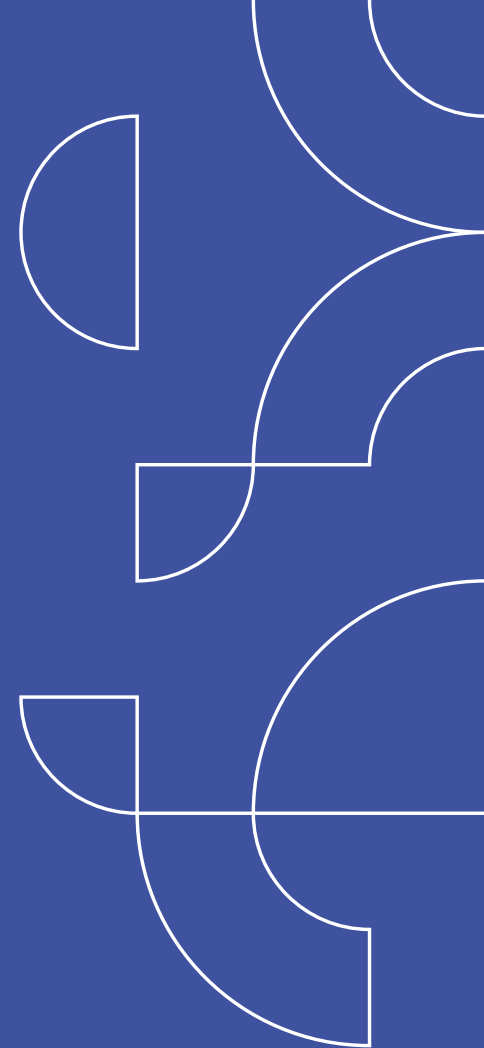


Рамка фінансових компетентностей підприємців, суб'єктів мікро- та малого бізнесу України

Зміст

РАМКА ФІНАНСОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМЦІВ, СУБ'ЄКТІВ МІКРО- ТА МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	1
1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА.....	4
1.1 Вступ.....	4
1.2. Навігація структурою Рамки фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України	7
1.3. Наступні кроки.....	11
2. СТРУКТУРА РАМКИ ФІНАНСОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПІДПРИЄМЦІВ, МІКРО- ТА МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	12
A. Вибір та користування фінансовими послугами.....	13
B. Управління та планування фінансів і бізнесу	23
C. Ризики та страхування	34
D. Фінансовий ландшафт.....	43
ДОДАТОК 1. ГЛОСАРІЙ.....	57
ДОДАТОК 2. ОСНОВНІ НОРМАТИВНІ АКТИ	62

1. Пояснювальна записка



1. Пояснювальна записка

1.1 Вступ

1.1.1. Передумови створення Рамки фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України

Рамка фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України, (далі – Рамка) представляє узагальнену систему фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України, розроблену в межах імплементації Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року (далі – Стратегія)¹. Поняття "підприємці" в цьому документі вживається як збірна назва для позначення суб'єктів господарювання, у тому числі фізичних осіб-підприємців (далі – ФОП), майбутніх підприємців, представників незалежної професійної діяльності, а також власників, керівників мікро- чи малого бізнесу. Підприємці визначені в Стратегії як одна з ключових цільових груп із окремими стратегічними цілями у сфері підвищення рівня фінансової грамотності.

Мікро-, малі та середні підприємства становлять більшість підприємств в Україні, забезпечуючи зайнятість населення та значно сприяючи національному доходу. Вони можуть мати важливе значення для сталого, інклюзивного економічного зростання та розвитку, а також для поліпшенні фінансової стабільності за умови належних обставин та своєчасної підтримки. Успішний розвиток та зростання мікро- та малого бізнесу залежить як від факторів пропозиції, так і попиту, включаючи володіння адекватними фінансовими знаннями та навичками.

Дослідження стану бізнесу в Україні (березень 2025 року)² зафіксувало значний розрив між наявним рівнем фінансових компетентностей підприємців та реальними потребами. 71% власників малого та середнього бізнесу відчувають потребу в додаткових знаннях з фінансового управління.

Найкритичніші напрями потрібних знань:

- ♦ фінансова стійкість бізнесу — 53,2%;
- ♦ інвестування в розвиток — 47,2%;

- ♦ управління грошовим потоком (cash flow) — 41,3%;
- ♦ управління ризиками — 37,7%.

Також спостерігається значний розрив між усвідомленням потреби та реальним використанням фінансових інструментів: лише 16,3% підприємців користуються страховими послугами, попри високий запит на управління ризиками. Водночас зростає інтерес до державних програм підтримки (з 23,8% до 33,3% з наміром використання).

Важливість фінансових навичок для мікро-, малого та середнього бізнесу визнається у 2022 Updated G20/OECD High-Level Principles on SME Financing, де в Принципі 5 наголошено на необхідності розвивати фінансову грамотність керівників малих та середніх підприємств (МСП) як основу для формування довгострокового стратегічного підходу до фінансів і підвищення стійкості бізнесу.

Роботу над створенням Рамки у 2025 році розпочала міжвідомча робоча група, очолювана Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (далі – ФГВФО), до якої входили представники Національного банку України (далі – Національного банку), Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (далі – НКЦПФР), Державної установи "Офіс з розвитку підприємництва та експорту" та Міністерства освіти і науки України.

Під час розроблення Рамки за основу взято модель фінансових компетентностей OECD/INFE Core Competencies Framework on Financial Literacy for MSMEs (2018)³, яку доповнено та адаптовано до українського економічного, регуляторного та інституційного контексту, а також до особливостей воєнного стану.

У межах Рамки використовується запропоноване Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначення фінансової грамотності для підприємців, мікро-, малого та середнього бізнесу:

"Фінансова грамотність підприємців — це поєднання обізнаності, знань, навичок, ставлення та поведінки, якими повинен володіти потенційний підприємець або власник чи керівник мікро-, малого чи середнього підприємства, щоб приймати ефективні рішення для започаткування бізнесу, ведення бізнесу та, зрештою, забезпечення його стійкості і зростання".

¹ Стратегія – за посиланням: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalna-strategiya-rozvitku-finsanovoyi-gramotnosti-v-ukrayini-do-2030-roku>.

² Дослідження стану бізнесу в Україні (березень 2025 року) – за посиланням: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>.

³ OECD/INFE Core Competencies Framework on Financial Literacy for MSMEs (2018) – за посиланням: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-core-competencies-framework-on-financial-literacy-for-msmes_220101c9-en.html.

Це визначення наголошує, що:

- ◆ суб'єктом, який демонструє певний рівень фінансової грамотності, є фізична особа – підприємець або власник чи керівник мікро- чи малого бізнесу, а не мікро- чи мале підприємство в цілому (навіть якщо воно зареєстроване як юридична особа);
- ◆ фінансова грамотність, яку ми описуємо, стосується бізнесу, а не знань чи навичок щодо ведення особистих фінансів (тобто це не особиста фінансова грамотність підприємця).

Рамка, як інструмент висвітлює великий обсяг результатів фінансової грамотності, які можуть бути важливими для підтримки або поліпшення фінансової грамотності власників та керівників мікро- і малого бізнесу, представників незалежної професійної діяльності та майбутніх підприємців у їхньому досвіді відкриття, ведення та розвитку бізнесу. Вона описує типи фінансових знань та навичок, від яких власники та керівники можуть отримати користь і сформувані поведінку, яка може допомогти їм поліпшити управління фінансами бізнесу, а також ставлення до фінансів, що підтримує цей процес.

Рамка призначена доповнювати та поглиблювати підприємницькі навички, а також доповнювати компетентності, визначені Рамкою фінансових компетентностей дорослого населення України (2022)⁴ та Рамкою фінансових компетентностей дітей та молоді України (2024)⁵.

1.1.2. Контекст та цільові аудиторії Рамки фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України

З урахуванням українського контексту Рамка призначена для власників та керівників:

мікробізнесу (мікропідприємств), що має (мають):

- ◆ до 10 працівників;
- ◆ річний дохід до 2 млн євро;

малого бізнесу (малих і мікропідприємств), що мають:

- ◆ до 50 працівників;
- ◆ річний дохід, що не перевищує еквівалент 10 млн євро, відповідно до критеріїв, установлених законодавством України з урахуванням європейського підходу до визначення малих підприємств (Закон України ["Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб"](#); Recommendation 2003/361/EC).

Примітка: в окремих українських державних програмах підтримки можуть застосовуватися власні пороги доходу (наприклад, у державній програмі "Доступні кредити 5-7-9%"). Ці критерії є внутрішніми для програм і не є еквівалентом міжнародних класифікацій.

ФОП усіх груп (1–4) незалежно від системи оподаткування;

представників незалежної професійної діяльності;

майбутніх підприємців – тих, хто має намір зареєструватися відповідно до закону як підприємець.

Рамка охоплює повний життєвий цикл бізнесу: від підготовчого етапу до припинення діяльності, з особливим акцентом на стабілізацію та масштабування.

Також Рамка враховує специфічні аспекти української бізнес-екосистеми, зокрема нижченаведені.

Регуляторні особливості:

- ◆ система груп ФОП (1–4) та їхні податкові відмінності;
- ◆ незалежна професійна діяльність;
- ◆ специфіка єдиного податку для мікробізнесу;
- ◆ валютне регулювання для бізнесів з міжнародними операціями;
- ◆ електронні сервіси та цифрова інфраструктура (вебсайт "Дія.Бізнес", електронний кабінет платника податків).

⁴ Рамка фінансових компетентностей дорослого населення України – за посиланням: <https://www.fg.gov.ua/storage/files/ukraine-financial-competence-framework-adults.pdf>.

⁵ Рамка фінансових компетентностей дітей та молоді України – за посиланням: <https://www.fg.gov.ua/storage/files/ramka-finkompetentnostej-dlya-ditej-2024-01-17.pdf>

⁶ Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises – за посиланням: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>.

Інституційний контекст:

- ◆ значення та функції Національного банку, НКЦПФР, інших регуляторів;
- ◆ інфраструктура підтримки бізнесу (бізнес-інкубатори, акселератори, фонди);
- ◆ доступні інструменти фінансування (державна програма "Доступні кредити 5-7-9%", мікрокредитування, краудфандинг);

Контекст, пов'язаний із війною:

- ◆ фінансові наслідки ризиків, пов'язаних із війною (пошкодження активів, переривання ланцюгів постачання);
- ◆ специфічні програми підтримки бізнесу в умовах війни;
- ◆ управління кризою ліквідності;
- ◆ адаптація бізнес-моделей до воєнних умов.

Важливо: компетентності, пов'язані з ризиками, що стосуються війни, сформульовані виключно через фінансовий вплив та структуровані модульно, що дає змогу вилучити їх після завершення війни без втрати цілісності Рамки.

1.1.3. Можливі сценарії застосування Рамки фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України

1. Державні установи з функціями навчання та перекваліфікації підприємців

Державні установи – центри зайнятості, регіональні центри розвитку підприємництва, галузеві агенції – можуть використовувати Рамку як методологічну основу для:

- ◆ стандартизації освітніх програм та координації зусиль різних відомств;
- ◆ розроблення уніфікованих навчальних програм, що гарантують однакову якість підготовки підприємців у всіх регіонах України;
- ◆ діагностики потреб у навчанні на національному рівні;
- ◆ диференційованих програм для специфічних цільових груп (ветерани, жінки-підприємці, молодь, постраждалі регіони).

Для імплементації Стратегії Рамка стає інструментом координації державних ініціатив та вимірювання їхньої результативності через документовані зміни в профілях компетентностей учасників програм.

2. Державні та приватні заклади освіти

Заклади вищої та післядипломної освіти – університети, бізнес-школи, коледжі, онлайн-платформи – можуть використовувати Рамку для:

- ◆ оновлення навчальних програм підготовки підприємців;
- ◆ структурування силабусів та чіткого визначення результатів навчання;
- ◆ забезпечення прогресії складності між курсами;
- ◆ розроблення комплексної системи оцінювання студентів за трьома вимірами компетентностей;
- ◆ професійного розвитку викладацького складу;
- ◆ дослідницької діяльності щодо ефективності різноманітних педагогічних підходів.

3. Неприбуткові організації та приватні тренери з підвищення фінансової грамотності

Організації громадянського суспільства, бізнес-асоціації, інкубатори, акселератори та приватні консультанти можуть використовувати Рамку як:

- ◆ інструмент швидкої діагностики потреб клієнтів;
- ◆ основу для створення коротких практичних воркшопів;
- ◆ інструмент формулювання вимірюваних цілей проєктів для донорської звітності;
- ◆ структуру для менторських програм.

4. Підприємцями самостійно (з метою самооцінки та саморозвитку)

Підприємці можуть використовувати Рамку як:

- ◆ інструмент самодіагностики для виявлення прогалин у власних компетентностях;
- ◆ навігаційний інструмент для орієнтування в освітніх ресурсах;
- ◆ основу для обговорення розподілу відповідальності в команді.

1.2. Навігація структурою Рамки фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України

1.2.1. Структура Рамки фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України

Загальна структура Рамки зіставна зі структурами Рамки фінансових компетентностей дорослого населення України і Рамки фінансових компетентностей дітей та молоді України, де компетентності поділені на чотири змістові розділи, що наведені нижче.

А. Вибір та користування фінансовими послугами

Компетентності, потрібні для організації та управління фінансовими відносинами бізнесу з банками, кредиторами, інвесторами та іншими надавачами фінансових послуг. На відміну від споживача фінансових послуг / приватної особи, підприємець є активним організатором та менеджером фінансових процесів.

Підрозділи:

- ◆ А.1. Основні фінансові послуги для бізнесу;
- ◆ А.2. Фінансування бізнесу;
- ◆ А.3. Фінансова безпека під час користування фінансовими послугами.

В. Управління та планування фінансів і бізнесу

Внутрішня організація фінансових процесів підприємства: легалізація діяльності шляхом юридичної реєстрації та дотримання податкових вимог, систематичне документування операцій, управління грошовими потоками та стратегічне планування.

Підрозділи:

- ◆ В.1. Реєстрація, податки та інші вимоги законодавства України;
- ◆ В.2. Ведення документації та бухгалтерського обліку;
- ◆ В.3. Короткострокове управління фінансами;
- ◆ В.4. Середньо- та довгострокове планування.

С. Ризики та страхування

Компетентності системної ідентифікації, оцінки та управління ризиками,

що загрожують фінансовій стійкості, безперервності операцій та досягненню цілей бізнесу.

Підрозділи:

- ◆ С.1. Особисті ризики та страхування;
- ◆ С.2. Підприємницькі ризики та страхування;
- ◆ С.3. Управління фінансовими та операційними ризиками;
- ◆ С.4. Воєнні ризики (тимчасовий блок)*.

* Компетентності, пов'язані з воєнними ризиками, сформульовані виключно через фінансовий вплив та структуровані модульно, що дає змогу вилучити їх після завершення війни без втрати цілісності Рамки.

Д. Фінансовий ландшафт

Компетентності для орієнтування в зовнішньому інституційному, регуляторному та інформаційному середовищах, у яких функціонує бізнес: розуміння "правил гри", ролей стейкхолдерів, доступних ресурсів підтримки та механізмів захисту.

Підрозділи:

- ◆ D.1. Вплив зовнішніх факторів;
- ◆ D.2. Фінансовий захист підприємців, мікро- та малих підприємств;
- ◆ D.3. Фінансова інформація, освіта та консультації;
- ◆ D.4. Фінансовий моніторинг і дотримання вимог законодавства (комплаєнс);
- ◆ D.5. Благодійна діяльність;
- ◆ D.6. Соціальне підприємництво.

Кожен розділ містить три виміри нижчезазначених компетентностей.

1. Обізнаність, знання та розуміння

Колонка "Обізнаність, знання та розуміння" визначає, якими основними та поглибленими фінансовими знаннями має володіти підприємець для ефективного прийняття рішень. Вона відображає концепції, правила, принципи та інформацію, які підприємець повинен знати та розуміти. Формулювання в цій колонці описують змістову основу компетентності — те, що дає змогу будувати правильну логіку оцінки ситуацій та подальших дій.

2. Навички та поведінка

Колонка "Навички та поведінка" відображає не фактичні дії підприємця, а його здатність застосовувати фінансові знання на практиці. Формулювання подані у формі "вміє / здатний" для того, щоб наголосити на спроможності виконувати або контролювати виконання відповідних операцій незалежно від того, чи здійснює підприємець їх особисто. Такий підхід забезпечує універсальність Рамки для підприємців різного масштабу: від тих, хто виконує фінансові завдання самостійно, до тих, хто делегує їх спеціалістам, але має зберігати здатність оцінювати результати та приймати рішення.

3. Ставлення

Колонка "Ставлення" представляє внутрішні установки підприємця щодо фінансових рішень, його відповідальність, готовність діяти та приймати ризики. Вона описує психологічні та поведінкові моделі, які визначають, як підприємець застосовує знання й навички на практиці: відкритість до навчання, дисципліну у фінансових процесах, увагу до прозорості й дотримання вимог. Формулювання в цій колонці відображають умови, за яких компетентність переходить у реальну поведінку, та узгоджується з міжнародною практикою, де ставлення розглядається як ключовий фактор перетворення фінансових знань і навичок у сталу практику.

