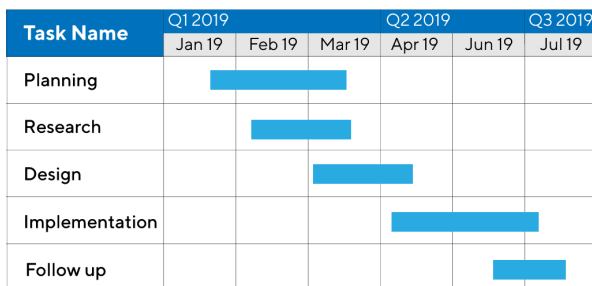


Рис. 6.1. Графік Ганта

Звітність. Зверніться до грантодавця з приводу вимог до форми звітності.

Підготовка та подання звітів є важливою частиною будь-якого проєкту. У заявці на грант має бути зазначена частота подання звітів, а також ким вони будуть представлені та яку форму будуть мати. Треба вказати вид звітів, наприклад, регулярні та завершальні.

Підтримуйте тісний контакт із грантодавцями електронною поштою, телефоном та іншими засобами. Видатки на це залежать від обсягів проєкту. Періодичність ведення звітів – щомісяця або щорічно – не є важливою. У будь-якому випадку ваш звіт має відображати рівень здійснення завдання. У протилежному випадку наведіть причини невиконання.

Бюджет (Budget). При розгляді заявок експертна рада конкурсу в першу чергу звертає увагу на:

- загальну вартість проєкту;
- затребувані кошти;
- внесок самої організації у витрати із його реалізації; залучені кошти спонсорів тощо.

Різні грантодавці ставлять різні вимоги до складання бюджету. Приватні фонди зазвичай вимагають менш докладних відомостей, ніж державні установи. Тому перед розробленням бюджету проєкту уважно перечитайте вимоги грантодавця до його складання. Знайте, що бюджет вашого проєкту будуть дуже ретельно досліджувати по декількох позиціях. Це, наприклад, проста й коректна відповідність вимогам грантодавця (анкета, форма таблиці, валюта розрахунків та ін.), відповідність позначених сум витрат за різними видами робіт реальному стану справ і вартості на певний момент, ступінь фінансової участі здобувача гранта стосовно затребуваної суми. Це й ступінь необхідності проведення робіт, що вимагають грантового фінансування, співвідношення витрат на адміністративні видатки та прямих витрат із реалізації проєкту тощо.

При плануванні бюджету корисно зазирнути в розділи «Мета й завдання» та «Методи» для вироблення підходящого плану. Наприклад, програма, що не вимагає для свого виконання оплачуваних працівників, буде дешевшою, ніж програма з постійним штатом. Будь-який бюджет має спиратися на мету, завдання та пропоновану методологію. В контексті проєкту складіть список необхідних посад, використовуваного обладнання, транспортних видатків та ін. Це важливо врахувати, інакше може виявитися, що бюджет і проєкт не збігаються.

Дуже часто проєктанти ставлять грантовим організаціям запитання такого змісту: «На яку суму ми можемо розраховувати при

розробленні бюджету нашого проєкту?». В принципі бюджет проєкту має автоматично впливати з того, що ви плануєте здійснити. Як правило, він складається з трьох основних частин: оплата праці, основні витрати та непрямі витрати.

1. Оплата праці.

1.1. Заробітна плата. Виплати штатним працівникам організації, які будуть працювати повний або неповний робочий день з реалізації саме цього проєкту.

Не всі грантодавці ліберально ставляться до цієї статті бюджету. Часто перевагу мають такі проєкти, в яких оплата праці здійснюється за рахунок організації, що буде реалізовувати проєкт, або які реалізуються на громадських засадах (для з'ясування цього радимо вивчити філософію надання грантів грантодавцем).

Нарахування розраховують згідно з чинним законодавством країни, де буде реалізовуватися проєкт.

Ваші ресурси (добровольці, співробітники, приміщення, устаткування, заробітна плата та ін.) дають змогу грантодавцю зменшити витрати на ваш проєкт і направити кошти на інші проєкти. Пам'ятайте, що особистий матеріальний внесок організації для грантодавця є найкращою гарантією ваших намірів довести проєкт до кінця.

1.2. Гонорари й контракти. У цьому розділі вказують витрати на оплату праці тих людей або організацій, які залучаються до реалізації окремих завдань проєкту. Як правило, це відбувається, коли самі організатори проєкту не в змозі виконати окремий обсяг робіт. Наприклад: бібліотека підключається до інтернету і для інсталяції обладнання та програмного забезпечення наймають інженера-програміста або провайдерський вузол.

2. Основні витрати.

2.1. Обладнання. У цьому розділі наводять список обладнання до придбання або оренди для використання при реалізації проєкту. Намагайтеся вказувати його технічні характеристики.

2.2. Матеріальне забезпечення. У цей розділ вписують видаткові матеріали, зокрема канцелярське приладдя, реактиви, тонери, картриджі та ін. При зазначенні обладнання та матеріального забезпечення наводять ціну одиниці, їхню кількість і загальну вартість.

2.3. Відрядження й транспортні видатки. Включайте сюди всі видатки, пов'язані з поїздками. Розписуйте кожну поїздку із вказівкою маршруту руху, вартості квитків в обидва кінці, кількості днів, числа осіб, які відряджаються, суми добових видатків і витрат на проживання. Не пишьте відразу значні суми без відповідного уточнення, щоб не викликати в грантодавця зайвих питань.

Добові видатки припустимі лише в межах, визначених чинним законодавством України.

2.4. Інші видатки. У цьому розділі вказують видатки, що не увійшли в попередні категорії. Наприклад, сюди можуть бути включені видатки на проведення семінарів, конференцій, поліграфічні послуги, оплату послуг зв'язку, оренду приміщення, оплату комунальних послуг, придбання літератури тощо.

Якщо проєктом передбачається проведення семінару або конференції, то обов'язково слід розробити програму заходу, визначити спікерів та опонентів.

Якщо проєктом передбачається придбання літератури або електронних носіїв інформації, то необхідно навести список з даними щодо назви, автора, кількості примірників, ціни за одиницю та загальної вартості.

3. Непрямі витрати.

У цьому розділі, як правило, вказують витрати, безпосередньо не пов'язані з конкретною діяльністю за проєктом, але необхідні для нормального функціонування організації та успішного виконання її завдань. Далеко не всі грантові організації погоджуються оплачувати непрямі витрати.

Уточніть, які правила та стандарти фінансування існують у грантових організаціях, перед тим, як вимагати покриття витрат.

Додатки (Attachments). До додатків зазвичай належать три типи документів:

1. Відомості про організацію (обов'язково). У цьому розділі ви повинні підтвердити вашу надійність, здатність реалізувати проєкт і пояснити, чому саме ваша заявка заслуговує бути підтриманою.

Вам належить дати максимально можливо повний опис «літопису успіхів і перемог» вашої організації. Відомості мають бути складені

в «західному» варіанті виконання, тобто від нинішнього стану – назад, до процесу створення організації. Добре, якщо ви надасте список організацій-грантодавців, з якими вже співпрацювали, список виконаних проєктів і дати їхньої реалізації. У тому випадку, якщо попередні проєкти тематично перебувають в іншому руслі щодо нинішнього, вносити їх до зазначеного списку не обов'язково.

Варто додати кілька зразків вашої попередньої діяльності (брошури, відгуки в ЗМІ, листи від вдячних бенефіціарів тощо).

2. Відомості про виконавців (обов'язково). До проєкту варто додавати список його безпосередніх виконавців. Керівник проєкту, бухгалтер і асистент мають бути співробітниками вашої організації. Всіх інших (консультантів, фахівців, лекторів та ін.) ви можете залучати з інших організацій. Резюме кожного учасника проєкту також має бути виконане в «західному» варіанті, тобто від нинішнього становища – назад, до початку трудової діяльності. Добре, якщо серед осіб, залучених до участі у вашому проєкті, будуть відомі особистості – фахівці з певних питань або люди, яких із гарного боку знають в організації-грантодавцеві.

Якщо в проєкті бере участь багато виконавців з різних організацій, бажано навести схему організації роботи (table of organization).

На оргсхемі графічно представляють організаційну структуру проєкту. Зі схеми має бути зрозуміло, хто ким в організації (організаціях) управляє, хто в кого в підпорядкуванні, хто з ким взаємодіє. Схема має бути нескладною й наочною.

При складанні оргсхеми відповідайте на такі запитання:

- Хто відповідає за всі роботи з проєкту?
- Хто відповідає за конкретні розділи робочого плану?
- Як розподілено заходи й обов'язки між представниками вашої організації та іншими співвиконавцями?
- Хто і як буде здійснювати контроль над виконанням робіт?
- Хто кому підзвітний?

3. Додаткові матеріали (бажано). Якщо організація-грантодавець дозволяє додати до проєкту додаткові матеріали (можуть бути обмеження – не більше 2–3 сторінок), виберіть краще з наявного (листи подяки від організацій-бенефіціарів або ін.). Якщо організація-

грантодавець не передбачає розгляд додаткових матеріалів від здобувачів, все одно подайте наявне! Тільки матеріали мають бути дуже якісними.

Додаткові матеріали мають містити лише найважливіше. Експерти не судять про якість проєкту за його вагою, тому заощаджуйте кошти на папір і поштові відправлення.

6.2.3. Стиль написання

Пишіть простою й доступною мовою, правдиво та з натхненням, але без перебільшення. Особливі деталі, конкретні приклади й доречні статистичні дані допоможуть вам висловити свою думку більш влучно.

Стиль вашого викладу має бути впевненим. Наприклад, замість того, щоб написати: «ми хотіли б...» або «наш проєкт, можливо, досягне...», напишіть: «ми зробимо» і «проєкт досягне...».

Пам'ятайте, що вашу заявку має бути приємно й зручно читати, тому:

- не використовуйте дуже дрібний шрифт;
- пронумеруйте сторінки;
- якщо ваша заявка має більше 10 сторінок, складіть зміст;
- використовуйте таблиці, схеми й статистику тільки там, де необхідно;
- не робіть велику кількість додатків, пресрелізів, резюме;
- не завантажуйте читача великою кількістю термінів; якщо вони необхідні, зробіть коментарі з поясненнями. Майте на увазі, що співробітникам грантодавця доводиться аналізувати заявки в різних сферах;
- не включайте громіздких пропозицій, старайтеся писати просто й доступно; викладайте ваш проєкт від імені тих, хто безпосередньо одержить користь від його реалізації, акцентуйте увагу на їхніх потребах і тому, яким буде ефект від вашого проєкту.

Склавши чернетку своєї заявки, відредагуйте її, приділяючи особливу увагу стислості, ясності й точності. Перевірте, чи несе надана

вами інформація інформативне навантаження. Для вирішення цього завдання скористайтеся такими контрольними запитаннями:

- Чи відповідає структура вашого тексту структурі, описаній у цьому посібнику?
- Чи є в заявці вся необхідна для грантодавця інформація?
- Чи виключена з основного тексту і додатків непотрібна інформація? Чи має заявка зрозумілу й логічну структуру (проблема + методи + ресурси + допомога грантодавця = рішення)?

При другому читанні чернетки акцентуйте свою увагу на такому:

1. Перевірте, чи обрані вами адекватні слова й вирази, відповідаючи на такі запитання:

- Чи не зловживаєте ви занадто специфічними, важкими для розуміння термінами?
- Чи передають слова й фрази вашу особисту впевненість в успішній реалізації проєкту?
- Чи можете ви замінити загальні слова виразами, що мають більш конкретне і точне значення?

2. Перевірте орфографію, пунктуацію та граматику.

Якщо ваша заявка пишеться іноземною мовою, зверніться за допомогою до носія цієї мови.

Після завершення чистового варіанта відкладіть вашу заявку й поверніться до неї через кілька днів. За цей час на зміну емоційності автора прийде критичне сприйняття стороннього спостерігача, що допоможе вам удосконалити її. Нехай заявку прочитає людина, до чийої думки ви ставитеся з повагою. Ви можете попросити свого «рецензента» оцінити заявку, використовуючи список оцінних критеріїв, наведений нижче.

6.3. ВИБІР ПОТЕНЦІЙНИХ ГРАНТОДАВЦІВ

Після того, як ви ідентифікували проблему та провели аналіз зацікавлених сторін, перед вами постає завдання підібрати грантодавців, які з найбільшою ймовірністю зможуть профінансувати саме ваш проєкт.

Виділимо три основні групи міжнародних грантодавців, доступні для здобувачів з України: урядові організації, суспільні та приватні фонди.