Відмінність від Рамки фінансових компетентностей дорослого населення

Рамка кардинально відрізняється від Рамки фінансових компетентностей дорослого населення України за модальністю компетентностей:

Аспект	Рамка фінансових компетентностей дорослого населення України	Рамка
Роль особи	Споживач фінансових послуг	Керівник та/або власник бізнесу
Тип компетенцій	Споживчі: "розуміє", "використовує послугу", "обирає продукт"	Управлінські: "забезпечує", "організовує", "підтримує відповідність"
Фокус	Особисті фінанси, захист прав споживача	Фінанси бізнесу, комплаєнс, взаємодія з фінансовими інституціями

Ризики	Переважно споживчі (шахрайство; надмірна заборгованість; ризики, пов'язані з війною)	Підприємницькі (ліквідність; платоспроможність; податкові, репутаційні ризики; ризики, пов'язані з війною)
Відповідальність	Перед собою та сім'єю	Перед бізнесом, працівниками, контрагентами, державою
Горизонт планування	Короткий, середній, довгий (особисті цілі)	Короткий, середній, довгий (операційне управління, розвиток бізнесу, інвестиції)

Приклад різниці у формулюваннях:

- ♦ **населення:** "Розуміє умови банківського кредиту та вміє обрати найвигідніший варіант";
- ♦ **підприємці:** "Забезпечує залучення банківського кредитування на оптимальних умовах та дотримання зобов'язань за кредитним договором".

Рамка враховує різні етапи розвитку бізнесу, зокрема:

1. **Етап "Підготовчий"** охоплює період до фактичного початку господарської діяльності, коли підприємець формує основу майбутнього бізнесу. У цей час він оцінює бізнес-ідею, зокрема за допомогою фінансової логіки, аналізує витрати, модель доходів, потребу в капіталі та ризики. Також формується розуміння податкових режимів, регуляторних вимог і основних принципів управління грошовими потоками. Підприємець обирає організаційно-правову форму та оцінює наслідки цього вибору для подальших фінансових рішень. Цей етап створює рамкову систему координат, без якої подальша діяльність стає хаотичною та фінансово нестійкою;
2. **Етап "Відкриття"** позначає перехід від планування до реальних операцій, коли виникають перші зобов'язання та фінансові процеси. Підприємець реєструє бізнес, налаштовує основну інфраструктуру (рахунки, платежі, документообіг), організовує первинний облік та структуру витрат. Відбувається перша взаємодія з державними сервісами та банками, оцінюється потреба у фінансуванні та готуються документи для потенційних кредиторів. Формуються основні фінансові

навички, що визначають дисципліну та регулярність дій у майбутньому. Помилки цього етапу суттєво впливають на здатність бізнесу зростати та стабілізуватися;

3. Етап "Діяльність":

фаза стабілізації: бізнес переходить від початкової хаотичності до регулярності процесів і передбачуваності грошових потоків. Підприємець вибудовує системний облік, впроваджує цифрові інструменти, контролює витрати й управління оборотним капіталом. З'являється основна інфраструктура ризик-менеджменту включно з оцінкою вразливостей та використанням страхових і договірних механізмів. Прийняття фінансових рішень стає регулярним і структурованим, із циклічним плануванням (місячним, квартальним). Цей етап формує керованість бізнесу та його здатність витримувати зовнішні коливання;

фаза масштабування: не є обов'язковою для кожного бізнесу. Вона реалізується тоді, коли підприємець обирає розширення / ускладнення діяльності та має для цього ресурси й відповідні зовнішні умови. Частина підприємств цілеспрямовано залишається у фазі стабілізації, підтримуючи збільшення обсягів діяльності в межах наявної логіки бізнесу, але без переходу до розширення діяльності через зміну або ускладнення самої системи бізнесу.

Фаза масштабування передбачає розширення діяльності та ускладнення фінансових процесів у міру зростання обсягів операцій, команди й партнерської мережі. Підприємець планує потреби в ресурсах, прогнозує грошові потоки, працює з бюджетуванням та фінансовими моделями, оцінює доцільність інвестиційних рішень і джерел фінансування. Системи обліку інтегруються з ключовими бізнес-процесами (CRM, ERP тощо), щоб підвищити якість управлінських даних і контроль виконання. Разом із розширенням збільшується потреба в системному управлінні валютними, операційними, репутаційними та договірними ризиками. Це етап, на якому фінансова компетентність забезпечує кероване зростання без втрати стійкості.

обґрунтування поділу фаз: фази стабілізації та масштабування мають різні фокуси й рівень складності фінансових компетентностей. На етапі стабілізації ключовими є операційна ефективність, керованість процесів

і прогнозованість грошових потоків. На етапі масштабування збільшується потреба в інвестиційній готовності, стратегічному плануванні капіталу, роботі з джерелами фінансування та управлінні ризиками на ширшому контексті;

4. Етап "Припинення" охоплює як планове завершення бізнесу, так і продаж, банкрутство чи тимчасове зупинення діяльності. Підприємець проводить фінансовий аудит, закриває всі зобов'язання, здійснює остаточні розрахунки та готує необхідні документи для ліквідації чи передавання активів. Важливим є дотримання юридичної коректності та своєчасне виконання вимог перед банками, державними органами й контрагентами. Завершення діяльності включає оцінювання активів, упорядкування та належне оформлення документації, а також підбиття фінансових підсумків. Етап формує завершений цикл фінансової компетентності підприємця.

Змістові розділи

Підрозділи

A	B	C	D
Вибір та користування фінансовими послугами • основні фінансові послуги для бізнесу; • фінансування бізнесу; • фінансова безпека під час користування фінансовими послугами	Управління та планування фінансів і бізнесу • реєстрація, податки та інші вимоги законодавства України; • ведення документації та бухгалтерського обліку; • короткострокове управління фінансами; • середньо- та довгострокове планування	Ризики та винагороди • особисті ризики та страхування; • підприємницькі ризики та страхування; • управління фінансовими та операційними ризиками; • воєнні ризики (тимчасовий блок)	Фінансовий ландшафт • вплив зовнішніх факторів; • фінансовий захист підприємців; • фінансова інформація, освіта та консультації; • фінансовий моніторинг і дотримання вимог законодавства (комплаєнс); • благодійна діяльність; • соціальне підприємництво

Для кожної компетентності розглядаються три виміри

Виміри компетентностей

(i) Обізнаність, знання та розуміння

(ii) Навички та поведінка

(iii) Ставлення

Вибірковість та пріоритизація

Не всі компетентності однаково актуальні для всіх підприємців. Більшість компетентностей, пов'язаних із фінансовим захистом підприємців під час користування фінансовими послугами, імовірно, буде потрібною із самого початку (підготовки або відкриття) бізнесу, тому не зазначається на пізніших етапах.

У деяких випадках певна компетентність може відповідати більше ніж одній темі. Для стислості викладення компетентності не дублюються в усіх можливих позиціях у Рамці. Утім, є деякі випадки, коли конкретна тема зазначається більше ніж в одному місці, особливо коли вона пов'язана з різними компетентностями.

Користувачам рекомендується:

- ♦ обирати компетентності відповідно до поточного етапу розвитку бізнесу;
- ♦ враховувати специфіку галузі та бізнес-моделі;
- ♦ адаптувати Рамку до індивідуальних потреб та контексту.

Прогресія складності

Рамка передбачає прогресію складності компетентностей від етапу до етапу. Підприємець може:

- ♦ послідовно розвивати компетентності відповідно до еволюції бізнесу;
- ♦ "заглядати вперед" на наступні етапи для підготовки;
- ♦ повертатися до основних компетентностей для зміцнення фундаменту.

Комплементарність

Рамка доповнює, але не замінює інші джерела знань та підтримки:

- ♦ професійні консультанти (бухгалтери, юристи, фінансові радники);
- ♦ галузеві асоціації та спільноти практиків;
- ♦ формальну освіту з фінансів та підприємництва;
- ♦ менторство та обмін досвідом з іншими підприємцями.

1.2.2. Інструменти для роботи з Рамкою фінансових компетентностей для підприємців, мікро- та малого бізнесу України

Рамка доступна у двох форматах.

Word-документ (повна версія):

- ♦ містить усі компетентності з усіх блоків та етапів;
- ♦ включає пояснювальну записку та методологічні коментарі;
- ♦ містить додатки (глосарій, нормативні акти).

Excel-файл (інтерактивна версія) дає змогу користувачам:

- ♦ фільтрувати компетентності за етапами розвитку;
- ♦ обирати компетентності для конкретних цілей;
- ♦ проводити самооцінку за певною темою / темами;
- ♦ експортувати обрані компетентності для індивідуальних планів розвитку.

1.3. Наступні кроки

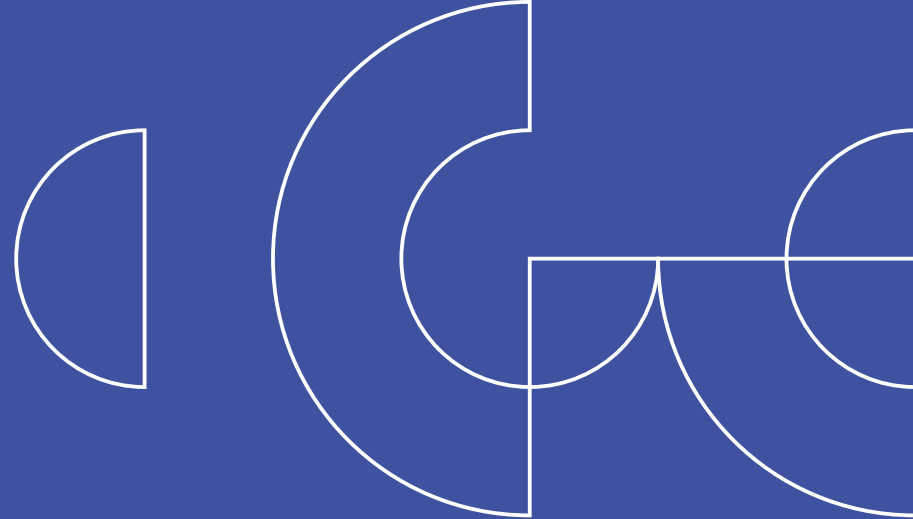
Рамка може використовуватися для:

- ♦ виконання чи планування заходів Національної стратегії розвитку фінансової грамотності для визначеної цільової аудиторії;
- ♦ поліпшення дизайну освітніх програм;
- ♦ створення інструментів оцінки, вимірювання та оцінювання.

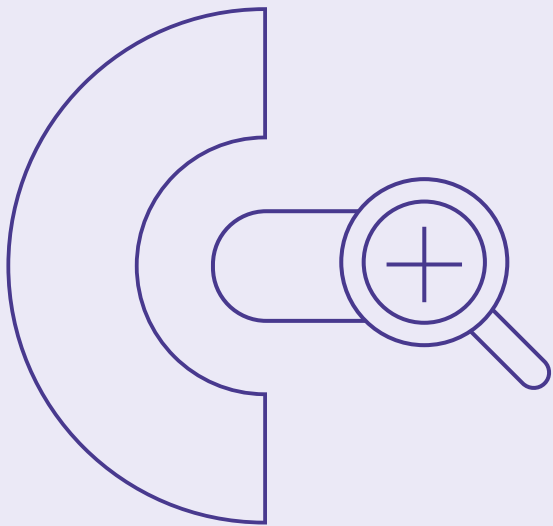
Крім того, Рамка є "живим документом", що може вдосконалюватися на основі:

- ♦ зворотного зв'язку користувачів;
- ♦ змін регуляторного середовища;
- ♦ появи нових фінансових інструментів.

У подальшому Рамка стане основою для розроблення інструменту опитування з метою вимірювання фінансової грамотності підприємців, а також власників мікро- та малого бізнесу.



2. Структура Рамки фінансових компетентностей підприємців, мікро- та малого бізнесу України



А. Вибір та користування фінансовими послугами

Етапи розвитку бізнесу	Обізнаність, знання та розуміння	Навички та поведінка	Ставлення
А. ВИБІР ТА КОРИСТУВАННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОСЛУГАМИ			
А.1. Основні фінансові послуги для бізнесу			
Підготовчий	Розуміє необхідність відкриття бізнес-рахунку для ведення підприємницької діяльності. Знає різницю між особистим і бізнес-рахунком та причини їх розділення. Знає основні фінансові послуги для бізнесу: рахунок, платежі, перекази, еквайринг, кредити, депозити, валютно-обмінні операції. Розуміє, що умови обслуговування включають тарифи, ліміти та вимоги банку. Знає про гарантування коштів на рахунках ФОП. Розуміє, що більшість операцій бізнесу здійснюється через цифрові банківські сервіси. Знає, які документи потрібні для відкриття бізнес-рахунку	Вміє / здатний визначити потрібний для свого бізнесу тип рахунку. Вміє / здатний підготувати документи для відкриття рахунку в банку. Вміє / здатний порівняти основні умови обслуговування в кількох банках. Вміє / здатний визначити необхідні фінансові послуги для своєї бізнес-моделі	Ставиться до відкриття бізнес-рахунку як до обов'язкової частини ведення діяльності. Вважає витрати часу на вибір банку та перевірку умов обслуговування необхідними перед початком користування послугою. Вважає розділення особистих і бізнес-фінансів обов'язковою нормою для підтримання прозорості
Відкриття	Знає критерії вибору банку та тарифного пакета для бізнесу. Розуміє принципи роботи платіжних інструментів та платіжної інфраструктури: перекази, платежі, еквайринг, POS-термінали, QR-коди. Знає вимоги банків до проведення платіжних операцій та документи для їх підтвердження. Знає про можливість ознайомлення з договорами оферти перед їх укладанням, звертає увагу на свої права, обов'язки та відповідальність у них. Ураховує особливості гарантування коштів на особистих рахунках та рахунках ФОП (максимальна сума відшкодування).	Вміє / здатний обрати тарифний пакет для бізнесу. Вміє / здатний відкрити бізнес-рахунок та налаштувати доступ до цифрових сервісів. Вміє / здатний здійснити перші платежі та перекази через онлайн-банкінг. Вміє / здатний підключити еквайринг або інший спосіб приймання платежів від клієнтів. Вміє / здатний перевірити коректність трансакцій (надходжень і списань).	Вважає нормою користуватися фінансовими послугами лише перевірених фінансових установ та не розглядає співпрацю з неперевіреними як прийнятну практику. Відмовляється від привабливих, але сумнівних пропозицій, якщо вони створюють фінансові ризики. Сприймає механізми захисту, зокрема гарантування коштів ФГВФО та звернення до відповідних фінансових регуляторів, як інструменти забезпечення безпеки бізнесу

Відкриття	Розуміє можливості цифрових банківських сервісів (онлайн-банкінг, мобільні додатки). Знає основні ризики під час користування фінансовими послугами та способи їх мінімізації. Розуміє особливості отримання валютних платежів на бізнес-рахунок. Знає про сервіси для міжнародних платежів (SWIFT, міжнародні платіжні системи)	Вміє / здатний налаштувати регулярні платежі постачальникам та за комунальні послуги. Вміє / здатний налаштувати права доступу до рахунку для працівників (якщо потрібно). Вміє / здатний отримати / відправити валютний платіж на/зі свого бізнес-рахунку. Звертається до фінансової установи та/або відповідного фінансового регулятора в разі порушення прав бізнесу під час користування фінансовими послугами.	
Діяльність	Стабілізація		
	Знає, як вибір рахунку, тарифів та функцій впливає на операційну діяльність. Розуміє вимоги до коректності проведення фінансових операцій. Знає можливості оптимізації операцій через банківські сервіси (регулярні платежі, шаблони, масові виплати). Розуміє різницю між видами платежів та їх вплив на облік і податки. Знає правила управління залишками на рахунку з урахуванням граничного розміру відшкодування коштів за вкладами, на які поширюються гарантії ФГВФО. Розуміє, які операції потребують документального підтвердження. Знає ознаки нетипових або ризикових операцій. Розуміє особливості валютного контролю під час здійснення операцій з іноземною валютою. Розуміє особливості фінансового моніторингу клієнтів з боку банків	Вміє / здатний здійснювати всі операційні платежі через цифрові сервіси. Вміє / здатний контролювати рух коштів на рахунку та відповідність операцій документам. Вміє / здатний використовувати додаткові сервіси банку (регулярні платежі, шаблони, API-інтеграції). Вміє / здатний інтегрувати банківські сервіси з обліковою системою (якщо це доступно). Вміє / здатний виявляти нетипові операції під час моніторингу руху коштів. Вміє / здатний забезпечити безпечне користування сервісами (двофакторна автентифікація, контроль доступів). Своєчасно надає банку документи для підтвердження операцій. Вміє / здатний здійснювати конвертацію валюти через банк за потреби	Вважає регулярний контроль фінансових операцій обов'язковою практикою навіть за умови зростання обсягу роботи. Вважає впорядкування фінансових процесів необхідним для зменшення помилок та приділяє цьому увагу та час як пріоритету. Ставиться до прозорості фінансових операцій як до елемента стійкості бізнесу

	Масштабування		
Діяльність	Знає можливості банківських продуктів для масштабування бізнесу (додаткові рахунки, мультивалютні рахунки, корпоративні картки, депозити, кредити тощо). Розуміє особливості управління фінансовими потоками в разі збільшення обсягу операцій. Знає можливості інтеграції банку з бізнес-системами (CRM, бухгалтерія, e-commerce тощо). Розуміє необхідність диференціації доступів під час роботи команди з фінансами. Знає особливості роботи з валютними рахунками під час експорту послуг або товарів. Розуміє можливості міжнародних платіжних сервісів (Wise, Payoneer тощо) для експортерів	Вміє / здатний адаптувати систему фінансового управління до зростання та масштабування бізнесу Вміє / здатний налаштувати права доступу для команди з різними рівнями повноважень. Вміє / здатний використовувати API-інтеграції для автоматизації операцій. Вміє / здатний працювати з кількома рахунками та оптимізувати розподіл коштів між ними. Вміє / здатний організувати роботу з валютними надходженнями під час експорту. Вміє / здатний використовувати міжнародні платіжні сервіси для отримання оплати від іноземних клієнтів. Вміє / здатний оптимізувати витрати на банківське обслуговування в разі збільшення обсягу операцій	Готовий інтегрувати нові фінансові сервіси, якщо це підсилює масштабування бізнесу. Надає перевагу рішенням, що забезпечують контроль та передбачуваність у разі збільшення обсягів операцій. Сприймає стандартизацію фінансових процесів як необхідність під час розширення діяльності
Припинення	Розуміє процедуру закриття бізнес-рахунку. Знає, які операції потрібно завершити перед закриттям рахунку. Розуміє вимоги до збереження історії операцій після припинення діяльності. Знає особливості закриття валютних рахунків	Вміє / здатний завершити всі операції, пов'язані з рахунком, перед припиненням діяльності. Вміє / здатний завантажити історію операцій для зберігання. Вміє / здатний закрити бізнес-рахунок відповідно до вимог банку. Вміє / здатний закрити валютні рахунки та здійснити фінальну конвертацію (якщо потрібно)	Ставиться до закриття всіх фінансових доступів і сервісів як до обов'язкового елемента завершення діяльності. Вважає безпечне завершення роботи з фінансовими послугами необхідним і приділяє цьому увагу та час. Надає значення коректному збереженню та передаванню фінансових даних після завершення діяльності