Урядові та міждержавні організації. Це можуть бути грантові програми окремих закордонних органів влади (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Федеральне міністерство економіки й технологій Німеччини (BMWl), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA) та ін.) або посольств певних країн в Україні (США, ФРН, Норвегії, Естонії, Фінляндії тощо). До цієї групи потрапляють також установи ООН та ЄС (ПР ООН, Рада Європи та ін.). Такі грантодавці у своїй діяльності керуються законодавством власних країн і зазвичай вирізняються неабиякою часткою бюрократизму у своїй роботі, тому може здатися, що спілкування з ними займає занадто багато часу й сил.

Суспільні фонди (public funds). Вони можуть бути як національними (наприклад, Фундація українсько-польської співпраці (PAUCI)), так і міжнародними (наприклад, PHARE – Програма демократії). Вони ґрунтуються, відповідно, на фінансових надходженнях з однієї або декількох країн. Ці фонди зобов'язані постійно звітувати перед тими, на чії гроші існують, – перед платниками податків, а гранти вони можуть надавати тільки «стабільним» організаціям, тобто тим, хто має солідний досвід успішної реалізації міжнародних проєктів.

Приватні фонди (private funds). Їх створюють окремі особистості, організації та корпорації. До цієї категорії належать грантодавці різного розміру й характеру діяльності – від таких великих міжнародних організацій, як Міжнародний фонд «Відродження» Дж. Сороса та Фонд Рокфеллера, до невеликих сімейних фондів, як, наприклад, Фонд Кнута й Аліси Валенберґів, від так званих корпоративних фондів (corporate foundations), як Фонд Фольксвагена, до фондів особливого призначення, таких як «Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності». Для написання заявки в такий фонд потрібно менше часу й зусиль; крім того, вони зазвичай ухвалюють рішення щодо субсидування в більш короткий термін. На жаль, брак інформації про деякі приватні фонди ускладнює одержання допомоги від них.

Основні параметри, які необхідно враховувати при виборі грантодавця:

- *напрями фінансування* – найбільш загальні сфери діяльності. Наприклад, наука (природні, соціальні, фундаментальні дослідження), екологія та охорона природи (охоронювані території, охорона видів, боротьба із забрудненнями), демократичні реформи (перетворення в економіці, розвиток третього сектору), медіакомунікації, культура, мистецтво та ін. Як правило, грантодавець фінансує проекти строго обмеженої тематики (або на постійній основі, або в межах конкретної програми фінансування);
- *географія інтересів* – регіони, в яких грантодавець фінансує які-небудь ініціативи. Нас цікавлять у першу чергу грантодавці, які оголосили про свій інтерес до України (або країн колишнього СРСР), Східної Європи, або такі, що мають міжнародні програми. Відзначимо, що більшість грантодавців діє на локальному рівні й фінансує проекти лише у своїй країні;
- *фінансовані види діяльності* – заходи, які грантодавець готовий фінансувати в межах проєкту, якщо запропонований проєкт відповідає якому-небудь із пріоритетних напрямів його діяльності. Наприклад, проведення конференцій (семініарів, тренінгів), дослідження (польові, лабораторні, експедиції), видання (періодичні, разові), навчання та ін.;
- *тип одержувачів грантів*. Різні джерела фінансування та програми в межах цих джерел, як правило, обмежують тип одержувачів грантів, наприклад: індивідуальні дослідники, студенти, неурядові організації, науково-дослідні інститути тощо;
- *можливі статті видатків* – те, на що ви плануєте витратити гроші.

6.4. КОРОТКИЙ ПЕРЕЛІК ГРАНТОДАВЦІВ

Міждержавні та урядові організації

<i>Назва</i>	Програма розвитку ООН (ПР ООН)
<i>Короткий опис</i>	ПР ООН є глобальною мережею ООН у сфері розвитку, організації, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів із метою допомоги людям в усьому світі будувати краще життя
<i>Пріоритети діяльності</i>	Боротьба з бідністю в сільських районах шляхом впровадження ефективних моделей соціального й економічного розвитку та розвитку навколишнього середовища, а також шляхом підтримки демократичних процесів, установ та мереж. Прискорення прогресу в досягненні Цілей розвитку тисячоліття в Україні: подолання бідності, забезпечення якісної освіти впродовж життя, забезпечення гендерної рівності, зменшення дитячої смертності, поліпшення здоров'я матерів, обмеження поширення ВІЛ-інфекції, СНІДу та туберкульозу, сталий розвиток довкілля, глобальне партнерство для розвитку
<i>WEB</i>	https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html

<i>Назва</i>	Фонд демократії ООН (ФД ООН)
<i>Короткий опис</i>	Фінансування проєктів, спрямованих на розвиток і підтримку демократії
<i>Пріоритети діяльності</i>	ФД ООН підтримує проєкти, спрямовані на зміцнення голосу громадянського суспільства, підтримку прав людини, залучення всіх груп до участі в демократичних процесах. Основна частина коштів ФД ООН спрямовується місцевим організаціям громадянського суспільства на етапах як переходу до демократії, так і консолідації. Отже, ФД ООН відіграє інноваційну та значну роль, доповнюючи іншу діяльність ООН – роботу з урядами – для зміцнення демократичного врядування в усьому світі. Проєкти розраховуються на два роки і стосуються однієї або кількох із семи основних сфер: • розвиток суспільства; • верховенство закону та прав людини; • інструменти демократизації; • розширення можливостей жінок; • розширення можливостей молоді; • свобода ЗМІ; • посилення взаємодії з урядом
<i>WEB</i>	https://www.un.org/democracyfund/

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Назва	Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ, UNICEF)
Короткий опис	ЮНІСЕФ відкрив свій офіс у Києві в 1997 р. З того часу дитяче агентство працює для поліпшення життя дітей та сімей по всій Україні
Пріоритети діяльності	Забезпечення права кожної дитини виховуватись у родинному середовищі. Захист молоді, дітей і жінок від ВІЛ-інфекції та СНІДу. Забезпечення здоров'я та розвитку дітей, поліпшення їхнього харчування. Захист дітей від насильства та жорстокого поводження. Інформування про права дитини й підтримку ефективної політики в інтересах дітей
WEB	https://www.unicef.org/ukraine/

Назва	Світовий банк
Короткий опис	Світовий банк є важливим джерелом фінансової та технічної допомоги країнам, що розвиваються, в усьому світі. Це не банк у звичному сенсі, а унікальне партнерство зі скорочення бідності та підтримки розвитку. Група Світового банку охоплює п'ять інститутів
Пріоритети діяльності	Група Світового банку пропонує широкий спектр рішень для досягнення цілей задля розвитку, розроблених для підтримки уряду в боротьбі з бідністю та підвищенні добробуту: - інноваційні фінансові інструменти та банківські продукти для широкого спектра проєктів, секторів та інвесторів; - дослідження, аналіз, координація партнерства й служби технічної допомоги, спрямованої на поширення знань для досягнення результатів у сфері розвитку
WEB	http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine

Назва	Міжнародний банк реконструкції та розвитку
Короткий опис	Міжнародний банк реконструкції та розвитку – основна кредитна установа Світового банку. Його діяльність спрямована на скорочення бідності в країнах із середнім рівнем доходу й кредитоспроможних бідних країнах шляхом сприяння сталому розвитку через надання позик, гарантій, продуктів з управління ризиками, аналітичних і консультаційних послуг
Пріоритети діяльності	Перший напрям допомоги сконцентовано на поліпшенні послуг, які надає держава; підвищенні стабільності та ефективності систем державних фінансів; сприянні більш прозорому та підзвітному використанню державних ресурсів. Другий напрям допомоги сфокусовано на поліпшенні бізнес-клімату та сприянні в залученні вітчизняних та іноземних інвестицій, а також на підвищенні конкурентоспроможності та створенні робочих місць

Розділ 6. Фандрейзинг і актуальні гранти

<i>WEB</i>	http://web.worldbank.org http://ukraine@worldbank.org
------------	--

<i>Назва</i>	Європейський банк реконструкції та розвитку
<i>Короткий опис</i>	Міжнародний фінансово-кредитний інститут, який надає допомогу країнам від Центральної Європи до Центральної Азії для проведення ринкових реформ, активного інтегрування економік цих країн у міжнародні господарські зв'язки
<i>Пріоритети діяльності</i>	Підтримка ініціатив за напрямками: • фінансовий сектор, малий і середній бізнес; • розвиток муніципальної, транспортної та енергетичної інфраструктури; • природоохоронні заходи; • модернізація промисловості
<i>WEB</i>	http://www.ebrd.com/ http://www.ebrd.com/ukraine.html

<i>Назва</i>	Представництво ЄС в Україні
<i>Короткий опис</i>	ЄС – союз держав – членів Європейських спільнот (ЄВС, ЄОВіС, Євратом). Мета ЄС: створення економічного союзу (спільна зовнішня економічна політика, спільний ринок послуг, матеріальних благ, капіталу й праці), монетарного й політичного (спільна зовнішня політика) союзу, а також впровадження спільного громадянства
<i>Пріоритети діяльності</i>	Допомога ЄС зосереджується на підтримці демократичного розвитку й правильного керування, реформ із регулювання й зміцнення адміністративного потенціалу, розвитку інфраструктури та ядерної безпеки. ЄС приділяє значну увагу проектам та програмам, що сприяють контактам між людьми, зокрема для молоді
<i>WEB</i>	https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk_delegation-ukraine@eeas.europa.eu

<i>Назва</i>	Міжнародний Вишеградський фонд
<i>Короткий опис</i>	Міжнародний Вишеградський фонд є міжнародною організацією, заснованою 9 червня 2000 року в Братиславі урядами країн Вишеградської групи (V4): Чехії, Угорщини, Республіки Польща та Словачької Республіки. Мета фонду полягає в сприянні розвитку більш тісної співпраці між громадянами та інститутами в регіоні, а також між Вишеградською групою та іншими країнами, особливо на Західних Балканах і країнами Східного партнерства. Фонд робить це через грантову підтримку спільних культурних, наукових і освітніх проектів, молодіжних обмінів, транскордонних проектів і розвитку туризму, а також через окремі програми мобільності (стипендії)

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

<i>Пріоритети діяльності</i>	Допомога громадським організаціям, органам місцевого самоврядування, школам та університетам у втіленні проєктів, що покращують рівень життя громад
<i>WEB</i>	http://www.visegradfund.org

<i>Назва</i>	Північна екологічна фінансова корпорація (НЕФКО; NEFCO – The Nordic Environment Finance Corporation)
<i>Короткий опис</i>	НЕФКО є міжнародною фінансовою організацією, заснованою п'ятьма країнами Північної Європи. Вона підтримує інвестиції «зеленого» зростання й фінансує проєкти, що виконуються переважно в Росії, Україні та Білорусі, а з кліматичних проблем – по всьому світу. Основною метою при цьому є екологічна ефективність в інтересах Північного регіону
<i>Пріоритети діяльності</i>	Напрями фінансування: • відновлювальні джерела енергії; • чисте виробництво; • енергозбереження; • очищення стічних вод; • сільськогосподарське виробництво
<i>WEB</i>	https://www.nefco.int/ info@nefco.org.ua

<i>Назва</i>	Державний департамент США
<i>Короткий опис</i>	Держдепартамент США належить до структури їхньої виконавчої влади і є одним із 15 виконавчих департаментів країни. Його очолює державний секретар США, чия посада аналогічна посаді міністра закордонних справ в інших країнах
<i>Пріоритети діяльності</i>	Стипендії імені Фулбрайта, програма обміну для студентів закладів вищої освіти, програма стипендій імені Едмунда С. Маскі. Програма обміну майбутніх лідерів (FLEX). Програма стажування працівників законодавчої влади Грузії, України та Росії
<i>WEB</i>	https://www.state.gov/

<i>Назва</i>	Посольство США в Україні
<i>Короткий опис</i>	Посольство США в Україні розпочало свою діяльність 22 січня 1992 року. Нині в ньому працює (приблизно) 175 американців і 350 українців, представлено понад 10 американських урядових міністерств і відомств

Розділ 6. Фандрейзинг і актуальні гранти

<i>Пріоритети діяльності</i>	Демократизація сфер управління, економічний розвиток та соціальна допомога. Допомога з питань торгівлі сільськогосподарською продукцією між Україною та США, сприяння поширенню співробітництва між українськими та американськими діловими колами. Програми культурного та освітнього обмінів. Програми технічної допомоги у сфері правоохоронної діяльності та з інших питань у сфері утвердження верховенства права в Україні, американсько-української співпраці та протидії міжнародній злочинності
<i>WEB</i>	https://ua.usembassy.gov/uk/kyvinfo@usaid.gov

<i>Назва</i>	Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)
<i>Короткий опис</i>	Американський уряд через агентство USAID надає економічну та гуманітарну допомогу по всьому світу понад 50 років. У 1992 р. було укладено двосторонню угоду між Україною та USAID про гуманітарне й техніко-економічне співробітництво, яка мала на меті сприяти країні в реалізації її економічного, політичного та суспільного потенціалу. З 1961 р. це агентство є провідною установою уряду США з виконання програм міжнародної економічної та гуманітарної допомоги. Штаб-квартира USAID розташована у Вашингтоні, округ Колумбія. Агентство також має регіональні місії в Центральній та Південній Африці, Азії та на Близькому Сході, в Латинській Америці та країнах Карибського басейну, а також у Європі та Євразії. USAID здійснює свої проекти в тісній співпраці з приватними добровольчими організаціями США, американськими компаніями та іншими державними й міжнародними організаціями
<i>Пріоритети діяльності</i>	Покращення бізнес-клімату та залучення іноземних інвестицій для ліквідації зайвих нормативно-правових обмежень для підприємництва; підтримка в реформуванні пенсійної системи, розвитку фінансового сектору та підвищенні енергоефективності економіки. Допомога в протидії корупції та транскордонній торгівлі людьми. Боротьба проти туберкульозу та ВІЛ/СНІДу, поліпшення материнського та дитячого здоров'я
<i>WEB</i>	https://www.usaid.gov/uk/ukraine

<i>Назва</i>	Корпус миру США в Україні
<i>Короткий опис</i>	Корпус миру США в Україні було засновано в 1992 р. після підписання угоди українським президентом Леонідом Кравчуком та американським президентом Джорджем Бушем.