А.2. Фінансування бізнесу

Підготовчий	Розуміє різницю між власним фінансуванням, позиковим капіталом і фінансуванням від партнерів. Знає основні джерела фінансування для малого бізнесу: власні кошти, кредити, позики, гранти, програми підтримки. Розуміє, що умови фінансування включають відсоткову ставку, комісії, строк, забезпечення та вимоги до позичальника та/або поручителя. Визначає роль бізнес-інкубаторів та акселераторів у забезпеченні підприємців підтримкою, що сприяє залученню зовнішнього фінансування. Знає, що рішення про фінансування впливає на ризики та фінансову стійкість бізнесу. Розуміє необхідність надання детальної фінансової інформації для отримання фінансування	Вміє / здатний визначити, чи потрібне зовнішнє фінансування для відкриття бізнесу. Вміє / здатний зібрати основну інформацію про доступні види фінансування. Вміє / здатний оцінити, чи покриває власний капітал потреби на початку. Вміє / здатний порівняти умови фінансування за вартістю, строками, вимогами та доступністю	Ставиться до вибору джерел фінансування як до обов'язкового елемента підготовки бізнес-моделі. Вважає порівняння вартості та умов різних фінансових інструментів необхідним перед ухваленням рішень. Орієнтується на рішення, що мінімізують ризик боргового навантаження на початку
Відкриття	Знає конкретні фінансові продукти для підприємців: кредити для ФОП, кредитні лінії, овердрафт, лізинг, факторинг тощо. Розуміє логіку банківської оцінки позичальника та фактори впливу на схвалення кредиту. Знає, які документи вимагаються для подання заявки на фінансування. Знає вимоги до бізнес-планів для отримання кредитів чи грантів. Розуміє різницю між забезпеченим та незабезпеченим фінансуванням. Знає основні ризики кредитування: боргове навантаження, зміна вартості на обслуговування (відсотки та комісії), ризик прострочення.	Вміє / здатний підготувати необхідний пакет документів для заявки на фінансування. Вміє / здатний порівняти умови фінансування в різних банках або програмах. Вміє / здатний прогнозувати рентабельність і оцінити можливі джерела фінансування. Вміє / здатний розрахувати орієнтовне боргове навантаження та вплив на витрати бізнесу. Вміє / здатний визначити, який інструмент фінансування підходить для конкретної потреби.	Сприймає залучення фінансування як інструмент підтримання операційної діяльності, а не як самоціль. Відмовляється від фінансування на непрозорих або ризикованих умовах. Ставиться до користування позиковими ресурсами як до відповідальності та пріоритизує безпечність боргового навантаження

Відкриття	Знає, що таке грант і чим він відрізняється від кредиту. Розуміє можливості залучення коштів від державних та міжнародних програм підтримки підприємництва Орієнтується в доступних грантових і кредитних програмах на вебсайті "Дія.Бізнес" та може подати заявку на офіційних сайтах цих програм.	Вміє / здатний обрати оптимальний баланс між джерелами фінансування (власні кошти, кредити, гранти).	
Стабілізація			
Діяльність	Знає про програми державної підтримки (наприклад, "Доступні кредити 5-7-9%") та вимоги до платіжних інструментів. Розуміє вплив фінансування на оборотні кошти, грошовий потік та стійкість бізнесу. Знає, як зміна умов фінансування (ставка, комісії, строк, графік) впливає на його загальну вартість. Розуміє необхідність контролю виконання зобов'язань за кредитами або лізингом тощо. Знає, які показники бізнесу можуть вимагатися для моніторингу кредитором. Розуміє ризики прострочення та їх наслідки. Знає про механізми реструктуризації боргу в разі виникнення фінансових труднощів.	Вміє / здатний контролювати графік платежів за фінансуванням. Вміє / здатний оцінювати вплив кредитного навантаження на грошовий потік. Вміє / здатний коригувати план платежів у разі змін у діяльності (сезонність, падіння продажів). Вміє / здатний підтримувати комунікацію з кредитором у питаннях реструктуризації. Вміє / здатний ефективно використовувати залучені кошти відповідно до призначення	Орієнтується на фінансові рішення, що забезпечують прогнозованість грошових потоків. Вважає регулярний контроль за борговими зобов'язаннями обов'язковою практикою. Сприймає збереження фінансової стійкості як основу безперервності діяльності
Масштабування			
Діяльність	Знає інструменти фінансування для масштабування: інвестиційні кредити, факторинг, лізинг, документарні операції (банківські гарантії, акредитиви та інкасо) тощо.	Вміє / здатний оцінити потреби у фінансуванні для масштабування за допомогою фінансового моделювання [прогноз грошових потоків (cash flow), рентабельність інвестицій (ROI)].	Розглядає складніші фінансові інструменти лише за умови, що вони підсилюють масштабування бізнесу та відповідають цілям діяльності.

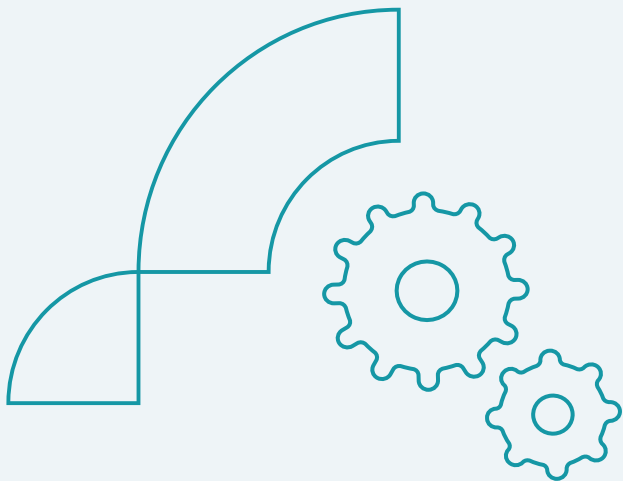
Діяльність	Знає про державні інструменти підтримки експорту, наприклад, послуги ПрАТ "Експортно-кредитне агентство", доступні через вебсайт "Дія.Бізнес". Знає про державні програми підтримки масштабування (гранти, субсидії, пільги). Знає про доступні можливості фінансування (венчурні капітали, гранти, міжнародні кредитні лінії). Розуміє можливості залучення партнерів або інвесторів для фінансування розвитку. Знає принципи комунікації з інвесторами (бізнес-план, фінансова модель, показники ефективності). Розуміє особливості валютних кредитів та документарних операцій під час імпорту обладнання або товарів. Знає ризики валютних коливань під час запозичення в іноземній валюті	Вміє / здатний підготувати документацію для залучення більших обсягів фінансування. Вміє / здатний представити бізнес інвесторам або партнерам. Вміє / здатний обрати між власним фінансуванням розвитку бізнесу та залученням зовнішнього капіталу. Вміє / здатний обрати оптимальне джерело фінансування для підтримки розвитку бізнесу, ураховуючи його стадію розвитку, ризикованість та обсяг необхідного фінансування. Вміє / здатний проаналізувати ефективність фінансових послуг і змінює надавачів за потреби. Вміє / здатний обрати оптимальні джерела фінансування (інвестиційні фонди, кредити, міжнародні гранти) на основі аналізу. Вміє / здатний оцінити ризики валютного кредитування під час імпорту	Вважає підготовку документів і перевірку партнерів обов'язковими перед залученням фінансування та виділяє час для цього. Орієнтується на розвиток бізнесу з контрольованими фінансовими ризиками та не приймає некеровані ризики як ціну масштабування
Припинення	Розуміє необхідність закриття всіх фінансових зобов'язань перед припиненням діяльності. Знає наслідки невиконання умов фінансування в разі закриття бізнесу. Розуміє особливості банкрутства в разі неможливості виконання зобов'язання	Вміє / здатний виконати фінальні платежі та закрити зобов'язання за кредитами. Вміє / здатний повідомити кредитора про припинення діяльності. Вміє / здатний організувати процедуру банкрутства в разі неможливості розрахуватися з кредиторами	Ставиться до закриття фінансових зобов'язань як до обов'язкової умови перед завершенням діяльності. Вважає коректну комунікацію з кредиторами необхідною для врегулювання залишкових платежів. Сприймає прозорість остаточних розрахунків як необхідну частину виходу з бізнесу

А.3. Фінансова безпека під час користування фінансовими послугами

Підготовчий	Розуміє основні ризики під час організації фінансових операцій бізнесу: шахрайство, несанкціонований доступ, фішинг тощо. Знає, що безпечне користування фінансовими сервісами залежить від дотримання правил платіжної безпеки, захисту пристроїв та доступів. Розуміє, що банк не запитує конфіденційні дані по телефону чи через інші засоби віддаленого зв'язку. Знає основні правила платіжної безпеки, зокрема створення та зберігання паролів. Розуміє необхідність перевірки реквізитів під час здійснення платежів	Вміє / здатний розпізнати основні ознаки шахрайських повідомлень та дзвінків. Вміє / здатний створити та зберігати надійні паролі до фінансових сервісів. Вміє / здатний перевірити реквізити отримувача перед здійсненням платежу	Сприймає фінансову безпеку як обов'язкову умову ведення бізнесу. Вважає використання лише офіційних каналів комунікації з банком обов'язковою практикою, навіть якщо це менш зручно. Вважає використання перевірених інструментів і відмову від ризикованої практики основною нормою фінансової безпеки
Відкриття	Знає про поширені види шахрайства в Україні (наприклад, фішинг, підроблені платіжні листи, шахрайські кредити тощо). Розуміє основні принципи кібербезпеки (наприклад, надійні паролі, двофакторна автентифікація тощо) Знає механізми захисту операцій: SMS-підтвердження, push-повідомлення, двофакторна автентифікація (2FA). Розуміє наслідки передавання доступів третім особам. Знає, які операції вимагають додаткового підтвердження або перевірки. Розуміє правила безпечної роботи з еквайрингом, POS-терміналами та платежами за QR-кодом. Знає, що банк може вимагати підтвердження джерела коштів і призначення платежів	Вміє / здатний налаштувати двофакторну автентифікацію для доступу до банківських сервісів. Вміє / здатний перевіряти реквізити платежів перед підтвердженням операції. Вміє / здатний визначити підозрілі або нестандартні запити щодо доступів чи платежів. Вміє / здатний безпечно підключити та використовувати інструменти приймання платежів. Вміє / здатний налаштувати обмеження на операції для мінімізації ризиків	Вважає контроль доступу до своїх фінансових сервісів обов'язковою практикою. Вважає використання захисних механізмів (двофакторна автентифікація, ліміти, перевірки) необхідним для зменшення ризиків. Сприймає взаємодію з банком та службами підтримки як складову управління ризиками

Стабілізація			
Діяльність	Розуміє методи виявлення нетипових або потенційно шахрайських операцій. Знає ознаки ризикової поведінки з боку контрагентів. Розуміє порядок дій у разі виникнення підозри на шахрайство або компрометацію доступів. Знає вимоги банків щодо підтвердження походження коштів та призначення операцій. Розуміє необхідність оновлення доступів у разі змін у команді	Вміє / здатний відстежувати рух коштів і виявляти нетипові операції. Вміє / здатний швидко заблокувати доступ або картку в разі підозрілої активності. Вміє / здатний надати банку необхідні документи для підтвердження операцій. Вміє / здатний управляти правами доступу до банківських сервісів (додавання, обмеження, видалення користувачів). Вміє / здатний налаштувати внутрішні правила безпеки для команди. Вміє / здатний безпечно приймати та здійснювати платежі в процесі діяльності	Вважає регулярну перевірку налаштувань захисту фінансових сервісів обов'язковою практикою. Ставиться до безпеки операцій як до обов'язкового елемента щоденної роботи. Вважає системний контроль над платежами та змінами в доступах необхідною умовою фінансової безпеки
Масштабування			
Діяльність	Знає методи захисту від складніших схем шахрайства у разі збільшенні обсягів операцій Розуміє необхідність розділення повноважень під час роботи команди з фінансами. Знає можливості систем моніторингу та контролю фінансових операцій. Розуміє ризики під час роботи з міжнародними платежами та методи їх мінімізації	Вміє / здатний впровадити систему внутрішнього контролю фінансових операцій. Вміє / здатний організувати розділення повноважень між працівниками (принцип "чотирьох очей"). Вміє / здатний використовувати системи моніторингу для виявлення аномалій. Вміє / здатний безпечно організувати роботу з міжнародними платежами. Вміє / здатний навчити команду основним правилам фінансової безпеки	Сприймає підвищені вимоги до фінансової безпеки як невід'ємну частину масштабування бізнесу. Вважає запровадження додаткових заходів захисту (множинні ролі, контроль доступів, аудит операцій) необхідною умовою розвитку. Вважає стандартизацію процедур безпеки обов'язковою практикою в разі збільшення команди

Припинення	Розуміє ризики, пов'язані з доступами до фінансових сервісів у разі припинення діяльності. Знає, які облікові записи та сервіси потрібно закрити.	Вміє / здатний відкликати всі доступи користувачів до фінансових сервісів. Вміє / здатний відключити інструменти приймання платежів. Вміє / здатний безпечно зберегти або передати дані про операції	Ставиться до закриття доступів до всіх фінансових сервісів як до обов'язкового елемента завершення діяльності Вважає безпечне завершення роботи з рахунками та системами необхідним і виділяє час для цього. Сприймає коректне збереження фінансових даних як необхідний завершальний крок
------------	---	---	--



В. Управління та планування фінансів і бізнесу

Етапи розвитку бізнесу	Обізнаність, знання та розуміння	Навички та поведінка	Ставлення
В. УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСІВ І БІЗНЕСУ			
В.1. Реєстрація, податки та інші вимоги законодавства України			
Підготовчий	Розуміє необхідність юридичної реєстрації для ведення підприємницької діяльності. Знає основні відмінності між ФОП та юридичною особою. Розуміє принципи вибору системи оподаткування (єдиний податок, загальна система). Знає основні податкові та пов'язані з ними обов'язкові платежі підприємця: єдиний податок, ЄСВ, ПДВ. Розуміє вплив КВЕДів на вид діяльності та податкові зобов'язання. Знає, які документи потрібні для реєстрації підприємця. Знає про державні цифрові сервіси для реєстрації бізнесу [зокрема, Єдиний державний вебпортал електронних послуг (далі – Портал Дія)].	Вміє / здатний обрати форму діяльності відповідно до планованої моделі бізнесу. Вміє / здатний визначити потрібні КВЕДи для своєї діяльності. Вміє / здатний підготувати необхідний пакет документів для реєстрації своєї діяльності. Вміє / здатний знайти на вебсайті "Дія.Бізнес" інформацію про державні цифрові сервіси для реєстрації бізнесу [зокрема, Портал Дія]	Ставиться до виконання реєстраційних і податкових вимог як до обов'язкової умови перед початком діяльності. Вважає вивчення вимог реєстрації та податкових режимів потрібним і планує на це час. Орієнтується на рішення, що мінімізують ризики порушення вимог законодавства України
Відкриття	Розуміє процес реєстрації ФОП або юридичної особи. Розуміє критерії вибору між групами єдиного податку. Знає строки та форми подання податкової звітності для обраної системи оподаткування. Розуміє зв'язок між відкриттям бізнес-рахунку та реєстраційними вимогами. Знає основні правила податкового обліку для обраної форми діяльності.	Вміє / здатний скористатися державними цифровими сервісами (наприклад, Порталом Дія) для подання документів про реєстрацію ФОП або юридичної особи. Вміє / здатний обрати та zareєструватися у відповідній системі оподаткування. Вміє / здатний підготувати дані для податкової звітності за звітний період. Вміє / здатний використовувати електронні сервіси Державної податкової служби України (далі – ДПС) для взаємодії з нею.	Ставить своєчасність подання документів у безумовний пріоритет. Вважає регулярну взаємодію з державними сервісами (вебсайт "Дія.Бізнес", кабінет платника податків) потрібною для уникнення помилок. Сприймає дотримання податкових вимог як невід'ємну частину відповідальної підприємницької поведінки