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

	Відтоді Корпус миру співпрацював з багатьма прогресивними організаціями. Американські добровольці живуть і працюють пліч-о-пліч з українцями протягом двох років, обмінюючись досвідом та започатковуючи стосунки, які часто тривають усе життя
<i>Пріоритети діяльності</i>	Викладання англійської мови як іноземної, розвиток молоді, розвиток громад
<i>WEB</i>	https://ua.usembassy.gov/uk/embassy-uk/kyiv-uk/sections-offices-uk/peace-corps-uk/

<i>Назва</i>	Посольство Федеративної Республіки Німеччина в Україні
<i>Короткий опис</i>	Фінансова підтримка 5 мікропроектів із коротким терміном реалізації (максимум – 6 місяців), що спрямовані на покращення задоволення основних потреб бідних та найбідніших верств населення і мають довгострокову дієвість
<i>Пріоритети діяльності</i>	Посольство надає підтримку організаціям / установам при здійсненні їхніх проєктів шляхом участі у фінансуванні, якщо вони не мають змоги самостійно реалізувати свій проєкт. Це означає, що в будь-якому випадку має бути власний внесок заявника (можливо, й нефінансового характеру, наприклад, трудовитрати, надання робочої сили, приміщень тощо). Можливе також часткове фінансування третіми особами. Максимальна сума гранта становить, як правило, 8000 євро. Закупівлі, необхідні в межах проєкту, здійснюються винятково в Україні. Проєкт не має призводити до повторних зобов'язань посольства. На одну організацію (об'єднання, установу) може бути подана лише одна заявка. Виконавець проєкту має бути спроможним самостійно нести поточні витрати або заробляти кошти в межах проєкту
<i>WEB</i>	https://kiew.diplo.de/ua-uk

<i>Назва</i>	Німецьке бюро міжнародної співпраці (GIZ)
<i>Короткий опис</i>	Це державне агентство, засноване в 1975 р. згідно з нормами права Німеччини. Основною метою його діяльності є розвиток міжнародного співробітництва, забезпечення постійного світового політичного, економічного, екологічного та соціального розвитку, а також сприяння уряду в досягненні цілей національної політики розвитку
<i>Пріоритети діяльності</i>	Сталий економічний розвиток. Реформа системи державного управління. Енергоефективність. Боротьба з ВІЛ/СНІДом
<i>WEB</i>	https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html

Розділ 6. Фандрейзинг і актуальні гранти

<i>Назва</i>	Британська Рада в Україні
<i>Короткий опис</i>	Заснована у 1934 р. Британська Рада є міжнародною організацією Сполученого Королівства з культурних відносин та освіти. Організація створює можливості для розбудови міжнародних зв'язків між Британією та іншими країнами та вибудовує довіру між людьми по всьому світу. Це глобальна організація, що має 190 представництв у 110 країнах та регіонах
<i>Пріоритети діяльності</i>	Зміцнення зв'язків між Україною та Сполученим Королівством у сферах мистецтва, вивчення англійської мови, вищої освіти та розбудови суспільства
<i>WEB</i>	http://www.britishcouncil.org.ua/ info@britishcouncil.org.ua

<i>Назва</i>	Швейцарське бюро співробітництва в Україні
<i>Короткий опис</i>	Дирекція з питань розвитку та співробітництва (DEZA) є агентством у складі федерального Департаменту закордонних справ Швейцарії. Вона відповідає за координацію діяльності інших федеральних відомств, спрямованої на розвиток співробітництва й надання Швейцарією гуманітарної допомоги. Метою співробітництва з країнами Східної Європи є надання їм підтримки на шляху до демократії та ринкової економіки. Це відбувається шляхом передачі науково-технологічної інформації та допомоги у вирішенні проблемних питань. Технічне співробітництво з країнами Східної Європи концентрується насамперед на країнах Південно-Східної Європи та СНД. З 2000 р. дві швейцарські агенції – ШАРС та ДСШЕП спільно утримують Швейцарське бюро співробітництва в Києві. Це бюро є складовою Посольства Швейцарії в Україні. Воно відіграє ключову роль в управлінні Швейцарською програмою співробітництва в Україні, оскільки відповідає за планування та реалізацію програм / проєктів та визначає основні засади співпраці для наших партнерів у Швейцарії та Україні
<i>Пріоритети діяльності</i>	Сприяння демократичним реформам державних інститутів, забезпечення сталого розвитку економіки, впровадження принципів справедливого суспільства на засадах участі громадян у суспільному житті, допомога в поглибленні інтеграції в Європу
<i>WEB</i>	https://www.eda.admin.ch/countries/ukraine/en/home/representations/embassy-in-kiev/cooperation-office.html

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

<i>Назва</i>	Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA)
<i>Короткий опис</i>	Метою діяльності CIDA є сприяння країнам, що розвиваються, у їхньому прагненні досягти сталого економічного та соціального розвитку відповідно до їхніх потреб шляхом співпраці в проведенні заходів, спрямованих на розвиток, надання гуманітарної допомоги і таким чином сприяти поширенню соціальної справедливості, міжнародної стабільності та довготривалих відносин на користь світової спільноти, що відповідає політичним та економічним інтересам Канади за кордоном
<i>Пріоритети діяльності</i>	Реформування нафтогазового комплексу, будівництва, машинобудування. Підвищення конкурентоспроможності молочного сектору України, сприяння розвитку плодоовочівництва. Розроблення та впровадження публічної політики. Місцевий економічний розвиток міст України. Реформування системи кримінальної юстиції щодо неповнолітніх в Україні
<i>WEB</i>	http://www.acdi-cida.gc.ca/ukraine-e info@acdi-cida.gc.ca

<i>Назва</i>	Канадський фонд підтримки місцевих ініціатив (КФМІ)
<i>Короткий опис</i>	Понад три десятиліття Канада фінансувала малі проекти допомоги в країнах, що розвиваються, через цей фонд. КФМІ – це програма, яка підтримує малі проекти, що пропонуються й реалізуються місцевими громадськими та іншими народними об'єднаннями, сільськими радами, кооперативами та жіночими групами
<i>Пріоритети діяльності</i>	Проекти мають бути направлені на задоволення потреб місцевих громад та відповідати тематичним пріоритетам Канади у сфері надання міжнародної допомоги: створення можливостей для дітей і молоді та розвитку демократії із заохоченням до участі меншин та уразливих груп населення. Гранти КФМІ також можуть бути доступні для сприяння місцевим організаціям з надання гуманітарної допомоги в ліквідації наслідків стихійних лих та надзвичайних ситуацій, сталого розвитку навколишнього середовища та гендерної рівності. Акцент буде зроблено на відповідальних та усталених проєктах, які сприяють створенню потенціалу, розвитку та розширенню прав і можливостей громад
<i>WEB</i>	https://www.canadainternational.gc.ca/kyiv@international.gc.ca

Розділ 6. Фандрейзинг і актуальні гранти

<i>Назва</i>	Програма MATRA Міністерства закордонних справ Нідерландів
<i>Короткий опис</i>	Програма МАТРА (трансформації суспільства), започаткована Міністерством закордонних справ Нідерландів у 1994 р., спрямована на підтримку перехідних процесів у країнах Центральної та Східної Європи, в тому числі в Україні, та побудови плюралістичного, демократичного та конституційного суспільства. Програма МАТРА КАП (малих проєктів за підтримки посольства) розроблена для підтримки невеликих за обсягом місцевих ініціатив, що дає можливість зробити позитивний внесок у реформування суспільства на місцевому рівні
<i>Пріоритети діяльності</i>	Законодавство та верховенство права, громадське управління, навколишнє середовище, освіта, інформаційне забезпечення / ЗМІ, соціальний захист, охорона здоров'я, зайнятість та соціальна політика, права людини / меншини, культура
<i>WEB</i>	https://www.netherlandsandyou.nl/your-country-and-the-netherlands/ukraine/and-the-netherlands/matra-programme

<i>Назва</i>	Програма «Зміни в регіоні» (RITA)
<i>Короткий опис</i>	Програма, заснована в 2000 р., є ініціативою Польсько-американського фонду свободи, реалізованою за підтримки фонду «Освіта для демократії». Мета програми полягає в підтримці демократичних змін і вільної ринкової економіки в країнах Східної та Центральної Європи, Кавказу та Центральної Азії насамперед шляхом передачі польського досвіду в цій сфері. Одночасно важливим завданням програми є участь у формуванні нових лідерів та громадських, інтелектуальних, економічних еліт, готових і здатних діяти в ім'я розвитку демократії, ринкової економіки, а також громадянського суспільства. Крім того, в межах програми має місце популяризація ідеї міжнародного співробітництва, діалогу культур, а також етичних стандартів транскордонного співробітництва
<i>Пріоритети діяльності</i>	Системні зміни; соціальна політика й система освіти; розвиток місцевого самоврядування й місцевих громад; розвиток недержавних організацій та підприємництва; права людини; культурна спадщина; захист довкілля тощо
<i>WEB</i>	https://programrita.org/ua/

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Назва	Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA)
Короткий опис	Агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку є організатором міжнародних тренінгових програм, які мають на меті покращення управлінських та технічних навичок представників країн-партнерів. Ці коротко-строкові програми охоплюють сфери, що є стратегічно важливими для економічного та соціального розвитку. Серед проєктів – підтримка вступу України до Світової організації торгівлі (COT), проєкти у сфері розвитку ринкової економіки, культури, системи соціального захисту, охорони навколишнього середовища, освіти
Пріоритети діяльності	Надання консультативної допомоги Міністерству фінансів України в реформуванні бюджетного процесу та управлінні допомогою. Вирішення трудових спорів в Україні. Зниження ризиків, викликаних впливом радону та природного випромінювання. Забезпечення якості та контроль якості в медичній радіології
WEB	https://www.sida.se/en

Назва	Датське агентство з міжнародного розвитку (DANIDA)
Короткий опис	Данія займається проєктами розвитку в Україні, Грузії та Вірменії – Україні надається пріоритет. Датська допомога цим країнам проводиться згідно з Програмою сусідства Міністерства закордонних справ Данії. Деякі проєкти фінансуються й керуються лише в межах цього міністерства, а інші здійснюються в співпраці з ЄС
Пріоритети діяльності	Права людини й демократія. Зелений розвиток. Соціальний прогрес. Стабільність і захист
WEB	https://drc.ngo/our-work/where-we-work/europe/ukraine/

Розділ 6. Фандрейзинг і актуальні гранти

Назва	Фінський фонд місцевого співробітництва
Короткий опис	Фондом місцевого співробітництва керує Посольство Фінляндії в Україні. Фонд призначений для підтримки ініціатив місцевих неурядових організацій (НДО), науки і технологій суспільства, університетів та інших навчальних та науково-дослідних інститутів, незалежних ЗМІ, громадських адміністрацій та культурних закладів, торгових палат, організацій, що сприяють експорту та інвестиціям, підприємствам, організаціям ринку праці та іншим установам, таким як фундації, релігійні громади або урядові установи, які прагнуть просувати нижче наведені цілі, громадянські організації та регіональні установи
Пріоритети діяльності	1. Права людини, питання гендерної рівності. Проекти, які підвищують усвідомлення жіночих прав та гендерної рівності; роль жінки в громадському житті; підтримують діяльність щодо покращення умов життя дітей, що перебувають у складній життєвій ситуації. 2. Питання охорони навколишнього середовища, особливо у сфері енергоефективності. 3. Демократія та належне урядування. Проекти, які зміцнюють належне урядування, особливо допомагають місцевим громадам; підтримують діяльність, спрямовану на підвищення політичної свідомості та вирішення протиріч
WEB	https://finlandabroad.fi/web/ukr/pidtrimka-miscevih-gromads-kih-organizacij