Відкриття	Розуміє відповідальність за порушення податкових вимог. Знає про доступні державні послуги онлайн, наприклад Портал Дія, для ознайомлення з адміністративними вимогами, процедурами реєстрації та подання документів	Вміє / здатний використовувати калькулятори податків на сайті ДПС для планування податкових зобов'язань. Вміє / здатний налаштовувати, реєструвати та використовувати касовий апарат (РРО/ПРРО) згідно з вимогами законодавства України	
Діяльність	Стабілізація		
	Знає всі регулярні податкові зобов'язання для своєї системи оподаткування. Розуміє, які операції потребують документального підтвердження для податкових органів. Знає строки подання звітності та сплати податків. Розуміє правила роботи з контрагентами щодо оформлення документів. Знає критерії переходу між групами єдиного податку під час збільшення доходів. Розуміє відповідальність за порушення податкових вимог	Вміє / здатний своєчасно подавати податкову звітність через електронні сервіси. Вміє / здатний забезпечити правильність документального оформлення операцій. Вміє / здатний вести облік доходів та витрат згідно з вимогами обраної системи оподаткування. Вміє / здатний взаємодіяти з податковими органами в разі запитів або перевірок. Вміє / здатний контролювати наближення до порогів переходу між групами оподаткування	Вважає своєчасну звітність і відстеження змін у законодавстві обов'язковою практикою. Ставиться до документування операцій як до обов'язкового елемента щоденної роботи. Вважає системне ведення документації потрібним для зменшення ризику штрафів
Діяльність	Масштабування		
	Знає особливості оподаткування під час масштабування бізнесу (перехід на загальну систему, реєстрація платником ПДВ). Розуміє податкові наслідки найму працівників (ПДФО, ЄСВ, військовий збір). Знає вимоги до ведення податкового обліку під час збільшення обсягів діяльності. Розуміє доцільність зміни організаційно-правової форми під час досягнення певних масштабів. Знає особливості податкових перевірок для більшого бізнесу	Вміє / здатний прийняти рішення про перехід на іншу систему оподаткування під час зростання доходів. Вміє / здатний організувати податковий облік для бізнесу з працівниками. Вміє / здатний забезпечити правильність нарахування та сплати податків зі складною структурою діяльності. Вміє / здатний оцінити доцільність залучення професійного бухгалтера або податкового консультанта.	Сприймає адаптацію податкової моделі бізнесу в разі збільшення обсягів діяльності як обов'язкову умову розвитку. Вважає перегляд процедур у зв'язку зі зміною масштабу або юридичного статусу потрібним і планує на це час. Вважає врахування розширених регуляторних вимог обов'язковим під час масштабування діяльності

		Вміє / здатний підготуватися до податкової перевірки та взаємодіяти з контролюючими органами.	
Припинення	Розуміє процедуру припинення діяльності ФОП або ліквідації юридичної особи. Знає строки подання ліквідаційної податкової звітності. Розуміє необхідність закриття всіх податкових зобов'язань перед припиненням діяльності. Знає вимоги до повідомлення податкових органів про припинення діяльності	Вміє / здатний виконати процедуру припинення діяльності відповідно до вимог законодавства України. Вміє / здатний підготувати та подати ліквідаційну податкову звітність. Вміє / здатний закрити всі податкові зобов'язання перед припиненням діяльності. Вміє / здатний отримати підтвердження про зняття з обліку в податкових органах	Ставиться до остаточного закриття податкових і юридичних зобов'язань як до обов'язкової умови припинення діяльності. Вважає коректне проходження всіх процедур припинення діяльності обов'язковою нормою. Сприймає прозоре завершення як частину репутаційної та фінансової відповідальності
В.2. Ведення документації та бухгалтерського обліку			
Підготовчий	Розуміє необхідність ведення документації у бізнесі. Знає основні фінансові поняття: активи, пасиви, власний капітал, дохід, витрати. Розуміє різницю між прибутком та грошовим потоком (cash flow). Знає основні типи первинних документів (рахунок, акт, накладна). Розуміє, що бухгалтерський облік є основою для управлінських рішень та податкової звітності. Знає способи ведення обліку [самостійно, бухгалтер, аутсорсинг, програмне забезпечення (далі – ПЗ)]	Вміє / здатний визначити основні потреби в документації для свого виду діяльності. Вміє / здатний заповнити найпростіші первинні документи	Ставиться до ведення документації як до обов'язкової частини відкриття бізнесу. Вважає організацію первинних документів і фінансових записів необхідною та планує на це час. Вважає прозоре оформлення операцій обов'язковою нормою для запобігання помилкам у майбутньому
Відкриття	Знає, які первинні документи необхідні для підтвердження господарських операцій. Розуміє принципи реєстрації операцій в обліку. Знає різницю між управлінським обліком та податковим обліком.	Вміє / здатний організувати систему зберігання документів (паперових або електронних). Вміє / здатний реєструвати основні операції у відповідній системі обліку.	Сприймає регулярне документування операцій як основну функцію обліку та основу для управлінських рішень. Вважає організацію зручної системи зберігання документів обов'язковою та планує на це час.

Відкриття	Розуміє необхідність ведення обліку дебіторської та кредиторської заборгованості. Знає вимоги до умов зберігання документів та строки їх зберігання. Розуміє можливості використання цифрових систем обліку	Вміє / здатний вести облік дебіторської та кредиторської заборгованості на базовому рівні. Вміє / здатний обрати та почати використовувати просту систему обліку (Excel, спеціалізоване ПЗ). Вміє / здатний обрати оптимальне рішення для обліку (ПЗ чи бухгалтер), оцінюючи витрати та потреби бізнесу	Вважає запобігання втраті або плутанині в даних обов'язковим принципом ведення обліку та обирає відповідні методи
Стабілізація			
Діяльність	Знає, як відобразити економічну сутність операцій у відповідних фінансових документах. Розуміє логіку формування фінансової звітності (баланс, звіт про доходи та витрати). Знає вимоги до умов систематичного зберігання та впорядкування документів. Знає доступні рішення для ведення обліку: хмарні сервіси, електронна звітність через Портал Дія, наймання бухгалтера. Розуміє, як перевіряється коректність документів контрагентами, банком або державними органами. Знає основні категорії обліку: активи, пасиви, оборотні кошти, дебіторська та кредиторська заборгованість, операційні витрати	Вміє / здатний забезпечити коректне документальне відображення всіх операцій бізнесу. Вміє / здатний контролювати відповідність між документами, обліком і фактичними операціями. Вміє / здатний працювати з цифровими системами обліку для реєстрації та зберігання документів. Вміє / здатний використовувати хмарні сервіси для автоматизації обліку та звітності. Вміє / здатний сформувати фінансову звітність для управління бізнесом. Вміє / здатний налаштувати автоматизацію рутинних облікових процесів	Вважає підтримання впорядкованості документації обов'язковою нормою навіть за збільшення обсягів роботи. Сприймає точність обліку як основу фінансової дисципліни. Вважає забезпечення своєчасності та коректності фінансових записів обов'язковим принципом ведення діяльності
Масштабування			
Діяльність	Знає особливості обліку під час наймання працівників (зарплатний облік, кадрова документація).	Вміє / здатний організувати систему обліку для бізнесу з працівниками. Вміє / здатний забезпечити ведення обліку основних засобів.	Сприймає розширення вимог до обліку як невід'ємну частину масштабування бізнесу.

Діяльність	Розуміє необхідність розділення управлінського та фінансового обліку в разі збільшення бізнесу. Знає вимоги до обліку основних засобів та їх амортизації. Розуміє принципи формування повної фінансової звітності (баланс, звіт про фінансові результати). Знає, коли потрібно залучати професійного бухгалтера або аудитора	Вміє / здатний інтегрувати систему обліку з банківськими сервісами та іншими бізнес-системами. Вміє / здатний делегувати облікові функції найманому бухгалтеру або аутсорсинговій компанії. Вміє / здатний контролювати якість ведення обліку навіть у разі делегування. Вміє / здатний визначити фінансові показники для управлінських рішень (обсяги інвестицій, рентабельність). Вміє / здатний вести фінансовий облік з урахуванням ринкових змін, аналізуючи грошові потоки та рентабельність	Вважає перехід на складніші системи обліку або перегляд поточних процедур обов'язковим зі зростанням діяльності. Вважає стандартизацію документування необхідною нормою в разі збільшення кількості операцій та команди
Припинення	Розуміє вимоги до підготовки ліквідаційної звітності в разі припинення діяльності. Знає строки зберігання документів після припинення діяльності. Розуміє необхідність закриття всіх облікових реєстрів	Вміє / здатний підготувати документи для припинення діяльності. Вміє / здатний впорядкувати та передати документацію на зберігання відповідно до вимог законодавства України. Вміє / здатний закрити всі облікові реєстри та сформувати ліквідаційну звітність	Вважає коректне оформлення та належне збереження ліквідаційної документації обов'язковою умовою перед закриттям діяльності. Ставиться до підготовки впорядкованого пакета документів для державних органів та контрагентів як до обов'язкового елемента припинення діяльності. Сприймає прозорість ліквідаційних записів як необхідний елемент завершення бізнесу

В.3. Короткострокове управління фінансами

Підготовчий	Розуміє різницю між прибутком і грошовим потоком. Знає, що короткострокове управління ґрунтується на контролі за надходженнями і витратами. Розуміє структуру витрат: змінні (залежать від обсягу виробництва) та постійні (не залежать від обсягу виробництва).	Вміє / здатний оцінити надходження та витрати на перший період діяльності. Вміє / здатний виділити змінні та постійні витрати у своїй бізнес-моделі	Ставиться до контролю за витратами як до обов'язкової умови життєздатності бізнесу. Вважає визначення мінімальних потреб у грошових потоках необхідним ще до початку діяльності.
-------------	--	---	--

Підготовчий	Знає поняття маржинального прибутку (маржі). Розуміє ризик касових розривів (коли витрати випереджають надходження). Знає, скільки потрібно грошей на покриття витрат до отримання перших доходів		Ставить збереження фінансового резерву в пріоритет над повним витрачанням коштів на початку діяльності
Відкриття	Знає, як формується операційний грошовий потік у бізнесі. Знає основні методи аналізу фінансових результатів (аналіз грошового потоку, точка беззбитковості). Розуміє вплив дебіторської та кредиторської заборгованості на грошові потоки. Знає ризики відтермінування платежів для грошового потоку. Розуміє принципи розроблення платіжного календаря. Знає типові помилки початківців в управлінні грошима (плутання виручки з прибутком, витрачання всіх надходжень)	Вміє / здатний розробити простий платіжний календар на найближчий місяць. Вміє / здатний контролювати дебіторську заборгованість і нагадувати клієнтам про оплату. Вміє / здатний розрахувати найпростіший прогноз руху коштів на короткий період. Вміє / здатний відстежувати баланс між надходженнями та витратами щотижня	Ставить моніторинг грошових потоків у щоденний операційний пріоритет. Оперативно коригує витрати у відповідь на фінансові ризики. Системно відстежує баланс надходжень і витрат як основу фінансової стабільності
Діяльність	Стабілізація		
	Знає компоненти короткострокової фінансової стійкості: грошовий потік, дебіторська та кредиторська заборгованість, маржа, операційні витрати. Розуміє поняття рентабельності продажів. Знає, як структура витрат (співвідношення змінних і постійних) впливає на фінансову стійкість бізнесу. Знає, як рівень оборотних коштів впливає на здатність бізнесу виконувати поточні зобов'язання	Вміє / здатний вести та регулярно оновлювати платіжний календар. Вміє / здатний прогнозувати грошовий потік з урахуванням дебіторів, кредиторів і сезонності. Вміє / здатний розраховувати рентабельність продажів та відстежувати її динаміку. Вміє / здатний підтримувати операційну прибутковість через контроль за змінними витратами. Вміє / здатний приймати короткострокові фінансові рішення на підставі аналізу грошових потоків	Сприймає підтримку позитивного грошового потоку як основу безперервної діяльності. Вважає регулярний контроль за оборотними коштами обов'язковою практикою. Орієнтується на рішення, що забезпечують фінансову передбачуваність

	Масштабування		
	Діяльність	Припинення	Підготовчий
	Знає особливості управління грошовими потоками під час масштабування (зростання оборотних коштів, збільшення дебіторської заборгованості, кредитів). Розуміє вплив інвестицій у розвиток на короткостроковий грошовий потік (cash flow). Знає методи оптимізації оборотного капіталу (управління запасами, політика з дебіторами). Розуміє необхідність створення фінансового резерву під час розвитку	Вміє / здатний управляти збільшеними обсягами грошових потоків. Вміє / здатний балансувати між інвестиціями в зростання та підтримкою операційного cash flow. Вміє / здатний впроваджувати політику управління дебіторською заборгованістю (передоплати, розстрочки, штрафи за прострочення). Вміє / здатний оцінити фінансові показники (ліквідність, рентабельність, оборотність запасів) для коригування стратегії. Вміє / здатний оптимізувати оборотний капітал для забезпечення розвитку Вміє / здатний використовувати фінансові інструменти для згладжування коливань cash flow (овердрафт, кредитна лінія)	Вважає перегляд фінансових процесів обов'язковим під час збільшення обсягів операцій. Вважає вдосконалення управління оборотним капіталом необхідним і планує на це час. Орієнтується на зростання бізнесу, яке не створює дефіциту коштів у щоденних операціях
	Розуміє необхідність аналізу фінансових процесів для забезпечення рентабельності на етапі підготовки до припинення діяльності. Розуміє необхідність закриття всіх короткострокових фінансових зобов'язань. Знає порядок розрахунків з кредиторами під час припинення діяльності	Вміє / здатний оцінити рентабельність і ліквідність бізнесу перед прийняттям рішення про його продаж чи припинення. Вміє / здатний розробити фінальний план платежів для закриття зобов'язань. Вміє / здатний забезпечити розрахунки з усіма кредиторами. Вміє / здатний вивести залишки коштів після закриття зобов'язань	Вважає контроль за фінальними розрахунками обов'язковою умовою завершення діяльності. Вважає закриття короткострокових зобов'язань без накопичення боргів необхідним етапом виходу з бізнесу. Сприймає прозорі розрахунки як невід'ємну частину завершального етапу бізнесу

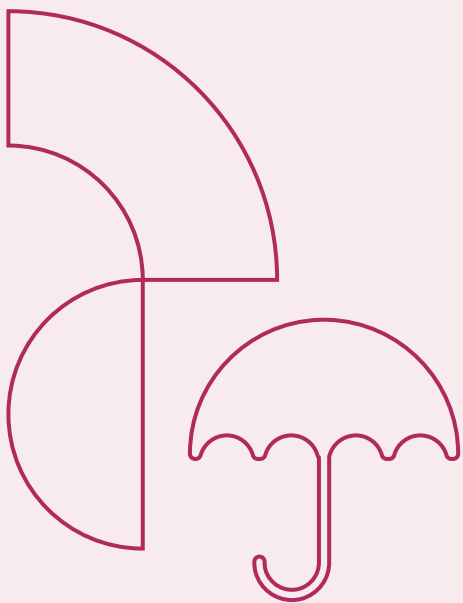
В.4. Середньо- та довгострокове планування

Підготовчий	Розуміє різницю між короткостроковим управлінням (місяць і квартал), середньо- і довгостроковим плануванням (один рік і більше).	Вміє / здатний фінансово оцінити бізнес-ідеї (скільки треба інвестувати, скільки можна заробити).	Ставиться до середньострокового планування як до обов'язкового елемента підготовки бізнес-моделі
-------------	--	---	--

Підготовчий	Знає основні компоненти бізнес-плану: скільки потрібно грошей на відкриття, які очікувані доходи, коли бізнес досягне показника беззбитковості. Розуміє поняття точки беззбитковості (break-even point). Знає, що фінансове планування ґрунтується на реалістичних припущеннях про ринок та можливості бізнесу	Вміє / здатний визначити орієнтовну точку беззбитковості для свого бізнесу. Вміє / здатний сформулювати фінансові цілі на перший рік діяльності	Вважає оцінювання перспектив розвитку та можливих сценаріїв потрібним і планує на це час. Орієнтується на рішення, що забезпечують фінансову стійкість у найближчі періоди
Відкриття	Знає, що планування охоплює не лише короткострокові, а й довгострокові цілі бізнесу. Знає основні принципи фінансового прогнозування (доходи, витрати, інвестиції). Розуміє ключові фінансові коефіцієнти для планування (ROI, рентабельність активів, коефіцієнт боргу). Знає, що довгострокові плани мають регулярно переглядатися з урахуванням реальних результатів	Вміє / здатний сформувати простий фінансовий прогноз на перший рік діяльності. Вміє / здатний оцінити строк окупності початкових інвестицій. Вміє / здатний визначити, які показники відстежувати для оцінювання прогресу. Вміє / здатний коригувати плани на підставі перших результатів діяльності	Сприймає планування на кілька місяців уперед як основний інструмент управління операційною діяльністю бізнесу. Вважає коригування пріоритетів у відповідь на фінансові зміни необхідною управлінською практикою. У нестабільних умовах обирає поетапне формування прогнозів як відповідальний підхід до планування
Діяльність	Стабілізація		
	Знає компоненти довгострокового фінансового планування: прогноз доходів та витрат, інвестиції в розвиток, фінансові резерви. Розуміє різницю між операційними витратами та інвестиціями в розвиток. Знає, як аналізувати рентабельність бізнесу в динаміці. Розуміє необхідність створення фінансового резерву для непередбачених ситуацій	Вміє / здатний розробити фінансовий план на рік з помісячною деталізацією. Вміє / здатний аналізувати відхилення фактичних результатів від планових. Вміє / здатний оцінити доцільність інвестицій у розвиток (обладнання, маркетинг, персонал). Вміє / здатний сформувати фінансовий резерв з операційного прибутку. Вміє / здатний розробити сценарії "що, якщо" для різних варіантів розвитку подій	Ставить регулярне оновлення планів у пріоритет. Вважає врахування сезонності, коливань попиту та інших змінних обов'язковим елементом планування. Орієнтується на рішення, що підтримують стабільність грошових потоків у середньостроковій перспективі