Назва	Посольство Франції в Україні
Короткий опис	Економічна служба Посольства Франції в Україні сприяє розвитку двосторонніх франко-українських відносин (розширення торгівлі, збільшення кількості французьких інвестицій в Україні), а також врегулює економічні та фінансові питання з МВФ, Світовим банком, ЄБРР, тісно співпрацює з ЄС, СОТ. Метою Економічної служби є покращення доступу французьких підприємств на ринок України
Пріоритети діяльності	Співробітництво у сфері вищої освіти. Наукове співробітництво. Технічне та інституційне співробітництво. Співробітництво у сфері культури та мистецтва. Співробітництво в мовній сфері та сфері освіти. Молодь і спорт. Безпека й оборона
WEB	https://ua.ambafrance.org/

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Назва	Міністерство закордонних справ Естонії
Короткий опис	Міністерство закордонних справ Естонії надає можливість мікро-фінансування проєктів для українських неурядових організацій або урядових / місцевих органів влади. Мета мікрофінансування – швидко реагувати на короткострокові потреби в пріоритетних країнах і підвищити потенціал їхніх урядових та муніципальних установ, а також неурядових організацій і фондів, що діють в громадських інтересах
Пріоритети діяльності	Проєкти мають відповідати Стратегії розвитку співробітництва та гуманітарної допомоги Естонії та загальним цілям розвитку співпраці: • становище жінок та забезпечення ґендерної рівності; • поліпшення навколишнього середовища та підвищення рівня екологічної свідомості; • сприяння втіленню ICT solutions. Проєкти мають бути пов'язані з однією зі сфер або напрямів: • освіта; • охорона здоров'я; • мир і стабільність; • розвиток демократії і верховенство закону; • економічний розвиток; • екологічно сприятливий розвиток; • інформування громадськості та глобальна освіта
WEB	https://vm.ee/en/activities-objectives/development-cooperation-and-humanitarian-aid

Назва	Посольство Литовської Республіки в Україні
Пріоритети діяльності	Пріоритетними напрямками фінансування проєктів розвитку співпраці й сприяння демократії Посольства Литви в Україні є регіональне співробітництво та інтеграція України в європейський простір. Посольство запрошує також подавати заявки на виконання проєктів розвитку співпраці й сприяння демократії для втілення в життя таких концепцій: • сприяння зайнятості дітей і молоді та відновлення навчального процесу у післяконфліктних регіонах України; • сприяння економічній та соціальній активності жінок, які потерпіли від конфлікту на Сході України; • збереження спільної історичної і культурної спадщини Литви та України
WEB	http://ua.mfa.lt/ua/ua/

Суспільні фонди (public funds)

Назва	Фонд «Східна Європа» (ФСЕ)
Короткий опис	Це благодійна неприбуткова українська організація, що розпочала свою роботу у 2008 р. ФСЕ успішно продовжує справу свого засновника – фонду «Євразія», що за 15 років інвестував у проекти в Україні понад 44 млн доларів США, підтримуючи місцеві ініціативи, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, сприяння економічному зростанню та ефективному управлінню. З метою ефективнішої реалізації власних програм для підтримки місцевих ініціатив та розбудови громад ФСЕ співпрацює з мережею своїх партнерів: громадськими лідерами, НДО, асоціаціями, університетами, дослідними інституціями, органами місцевого самоврядування та організаціями, що надають технічну допомогу
Пріоритети діяльності	Місцевий економічний розвиток. Місцевий соціальний розвиток. Розвиток громадянського суспільства та ефективне управління. Екологія та енергоефективність
WEB	http://eef.org.ua/

Назва	Національний фонд підтримки демократії (NED – National Endowment for Democracy)
Короткий опис	Це приватна некомерційна організація, створена в США у 1983 р. Діяльність фонду спрямована на розвиток демократії через підтримку недержавних демократичних інститутів по всьому світу. Щорічно фонд NED виплачує понад 1000 грантів на підтримку проєктів неурядових організацій за кордоном, що працюють над досягненням демократичних цілей у більш ніж 90 країнах
Пріоритети діяльності	Національний фонд підтримки демократії зацікавлений у підтримці пропозицій місцевих незалежних організацій, спрямованих на: • заохочення і захист прав людини й верховенство закону; • підтримку свободи інформації та незалежних ЗМІ; • зміцнення демократичних ідей і цінностей; • сприяння підзвітності та прозорості; • зміцнення організацій громадянського суспільства; • зміцнення демократичних політичних процесів та інститутів; • поширення громадської освіти; • підтримку демократичного вирішення конфліктів; • сприяння свободі асоціацій, зміцнення ринкової економіки
WEB	https://www.ned.org/

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

<i>Назва</i>	Фонд Конрада Аденауера
<i>Короткий опис</i>	Починаючи з 1994 р. представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні супроводжує процес політичних та економічних перетворень в нашій державі. З цією метою фонд вже реалізував понад 500 проєктів. Він підтримує демократичні політичні партії України та їхні молодіжні організації
<i>Пріоритети діяльності</i>	Підтримка демократичного розвитку. Побудова громадянського суспільства. Ствердження вільних ЗМІ. Консолідація демократичних інститутів
<i>WEB</i>	https://www.kas.de/en/web/ukraine/home office.ukraine@kas.de

<i>Назва</i>	Фонд імені Фрідріха Еберта (Фонд Еберта)
<i>Короткий опис</i>	Це найстаріший політичний фонд Німеччини, що має багаті традиції соціал-демократії з дня свого заснування. Фонд заснований у 1925 р. як політичний заповіт Фрідріха Еберта – першого президента Німеччини, обраного демократичним шляхом. У центрі роботи політичного фонду – просування в життя основних ідеалів і цінностей соціал-демократії: свободи, справедливості, солідарності. Фонд працює в тісному зв'язку із соціал-демократами та організаціями вільних профспілок
<i>Пріоритети діяльності</i>	Політико-просвітницька робота. Стратегічні дослідження з основних питань економічної, соціальної та освітньої політики, а також за основними напрямками подальшого розвитку демократії. Міжнародне співробітництво. Підтримка обдарованої молоді
<i>WEB</i>	http://www.fes.kiev.ua/n/cms/

<i>Назва</i>	Фонд Фрідріха Науманна «За свободу» (ФФН)
<i>Короткий опис</i>	Це фонд ліберальної політики. Втілюючи свої проєкти, фонд прагне до забезпечення свободи та людської гідності в усіх сферах суспільства. Його навчальні програми ґрунтуються на освітніх проєктах із громадянського виховання, основ держави та права. ФФН діє в Україні з листопада 2005 р. Київське представництво було відкрито у 2007 р., а з березня 2009 р. відповідає також за діяльність фонду в Білорусі. Воно є частиною проєктного регіону Південно-Східної та Східної Європи, яким керує регіональний центр у Софії

Розділ 6. Фандрейзинг і актуальні гранти

<i>Пріоритети діяльності</i>	Політико-просвітницька робота. Демократична побудова й ефективна організація політичних партій та їхніх молодіжних спілок. Прихильна до громадян комунальна політика. Інформація про ЄС та НАТО. Діалог на тему правової держави. Підтримка українських ЗМІ. Підтримка економічних реформ
<i>WEB</i>	https://www.freiheit.org/ukr/kyiv

<i>Назва</i>	Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE)
<i>Короткий опис</i>	CIPE зміцнює демократію в усьому світі через розвиток приватного підприємництва й ринкових реформ. CIPE є одним із чотирьох основних інститутів Національного фонду підтримки демократії
<i>Пріоритети діяльності</i>	Демократичне управління. Боротьба з корупцією. Розвиток бізнес-асоціацій. Корпоративне управління. Правова та регуляторна реформа. Доступ до інформації. Робота з жінками і молоддю. Тіньовий сектор і права власності
<i>WEB</i>	http://www.cipe.org/

<i>Назва</i>	Фонд цивільних досліджень та розвитку («CRDF Global»)
<i>Короткий опис</i>	Це незалежна некомерційна організація, яка сприяє розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва через гранти, технічні ресурси, навчання та послуги. «CRDF Global» заснована в Арлінгтоні, штат Вірджинія, та має офіси в Москві (Росія), Києві (Україна), Алмати (Казахстан) і Аммані (Йорданія)
<i>Пріоритети діяльності</i>	Глобальні інновації для вирішення критично важливих завдань нашого часу – від здоров'я і навколишнього середовища до безпеки та освіти
<i>WEB</i>	https://www.crdfglobal.org/

<i>Назва</i>	Глобальний фонд для жінок
<i>Короткий опис</i>	Фонд-грантодавець, що підтримує жіночі правові групи в усьому світі, чия діяльність спрямована на поліпшення становища жінок і дівчат у сфері викорінювання насильства над жінками, підвищення доступу до освіти та забезпечення економічної незалежності

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

<i>Пріоритети діяльності</i>	Припинення ґендерного насильства над жінками. Покращення загального та репродуктивного здоров'я жінок. Сприяння участі жінок у суспільно-політичному житті
<i>WEB</i>	https://www.globalfundforwomen.org/

<i>Назва</i>	Європейська молодіжна фундація (EYF)
<i>Короткий опис</i>	Гранти на реалізацію пілотних проєктів молодіжних громадських організацій
<i>Пріоритети діяльності</i>	Спільна рада з питань молоді Ради Європи прийняла рішення про те, що особлива увага при розгляді питань щодо виділення грантів має бути приділена пілотним проєктам українських громадських організацій або європейських громадських організацій, які мають бажання співпрацювати з українськими громадськими організаціями у зазначених сферах. Запропоновані пілотні проєкти мають бути «інтервенційними», тобто їх діяльність повинна: • бути спрямованою на соціальні зміни, які залучають молодь на місцевому рівні; • мати чіткі зв'язки або вплив на місцевому рівні; • бути розробленою на місцевому, регіональному або національному рівні (тобто міжнародні громадські організації не можуть подаватись на отримання гранта). Максимальна сума гранта – 10 000 євро. У заявках на отримання гранта від українських громадських організацій на початку опису слід вказувати: «Special Call Ukraine»
<i>WEB</i>	https://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation

<i>Назва</i>	«Карітас Україна»
<i>Короткий опис</i>	«Карітас Україна» – це представництво однієї з найбільших міжнародних мереж благодійних організацій у світі. Її місією є розвиток традицій доброчинної діяльності та здійснення соціальної роботи, виходячи з християнських морально-етичних цінностей. Її мета полягає в розробленні та впровадженні національних програм для забезпечення соціальної допомоги та підтримки найбільш потребуючого населення України незалежно від національної належності чи віросповідання
<i>Пріоритети діяльності</i>	Допомога дітям і молоді, сім'ям. Охорона здоров'я. Соціальні проблеми міграції. Допомога в кризових ситуаціях
<i>WEB</i>	http://www.caritas-ua.org/

Розділ 6. Фандрейзинг і актуальні гранти

Назва	Європейський культурний фонд (European Cultural Foundation)
Короткий опис	Фонд об'єднує людей і демократичні інститути, поєднуючи місцеві органи, що продукують зміни, і громади по всій Європі. Вже 60 років фонд прагне до відкритої, демократичної та інклюзивної Європи, в якій культура цінується і є ключовим чинником. Поточний фокус діяльності – поєднання культури, суспільства та демократії
Пріоритети діяльності	Підтримка мобільності молодих художників і працівників культури між ЄС і сусідніми країнами через прикордонні проекти програми грантів «STEP Beyond Travel». Підтримка проектів у сфері культури й мистецтва
WEB	http://www.culturalfoundation.eu/ ask@culturalfoundation.eu