Масштабування			
Діяльність	Знає принципи довгострокового фінансового планування під час масштабування: прогноз грошових потоків, структура активів і пасивів, динаміка власного капіталу. Розуміє показники операційної ефективності (операційна маржа, рентабельність активів). Знає методи оцінювання стратегічних інвестицій [ROI, термін окупності, NPV (Net Present Value – чиста поточна / приведена вартість) на базовому рівні]. Розуміє фінансові потреби різних стратегій розвитку (органічне зростання, відкриття нових точок, вихід на нові ринки)	Вміє / здатний розробити фінансовий прогноз на два-три роки з урахуванням планів зростання. Вміє / здатний оцінити потребу в зовнішньому фінансуванні для реалізації планів зростання. Вміє / здатний оцінити економічну доцільність стратегічних інвестицій. Вміє / здатний аналізувати операційну ефективність бізнесу. Вміє / здатний визначити ключові фінансові показники для оцінки ефективності масштабування (ROI, LTV (Lifetime Value) – пожиттєва цінність клієнта, CAC (Cost of Acquisition of Customer – вартість залучення клієнта). Вміє / здатний проводити сценарне планування для різних варіантів розвитку. Вміє / здатний визначити фінансові пріоритети та розподілити ресурси між напрямками розвитку	Сприймає довгострокове планування як обов'язковий інструмент масштабування бізнесу. Вважає перегляд стратегії необхідним у разі збільшення команди, витрат або фінансових потреб. Орієнтується на плани, що дають змогу відстежувати вплив рішень на розвиток бізнесу в наступні періоди
	Знає, як оцінити рентабельність бізнесу та визначити оптимальний момент для продажу, передавання чи припинення діяльності. Розуміє стратегії виходу з бізнесу (продаж компанії, передавання бізнесу, планове закриття) та їх фінансові наслідки для підприємця. Усвідомлює фінансові та податкові наслідки продажу або закриття бізнесу (податки на прибуток від продажу, інші витрати, особливості для ФОП та юридичної особи).	Вміє / здатний розробити стратегію виходу або припинення діяльності, включаючи оцінювання вартості бізнесу (активи, дохідність, ринкова ситуація), та підготовку до переговорів з потенційними покупцями. Вміє / здатний визначити оптимальний момент для виходу з бізнесу або припинення діяльності. Вміє / здатний підготувати ліквідаційний фінансовий звіт про результати діяльності.	Вважає врахування фінансових наслідків переходу до завершення діяльності обов'язковим елементом планування. Ставиться до підготовки прогнозів для коректного закриття процесів як до необхідної умови завершення діяльності. Ставить чітке планування останнього періоду роботи бізнесу в пріоритет

	Розуміє необхідність ліквідаційного фінансового звіту під час припинення діяльності. Знає порядок розподілу залишкових активів. Розуміє фінансові наслідки різних сценаріїв припинення (продаж бізнесу, планове закриття, банкрутство)	Вміє / здатний розподілити залишкові активи відповідно до вимог законодавства України. Вміє / здатний оцінити рентабельність і ліквідність бізнесу перед продажем чи передаванням. Вміє / здатний оцінити фінансові наслідки обраного сценарію припинення. Вміє / здатний підготувати документацію для передавання бізнесу (у разі продажу) або ліквідації активів	
--	--	--	--



С. Ризики та страхування

Етапи розвитку бізнесу	Обізнаність, знання та розуміння	Навички та поведінка	Ставлення
С. РИЗИКИ ТА СТРАХУВАННЯ			
С.1. Особисті ризики та страхування			
Підготовчий	Розуміє, що особисті ризики підприємця (здоров'я, працездатність, відповідальність) можуть впливати на фінансову стійкість бізнесу. Знає основні види особистого страхування: медичне, від нещасних випадків, життя, цивільно-правової відповідальності. Розуміє, які події можуть покриватися страховими продуктами. Знає, що умови страхування включають строк дії договору, межі страхового покриття, страхову суму, франшизу, винятки та порядок здійснення страхових виплат. Розуміє фінансовий вплив втрати працездатності на дохід бізнесу	Вміє / здатний визначити основні особисті ризики, що впливають на фінансову безперервність бізнесу. Вміє / здатний зібрати основну інформацію про доступні види особистого страхування	Сприймає особисті ризики як фактор, що безпосередньо впливає на здатність підприємця підтримувати бізнес. Вважає оцінювання власної вразливості до непередбачуваних подій необхідною основою управління ризиками. Орієнтується на рішення, що зменшують фінансову нестабільність у разі особистих втрат
Відкриття	Розуміє різницю між обов'язковими видами страхування, передбаченими законом, та добровільними страховими продуктами. Знає, які документи потрібні для укладення договору особистого страхування. Розуміє строк дії договору страхування, умови зміни або припинення договору та межі страхового покриття. Знає фінансові наслідки ризикових ситуацій на етапі впровадження. Розуміє вплив страхових виплат на покриття витрат бізнесу в разі втрати працездатності власника / керівника	Вміє / здатний порівняти пропозиції страхових компаній за ключовими параметрами. Вміє / здатний визначити мінімально необхідний обсяг страхового покриття з урахуванням фінансових потреб бізнесу. Вміє / здатний обрати страховий продукт та укласти договір страхування відповідно до особистих ризиків	Ставить питання особистої захищеності у пріоритет під час виходу на ринок. Сприймає страхові продукти як інструмент зниження особистих ризиків. Орієнтується на мінімізацію ситуацій, у яких особисті обставини можуть зупинити операційну діяльність

	Стабілізація		
	Діяльність	Діяльність	Діяльність
Діяльність	Знає, які події та обставини потребують звернення до страхової компанії. Розуміє процедуру подачі заяви про страхову виплату та строки її розгляду. Знає, як зміни у стані здоров'я або діяльності можуть впливати на потребу в оновленні покриття. Розуміє методи перевірки надійності страхової компанії. Знає фінансовий вплив страхових виплат на покриття операційних витрат бізнесу	Вміє / здатний своєчасно подати заяву про страхову виплату та надати необхідні документи. Вміє / здатний оновлювати або коригувати страхове покриття відповідно до поточних ризиків. Вміє / здатний вести облік власних договорів страхування та строків їх дії. Вміє / здатний оцінювати якість обслуговування страхової компанії	Сприймає регулярне оновлення особистого захисту як невід'ємну частину фінансової дисципліни. Вважає врахування власних фізичних, професійних та побутових ризиків обов'язковим у плануванні діяльності. Орієнтується на рішення, що зменшують залежність бізнесу від особистої працездатності
	Масштабування		
Діяльність	Знає особливості страхування під час збільшення фінансової відповідальності підприємця. Розуміє необхідність додаткового страхового покриття в разі збільшення обсягів бізнесу. Знає можливості групового страхування для ключових працівників. Розуміє фінансові наслідки втрати ключових осіб для бізнесу	Вміє / здатний оцінити необхідність розширення особистого страхового покриття під час збільшення обсягів бізнесу. Вміє / здатний організувати страхування ключових працівників для захисту фінансової стійкості. Вміє / здатний розрахувати фінансовий вплив втрати ключових осіб на грошові потоки бізнесу	Вважає розширення особистих інструментів захисту обов'язковим у міру зростання відповідальності та навантаження. Сприймає страхування життя, здоров'я та працездатності як елемент управління ризиками масштабування. Орієнтується на системні рішення, що забезпечують стабільність бізнесу в разі непередбачуваних особистих подій
	Розуміє необхідність перегляду особистих страхових договорів у разі припинення діяльності. Знає, які зобов'язання за договорами страхування можуть зберігатися після завершення підприємницької активності	Вміє / здатний припинити або переоформити особисті страхові договори відповідно до змін діяльності. Вміє / здатний забезпечити збереження документів, пов'язаних зі страховими виплатами	Ставиться до врегулювання зобов'язань за особистими договорами страхування як до обов'язкової умови перед завершенням діяльності. Вважає перегляд особистого захисту необхідним у зв'язку зі зміною фінансового стану після виходу з бізнесу.
Припинення			

			Сприймає коректне завершення страхових відносин як невід'ємну частину особистого фінансового планування
С.2. Підприємницькі ризики та страхування			
Підготовчий	Розуміє, що підприємницькі ризики (майно, обладнання, відповідальність) впливають на фінансову стійкість бізнесу. Знає основні види страхування для бізнесу: страхування майна, обладнання, відповідальності, переривання діяльності. Розуміє, які події можуть призвести до фінансових збитків бізнесу. Знає, що умови підприємницького страхування включають межі страхового покриття, страхову суму, франшизу, винятки та порядок здійснення страхових виплат. Розуміє фінансовий вплив збитків на операційну діяльність	Вміє / здатний визначити головні ризики бізнесу, що потребують страхового захисту з погляду фінансів. Вміє / здатний зібрати інформацію про страхові продукти для підприємців	Ставиться до підприємницьких ризиків як до природної частини бізнес-моделі. Вважає оцінювання потенційних наслідків для бізнесу необхідним ще до початку діяльності. Орієнтується на рішення, що зменшують ризики втрати активів або переривання операцій
Відкриття	Розуміє різницю між майновим страхуванням, страхуванням відповідальності та страхуванням переривання діяльності. Знає вимоги до страхування для кредитів чи грантів. Знає, які документи потрібні для оформлення страхування бізнесу. Розуміє фінансові наслідки ризикових подій на старті (пошкодження майна, збій обладнання, претензії клієнтів). Знає чинники, що впливають на вартість страхового полісу. Розуміє вплив страхових виплат на відновлення операційної діяльності	Вміє / здатний порівняти пропозиції страхових компаній за параметрами страхового покриття та вартості. Вміє / здатний визначити мінімально необхідний рівень страхового захисту для свого виду діяльності. Вміє / здатний обрати страховий продукт та укласти договір страхування відповідно до потреб бізнесу. Вміє / здатний розрахувати фінансовий вплив страхових платежів на витрати бізнесу	Сприймає страхування бізнесу як інструмент зниження негативних фінансових наслідків непередбачених подій. Вважає врахування умов страхових продуктів обов'язковим перед укладанням договорів. Орієнтується на практику, що захищає обладнання, майно та операційну діяльність

Діяльність	Стабілізація		
	Знає, які події потребують звернення до страхової компанії. Розуміє процедуру подачі заяви про виплату та строки її розгляду. Знає методи перевірки надійності страхової компанії. Розуміє фінансовий вплив страхових виплат на відновлення діяльності. Знає вимоги окремих контрагентів до обов'язкового страхування відповідальності	Вміє / здатний своєчасно подати заяву про страхову виплату та надати необхідні документи. Вміє / здатний оновлювати або розширювати страхове покриття відповідно до поточних ризиків. Вміє / здатний вести облік договорів страхування, строків дії та умов. Вміє / здатний розрахувати вплив страхових виплат на відновлення грошових потоків. Вміє / здатний інтегрувати вимоги щодо страхового покриття у взаємодію з партнерами (за потреби)	Вважає регулярний перегляд страхового покриття обов'язковим відповідно до змін у бізнесі. Вважає підтримання актуальності страхових договорів обов'язковою умовою управління ризиками. Орієнтується на рішення, що забезпечують безперервність діяльності в разі збитків
Діяльність	Масштабування		
	Знає особливості страхування під час зростання вартості активів бізнесу. Розуміє необхідність додаткового страхування в разі розширення діяльності (нові приміщення, додаткове обладнання). Знає можливості страхування під час експортних операцій. Розуміє фінансові наслідки переривання діяльності під час масштабування діяльності. Знає вимоги партнерів або інвесторів щодо страхового покриття	Вміє / здатний оцінити доцільність розширення страхового захисту в разі зростання бізнесу. Вміє / здатний організувати страхування нових активів або напрямів діяльності. Вміє / здатний розрахувати фінансовий вплив ризиків на більший масштаб операцій. Вміє / здатний забезпечити виконання вимог щодо страхового покриття партнерів або інвесторів	Вважає адаптацію страхових інструментів обов'язковою в разі збільшення масштабів бізнесу. Сприймає розширення страхового покриття як елемент управління ризиками масштабування. Орієнтується на системний підхід до захисту активів, обладнання та нових напрямів діяльності
Припинення	Розуміє необхідність перегляду або завершення страхових договорів у разі припинення діяльності. Знає, які зобов'язання за договорами страхування можуть зберігатися після завершення діяльності.	Вміє / здатний припинити або переоформити договори страхування відповідно до змін діяльності. Вміє / здатний забезпечити збереження документів про страхові випадки та виплати.	Ставиться до врегулювання зобов'язань за договорами страхування як до обов'язкової умови перед завершенням діяльності. Вважає коректне припинення або передавання страхових договорів

Припинення	Розуміє фінансові наслідки неврегульованих зобов'язань за договорами страхування.	Вміє / здатний врегулювати невиконані зобов'язання за договорами страхування.	необхідним елементом завершального етапу. Сприймає прозоре відображення страхових випадків у фінальному періоді роботи бізнесу як частину фінансової відповідальності
------------	--	--	---

С.3. Управління фінансовими та операційними ризиками

Підготовчий	Розуміє, що фінансові та операційні ризики впливають на грошові потоки та стійкість бізнесу. Знає основні типи ризиків малого бізнесу: фінансові (касові розриви, несплата клієнтами), операційні (затримки постачань, помилки), репутаційні (негативні відгуки). Розуміє, що частину ризиків можна зменшити за допомогою планування та основних правил. Знає фінансовий вплив затримок платежів або збоїв постачань. Розуміє фінансові наслідки втрати репутації (зменшення продажів, втрата клієнтів)	Вміє / здатний визначити ключові фінансові та операційні ризики для свого бізнесу. Вміє / здатний оцінити фінансові наслідки кожного ризику. Вміє / здатний розробити список заходів для зменшення ризиків	Сприймає ризики як невід'ємну частину підприємницької діяльності. Вважає оцінювання вразливостей бізнес-моделі необхідним ще до початку бізнес-діяльності. Орієнтується на рішення, що зменшують імовірність операційних помилок на початковому етапі
Відкриття	Знає інструменти зменшення фінансових ризиків на початку діяльності: договори, передоплати, правила роботи з контрагентами. Розуміє взаємозв'язок між фінансовою дисципліною та операційною стабільністю. Знає, які внутрішні процеси є критичними для запобігання фінансовим втратам (облік, контроль за платежами, перевірка контрагентів). Розуміє фінансовий вплив браку основних процедур (втрата коштів, штрафи). Знає фінансові наслідки залежності від одного клієнта або постачальника	Вміє / здатний створити перелік заходів для зменшення ключових фінансових ризиків. Вміє / здатний встановити прості правила взаємодії з контрагентами (передоплата, підтвердження замовлень, строки). Вміє / здатний контролювати виконання перших операцій з урахуванням ризиків. Вміє / здатний оцінити фінансові наслідки залежності від одного джерела доходу	Ставить у пріоритет своєчасне виявлення ризиків, пов'язаних із платежами, клієнтами та постачальниками. Відмовляється від співпраці з партнерами, які створюють неприйнятні ризики. Вважає прості й контрольовані процеси обов'язковою основою для зменшення імовірності збоїв

Стабілізація			
Діяльність	Знає , які ризики можуть виникати під час діяльності: затримки платежів, касові розриви, зміни попиту, відмова контрагентів.	Вміє / здатний впроваджувати регулярний моніторинг ключових фінансових ризиків (грошові потоки, дебітори, постачання).	Вважає регулярну переоцінку ризиків і коригування процедур обов'язковою практикою.
	Розуміє механізми контролю фінансових ризиків: моніторинг дебіторів, контроль за запасами, перевірка контрагентів.	Вміє / здатний оцінювати фінансовий вплив ризикових подій на діяльність.	Сприймає контроль за операційними процесами як необхідну частину щоденної роботи.
	Знає , як моніторинг фінансових показників допомагає виявляти ризики завчасно.	Вміє / здатний коригувати робочі процеси для зменшення фінансових втрат.	Орієнтується на практику, що підтримує передбачуваність та безперервність операцій
	Розуміє фінансовий вплив затримок у постачаннях на грошові потоки.	Вміє / здатний налаштувати резервні сценарії в разі фінансових збоїв (затримки платежів, касові розриви).	
	Знає методи диверсифікації фінансових ризиків (кілька клієнтів, кілька постачальників).	Вміє / здатний реагувати на ризикові події для мінімізації фінансових втрат.	
Діяльність	Розуміє фінансові наслідки репутаційних ризиків для продажів	Вміє / здатний підтримувати диверсифікацію джерел доходу для зменшення залежності	
Масштабування			
Діяльність	Знає фінансові ризики масштабування: зростання дебіторської заборгованості, касові розриви під час інвестицій, валютні ризики під час експорту.	Вміє / здатний організувати систему фінансового контролю за ризиками в разі розвитку.	Сприймає адаптацію управління ризиками до збільшення команди, клієнтів і обсягів операцій як обов'язкову умову масштабування.
	Розуміє необхідність посилення фінансового контролю в разі збільшення обсягів діяльності.	Вміє / здатний оцінити фінансовий вплив масштабування на грошові потоки та стійкість.	Вважає запровадження додаткових перевірок і розділення функцій необхідним у разі збільшення навантаження.
	Знає методи хеджування валютних ризиків під час здійснення експортних операцій.	Вміє / здатний впроваджувати заходи для зменшення валютних ризиків під час експорту.	Орієнтується на системний підхід до ризиків, що підтримує масштабування без втрати контролю
	Розуміє фінансові наслідки репутаційних криз під час масштабування діяльності.	Вміє / здатний розраховувати фінансові резерви для покриття непередбачених витрат у разі розвитку.	
	Знає фінансові ризики під час наймання команди (зарплатне навантаження, відповідальність за працівників)	Вміє / здатний розробити план реагування на репутаційні кризи з урахуванням фінансових втрат	

Припинення	Розуміє фінансові ризики під час завершення діяльності: договірні зобов'язання, претензії постачальників, фінансові втрати в разі ліквідації активів. Знає, які фінансові процеси потрібно завершити для уникнення збитків. Розуміє фінансові наслідки різних сценаріїв припинення (продаж бізнесу, планове закриття, банкрутство)	Вміє / здатний закрити відкриті фінансові зобов'язання, що несуть ризики. Вміє / здатний завершити операційні процеси без створення додаткових фінансових втрат. Вміє / здатний оцінити фінансові наслідки обраного сценарію припинення. Вміє / здатний впорядкувати інформацію про ризикові події та зберігає її.	Ставиться до мінімізації фінансових та операційних ризиків як до обов'язкової умови завершення діяльності. Вважає коректне закриття процесів необхідним для уникнення боргів, штрафів або невиконаних зобов'язань. Сприймає прозоре врегулювання всіх ризикових ситуацій перед остаточним виходом з бізнесу як частину фінансової відповідальності
------------	--	--	--

С.4. Воєнні ризики (тимчасовий блок)

Підготовчий	Розуміє фінансовий вплив воєнних ризиків на діяльність бізнесу (переривання постачань, втрата доступу до приміщень, знецінення активів). Знає фінансові наслідки блекаутів для операційної діяльності (втрата продажів, псування товарів, неможливість приймати платежі). Знає про можливості страхування воєнних ризиків та їх вартість	Вміє / здатний оцінити фінансові наслідки воєнних ризиків для свого виду бізнесу. Вміє / здатний визначити критичні точки, де воєнні ризики максимально впливають на фінанси. Вміє / здатний оцінити фінансові втрати через воєнні дії	Сприймає воєнні ризики як чинник, що прямо впливає на фінансову стійкість бізнесу. Вважає врахування можливих переривань роботи обов'язковим ще до початку діяльності. Орієнтується на рішення, що зменшують негативні фінансові наслідки непередбачених подій
Відкриття	Знає фінансові інструменти для зменшення воєнних ризиків: резервні канали постачань, диверсифікація постачальників, фінансові резерви, депозит. Розуміє фінансовий вплив втрати інфраструктури на грошові потоки. Знає можливості державної підтримки бізнесу під час воєнних подій. Розуміє фінансові наслідки евакуації бізнесу або переривання діяльності	Вміє / здатний закладати фінансовий резерв для покриття втрат через воєнні дії. Вміє / здатний організувати резервні канали для критичних операцій (платежі, зв'язок). Вміє / здатний оцінити фінансову доцільність евакуації активів у разі загрози. Вміє / здатний звертатися за державною підтримкою під час воєнних збитків	Вважає оперативне реагування на кризові ситуації обов'язковою управлінською практикою. Вважає швидке коригування процесів у разі мобілізації, обмежень чи перебоїв у роботі сервісів необхідною умовою безперервності діяльності. Орієнтується на практику, що мінімізує втрати доходів під час нестабільності

Діяльність	Стабілізація		
	Знає фінансовий вплив переривання діяльності на грошові потоки та зобов'язання. Розуміє методи підтримки фінансової стійкості під час блекаутів та логістичних збоїв. Знає можливості фінансової компенсації від держави або страхових компаній у разі воєнних збитків, якщо такі випадки передбачені відповідними програмами або договорами страхування	Вміє / здатний розробити фінансовий план дій у разі переривання діяльності. Вміє / здатний підтримувати фінансові резерви для покриття операційних витрат у кризу. Вміє / здатний організувати резервне живлення або альтернативні методи роботи для збереження продажів. Вміє / здатний звертатися за компенсаціями під час воєнних збитків	Сприймає резервні рішення (альтернативні канали постачання, дублювання функцій) як обов'язкову частину щоденної практики. Вважає адаптацію режиму роботи бізнесу до безпекових умов необхідною умовою діяльності. Орієнтується на дії, що забезпечують безперервність роботи бізнесу в умовах воєнного стану
Діяльність	Масштабування		
	Знає фінансові ризики масштабування в умовах воєнного стану (збільшення вразливості, більші втрати в разі переривання). Розуміє необхідність додаткових фінансових резервів під час зростання в умовах невизначеності. Знає можливості страхування від переривання діяльності в умовах воєнного стану. Розуміє фінансовий вплив географічної диверсифікації на зменшення воєнних ризиків	Вміє / здатний оцінити фінансову доцільність розвитку в умовах воєнних ризиків. Вміє / здатний організувати географічну диверсифікацію для зменшення фінансової вразливості. Вміє / здатний створювати більші фінансові резерви під час масштабування в умовах невизначеності. Вміє / здатний оцінити вплив воєнних ризиків на інвестиційні рішення	Сприймає планування розвитку бізнесу з урахуванням кризових воєнних ризиків як обов'язкову норму. Вважає створення фінансових та операційних резервів необхідною умовою масштабування та планує на це час. Орієнтується на моделі з підвищеною стійкістю до перебоїв, мобільності команди та зміни локації
Припинення	Розуміє фінансові особливості припинення діяльності через воєнні обставини. Знає можливості державної підтримки під час вимушеного закриття через воєнні дії. Розуміє фінансові наслідки різних сценаріїв припинення в умовах воєнного стану	Вміє / здатний організувати фінансове завершення діяльності в умовах воєнних обставин. Вміє / здатний звернутися за державною підтримкою під час вимушеного закриття. Вміє / здатний мінімізувати фінансові втрати під час припинення через воєнні обставини	Ставиться до врегулювання ризиків і зобов'язань як до обов'язкової умови завершення діяльності в умовах війни. Вважає коректне закриття процесів необхідним, щоб уникнути збитків від незавершених операцій. Сприймає прозоре завершення взаємодії з контрагентами як невід'ємну частину виходу з бізнесу під час нестабільності



D. Фінансовий ландшафт

Етапи розвитку бізнесу	Обізнаність, знання та розуміння	Навички та поведінка	Ставлення
D. ФІНАНСОВИЙ ЛАНДШАФТ			
D.1. Вплив зовнішніх факторів			
Підготовчий	Розуміє, що діяльність бізнесу залежить від зовнішнього середовища (економічні, регуляторні, соціальні, технологічні умови). Знає, що зовнішні фактори впливають на попит, витрати, можливості та фінансову стійкість бізнесу. Розуміє вплив політичних та безпекових умов на фінансові результати. Знає джерела інформації про зовнішнє середовище (державні сервіси, аналітичні платформи, бізнес-асоціації). Розуміє вплив інфляції та валютних коливань на фінансове планування	Вміє / здатний визначити основні зовнішні фактори, що впливають на фінансову модель бізнесу. Вміє / здатний зібрати основну інформацію про зміни в зовнішньому середовищі. Вміє / здатний оцінити фінансовий вплив зовнішніх умов на початкові витрати та доходи	Ставиться до зовнішніх факторів як до умов, що можуть визначально впливати на життєздатність бізнесу. Вважає врахування змін середовища обов'язковим під час планування відкриття. Орієнтується на рішення, що зменшують залежність бізнесу від нестабільних умов
Відкриття	Знає, як економічні умови (інфляція, курс валют, облікова ставка Національного банку) впливають на вартість ресурсів та фінансування. Розуміє вплив регуляторних змін на правила ведення бізнесу та фінансові зобов'язання. Орієнтується в офіційних джерелах інформації про економічні / фінансові / регуляторні зміни та нововведення в Україні, наприклад, на офіційних вебсайтах Міністерства фінансів України, Міністерства економіки, довідки та сільського господарства України, ДПС та вебсайті "Дія.Бізнес". Розуміє вплив безпекової ситуації на фінансову діяльність. Знає особливості фінансування через державні програми підтримки підприємництва	Вміє / здатний відстежувати ключові новини та зміни, що впливають на фінансові результати. Вміє / здатний оцінити фінансовий вплив зміни зовнішніх умов на перші місяці діяльності. Вміє / здатний адаптувати окремі фінансові процеси відповідно до змін середовища. Вміє / здатний звертатися по інформацію до державних сервісів через Портал Дія	Сприймає моніторинг поточних зовнішніх змін як обов'язкову частину управління відкриттям. Вважає коригування дій у разі коливань ринку, регуляторних змін чи змін у попиті необхідною практикою. Орієнтується на оперативні рішення, що допомагають утримувати стабільність у короткому горизонті

Діяльність	Стабілізація		
	Знає, як економічні цикли, інфляція, коливання валютних курсів впливають на фінансові результати діяльності. Розуміє вплив змін у законодавстві на податки, облік та фінансові послуги. Знає, як зміни в поведінці споживачів та конкуренція формують фінансові ризики та можливості. Розуміє вплив зовнішніх безпекових факторів на операційні витрати та доходи. Знає методи аналізу декількох джерел інформації для фінансового планування. Розуміє функціональні можливості сервісу "Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу" на вебсайті "Дія.Бізнес" та вміє застосовувати їх для пошуку й добору фінансових ініціатив	Вміє / здатний оцінити фінансовий вплив зовнішніх факторів на доходи, витрати та грошові потоки. Вміє / здатний адаптувати фінансові процеси відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Вміє / здатний проводити регулярний огляд факторів, що впливають на фінансову стійкість. Вміє / здатний коригувати фінансові плани з урахуванням зовнішніх змін. Вміє / здатний використовувати цифрові державні сервіси для фінансового планування та звітності	Ставить регулярне відстеження зовнішніх факторів у пріоритет. Вважає адаптацію операційних процесів до змін ринку, цін або доступності ресурсів обов'язковою практикою. Орієнтується на моделі роботи, що забезпечують стійкість у нестабільному середовищі
Діяльність	Масштабування		
	Знає фінансовий вплив зовнішніх факторів під час масштабування (зміни регулювання, валютні коливання під час експорту, міжнародна конкуренція). Розуміє можливості та обмеження експорту товарів або послуг з урахуванням зовнішніх умов. Знає особливості валютного регулювання під час міжнародних операцій. Розуміє вплив геополітичних факторів на фінансові результати експортерів. Знає можливості державних програм підтримки експорту та міжнародної діяльності	Вміє / здатний оцінити фінансові можливості та ризики виходу на міжнародні ринки. Вміє / здатний використовувати аналіз зовнішніх факторів для стратегічних фінансових рішень. Вміє / здатний адаптувати фінансову стратегію до змін у міжнародному середовищі. Вміє / здатний використовувати державну підтримку для фінансування міжнародної діяльності. Вміє / здатний працювати з валютними ризиками під час експортних операцій	Сприймає аналіз зовнішніх умов як основу стратегічних рішень. Вважає врахування впливу макроекономічних і галузевих тенденцій обов'язковим під час масштабування. Орієнтується на напрями з потенціалом зростання, що не створюють надмірної залежності від одного фактору

Припинення	Розуміє вплив зовнішніх факторів на фінансові процедури припинення діяльності (податкові вимоги, договірні зобов'язання, валютне регулювання). Знає, як зміни зовнішнього середовища можуть впливати на фінансове завершення взаємодії з контрагентами	Вміє / здатний врахувати зовнішні обмеження під час фінансового планування завершення діяльності. Вміє / здатний виконати необхідні фінансові дії з урахуванням актуальних зовнішніх вимог. Вміє / здатний закрити валютні зобов'язання відповідно до актуального регулювання	Вважає оцінювання зовнішніх умов обов'язковим під час планування завершення діяльності. Ставиться до врахування ризиків, що можуть вплинути на коректність фінальних розрахунків, як до необхідної умови завершення бізнесу. Орієнтується на рішення, що забезпечують прозоре завершення бізнесу навіть у разі змін у зовнішньому середовищі
------------	--	---	--

D.2. Фінансовий захист підприємців, мікро- та малих підприємств

Підготовчий	Розуміє, що бізнес має права та зобов'язання під час взаємодії з фінансовими установами. Знає основні органи та інституції, що здійснюють регулювання, нагляд або захист прав та інтересів у фінансовій сфері: Національний банк, НКЦПФР, ФГВФО. Розуміє, що ФГВФО захищає кошти на рахунках у межах встановленого ліміту. Знає, що умови фінансових продуктів мають бути прозорими та доступними для перевірки. Розуміє основні фінансові ризики під час роботи з недобросовісними фінансовими установами	Вміє / здатний зібрати основну інформацію про права бізнесу під час користування фінансовими послугами. Вміє / здатний перевірити офіційну інформацію про фінансову установу у відповідних реєстрах Національного банку, НКЦПФР та інших офіційних джерелах. Вміє / здатний визначити ознаки потенційно ненадійних фінансових пропозицій	Ставиться до фінансового захисту як до основного елемента готовності до підприємницької діяльності. Вважає врахування вимог захисту прав та інтересів бізнесу під час користування фінансовими послугами обов'язковим ще до старту бізнесу. Вважає прозорі умови та чіткі механізми розгляду звернень обов'язковою вимогою до фінансових установ, із якими співпрацює бізнес
Відкриття	Знає вимоги до розкриття інформації фінансовими установами. Розуміє, які документи підтверджують умови договору та порядок надання послуг. Знає індикатори ненадійності фінансової установи або фінансового продукту. Розуміє механізм гарантування ФГВФО під час виведення банку з ринку. Знає процедуру звернення до фінансових регуляторів у разі порушення прав	Вміє / здатний перевірити ключові умови договору перед його укладенням. Вміє / здатний оцінити надійність фінансової установи за відкритими джерелами (реєстри Національного банку, НКЦПФР). Вміє / здатний визначити ознаки шахрайських фінансових пропозицій. Вміє / здатний звернутися до відповідного регулятора в разі порушення прав бізнесу під час користування фінансовими послугами	Вважає коректне оформлення відносин з фінансовими установами обов'язковою нормою співпраці. Вважає звернення до офіційних каналів підтримки обов'язковим у разі помилок чи спірних ситуацій. Орієнтується на сервіси, що забезпечують захист коштів і даних підприємця, та не розглядає інші як прийнятний варіант

Діяльність	Стабілізація		
	Знає механізми захисту фінансових інтересів бізнесу: гарантування вкладів, порядок розгляду звернень, права бізнесу під час користування фінансовими послугами. Розуміє дії банку або іншої фінансової установи під час підозрілих / нетипових операцій (тимчасове блокування, запит документів). Знає процедуру подання звернень або скарг до фінансової установи чи відповідного фінансового регулятора. Розуміє, що своєчасне реагування на запити банку є частиною фінансової безпеки бізнесу. Знає правила зберігання документів, пов'язаних із фінансовими послугами	Вміє / здатний реагувати на запити банку щодо підтвердження операцій або походження коштів. Вміє / здатний подати звернення або скаргу до фінансової установи чи відповідного фінансового регулятора. Вміє / здатний використовувати механізми фінансового захисту, зокрема гарантування коштів ФГВФО, служби підтримки банків та процедури звернення до відповідних органів. Вміє / здатний зберігати документи, що підтверджують фінансові операції	Ставить у пріоритет регулярний контроль умов користування фінансовими продуктами. Вважає комунікацію з банками та відповідними фінансовими регуляторами обов'язковою в разі операційних збоїв чи некоректних транзакцій. Орієнтується на рішення, що мінімізують фінансові втрати в спірних ситуаціях
Діяльність	Масштабування		
	Знає особливості захисту фінансових інтересів у разі збільшення обсягів діяльності. Розуміє додаткові регуляторні, звітні та комплаєнс-вимоги, що можуть виникати в разі зміни масштабу або статусу бізнесу. Знає можливості звернення до бізнес-асоціацій для захисту колективних інтересів. Розуміє можливості досудового або позасудового врегулювання спорів, звернення до відповідного фінансового регулятора, бізнес-омбудсмена або профільної бізнес-асоціації залежно від характеру спору	Вміє / здатний використовувати механізми колективного захисту через бізнес-асоціації. Вміє / здатний звертатися до відповідного фінансового регулятора, бізнес-омбудсмена або профільної бізнес-асоціації під час спорів з фінансовими установами. Вміє / здатний організувати внутрішні процедури для захисту фінансових інтересів бізнесу	Сприймає розширення гарантій та інструментів фінансового захисту як обов'язкову частину масштабування діяльності. Вважає врахування ризиків шахрайства, технічних збоїв або проблем із контрагентами необхідним у разі збільшення обсягів операцій. Орієнтується на перевірених партнерів і сервіси, що підтримують стабільність фінансових операцій на зростаючих масштабах

Припинення	Розуміє процедури фінансового захисту в разі припинення діяльності. Знає, як гарантування коштів застосовується в разі закриття рахунків. Розуміє права бізнесу під час завершення взаємодії з фінансовими установами	Вміє / здатний коректно закрити рахунки та завершити фінансові відносини з банками. Вміє / здатний зберегти документи про фінансові операції відповідно до вимог законодавства України. Вміє / здатний звернутися до регуляторів у разі порушення прав під час припинення діяльності	Вважає коректне врегулювання спірних фінансових питань обов'язковою умовою перед завершенням діяльності. Ставиться до закриття рахунків і фінансових продуктів через офіційні канали як до обов'язкової норми. Ставить повну прозорість взаєморозрахунків із фінансовими установами в пріоритет на фінальному етапі
------------	---	--	---

D.3. Фінансова інформація, освіта та консультації

Підготовчий	Розуміє потребу якісної фінансової інформації для прийняття рішень. Знає, що якісна інформація має бути перевіреною, офіційною та актуальною. Розуміє різницю між освітніми матеріалами, консультаціями та рекламними матеріалами. Знає державні та незалежні ресурси з інформацією про фінанси, податки та фінансові продукти (сайти Національного банку, Портал Дія, ДПС, Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, сервіс "Маркетплейс фінансових можливостей", що на вебсайті "Дія.Бізнес"). Розуміє можливості безоплатних освітніх ресурсів від держави та бізнес-асоціацій	Вміє / здатний знайти основні джерела достовірної фінансової інформації для підприємців. Вміє / здатний відрізнити освітні матеріали від промоційних або ненадійних джерел. Вміє / здатний використовувати державні онлайн-ресурси для отримання інформації	Ставиться до отримання фінансової інформації як до необхідного елемента підготовки до підприємництва. Вважає перевірку джерел даних обов'язковою перед використанням інформації. Орієнтується на офіційні та достовірні матеріали та не розглядає неперевірені поради як прийнятну основу для рішень
Відкриття	Знає державні та банківські сервіси, що надають інформацію та підтримку підприємцям. Розуміє, яку інформацію можна отримати самостійно, а коли потрібна професійна консультація. Знає критерії професійності фінансової консультації (кваліфікація, досвід, відсутність конфлікту інтересів).	Вміє / здатний знайти та використовувати офіційні ресурси для інформації про податки, фінансові послуги та державні програми. Вміє / здатний сформулювати запит до консультанта або фінансової установи.	Сприймає навчання та консультації як необхідний інструмент зменшення помилок у перші місяці діяльності. Вважає звернення за фаховими роз'ясненнями обов'язковим у складних або незнайомих ситуаціях.