Назва	Міжнародний альянс з ВІЛ/СНІДу в Україні (Альянс-Україна)
Короткий опис	Це провідна професійна організація, що в співпраці з ключовими громадськими організаціями, Міністерством охорони здоров'я та іншими урядовими органами веде боротьбу з епідемією ВІЛ/СНІДу в Україні, керуючи профілактичними програмами та надаючи якісну технічну підтримку та фінансові ресурси організаціям на місцях. Усі ці зусилля спрямовані на досягнення універсального доступу до комплексних послуг з ВІЛ/СНІДу в Україні та ефективної відповіді на епідемію на рівні спільнот, ґрунтуючись на досягнутих результатах та передовому досвіді
Пріоритети діяльності	Послуги: забезпечення комплексу науково обґрунтованих послуг для вразливих груп в умовах концентрованої епідемії. Політика й права людини: вплив на формування політики у сфері ВІЛ/СНІДу, туберкульозу та наркоманії з метою зменшення стигми й дискримінації та захисту прав людини. Мобілізація спільнот: підтримка й мобілізація спільнот для активного залучення до участі в боротьбі з епідемією. Центр найкращих практик: поширення кращих практик та інновацій для ефективної відповіді на епідемію
WEB	https://www.aidsalliance.org.ua

Приватні фонди

Назва	Міжнародний фонд «Відродження» (МФВ)
Короткий опис	Це одна з найбільших благодійних фондаций в Україні. Фонд засновано фінансистом і філантропом Джорджем Соросом. Місія фонду – розвивати відкрите суспільство в Україні на основі демократичних цінностей

<i>Пріоритети діяльності</i>	МФВ надає підтримку в таких сферах: 1. Боротьба з корупцією у владі через посилення тиску громадськості та сприяння антикорупційним реформам. 2. Моніторинг і документація ситуації з правами людини з метою домогтися запровадження антидискримінаційного законодавства та практик і зменшити масштаби зловживань у в'язницях і СІЗО. 3. Забезпечення доступу бідних і вразливих верств населення до правосуддя та посилення їхніх правових можливостей. 4. Посилення правових можливостей ромів, розвиток інтеграційних моделей, які запроваджуватимуть молоді освічені ромські лідери. 5. Боротьба з політичним популізмом і сприяння усвідомленому вибору. 6. Запровадження практик і механізмів, що регулюють конфлікт інтересів. 7. Просування цінностей відкритого суспільства за допомогою зобов'язань України перед ЄС. 8. Створення прецедентів підзвітного використання коштів у сфері охорони здоров'я. 9. Вироблення збалансованої та недискримінаційної наркополітики. Реалізація цієї стратегії відбуватиметься в межах п'яти тематичних програмних ініціатив: «Демократична практика», «Права людини та правосуддя», «Громадське здоров'я», Ромська програмна ініціатива, Європейська програмна ініціатива
<i>WEB</i>	https://www.irf.ua/

<i>Назва</i>	Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation)
<i>Короткий опис</i>	Більш ніж століття робота Фонду Рокфеллера була присвячена одній місії – зростанню благополуччя людства в усьому світі. Завдяки портфелю ініціатив фонд прагне стимулювати й масштабувати трансформаційні інновації, розвивати партнерські відносини та створювати системні зміни на користь бідних людей і представників найуразливіших груп населення
<i>Пріоритети діяльності</i>	Підтримує такі галузі та сфери діяльності: • здоров'я; • агрокультура й охорона якості їжі; • мистецтво та культура; • енергія; • зміна клімату; • ґендерна рівність; • інновації; • інклюзивна економіка та ін.
<i>WEB</i>	https://www.rockefellerfoundation.org/

Назва	Фонд Чарльза Стюарта Мотта
Короткий опис	Приватний благодійний фонд
Пріоритети діяльності	1. Громадянське суспільство. Місія: посилити благодійність та некомерційний сектор для підвищення громадянської активності та покращення умов життя громади й суспільства. 2. Навколишнє середовище. Місія: створення прозорих і відповідальних установ, державної політики та відповідних моделей розвитку, що захищають громади й різноманітність та цілісність екосистем
WEB	https://www.mott.org/

Використані джерела

1. Рекомендації до складання грантових заявок. URL: <https://investinkherson.gov.ua/wp-content/uploads/2017/07/Рекомендації-до-складання-грантових-заявок.docx>.
2. Інформація відділу міжнародних зв'язків ХНУ: Рекомендації до складання грантових заявок. URL: https://chern-rayrada.cg.gov.ua/web_docs/1730/2016/08/docs/Rekomendatsii%20do%20skladannya%20grantovykh%20zayavok.pdf.
3. Методичні рекомендації щодо написання проєктних заявок. URL: <http://tulchin-rda.gov.ua/upload/files/Методичні%20рекомендації.pdf>.
4. Марченко О. В., Сушко Д. О. Методичні рекомендації щодо участі у грантових програмах та конкурсах. URL: <https://dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/Structure/science/plans/mg.pdf>.

РОЗДІЛ 7

ВЕБСАЙТ ВЛАСНОЇ СПРАВИ: ПРИНЦИПИ ТА ЗАСОБИ СТВОРЕННЯ Й ПІДТРИМКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

- 7.1. Інтернет: що ми про нього знаємо і чим він є насправді
- 7.2. «Зелений Web»: як зробити ваш сайт кращим у контексті сталого розвитку
- 7.3. Класифікація вебсайтів
- 7.4. Ви вирішили створити вебсайт власної справи: з чого почати?
- 7.5. Інструменти для створення власного вебсайту
- 7.6. Популяризація вебсайту та подальша робота над ним

7.1. ІНТЕРНЕТ: ЩО МИ ПРО НЬОГО ЗНАЄМО І ЧИМ ВІН Є НАСПРАВДІ

Якщо ще 15–20 років тому слово «інтернет» асоціювалося в людей лише з комп'ютерною мережею, модемом, що підключається до телефонного кабелю, а мрією кожного «комп'ютерника» (як тоді називали постійних користувачів комп'ютера та людей, які в них розуміються) була чарівна словосполука «виділена лінія», то нині інтернет оточує нас з усіх боків. Ми здійснюємо покупки, навчаємо та навчаємось, оперуємо платежами, ведемо власні справи та, звичайно ж, граємо в онлайн-ігри, користуємося можливостями мультимедіа, слухаючи музику та переглядаючи фільми. А прив'язаність до стаціонарного персонального комп'ютера (ПК) трансформувалася в мобільність завдяки ноутбукам, планшетами та смартфонам.

Тим не менше інтернет – це щось більше. Його користувачі насправді бачать верхівку айсберга у вигляді інтернет-сайтів та мобільних додатків. Ця верхівка має назву, з якою ви, швидше за все, знайо-

мі – «World Wide Web» (WWW). Під цією обгорткою приховано сотні (якщо не тисячі) інших сервісів: пересилання пошти та сповіщень, віддалений доступ, службові команди, що дають змогу доставляти пакети даних з однієї точки світу в іншу.

У цьому розділі не буде технічних нюансів і пояснень, як працює інтернет, тому одразу абстрагуємось від цього. Інтернет, про який ми будемо вести мову далі, – це його найяскравіша і найбільш помітна для звичайного користувача частина – WWW.

Згідно з даними щорічного огляду «Digital 2021», станом на січень 2021 р. із 7,8 млрд населення світу майже 60% (або 4,66 млрд) є користувачами інтернету, а 55% (4,2 млрд) – користувачами соцмереж. Це робить всесвітню мережу місцем, де якомога голосніше можна заявити про себе, про свою справу та про свої товари й послуги.

Що ж становить основу технології World Wide Web? Її базовою структурою є *клієнт-серверна архітектура* – організація зв'язку між двома обчислювальними машинами так, що одна з машин (зазвичай ПК або телефон користувача – *клієнт*) подає запит на певну інформацію, а інша (у випадку WWW – це віддалений комп'ютер, на якому розміщується вебсайт, – *сервер*) знаходить цю інформацію та віддає в прийнятному для клієнта вигляді. Спілкування між двома машинами виконується з дотриманням *протоколу* – правил обміну повідомленнями та інформацією з метою збереження їхньої цілісності та опрацювання. Для WWW основним протоколом передачі, завдяки якому ми й бачимо вміст вебсайтів на сторінці браузера, є HTTP – Hyper Text Transfer Protocol. За допомогою цього протоколу сервер передає клієнтові все, що необхідно для того, аби сайт у вікні вашого браузера виглядав красиво:

- HTML-файли – файли розмітки, що визначають загальний вигляд сторінки, її текстовий вміст та посилання для зв'язку з іншими сторінками;
- CSS-файли – файли каскадних таблиць стилів, що описують вигляд сторінок, а також відповідають за спільні шрифти, колірну гаму та загальний дизайн сайту;
- Javascript-файли – файли з кодом мовою програмування Javascript, яку використовують для передачі даних між браузером та сервером без оновлення сторінки, а також

для динамічних візуальних ефектів, що залежать від дій користувача (поява спливаючих вікон, приховування та відображення інформації тощо);

- файли зображень для показу їх на сторінці;
- інші пов'язані зі сторінкою файли (прикріплені документи, відео тощо).

Завдання браузера в цьому випадку – прийняти та опрацювати інформацію, передану йому сервером. Користуючись правилами розмітки мов HTML та CSS, браузер на основі отриманого коду показує сформовану сторінку. Більше інформації про те, як працює WWW, можна знайти за посиланням [1].

7.2. «ЗЕЛЕНИЙ WEB»: ЯК ЗРОБИТИ ВАШ САЙТ КРАЩИМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Одна з найскладніших проблем із цифровими технологіями полягає в справжньому розумінні того, що це таке, якими є їхня форма та вплив на фізичний світ. І коли ми перестаємо відділяти цифрове від фізичного, ми бачимо доволі жахаючі цифри. Наприклад:

- 1,6 млрд дерев потрібно було б посадити, щоб компенсувати забруднення, спричинені електронним спамом;
- потрібно посадити 1,5 млрд дерев, щоб компенсувати витрати на повернення замовлень відправнику за рік лише в США;
- для боротьби із забрудненнями, спричиненими даними про споживання громадян США у 2019 р., потрібно буде посадити 231 млн дерев;
- потрібно посадити 16 млн дерев, щоб компенсувати забруднення, спричинені 1,9 трлн щорічних пошукових запитів у гуглі.

У нас немає кризи виробництва енергії. Насправді в нас криза споживання енергії. Ми споживаємо занадто багато всього, що виробляє Земля, і за останні 40 років наші апетити зросли, зумовлені та забезпечені досягненнями цифрових технологій.

В інтернеті не використовується до 90% цифрових даних. Ми збираємо. Ми зберігаємо. Ми створюємо, а потім не використовуємо.

Дані – це цеглинка цифрових технологій. Слова, музика, зображення, фільми, відео, програмне забезпечення – все це є даними. Більшість даних схожі на одноразові пластикові викиди. Яке суспільство толерує 90% відходів?

За інформацією «Tech Target», приблизно до 90% даних не звертаються жодного разу через три місяці після їхнього першого збереження.

Відповідно до звіту «Active Archive Alliance» за 2018 р., до 80% усіх цифрових даних ніхто не звертається і не використовує їх після збереження.

За словами спеціаліста з пошукових технологій «Lucidworks», підприємства зазвичай аналізують лише приблизно 10% даних, які вони збирають.

За даними IDC, 90% неструктурованих даних ніколи не аналізуються.

За даними IBM, 90% усіх даних, зібраних із датчиків на пристроях інтернету речей, ніколи не використовуються.

За даними Агентства з охорони навколишнього середовища США, на упаковку електронної комерції припадає 30% твердих відходів, що утворюються в США. Щороку в США відправляється приблизно 165 млрд упаковок. За даними USPS, «FedEx» та UPS, проаналізованими «LimeLoor», це картон на мільярд дерев. Для повернення 20% покупок в електронній комерції лише в США щороку вирубують 200 млн дерев.

Ми живемо на першій сторінці результатів пошуку, ніколи не намагаючись вийти за межі перших кількох результатів. Дослідження «Арефса» у 2018 р. виявило, що 91% усіх проаналізованих ними сторінок отримали нульовий трафік від гугла.

Усе це чинить величезний вплив на нашу планету. Чи є можливості змінити хоча б сайт своєї справи на краще?

Усе залежить від вас. Для початку намагайтеся дотримуватись рекомендацій «Маніфесту сталого розвитку Web»:

1. Орієнтуйтеся на зберігання даних у дата-центрах, які хоча б частково живляться від зеленої енергетики.