Відкриття	Розуміє можливості безоплатної консультативної підтримки (державні ініціативи, бізнес-центри, програми для стартапів). Знає можливості вебсайту "Дія.Бізнес" для отримання інформації та консультацій	Вміє / здатний оцінити відповідність консультації потребам бізнесу	Орієнтується на інформацію, корисну для ухвалення управлінських рішень
Діяльність	Стабілізація		
	Знає типи фінансової інформації для регулярного управління бізнесом (аналітика ринку, зміни в законодавстві, тарифи банків, програми підтримки). Розуміє, як використовувати інформаційні ресурси для фінансових рішень. Знає ознаки якості консультацій або освітніх матеріалів. Розуміє, як оцінювати джерела на предмет конфлікту інтересів або прихованої реклами. Знає, коли бізнесу потрібні професійні консультації (бухгалтер, податковий консультант, фінансовий радник). Розуміє можливості онлайн-спільнот підприємців для обміну досвідом	Вміє / здатний систематично збирати та оновлювати фінансову інформацію для підприємницької діяльності. Вміє / здатний аналізувати декілька джерел для прийняття фінансових рішень. Вміє / здатний звернутися до відповідного фахівця залежно від потреби. Вміє / здатний інтегрувати інформацію з освітніх та консультаційних ресурсів у фінансове планування. Вміє / здатний оцінити достовірність та повноту отриманої консультації. Вміє / здатний використовувати професійні онлайн-спільноти для обміну досвідом	Ставить регулярне оновлення знань у пріоритет, якщо вони впливають на фінансові рішення. Вважає підтримання доступу до актуальних консультацій та інформаційних ресурсів обов'язковою умовою діяльності. Орієнтується на структуровані й надійні канали отримання фінансових даних
Діяльність	Масштабування		
	Знає потреби у фінансовій інформації під час масштабування (фінансове моделювання, інвестиційний аналіз, міжнародне регулювання). Розуміє потребу більш глибоких консультацій під час складних фінансових рішень. Знає можливості професійних бізнес-асоціацій та торгово-промислових палат для отримання інформації.	Вміє / здатний використовувати складніші джерела фінансової інформації для стратегічних рішень. Вміє / здатний залучати професійних консультантів для складних фінансових питань. Вміє / здатний використовувати членство в бізнес-асоціаціях для доступу до інформації та контактів. Вміє / здатний працювати з менторами або радниками під час прийняття стратегічних фінансових рішень.	Сприймає розширення освітніх потреб як обов'язкову частину масштабування діяльності. Вважає звернення до спеціалізованих експертів необхідним у питаннях, пов'язаних із розвитком бізнесу. Орієнтується на знання та консультації, що дають змогу планувати майбутні періоди та оцінювати ризики на більш складному рівні

	Розуміє значення менторів та бізнес-консультантів під час масштабування. Знає можливості міжнародних програм підтримки підприємництва та освітніх ресурсів	Вміє / здатний використовувати міжнародні освітні ресурси для підвищення компетенцій	
Припинення	Розуміє потребу в інформації для коректного фінансового завершення діяльності (процедури закриття, податкова звітність, договірні зобов'язання). Знає можливості консультацій щодо процедур припинення діяльності	Вміє / здатний знайти актуальну інформацію щодо фінансових процедур закриття бізнесу. Вміє / здатний звернутися до спеціаліста для консультації щодо фінансового завершення діяльності. Вміє / здатний використовувати державні сервіси для процедур припинення	Вважає отримання інформаційних роз'яснень щодо процедур завершення діяльності необхідним елементом підготовки до припинення бізнесу. Ставиться до пошуку консультацій з питань оформлення документів про припинення діяльності як до обов'язкової умови коректного завершення. Орієнтується на достовірні джерела, що забезпечують коректність припинення діяльності бізнесу

D.4. Фінансовий моніторинг і дотримання вимог законодавства (комплаєнс)

Підготовчий	Розуміє, що фінансовий моніторинг є вимогою законодавства для фінансових операцій бізнесу. Знає, що банки та інші установи зобов'язані перевіряти операції на відповідність законодавству України. Розуміє основні поняття: походження коштів, призначення платежу, ризикова операція. Знає, що деякі типи операцій потребують додаткових документів або пояснень	Вміє / здатний визначити, які операції можуть спричинити виникнення додаткових запитань із боку банку. Вміє / здатний підготувати документи, що підтверджують походження коштів або зміст операції	Ставиться до дотримання вимог фінансового моніторингу як до необхідної частини роботи з банками й державними сервісами. Вважає врахування вимог комплаєнсу обов'язковим під час підготовки до відкриття. Вважає прозорі операції без неофіційних схем єдино прийнятною практикою
Відкриття	Знає перелік операцій, які найчастіше підлягають перевірці (великі суми, регулярні перекази, операції з новими контрагентами, валютні операції). Розуміє порядок дій банку під час фінансового моніторингу.	Вміє / здатний підготувати документи та пояснення для підтвердження операцій. Вміє / здатний перевірити контрагента перед проведенням операції (через відкриті реєстри).	Сприймає коректність оформлення операцій як обов'язкову умову стабільної взаємодії з фінансовими установами. Вважає надання банку підтверджень походження коштів

	Знає, які документи можуть вимагатися під час перевірки операцій. Розуміє наслідки ненадання документів або відмови від співпраці з банком. Знає особливості моніторингу валютних операцій	Вміє / здатний коректно формувати призначення платежу відповідно до змісту операції. Вміє / здатний підготувати документи для валютних операцій	і документування операцій обов'язковим у разі запитів. Орієнтується на прості й контрольовані процеси, що зменшують ризик блокування платежів
Діяльність	Стабілізація		
	Знає вимоги законодавства щодо моніторингу фінансових операцій під час діяльності. Розуміє, як банк аналізує операції на відповідність законодавству та ризикам. Знає, як зміни в діяльності впливають на частоту або глибину перевірок. Розуміє, що фінансовий моніторинг є постійним процесом. Знає, які операції можуть бути заблоковані до отримання підтверджень. Розуміє особливості моніторингу під час роботи з іноземними контрагентами	Вміє / здатний своєчасно відповідати на запити банку щодо операцій. Вміє / здатний підготувати повний комплект документів для підтвердження походження коштів. Вміє / здатний організувати документування операцій для уникнення затримок під час перевірок. Вміє / здатний налаштувати внутрішні правила документування операцій. Вміє / здатний коректно проводити операції, що підлягають контролю (великі платежі, валютні операції)	Ставить у пріоритет регулярний контроль відповідності операцій вимогам законодавства України. Вважає підтримання впорядкованості документів обов'язковим для своєчасної відповіді на запити банку чи регулятора. Орієнтується на процеси, що знижують ризик фінансових затримок або обмежень
Діяльність	Масштабування		
	Знає посилені вимоги фінансового моніторингу в разі збільшення обсягів операцій. Розуміє особливості моніторингу під час міжнародних операцій (SWIFT, валютні перекази). Знає вимоги до документування операцій під час експорту товарів або послуг. Розуміє необхідність внутрішнього комплаєнсу під час роботи команди з фінансами. Знає санкційні обмеження під час роботи з деякими країнами або секторами	Вміє / здатний організувати систему внутрішнього комплаєнсу для більшого бізнесу. Вміє / здатний забезпечити коректне документування міжнародних операцій. Вміє / здатний перевіряти контрагентів на відповідність санкційним вимогам. Вміє / здатний навчити команду основних правил фінансового моніторингу. Вміє / здатний підготувати документацію для складних операцій (імпорт / експорт, міжнародні інвестиції)	Сприймає посилення комплаєнс-вимог як невід'ємний супровід збільшення обсягів операцій. Вважає адаптацію внутрішніх процедур до складніших запитів і перевірок обов'язковою умовою масштабування. Орієнтується на системні процеси, що підтримують безперервність операцій під час зростання

Припинення	Розуміє, що в разі припинення діяльності операції також можуть проходити перевірку. Знає потребу зберігання документів для можливих перевірок після закриття бізнесу	Вміє / здатний завершити всі операції з урахуванням вимог фінансового моніторингу. Вміє / здатний впорядкувати та зберігати документи для можливих подальших перевірок. Вміє / здатний коректно закрити всі фінансові зобов'язання відповідно до вимог законодавства України	Вважає коректне виконання вимог комплаєнсу обов'язковим під час завершення діяльності. Ставиться до врегулювання всіх операцій і документів як до необхідної умови перед закриттям рахунків. Вважає прозоре оформлення всіх фінальних трансакцій обов'язковою нормою
------------	--	--	--

D.5. Благодійна діяльність

Підготовчий	Розуміє, що благодійна діяльність може бути частиною соціальної відповідальності підприємця. Знає основні форми благодійності: грошова, матеріальна допомога, волонтерство. Розуміє різницю між благодійними організаціями, фондами, волонтерськими ініціативами. Знає необхідність здійснювати благодійність через перевірені та офіційні канали. Розуміє фінансовий вплив благодійних внесків на витрати бізнесу	Вміє / здатний знайти основну інформацію про благодійні організації та ініціативи. Вміє / здатний оцінити прозорість та надійність отримувача благодійності. Вміє / здатний визначити можливий обсяг благодійних внесків з урахуванням фінансових можливостей	Ставиться до благодійності як до окремої сфери, що потребує прозорого оформлення. Вважає врахування фінансових і податкових наслідків благодійних внесків обов'язковим ще до початку діяльності. Вважає використання офіційних каналів підтримки та роботи з перевіреними організаціями єдиною прийнятною практикою
Відкриття	Знає механізми прозорості благодійності (звітність, публічна інформація, реєстри). Розуміє, що благодійність може здійснюватися від імені підприємця або бізнесу. Знає фінансові ризики під час роботи з неперевіреними благодійними ініціативами. Розуміє податкові особливості благодійних внесків	Вміє / здатний перевірити достовірність благодійної організації через офіційні реєстри. Вміє / здатний визначити форми підтримки, доступні на етапі відкриття. Вміє / здатний використати офіційні інструменти для благодійних переказів. Вміє / здатний врахувати благодійні внески у фінансовому плануванні	Сприймає благодійні рішення через призму реальних можливостей бізнесу на початку діяльності. Вважає здійснення внесків чи підтримки можливим лише в межах реальних фінансових можливостей. Вважає документування благодійних операцій обов'язковим незалежно від їх розміру

	Стабілізація		
	Діяльність	Діяльність	Діяльність
Діяльність	Знає вимоги до документування благодійних внесків для бізнесу. Розуміє різницю між публічною, приватною та корпоративною благодійністю. Знає, які документи підтверджують здійснення благодійного внеску. Розуміє фінансові ризики під час роботи з неперевіреними організаціями. Розуміє вплив благодійної діяльності на репутацію та довіру клієнтів	Вміє / здатний здійснити благодійний внесок через офіційні інструменти. Вміє / здатний вести облік здійснених благодійних переказів та отриманих документів. Вміє / здатний оцінити фінансовий вплив благодійності на витрати бізнесу. Вміє / здатний перевірити звітність отримувача про використання коштів	Ставить системність у благодійних рішеннях у пріоритет, якщо вони впливають на фінансове планування. Вважає узгодження благодійних витрат із фінансовими потоками бізнесу обов'язковою практикою. Орієнтується на моделі підтримки, що не створюють ризику для стабільності діяльності
	Масштабування		
Діяльність	Знає можливості системної благодійної діяльності в разі розвитку бізнесу. Розуміє різницю між разовою благодійністю та довгостроковою соціальною програмою. Знає фінансові особливості корпоративної благодійності. Розуміє можливості партнерства з благодійними організаціями	Вміє / здатний розробити програму корпоративної благодійності з урахуванням фінансових можливостей. Вміє / здатний організувати регулярну благодійну підтримку обраних ініціатив. Вміє / здатний оцінити фінансову ефективність благодійних програм для репутації бізнесу. Вміє / здатний залучати команду до благодійних ініціатив	Сприймає розширення благодійних ініціатив як діяльність, що має узгоджуватися зі зростанням фінансових можливостей бізнесу. Вважає врахування можливостей бізнесу обов'язковим під час вибору форматів підтримки. Орієнтується на структуровані благодійні програми, що не порушують фінансову стійкість під час масштабування
	Розуміє потребу коректного завершення благодійних зобов'язань у разі припинення діяльності. Знає вимоги до збереження документів про благодійну діяльність	Вміє / здатний впорядкувати документи про благодійну діяльність перед завершенням бізнесу. Вміє / здатний коректно припинити регулярні благодійні перекази. Вміє / здатний повідомити благодійні організації про припинення підтримки	Вважає коректне завершення благодійних зобов'язань обов'язковим перед виходом з бізнесу. Ставиться до закриття або передавання поточних благодійних проектів як до необхідної умови завершення діяльності. Ставить прозоре врегулювання фінальних внесків та документів у пріоритет
Припинення			

D.6. Соціальне підприємництво

Підготовчий	Розуміє, що соціальне підприємництво поєднує бізнес-діяльність із соціальною метою. Знає, що соціальні підприємці вирішують суспільні, екологічні або гуманітарні проблеми через бізнес-моделі. Розуміє, що соціальний вплив має бути вимірюваним і пов'язаним із діяльністю. Знає потребу прозорості та відповідального використання ресурсів у соціальному підприємстві. Розуміє фінансові особливості соціальних підприємств (баланс між прибутком та соціальним впливом)	Вміє / здатний визначити соціальну проблему, яку можна вирішувати через бізнес-діяльність. Вміє / здатний знайти основну інформацію про соціальні підприємства та їхні бізнес-моделі. Вміє / здатний оцінити фінансову життєздатність соціального бізнесу	Ставиться до соціальної складової бізнесу як до окремої управлінської сфери, що потребує продуманості. Вважає врахування фінансових наслідків соціальних ініціатив обов'язковим ще до початку діяльності. Орієнтується на моделі, у яких соціальний ефект не створює надмірного фінансового навантаження
Відкриття	Розуміє методи формулювання соціальної місії та зв'язку з бізнес-діяльністю. Знає основні моделі соціальних підприємств. Знає джерела підтримки для соціальних підприємств (гранти, соціальні інвестори, програми підтримки). Розуміє необхідність прозорості соціальної діяльності. Знає фінансові особливості залучення грантів для соціальних підприємств	Вміє / здатний сформулювати соціальну мету, пов'язану з діяльністю підприємства. Вміє / здатний обрати основну модель соціального впливу відповідно до масштабу бізнесу. Вміє / здатний визначити мінімальний обсяг ресурсів для реалізації соціальної ініціативи. Вміє / здатний звертатися по гранти для соціальних підприємств	Сприймає соціальні елементи бізнесу через призму реальних можливостей на старті. Вважає визначення обсягу соціальної активності відповідно до реальних ресурсів обов'язковою нормою. Вважає прозоре документування соціальних операцій та партнерств обов'язковою практикою
Діяльність	Стабілізація		
	Знає методи вимірювання соціального впливу діяльності. Розуміє методи інтеграції соціальних ініціатив в операційні процеси без шкоди для фінансових результатів.	Вміє / здатний збирати та аналізувати дані про соціальний вплив. Вміє / здатний впроваджувати соціальні ініціативи без шкоди для операційної діяльності.	Ставить узгодженість соціальних ініціатив із фінансовими процесами у пріоритет.

Діяльність	Знає можливості залучення партнерів або волонтерів для підсилення соціального впливу. Розуміє вимоги до звітування про соціальну діяльність. Знає фінансові ризики під час поєднання соціальної та бізнесової діяльності	Вміє / здатний координувати партнерів або волонтерів у соціальних проєктах. Вміє / здатний підготувати звітність про соціальну діяльність. Вміє / здатний балансувати між фінансовими результатами та соціальним впливом	Вважає підтримку лише тих напрямів, що не порушують стабільність операцій, обов'язковою нормою. Орієнтується на соціальні дії з вимірюваним і контрольованим впливом
Масштабування			
Діяльність	Знає можливості масштабування соціального впливу в разі розвитку бізнесу. Розуміє особливості залучення соціальних інвесторів або імпаکت-інвестицій. Знає вимоги соціальних інвесторів до звітування про соціальний вплив. Розуміє можливості міжнародних програм підтримки соціальних підприємств. Знає фінансові особливості імпаکت-інвестицій (баланс між фінансовим поверненням та соціальним впливом)	Вміє / здатний розробити стратегію масштабування соціального впливу. Вміє / здатний презентувати бізнес соціальним інвесторам. Вміє / здатний підготувати звітність про соціальний вплив для інвесторів. Вміє / здатний залучати імпакт-інвестиції для розвитку соціального підприємства. Вміє / здатний балансувати між очікуваннями інвесторів та соціальною місією	Сприймає розширення соціальних ініціатив як діяльність, що має відповідати зростанню фінансових можливостей бізнесу. Вважає планування соціальних напрямів з урахуванням ресурсів команди та масштабів операцій обов'язковою умовою. Орієнтується на структуровані соціальні проєкти, що інтегруються в розвиток бізнесу
Припинення	Розуміє особливості припинення діяльності соціального підприємства (зобов'язання перед бенефіціарами, звітність перед грантодавцями). Знає потребу прозорості в разі закриття соціальних проєктів	Вміє / здатний завершити соціальні ініціативи відповідно до наявних ресурсів та зобов'язань. Вміє / здатний впорядкувати результати та документи про реалізовані соціальні проєкти. Вміє / здатний повідомити бенефіціарів та партнерів про припинення соціальної діяльності	Вважає коректне завершення соціальних зобов'язань обов'язковим перед припиненням діяльності. Ставиться до передавання або закриття соціальних ініціатив як до необхідної умови завершення діяльності. Ставить повне та прозоре врегулювання фінансових і партнерських аспектів у пріоритет

Додатки



Додаток 1.

Глосарій*

Активи – ресурси бізнесу, що мають визначену або потенційну економічну цінність і можуть приносити майбутні вигоди. До активів належать грошові кошти, обладнання, товарні запаси, передоплати, дебіторська заборгованість та інші ресурси. Активи формують основу операційної діяльності та впливають на ліквідність, інвестиційні можливості та стійкість бізнесу.