2. Стискайте дані та використовуйте мінімальну кількість технологій. Мініمالізм – це не тільки швидкий доступ для користувачів, а ще й економія ресурсів на опрацювання запитів та передачу даних від вашого сайту до споживача.
3. Ведіть прозору політику щодо даних користувача – зберігайте необхідний мінімум та повідомляйте користувачеві при реєстрації, що саме ви зберігаєте.
4. Будьте чесними в описі своїх товарів та послуг. Повернення товару або початок диспуту з незадоволеним клієнтом – витрата не тільки ваших сил та енергії, а й затрати на пересилку, задіяння сервісів вирішення конфліктів тощо.
5. Підтримуйте екологічні ініціативи. «За кожне двадцяте замовлення ми висадимо одне дерево» – прекрасний початок. Взаємодійте з ініціативами щодо утилізації відходів, консультуйтеся – чим більше ви будете обізнані в цій тематиці, тим краще для вашого бізнесу!
6. Працюйте над сайтом, тільки якщо він є актуальним та потрібним вам і споживачам. Якщо це буде пуста сторінка з нулем відвідувачів, яку ніхто не буде оновлювати, не витрачайте ваші кошти, час та ресурси, що затрачаються на створення сайту.

Ці прості кроки дадуть змогу зробити сторінку вашої справи ефективною з точки зору сталого розвитку та енергоефективності.

7.3. КЛАСИФІКАЦІЯ ВЕБСАЙТІВ

Чіткої класифікації насправді не існує – сайти варіюються за кількістю сторінок на них, призначенням, зворотнім зв'язком, рівнем взаємодії з користувачами, обсягом інформації та метою, причому всі ці фактори, як правило, поєднуються, змішуються так, що провести строгу межу між двома категоріями сайтів неможливо. Тим не менше ми маємо керуватися метою, бюджетом та термінами створення вебсайту, коли думаємо над тим, як він має виглядати.

Якщо говорити саме про мету, то слід покладатися на таку дисципліну, як маркетинг. Потрібно чітко визначитися, буде вебсайт окремим каналом залучення клієнтів, підтримувальним рішенням

для основного каналу чи порталом, на якому будуть зав'язані всі інші канали. Тому за метою створення вебсайти можна умовно розділити на такі категорії:

- вебсайт як сторінка, на яку потенційний клієнт потрапляє завдяки таргетованій рекламі. Основна мета такої сторінки – якомога швидше зацікавити відвідувача, націливши його на певну дію: заповнення заявки, початок переписки з менеджером, замовлення зворотного дзвінка;
- вебсайт як презентація справи або ініціативи, на яку клієнт, як правило, потрапляє завдяки переходу з пошукових систем типу гугла (так званий органічний трафік) або через пряме посилання, яке йому надали; метою такого сайту є переконати клієнта, якому потрібна певна послуга, в тому, що йому варто співпрацювати саме з вами;
- вебсайт із каталогом товарів та послуг, який дає змогу здійснити цільову дію без менеджера як центрального учасника процесу, тобто самостійно обрати товари / послуги та оформити замовлення;
- вебсайт, який залучає основну аудиторію через органічний трафік шляхом регулярного оновлення контенту та дописування нових релевантних текстів, з яких зацікавлені користувачі отримують інформацію. Якщо у них виникнуть додаткові запитання, вони можуть зв'язатися з менеджером.

З огляду на наведену класифікацію, ми умовно можемо розділити вебсайти на такі категорії: лендінг, сайт-візитка, інтернет-магазин та сайт-блог.

Сайт-вітрина, або лендінг (англ. landing page, сторінка для «приземлення»), – це завершальна, цільова сторінка воронки продажів, також вебсторінка, яка відкривається при натисканні на рекламне оголошення чи ланку (лінк). Цільова сторінка є логічним продовженням рекламного оголошення або посилання. Часто лендінги пов'язані із соціальними медіа, розсилками електронною поштою або маркетинговими кампаніями пошукових систем (контекстною рекламою) з метою підвищення ефективності реклами. Лендінг може бути будь-якою сторінкою сайту або спеціально створеною окремою

сторінкою. Загальна мета лендінгу – перетворення (конверсії) відвідувачів сайту на потенційних покупців, тому його часто називають «приманка для клієнтів».

Відсоток конверсії відвідувачів є показником ефективності сторінки-вітрини, залежно від сфери він коливається в межах 2–3%. Це означає, що, наприклад, із 1000 осіб, які відвідали лендінг, 20–30 зробили якусь із вищевказаних дій [2].

Сайт-візитка (англ. business card website) – невеликий сайт, що зазвичай складається з однієї (або декількох) вебсторінок та містить основну інформацію про організацію, приватну особу, компанію, товари чи послуги, прайслисти, контактні дані [3].

Часто сайт-візитку використовують компанії, які не хочуть витратити значні кошти на розроблення окремого сайту. Дуже часто при покупці доменного імені для корпоративної пошти встановлюється сайт-заглушка або сайт-візитка.

Інтернет-магазин (англ. online shop) – місце в інтернеті, де відбувається прямий продаж товарів споживачеві (юридичній або фізичній особі), враховуючи доставку. При цьому розміщення споживачької інформації, замовлення товару й укладення угоди відбуваються там само, всередині мережі (на сайті інтернет-магазину).

Важливі елементи інтернет-магазину – оновлення наявного асортименту (продукти / товари та їхня кількість), можливість додавати товари до кошику, вхід для зареєстрованих користувачів. У деяких випадках можна використовувати систему оплати через інтернет (електронні гроші), у простішому випадку оплата відбувається звичайними грошми через банк на рахунок, узятий із сайту. Оплата через інтернет передбачає створення кількох облікових записів (принаймні двох), але в деяких випадках системи оплати можуть бути пов'язаними з магазином.

Блог (англ. blog, від web log – мережевий журнал, чи щоденник подій) – це вебсайт, головний зміст якого – регулярно додавані записи, зображення чи мультимедіа. Для блогів характерні короткі записи тимчасової значущості [4].

Вміст блогу можна уявляти собі як стрічку, на якій в хронологічному порядку згідно з датами публікації блогером йдуть дописи, так звані пости, один за одним. Оскільки з часом у блозі накопичується багато

постів, зазвичай ця стрічка займає кілька вебсторінок. Найновіший пост розміщується у верхній частині першої сторінки, а давніші пости – нижче від нього. Скажімо, на першій сторінці – всі пости за останній тиждень, друга сторінка присвячена постам за тиждень до того, третя – ще давнішим і т. д. Як правило, сторінки блогу також містять посилання на його архів, тобто на попередні пости, згруповані по місяцях і роках. Отже, навігація блогу в хронологічному порядку є дуже легкою.

Окрім того, у багатьох системах блогування можна призначати постам категорії. Ці категорії відбивають тематику постів, як, наприклад, «програмування», «поетика», «сімейні справи» та ін. Тоді відвідувачі блогу, які цікавляться думками блогера щодо програмування, можуть за посиланням на цю категорію перейти до всіх постів автора, присвячених цьому предмету.

Типово окремий пост у блозі має заголовок, дату публікації, власне, зміст, який складається з гіпертексту (думки автора, цитати тощо), посилань на інші сайти та блоги в інтернеті, інколи зображень чи навіть відео. Також пост містить коментарі до нього, залишені відвідувачами, та просту вебформу, за допомогою якої вони долучають ці коментарі.

7.4. ВИ ВИРІШИЛИ СТВОРИТИ ВЕБСАЙТ ВЛАСНОЇ СПРАВИ: З ЧОГО ПОЧАТИ?

Робота над власним вебсайтом, незалежно від того, розробка виконується сторонньою командою чи власними силами, – це великий обсяг зусиль та велика відповідальність. Тому перед початком роботи подумайте над такими запитаннями:

- Які вебсайти конкурентів вам подобаються? Чому?
- Які вебсайти конкурентів вам не подобаються? Чому?
- Що ви хочете обов'язково бачити на сайті?
- Які матеріали для розроблення вебсайту у вас є (лого, меню, кольорова схема, брендбук, текстові матеріали, фото, відео)?
- Хто працюватиме над вебсайтом? Чи будуть залучатися сторонні розробники?

Також слід визначитися з деякими характеристиками сайту. Розглянемо їх детальніше.

Мета сайту. Функціонал сайту та його залежність від мети докладно розглянуто в попередньому підрозділі. Наведені категорії вебсайтів можуть запросто поєднуватися на одному порталі. Наприклад, сайт-візитка може містити лендінг для свого основного продукту, на який робиться акцент, а посилання з блогу – вести на товари в каталозі, пов'язані зі змістом статті. Так, у статті «Що взяти із собою в автомобільну подорож?» можуть стояти посилання з товарів, про які йдеться, на відповідні сторінки в каталозі супутнього інтернет-магазину. Отже, слід вирішити, що саме ви очікуєте від сайту.

Аудиторія вебсайту. Ваш сайт має бути зручним саме для потенційних клієнтів, тому бажано побудувати портрет вашого клієнта. Це студент-першокурсник чи людина середнього віку? Це люди, які сприймають інформацію через яскраві візуальні ефекти, люди, які люблять вчитуватися в аналітичні тексти, чи люди, які швидше продивляться короткий відеоролик, ніж будуть шукати потрібну інформацію? Ви орієнтуєтесь на аудиторію, яка користується однією мовою чи декількома? Люди, які відвідують ваш сайт, заходять на нього з мобільних пристроїв чи з комп'ютера?

Усі ці фактори матимуть вплив на те, як виглядатиме ваш сайт. Чим краще він буде підлаштований під вашу аудиторію, тим більш результативними будуть ваші зусилля щодо його розроблення.

Структура сайту. Залежно від мети та аудиторії слід побудувати структуру вебсайту, розділивши інформацію на блоки, які користувачу буде легко переглядати та засвоювати. При цьому існує низка правил, за якими слід готувати структуру:

- 1) сторінки вебсайту мають містити мінімум 1500 символів, а інформаційні сторінки для генерації так званого органічного трафіку потребують наповнення у 1000–2500 слів;
- 2) будь-яка сторінка на сайті має бути доступна в 3–4 кліки;
- 3) меню має складатися не більше ніж із 3 рівнів вкладення; якщо існує розділ, який не вписується в подібну структуру меню, краще додати ще одне окреме меню в одну з доступних позицій (зверху, збоку, внизу сторінки);
- 4) якщо аудиторія сайту міжнародна або багатомовна, слід подбати про мультимовність сайту та версії кожної сторінки для різних мов.

Дизайн сайту. Коли попередні пункти достатньо опрацьовані, на основі них будується бачення дизайну. Реалізація його візуальної частини може відбуватися в декілька способів.

Вибір із доступних безкоштовних баз готових дизайнів. Такий підхід потребує мінімальних затрат часу й коштів. Однак слід врахувати, що дизайн може бути доволі тривіальним та подібним на дизайн інших вебсайтів. Також врахуйте, що доведеться провести хорошу роботу з розміщення вашого контенту в стандартному шаблоні, тому потрібно наперед знати, що ви хочете бачити на тій чи іншій позиції в стандартному дизайні. Якщо це не продумати, кінцевий результат може вас розчарувати.

Вибір платної теми / готового платного дизайну. Така опція в рази дешевша за роботу власного дизайнера й дає вам змогу отримати продукт у той же момент. Крім того, платні теми, як правило, кращі за візуальною складовою, адже дизайн-студії вкладають в них доволі багато зусиль. Однак проблема з позиціонуванням власного контенту на вже готовому дизайні залишається актуальною.

Залучення дизайнера для створення унікального дизайну. Це найбільш затратний за часом та коштами варіант, однак, якщо вам потрібен по-справжньому унікальний дизайн, цей варіант – єдиний, що задовольнить вас. При цьому не слід забувати, що чим активнішим та продуктивнішим буде ваше спілкування з дизайнером, тим більше ви будете задоволені результатом.

Увага! В жодному разі не користуйтеся «зламаними» темами та іншими функціональними елементами сайту. В більшості випадків такі «подарунки» містять віруси, що можуть зашкодити вам або користувачам вашого сайту.

Контент. Виходячи з наявних матеріалів та роботи за попередніми пунктами, слід розібратися в тому, який контент слід допрацювати та які ресурси залучити. Ось декілька рекомендацій щодо роботи над контентом:

- Якщо ви запускаєте не просто вебсайт-візитку чи лендінг, вам знадобиться особа, відповідальна за його оновлення, адже нові товари, статті чи виправлення на сторінках мають з'являтися вчасно.

- Якщо ви вирішили завести блог та працювати над контентом, врахуйте, що тільки спочатку це здається цікавим хобі. Коли справа доходить до плану розміщення контенту й підготовки на певну дату певного обсягу якісного матеріалу, це перетворюється з цікавого заняття на рутинну роботу. Можливо, краще залучити до цього професійного копірайтера?
- Фото на вебсайті мають бути виконані професійно. Фотографії колективу компанії, зроблені в різних місцях на різних пристрої, виглядатимуть на сайті не надто органічно. Година роботи фотографа в студії дасть набагато кращий результат.

Потреба у відео на сайті має бути добре продумана й проаналізована, адже це не просто ролик, який ви показуєте друзям, – це ролик, який будуть дивитися незнайомі люди. Відео має бути виконане професійно, з хорошим звуком, і в жодному разі не «вискакувати» зненацька. Погана ідея – включати автовідтворення відео, особливо зі звуком.

Хостинг і домен. У процесі розроблення сайту слід подумати, де ви будете його розміщувати та якою буде його адреса.

Що далі? Під час розроблення сайту варто дотримуватися таких правил:

1. Розбивайте роботу на етапи, після яких можна продемонструвати результат. Це дасть вам змогу робити корекцію після кожного етапу, в результаті чого кінцевий продукт буде ближчим до того, що ви задумали.
2. Якщо ви залучаєте сторонніх розробників до певних етапів, визначіться, в якому форматі ви будете з ними співпрацювати та чия думка буде домінувати. З одного боку, ваше бачення як людини, яка розуміється в певній справі, є вагомим, з іншого – розробники знають, якими мають бути сучасні вебсайти.
3. Оскільки очевидно, що робота над сайтом не є вашою основною роботою, визначіться, скільки часу на тиждень кожен із команди зможе приділяти розробленню вебсайту, та дотримуйтеся цієї норми.

4. По кожній ключовій частині роботи над сайтом рішення має приймати одна людина – decision maker, тому слід визначитись, хто буде відповідальним за кожен етап та чиє слово буде вирішальним, якщо справа дійде до дискусії.
5. Якщо сайт передбачає роботу над ним персоналу компанії, слід постійно залучати цих осіб до розроблення для отримання їхнього бачення.
6. По завершенню розроблення сайту слід провести навчання персоналу щодо роботи з ним, а також роз'яснити, як це покращить роботу компанії та персоналу. Вмотивований персонал, який розуміє, що і для чого він робить, – це запорука того, що вебсайт буде виконувати свої функції.

7.5. ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО ВЕБСАЙТУ

Сучасні інструменти та сервіси дають змогу створювати вебсайти без написання програмного коду. Окрім класичного підходу, коли програмний код пишеться «з нуля» програмістами, існує можливість використовувати одне з багатьох рішень, які можна умовно поділити на дві категорії:

1. Рішення, що розгортаються безпосередньо на платформі, яку надає сам сервіс (так звані рішення software-as-a-service, або конструктори сайтів).
2. Рішення, що розгортаються на хостингу, придбаному користувачем (системи управління контентом).

7.5.1. Конструктори сайтів

Типовою характеристикою сервісів першої категорії є необхідність для початку роботи тільки зареєструватися. Розглянемо приклади таких сервісів.

Сайти гугла (англ. Google Sites). Це спрощений безкоштовний хостинг на базі wiki-рушія. Може використовуватися як частина «Google Apps». Дає змогу за допомогою технології wiki зробити інформацію доступною для людей, які потребують її швидкої подачі. Користувачі сайту можуть працювати разом, додавати інформацію

з інших додатків ґугла, наприклад, ґугл-документів, ґугл-календаря, ютуба, «Picasa» та з інших джерел.

Творець сайту може запрошувати інших користувачів для спільної роботи над ним, контролювати їхній доступ до матеріалів. Сайт може бути використаний в приватному режимі, наприклад, для організації особистого вікі-блокнота або ведення записів по приватному проєкту з доступом до інформації тільки після авторизації.

Для використання цього сервісу вам знадобиться обліковий запис у ґуглі. Для персонального використання надаються 100 Мб дискового простору, причому сайт може мати необмежену кількість сторінок. За замовчуванням вам виділяється доменне ім'я виду <https://sites.google.com/site/name>, але можна прив'язати і власний домен за його наявності.

Створення сайту починається з головної сторінки сервісу. Після натискання кнопки «Створити» вам буде запропоновано вказати назву сайту, його адресу, вибрати тему оформлення. Крім цього, можна налаштувати параметри доступу, що може бути корисно в тому випадку, якщо ви робите сторінку для обмеженого кола осіб.

Після створення сайту можна переходити до його заповнення. Редактор сторінок не складніший звичайного текстового редактора, тому, якщо ви працювали, наприклад, в ґугл-документах, то тут вам здасться все простим і знайомим. Ви так само набираєте текст, вказуєте посилання, змінюєте форматування, вставляєте таблиці, картинки тощо. Крім цього, в меню вставки є додатковий розділ, який відповідає за взаємодію з іншими численними службами ґугла. Завдяки цьому ви зможете вставити в сторінку модуль «AdSense», календар, діаграму з ґугл-документів, картинку з «Picasa», карту з «Google Maps», ролик з ютуба та ін. Детальну інструкцію подано за посиланням [5].

Wix.com. Це міжнародна хмарна платформа для створення та розвитку інтернет-проєктів, що дає змогу будувати професійні сайти та їхні мобільні версії на HTML5 за допомогою інструментів drag-and-drop. Розширювати функціональність сайтів можна за рахунок додатків, створених як розробниками «Wix», так і сторонніми компаніями. Наприклад, додавати модулі соціальних мереж, інструменти для онлайн-торгівлі та електронних розсилок, контактні форми, блоги тощо. Сервіс доступний 11 мовами: англійською, російською,

французькою, німецькою, італійською, іспанською, португальською, польською, японською, корейською та турецькою. «Wix» працює за бізнес-моделлю freemium, пропонуючи можливість безкоштовно створювати сайти й розвивати їх, купуючи корисні поліпшення. Наприклад, тарифи «Premium» дають змогу підключити до сайту власний домен, прибрати банери «Wix», додати онлайн-магазин, отримати додаткове місце для зберігання даних, купони на рекламу та ін.

«Wix» надає сотні шаблонів для вебсайту та HTML5-редактор, який працює за принципом drag-and-drop і містить програми, графіку, галереї зображень, відео, шрифти та багато іншого. Шаблони налаштовуються: додаються нові функції і медіа, змінюються стиль, кольори, тексти, фонові зображення, кнопки та ін. Крім того, користувачі мають можливість створити свої вебсайти з нуля. «Wix» був названий багатьма незалежними спостерігачами одним із найкращих безкоштовних конструкторів для створення вебсайту. В жовтні 2013 р. компанія «Wix» представила мобільний редактор, який дає змогу користувачам легко налаштувати відображення сайтів для мобільного перегляду.

Зі створення сайтів у «Wix» доступно багато інструкцій та посібників [6].

«Blogger». Це сервіс для ведення блогів, за допомогою якого будь-який користувач може завести свій блог, не вдаючись до програмування й не турбуючись про встановлення та налаштування програмного забезпечення. «Blogger» був створений компанією «Pyra Labs», якою нині володіє гугл.

Надається можливість вести колективний блог та модифіковувати html-код.

Із моменту відкриття доступу користувачам до редагування CSS-шаблонів з'явилася можливість кардинально змінювати оформлення блогу, додавати віджети сторонніх розробників та створювати індивідуальні стилі своєї сторінки. Різна інформація про кастомізацію блогу спочатку з'являється у відкритих blogger-співтовариствах, що описують способи зміни стилів та додавання нових функцій [7].

Щодо інтернет-магазинів, то можливості для створення власного каталогу товарів та організації е-комерції доступні на таких сайтах, як e-bay, shorify (міжнародні платформи), prom, olx (локальні українські платформи) [8].

7.5.2. Системи керування контентом

Особливістю цієї категорії сервісів для створення сайту є те, що ви завантажуєте дистрибутив системи керування контентом (СКК, англ. CMS) та розгортаєте її на власному хостингу й домені. Окрім початкового налаштування, робота із CMS є такою ж простою, як і з конструктором сайтів, однак дає змогу значно розширити функціонал та (за потреби) залучити розробників до його розширення. Розглянемо основні CMS.

«WordPress» («Вордпрес»). Це CMS із відкритим кодом, яка завдяки своїй простоті в установленні та використанні широко застосовується для створення вебсайтів. Сфера використання – від блогів до складних вебсайтів. Вбудована система тем і плагінів у поєднанні з вдалою архітектурою дає змогу конструювати на основі «WordPress» практично будь-які вебпроекти.

Це найбільш популярна CMS у світі. На її основі працює більше ніж 35% усіх сайтів в інтернеті, і це число постійно зростає.

«WordPress» використовує PHP та MySQL, їх підтримують практично всі хостинг-провайдери. Однак спеціальні тарифні плани хостингу для «WordPress» можуть значно покращити показники швидкості.

Зазвичай ця CMS використовується для створення блогу. Тим не менше вебсайт на «WordPress» може бути легко перетворений на інтернет-магазин, портфоліо та новинний сайт.

Одна з позитивних характеристик платформи – інтуїтивно зрозумілий та зручний у використанні інтерфейс. Якщо ви знаєте, як користуватися «Microsoft Word», вам не слід пережувати для «WordPress». Крім того, завдяки популярності «WordPress» є величезна кількість інструкцій та посібників зі створення сайту на цій платформі [9].

«Drupal» («Друпал»). Ця популярна вільна модульна CMS з відкритим вихідним кодом написана мовою програмування PHP та розповсюджується за ліцензією GNU.

«Drupal» працює як backend-фреймворк для різних вебсайтів – від особистих блогів до корпоративних та державних представництв. «Drupal» також використовується в системах управління знаннями та для ділової співпраці.

Ця CMS може працювати в таких популярних системах, як «Windows», «Mac OS X», «Linux», власне, на будь-якій платформі, яка підтримує роботу вебсервера «Apache», «Nginx», «Lighttpd» або «Microsoft IIS»; також потрібна наявність системи керування базами даних «MySQL / MariaDB», «PostgreSQL 8.3», «SQLite» чи інших комерційних. Повні системні вимоги «Drupal» наведено на її офіційному сайті.

Структура та потужна база модулів «Drupal» дає змогу порівняно швидко створювати потужні інтерактивні сайти.

До базового пакету системи, окрім модулів створення статичних сторінок (сторінок з постійною адресою) та нових статей, належать модулі для організації блогів (електронних журналів користувачів), форумів (мість для інтернет-дискусій), «книг» (інформаційних добірок, робота над якими ведеться колективно), синдикації (імпорту новин з інших сайтів), модуль керування інформаційними блоками на сторінках, що полегшують керування їхнім виглядом, модуль керування меню.

«Drupal» підтримує різні теми оформлення та дає змогу створювати свої.

Спільнотою розробників «Drupal» створено багато додаткових модулів, серед яких варто згадати модулі інтернаціоналізації (створення багатомовних сайтів), модулі керування файлами, що дають змогу викладати на сайтах звукові та відеофайли, модулі категоризації вмісту, модулі організації користувачів у групи та спільноти [10].

«Joomla!» («Джумла!»). Це відкрита універсальна CMS для публікації інформації в інтернеті. Підходить для створення маленьких і великих корпоративних сайтів, інтернет-порталів, онлайн-магазинів, сайтів спільнот і персональних сторінок. З особливостей «Joomla» можна відзначити: гнучкі інструменти управління обліковими записами, інтерфейс для управління медіафайлами, підтримку створення багатомовних варіантів сторінок, систему управління рекламними кампаніями, адресну книгу користувачів, голосування, вбудований пошук, функції категоризації посилань і обліку кліків, WYSIWYG-редактор, систему шаблонів, підтримку меню, управління новинними потоками, «XML-RPC API» для інтеграції з іншими системами, підтримку кешування сторінок і великий набір готових доповнень.

«Joomla!» написано мовою PHP з використанням архітектури MVC. Для збереження інформації використовується база даних «MySQL», «PostgreSQL» чи «MS SQL».

CMS «Joomla!» при початковому встановленні містить мінімальний набір інструментів (ядро, компоненти, плагіни, модулі, мови та шаблони), який доповнюється за необхідністю. Це знижує захащення адміністративної панелі непотрібними елементами, а також знижує навантаження на сервер.

«Joomla!» дає змогу відображати інтерфейс фронтальної та адміністративної частин будь-якою мовою. Менеджер мов містить 67 мовних пакетів, які встановлюються штатними засобами адміністрування.

7.6. ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ ВЕБСАЙТУ Й ПОДАЛЬША РОБОТА НАД НИМ

Дуже частим запитанням від власників сайту є: «Як “розкрутити” вебсайт?». Якщо хтось дасть на нього дуже просту відповідь, то, швидше за все, вона буде неправильно або неточною. Залежно від призначення, структури та мети вебсайту шляхи залучення на нього користувачів можуть дуже кардинально відрізнятися. Здебільшого інструменти аналітики виокремлюють такі канали залучення користувачів:

- органічний трафік (результат, який видає пошукова система);
- контекстна реклама (рекламні оголошення, що видаються пошуковими системами);
- таргетована реклама (реклама, що залежить від попередніх запитів користувача);
- соціальні мережі (перехід із соціальних мереж);
- прямі переходи.

Розглянемо методи та інструменти залучення на ваш сайт якомога більшої кількості користувачів, скориставшись поданою вище класифікацією.

Лендінг. Спосібів залучити користувачів за органічним трафіком на сайт-вітрину фактично немає – одна сторінка з купою реклам-

них кнопок є не найкращим прикладом якісного інформаційного контенту, але й мета цієї сторінки інша.

Найкращим способом залучення трафіку на лендінг є реклама – таргетована та контекстна. Існує багато способів запуску рекламних кампаній, однак найбільшим генератором рекламного трафіку в пошуковиках та на інших сайтах є компанія «Гугл», що має для цього інструмент «Google Ads». Оплата реклами в цьому сервісі здійснюється не за показ, а за клік на посилання. В цьому ж інструменті ви можете дізнатися приблизні ціни за клік по певних запитах, налаштувати власну рекламну кампанію за регіонами, віком, статтю та іншими критеріями.

Сайт-візитка. Аналогічно до того, як ви роздаєте людям свої візитні картки, працює й відвідування сайту-візитки – основним каналом переходу на нього є прямий трафік, тобто клієнт, якому порекомендували цей сайт, напряму вказує його адресу в браузері. Це частково підтримується органічним трафіком: якщо клієнт вкаже назву компанії в пошуковику, скоріше за все, пошуковик видасть сайт цієї компанії у першому посиланні. Тим не менш для залучення органічного трафіку по інших запитах наповнення сайту-візитки має бути дійсно хорошим – відповідати темі та регулярно оновлюватися. Це саме стосується трафіку із соціальних мереж – навряд чи можна зацікавити користувачів, розміщуючи кожного тижня посилання на одні й ті ж сторінки.

Для залучення трафіку з реклами варто зробити для товарів і послуг, які рекламуються, окрему привабливу сторінку на вашому сайті-візитці, щоб направляти користувачів безпосередньо «до справи».

Інтернет-магазин. Органічний трафік для інтернет-магазину можна захопити тільки у випадку, якщо цей магазин є дуже нішевий. Якщо ваш вебсайт буде черговим магазином, що продає побутову техніку, пробитися через товщу гігантів цього ринку вам буде надзвичайно важко. Тим не менше, якщо ваш сайт продає дійсно унікальні товари або категорію товарів, можна звернути увагу на метод контент-маркетингу – до каталогу товарів додаються тематичні супутні інформаційні дописи хорошої якості, які пошукова система буде подавати потенційному клієнту саме як інформацію для прочитання, а не як спробу продати товар.

Основним же каналом трафіку для інтернет-магазинів є таргетована реклама. Більшість месенджерів та соціальних мереж збирають анонімні дані про користувачів, і, якщо користувач декілька разів цікавився в інтернеті, до прикладу, покупкою мобільного телефону, він буде класифікуватися сайтами, які займаються розміщенням реклами, як потенційний клієнт інтернет-магазинів, що продають мобільні телефони. Чи бувало у вас таке: після запиту «яку пральну машину вибрати» ще тиждень на різних сайтах вам у рекламних оголошеннях пропонувалися пральні машини? Це і є таргетована реклама.

Трафік із соціальних мереж має бути поєднаний з якісним контент-менеджментом – людям, підписаним на сторінки інтернет-магазину, може бути цікавим товар, який ви запропонуєте в рекламному дописі.

Прямі переходи для інтернет-магазинів діють, тільки якщо користувачі діляться лінками в месенджерах, тому що дуже важко запам'ятати та ввести напряду лінк на кшталт magazyn.site/mobilni-telefony/garna-firma/chudovyj-telefon.

Блоги. Якісні текстові блоги, що містять хороший контент, рідко потрібно рекламувати, хіба що для того, аби дати їм стартовий ривок. Аналітичні інструменти пошукових систем швидко бачать оригінальний та хороший текст, який може зацікавити користувача, а надалі їхня поведінка та поширення клієнтами є справою часу. Органічний трафік – найдовший у реалізації, однак найстійкіший спосіб залучити користувачів на ваш сайт, і блог для цього підходить якнайкраще. Це пов'язано з основними факторами, якими керуються пошукові системи при видачі результатів за пошуковим запитом, а саме:

1. Швидкість роботи сайту – час між зверненням користувача до сайту та його завантаженням. Є дуже вагомим фактором. Чим він менший – тим краще.
2. Адаптованість вебсайту під мобільні пристрої. Оскільки основним джерелом трафіку нині є саме мобільні пристрої, пошукові системи часто ранжують вебсайти за наявністю та якістю мобільних версій.
3. Якісний інформаційний контент. Чим кращий і більш релевантний текст у вас на сайті, тим більше шансів, що пошукова система підвищить його позицію в пошуковій видачі. Діє та-

кож зворотне правило: якщо текст неякісний або є плагіатом чи самоплагіатом (у вас або на іншому сайті розміщено одну або декілька сторінок з таким же текстом), ваш сайт буде опущений нижче у пошуковій видачі.

4. Зрозуміла структура сайту. Сторінки сайту скануються пошуковими роботами, які аналізують його структуру. Якщо переходить між сторінками організовано правильно й зрозуміло, є велика ймовірність, що всі сторінки вашого сайту будуть проіндексовані пошуковими системами.
5. Трестовість домену. Якщо домен зареєстрований давно й використовується постійно для однієї тематики, пошукова система буде вважати його авторитетним.
6. PageRank. Цей показник визначається кількістю та якістю сайтів, на яких є пряме посилання на ваш сайт. По суті, цей показник є базовим для ранжування вебсайтів, адже діляться посиланнями саме на якісний контент.

Поєднання цих та деяких інших факторів створює загальний принцип розміщення сторінок у пошуковій видачі, яка, до того ж, може відрізнитися для різних вебсайтів. Тому на запитання «Як зробити так, щоб мій сайт був першим у пошуковій видачі?» ніколи не буде правильної та однозначної простої відповіді. Робота над органічним трафіком завжди кропітка, але вона повертається в чудовій формі – не витрачаючи грошей на рекламу, ви залучаєте користувачів на свій сайт за допомогою найпопулярніших сервісів в інтернеті – пошукових систем.

Інструменти аналітики. Всі вказані вище метрики, від яких залежить кількість користувачів, залучених на вебсайт, потрібно постійно моніторити. Ось декілька інструментів, які стануть вам в пригоді.

«*Google PageSpeed Insights*» – сервіс, де ви можете перевірити швидкодію вашого сайту та дізнатися способи її покращити.

«*Google Keyword Planner Tool*» – інструмент, який дає змогу вказати тематику сайту та отримати статистику щодо того, за якими запитами користувачі шукають подібну інформацію, причому ви можете зробити це в розрізі аудиторії – за територією, типом пристроїв, мовою користування та іншими показниками.

«Google Search Console» – безкоштовний сервіс ведення статистики відвідувань вебсайтів від компанії «Гугл». Дає змогу оцінити трафік вебсайту та ефективність різноманітних маркетингових заходів. Також забезпечує розширені можливості аналізу даних, у тому числі їх відображення у вигляді зручних графіків. Сервіс працює з використанням HTTPS.

Аналітику використовують приблизно 49,95% з 1 000 000 провідних вебсайтів (за оцінкою «Alexa»).

Статистика збирається на сервері гугла, користувач тільки розміщує JS-код на сторінках свого сайту. Безкоштовна версія обмежена 10 млн переглядів сторінок на місяць. Користувачам із дійсним членством в «Google Ads» надається можливість відстежувати необмежене число переглядів сторінок. Особливістю сервісу є те, що вебмайстер може оптимізувати рекламні та маркетингові кампанії «Google Ads» за допомогою аналізу даних, отриманих в сервісі «Google Analytics», про те, звідки приходять відвідувачі, як довго вони залишаються на сайті і де вони є географічно. Сервіс інтегрований з «Google Ads». Користувачі бачать групи оголошень і віддачу від ключових слів у звітах. Також доступні додаткові можливості, у тому числі поділ відвідувачів на групи. Користувачі сервісу можуть визначити цілі й послідовності переходів. Ціллю може бути сторінка завершення покупки, показ певних сторінок або завантаження файлів.

Також для оптимізації сайтів слугує «Google Analytics», але «Google Search Console» – це інструкції від гугла стосовно дизайну, вмісту, технічних питань і якості, а «Google Analytics» – пошук джерела відвідувачів, аналіз географічного положення, вивчення переглядів, а також зміна орієнтирів.

«Google Analytics» – зручний і багатофункціональний сервіс від компанії «Гугл» для аналізу інтернет-сайтів та мобільних додатків. Дає змогу вебмайстрам перевірити стан індексування, створити детальну статистику аудиторії сайту та оптимізувати видимість своїх вебсторінок. «Google Analytics» є найбільш популярним сервісом вебаналітики в інтернеті. Його використовують для відстеження активності користувачів на вебсайті, такої як тривалість сеансу, кількість переглянутих сторінок за сеанс, показник відмов тощо, а також інформації про джерело трафіку. Доступна інтеграція з «Google Ads»,

яка дає змогу вебмайстрам відстежувати якість цільової сторінки та конверсії.

Аналіз «Google Analytics» допомагає виявити неефективні сторінки, враховуючи кількість сеансів, тривалість перебування користувача на вебсторінці, вірогідність конверсії. У сервісі також доступна функція власної сегментації відвідувачів. 29 вересня 2011 року у «Google Analytics» з'явилася аналітика в реальному часі, що дає змогу вебмайстрам ознайомитись із списком відвідувачів вебсайту в режимі реального часу.

Безкоштовна версія «Google Analytics» може обробляти до 200 000 сеансів за добу (при більшій кількості звернень обробка може займати до 48 годин).

Підсумки. Робота над вебсайтом починається з моменту, коли у вас виникає потреба в ньому, і не завершується ніколи. Навіть коли технічна частина, здавалося б, виконана на 100%, сайт потребує постійних змін – з'являються нові підходи, тренди, технології, змінюється аудиторія та її сприйняття вебсайту, існує постійний запит на новий якісний контент. Однак проведена якісна робота над вебсайтом, що відповідає вашим потребам, стане хорошим поштовхом для присутності вашої компанії в інтернеті, адже кількість користувачів Всесвітньої мережі постійно зростає.

Використані джерела

1. Всесвітнє павутиння. *Bikinedia*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Всесвітнє_павутиння.
2. Сайт-вітрина. *Bikinedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Сторінка-вітрина>.
3. Омельченко В. Я., Омельченко А. П., Омельченко А. В. Система взаємодії у процесах електронної комерції. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект* : зб. наук. пр. 2012. Ч. 1. С. 306.
4. Айзексон В. Інноватори: Як група хакерів, геніїв та гіків здійснила цифрову революцію. Київ : Наш Формат, 2017. 488 с.

5. Як створити або скопіювати сайт чи дати йому назву. *Підтримка Google*. URL: https://support.google.com/sites/answer/98081?hl=uk&ref_topic=6372877.
6. Як створити свій сайт на платформі Wix? *Підвищення цифрової компетентності*. URL: <http://cikt.kubg.edu.ua/як-створити-свій-сайт-на-платформі-wix>.
7. Блогер. *Підвищення цифрової компетентності*. URL: <http://cikt.kubg.edu.ua/category/sites/блогер>.
8. Інтернет-магазин. *Підтримка Prom.ua*. URL: <https://support.prom.ua/hc/uk/articles/360005389698-Інтернет-магазин>.
9. Міні-посібник з Wordpress. URL: <https://wordpress.co.ua/wp-content/files/others/wordpress.pdf>.
10. Як зробити сайт на Drupal самостійно. URL: <http://slaidik.com.ua/yak-zrobiti-sajt-na-drupal-samostijno/>.
11. Як зробити сайт на Joomla самостійно. URL: <http://slaidik.com.ua/yak-stvoriti-sajt-na-joomla-pokrokovе-kerivnitstvo-dlya-pochatkivtiv/>.
12. World wide waste. URL: <https://gerrymcgovern.com/books/world-wide-waste/>.
13. Sustainable Web Design. URL: <https://sustainablewebdesign.org/>.

Навчальне видання

КАРПАШ Олег Михайлович,
РІЩУК Лілія Іванівна,
КУЛИК Тетяна Павлівна та ін.

**ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО
В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

На допомогу військовослужбовцю,
звільненому в запас

Навчальний посібник

Літературна редакторка Н. Л. Ленська
Верстка: О. А. Омелян

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 13,72.
Наклад ... прим. Зам. №

Віддруковано в ТОВ «Гнозіс»
04080, вул. Межигірська, 82-А, м. Київ
Свідectво про внесення до Державного реєстру видавців,
виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 2328 від 26.10.2005 р.