Амортизація – поступове списання вартості основних засобів протягом строку їх використання. Вона відображає зношення активів та впливає на фінансовий результат, не спричиняючи руху готівки. Амортизація використовується для планування інвестицій і визначення реальної собівартості.

Аналіз ліквідності – оцінка здатності бізнесу вчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Включає аналіз грошових потоків, співвідношення активів і пасивів та виявлення ризику касових розривів.

Антикризове управління – сукупність фінансових і операційних рішень, спрямованих на підтримку діяльності бізнесу в умовах різних змін середовища. Включає пріоритизацію платежів, резервування ліквідності, тимчасове коригування бізнес-моделі та пошук додаткових джерел фінансування.

Баланс – фінансовий звіт, що відображає активи, пасиви і власний капітал підприємства на певну дату. Дає змогу оцінити фінансову структуру, платоспроможність і рівень стійкості бізнесу.

Банківські тарифи – комісії та плати, які банк стягує за проведення операцій, обслуговування рахунків, еквайринг та інші послуги. Впливають на операційні витрати та потребують регулярного контролю.

Бенефіціар – фізична особа, яка є кінцевим власником або контролює діяльність бізнесу. Інформація про бенефіціара є обов'язковою для фінансового моніторингу та регуляторного обліку.

Бізнес-модель – опис того, як підприємство створює цінність, отримує

доходи, управляє витратами та забезпечує фінансову стійкість. Включає продукт, клієнтів, канали збуту, ключові ресурси та механізм доходів.

Блокування рахунку – тимчасове обмеження операцій за рішенням банку або відповідно до законодавства. Здійснюється під час перевірок, за наявності ознак ризикових операцій або через накладення арешту на кошти на рахунку, що може впливати на ліквідність бізнесу, спроможність розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Валютне регулювання – це діяльність Національного банку та у випадках, установлених Законом України "Про валюту і валютні операції", діяльність Кабінету Міністрів України, що спрямована на регламентацію здійснення валютних операцій суб'єктами валютних операцій і уповноваженими установами; це система правил щодо операцій з іноземною валютою, які визначають порядок здійснення платежів, розміри лімітів, порядок відкриття рахунків та фінансові вимоги. Важливе для бізнесів, що здійснюють міжнародні операції.

Винятки (у страхуванні) – події або ризики, які не покриваються страховим договором. Дають змогу оцінити реальний обсяг страхового захисту та уникнути помилкових очікувань.

Виручка (дохід від продажів) – грошові надходження бізнесу від продажу товарів або послуг. Є ключовим джерелом доходу, впливає на ліквідність та планування розвитку.

Власний капітал – різниця між активами і зобов'язаннями, що відображає частку власника у вартості бізнесу. Зростає через прибуток або внески власника і зменшується через збитки або вилучення коштів.

Гарантійні програми – державні механізми, які забезпечують часткову або повну гарантію погашення кредиту за позичальника. Дають змогу підприємцям отримати фінансування навіть за недостатньої застави чи короткої кредитної історії.

Гарантована сума відшкодування – максимальна сума коштів, яка відшкодовується Фондом гарантування вкладів фізичних осіб у разі виведення банку з ринку. Фонд захищає кошти на рахунках фізичної особи - підприємця в межах гарантованої суми та знижує ризики втрати коштів у разі неплатоспроможності банку.

Грант – неповоротна фінансова підтримка на розвиток бізнесу або реалізацію проєкту. Потребує дотримання визначених умов і звітності щодо цільового використання коштів.

Грошовий потік (cash flow) – рух грошових коштів у бізнесі у вигляді надходжень і витрат за певний період. Визначає фактичну ліквідність і здатність бізнесу виконувати зобов'язання вчасно.

Дебіторська заборгованість – суми, які мають сплатити клієнти або партнери за отримані товари чи послуги. Є частиною активів і впливає на грошовий потік та ліквідність.

Державні програми підтримки бізнесу – фінансові та нефінансові інструменти держави для підприємців – гранти, пільгове кредитування, гарантії, навчальні програми. Спрямовані на підвищення стійкості та розвитку бізнесу.

Державні сервіси для бізнесу – онлайн- або офлайн-платформи (вебсайт "Дія.Бізнес", Е-кабінет платника податків, офіційні реєстри), що забезпечують доступ до реєстрації, звітності, перевірки контрагентів та інших адміністративних послуг.

Диверсифікація – розподіл клієнтів, продуктів, постачальників або ринків для зменшення ризиків залежності від одного джерела доходу чи ресурсу.

Документарні операції – це вид банківських послуг для розрахунків у торгівлі, де банк є гарантом безпеки угоди, перевіряючи документи про поставку товарів (наприклад, за акредитивом чи інкасо), і лише після їх відповідності умовам здійснює платіж, мінімізуючи ризики неплатежу для сторін. Це форма розрахунків, що поєднує розрахункові, кредитні та гарантійні функції, корисна під час роботи з незнайомими контрагентами.

Еквайринг – послуга приймання безготівкових платежів через POS-термінали, інтернет-еквайринг або мобільні рішення. Включає технічну інфраструктуру та комісію банку.

Ефективна відсоткова ставка – повна вартість кредиту з урахуванням номінальної ставки, комісій, періодичності платежів і строку кредитування. Дає змогу порівнювати кредитні продукти між собою.

Єдиний податок – спрощена система оподаткування для фізичних осіб -

підприємців, що передбачає фіксовану або відсоткову ставку податку та спрощений облік. Має кілька груп із різними лімітами та правилами.

Звіт про прибутки та збитки (P&L) – фінансовий звіт, що показує доходи, витрати і чистий фінансовий результат за період. Використовується для аналізу рентабельності та ефективності діяльності.

Змінні витрати – витрати, що змінюються пропорційно обсягу виробництва або продажів. До них належать сировина, упаковка, комісії еквайрингу.

Інвестиційна готовність (investment readiness) – здатність бізнесу залучати інвестиції, маючи зрозумілу бізнес-модель, прозору фінансову звітність, чітку фінансову модель і аргументовану потребу в капіталі. Включає готовність до переговорів із інвесторами та управління умовами угод.

Інституційне середовище – сукупність регуляторів, законодавства, державних програм, сервісів та організацій, у межах яких функціонує бізнес. Впливає на доступ до фінансів, регуляторні вимоги і правила ринку.

Касовий розрив – ситуація, коли тимчасово бракує коштів для виконання поточних зобов'язань, незважаючи на наявність прибутку. Виникає через затримки оплат або некоректне планування.

Коефіцієнт операційної стійкості – показник, що відображає співвідношення змінних і постійних витрат та дає змогу оцінити чутливість бізнесу до зміни обсягів продажів.

Комплаєнс – система процедур, що забезпечує відповідність діяльності законодавству, вимогам регуляторів і правилам фінансового моніторингу. Знижує ризики блокувань, штрафів та репутаційних втрат.

Контрагент – особа або компанія, з якою бізнес здійснює фінансові операції. Надійність контрагента впливає на ризики та ліквідність.

Кредит – форма позикового фінансування, що передбачає повернення коштів у визначений строк і сплату відсотків. Використовується для розвитку бізнесу та покриття операційних потреб.

Кредитна лінія – відновлювана форма фінансування в межах погодженого ліміту. Дає змогу гнучко покривати короткострокові потреби та управляти касовими розривами.

Кредитний продукт – будь-яка форма позикового фінансування (кредит, овердрафт, кредитна лінія), що має конкретні умови, ставку та графік погашення.

Кредиторська заборгованість – суми, які бізнес зобов'язаний сплатити постачальникам або іншим контрагентам за отримані товари чи послуги. Є частиною поточних зобов'язань і впливає на ліквідність та грошовий потік. Ефективне управління кредиторською заборгованістю передбачає контроль строків оплати та планування платежів для уникнення касових розривів.

Лізинг – це фінансова послуга, схожа на довгострокову оренду майна (авто, техніки, нерухомості), де лізингодавець купує його в постачальника і передає клієнту (лізингодавцю) в користування за періодичні платежі, найчастіше з можливістю викупу після завершення договору, що дає змогу бізнесу оновлювати активи без значних початкових вкладень, на відміну від кредиту. Існують фінансовий лізинг (з викупом) та оперативний лізинг (повернення майна орендодавцю).

Маржинальний прибуток – різниця між виручкою та змінними витратами, яка показує внесок кожної одиниці продажу в покриття постійних витрат та формування прибутку. Є ключовим показником для аналізу рентабельності, розрахунку точки беззбитковості та прийняття управлінських рішень щодо цін і асортименту.

Мікробізнес – категорія суб'єктів підприємництва з чисельністю працівників до 10 осіб і річним доходом до 2 млн євро. Характеризується спрощеним обліком, низьким рівнем формальних процесів і підвищеною чутливістю до фінансових ризиків.

Малий бізнес – підприємства з кількістю працівників до 50 осіб і річним доходом до 10 млн євро (або відповідного гривневого еквівалента). Має ширші можливості фінансування, але вищі вимоги до обліку, планування та регуляторної відповідності.

Модель розвитку бізнесу – опис етапів еволюції підприємства – від ідеї та відкриття до стабілізації, зростання або припинення діяльності. Визначає потреби у фінансуванні, компетентностях та інструментах управління на кожному етапі.

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) – це державний орган, який здійснює державне регулювання та нагляд

за діяльністю на ринках капіталу та організованих товарних ринках. НКЦПФР слідкує за тим, щоб інвестори, компанії та посередники взаємодіяли без шахрайства, маніпуляцій чи фінансових пірамід. Вона контролює все, що пов'язано з інвестиціями, акціями, облігаціями, недержавними пенсійними фондами та іншими фінансовими інструментами.

Національний банк України – центральний банк України, банк банків, державна інституція, мета якої – забезпечувати цінову та фінансову стабільність у державі та сприяти економічному зростанню України. Здійснює регулювання та нагляд за діяльністю банків, страхових компаній, кредитних спілок, фінансових компаній, ломбардів, лізингових компаній, колекторських компаній та надавачів платіжних послуг.

Овердрафт – короткостроковий кредитний інструмент, що дає змогу тимчасово використовувати більше коштів, ніж є на поточному рахунку. Використовується для покриття операційних розривів та потребує дисципліни погашення.

Основні засоби – довгострокове майно бізнесу (обладнання, техніка, транспорт, інструменти), яке використовується більше одного року. Підлягає амортизації та потребує планування оновлення або заміни.

Операційний грошовий потік – рух коштів, який виникає від основної діяльності бізнесу: продажів, закупівель, оплати праці та інших регулярних операцій. Є ключовим показником поточної фінансової життєздатності.

Операційні витрати – витрати, необхідні для щоденного функціонування бізнесу: оренда, зарплати, комунальні послуги, сервіси, логістика. Формують основне фінансове навантаження та впливають на маржинальність.

Операційний прибуток – прибуток від основної діяльності до врахування відсотків, податків і амортизації (EBIT або аналог). Відображає ефективність операцій та контроль витрат.

Пасиви – фінансові зобов'язання бізнесу перед державою, банками, контрагентами та іншими сторонами. Включають кредити, податки, кредиторську заборгованість. Визначають обсяг майбутніх платежів і впливають на стійкість.

Податки – обов’язкові платежі до бюджету, які сплачує бізнес відповідно до законодавства України. Включають податок на доходи, єдиний податок, ПДВ (для платників), ЄСВ тощо. Коректне податкове планування впливає на ліквідність і відповідність вимогам регуляторів.

Постачальник – компанія або фізична особа, що надає товари чи послуги бізнесу. Надійність постачальників впливає на операційну стабільність і ризики перебоїв у діяльності.

Постійні витрати – витрати, що не залежать від обсягу продажів: оренда, бухгалтерія, інтернет, частина зарплат. Формують основу фінансового навантаження бізнесу та впливають на точку беззбитковості.

Поточний рахунок (рахунок підприємця) – банківський рахунок, призначений для проведення підприємницьких операцій. Забезпечує приймання оплат, здійснення витрат, розрахунки з постачальниками і податками. Є одним із ключових об’єктів фінансового моніторингу.

Платіжна інструкція – це розпорядження ініціатора надавачу платіжних послуг щодо виконання платіжної операції; це – документ або електронна форма, що містить усю інформацію про платіж: одержувача, суму, підставу та призначення платежу. Некоректне заповнення може призвести до блокування або затримки операції.

Платіжний інструмент – це персоналізований засіб, пристрій та/або набір процедур, що відповідають вимогам законодавства та погоджені користувачем і надавачем платіжних послуг для надання платіжної інструкції. До платіжних інструментів належать: картки, інтернет-банкінг, перекази, еквайринг, платежі за QR-кодом.

Прибуток (збиток) – різниця між доходами і витратами за певний період. Визначає фінансовий результат діяльності та можливості розвитку.

Підтвердження походження коштів – документи або пояснення, що підтверджують законність джерела коштів у фінансових операціях. Є вимогою фінансового моніторингу та банківських перевірок.

Позика – фінансування, отримане від фізичної або юридичної особи на умовах повернення. Може мати гнучкіші умови, ніж банківський кредит, але потребує документування.

Регулятор (фінансовий) – це державний або недержавний орган, що встановлює правила, обмеження та контроль для забезпечення

стабільності, цілісності та ефективності фінансової системи, захисту інвесторів і споживачів. В Україні ключовими фінансовими регуляторами є Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР).

Рентабельність продажів – показник, який відображає частку прибутку у виручці. Дає змогу оцінити комерційну ефективність та конкурентоспроможність ціноутворення.

Репутаційний ризик – ризик втрати довіри клієнтів чи партнерів через дії або бездіяльність бізнесу. Має фінансові наслідки через падіння продажів або втрату контрагентів.

Ризикова операція – фінансова трансакція, що містить ознаки підвищеного ризику відповідно до критеріїв банку або законодавства. Може викликати додаткову перевірку та тимчасове обмеження платежу.

ROI (Return on Investment) – показник ефективності інвестицій, що відображає співвідношення отриманого прибутку до вкладених коштів. Використовується для оцінювання доцільності інвестиційних рішень.

Соціальна місія – суспільна мета, яку реалізує соціальне підприємство одночасно з комерційною діяльністю. Формує стратегічний напрям бізнесу та критерії оцінювання результатів.

Соціальний вплив – зміни, яких бізнес досягає в суспільстві завдяки своїй діяльності. Може вимірюватися соціальними, економічними або екологічними індикаторами.

Статутний капітал – первинні кошти або майно, внесені власником під час створення бізнесу. Формує основу власного капіталу й визначає мінімальний рівень фінансової відповідальності.

Страхове покриття – обсяг страхового захисту за договором страхування з урахуванням вимог законодавства для відповідного виду страхування; охоплює ризики, ліміти, строк, територію дії, винятки та інші умови здійснення страхової виплати. Визначає обсяг захисту бізнесу або підприємця.

Страховий випадок – подія, передбачена договором страхування або законодавством, ризик виникнення якої застрахований і з настанням якої виникає обов’язок здійснити страхову виплату.

Товарно-матеріальні запаси (ТМЦ) – матеріали, сировина та товари, які бізнес купує для виробництва або продажу. Є частиною оборотних активів і впливають на операційний цикл.

Точка беззбитковості (break-even point) – обсяг продажів, за якого доходи дорівнюють витратам, а бізнес не отримує прибутку, але й не несе збитків. Використовується для планування та аналізу.

Факторинг – це фінансова послуга, коли компанія продає свою дебіторську заборгованість (неоплачені рахунки-фактури) факторинговій компанії, щоб отримати гроші негайно, замість того, щоб чекати оплати від клієнта. Це дає змогу бізнесу швидко отримати оборотні кошти для поповнення капіталу та уникнення касових розривів.

Фінансова модель – структурований інструмент прогнозування доходів, витрат і грошових потоків. Дає змогу оцінити життєздатність бізнесу та приймати обґрунтовані рішення.

Фінансова грамотність підприємця – здатність застосовувати фінансові знання, навички й відповідальні підходи для управління грошовими потоками, планування, оцінювання ризиків та забезпечення фінансової стійкості бізнесу.

Фінансова послуга – це операція або декілька операцій, пов'язаних однією правовою метою, з фінансовими засобами, що здійснюються в інтересах інших осіб, ніж надавач такої фінансової послуги, а також послуги, безпосередньо визначені спеціальними законами як фінансові послуги. Найпоширенішими фінансовими послугами є: платіжні, кредитні, депозитні, страхові, послуги з торгівлі валютними цінностями тощо.

Фінансовий моніторинг – контроль фінансових операцій для виявлення підозрілих або ризикових дій відповідно до законодавства України. Включає верифікацію клієнтів, аналіз операцій і вимоги щодо підтвердження походження коштів.

Фінансова стійкість – здатність бізнесу виконувати фінансові зобов'язання, витримувати зовнішні шоки та підтримувати діяльність у довгостроковій перспективі. Включає управління ліквідністю, грошовими потоками та ризиками.

Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) – це державна установа, створена для захисту прав вкладників банків та зміцнення довіри до банківської системи України. Однією з функцій ФГВФО є захист прав та інтересів вкладників.

Франшиза (у страхуванні) – частина збитків, яку страхувальник покриває самостійно і яка не компенсується страховою компанією. Впливає на вартість страхування та рівень захисту.

Чистий прибуток (збиток) – прибуток (збиток) після вирахування всіх витрат, податків та фінансових платежів. Є основним показником фінансового результату діяльності бізнесу.

NPV (Net Present Value, чиста поточна вартість) – відображає прибуток інвестора (додаткову вартість інвестицій), яку інвестор очікує отримати від реалізації проєкту, визначається як сума приведених вартостей (PV) вхідних і вихідних платежів (витрат та доходів), пов'язаних із інвестицією чи проєктом протягом періоду його тривалості.

LTV (Lifetime Value, пожиттєва цінність клієнта) – відображає сукупну цінність клієнта для бізнесу у вигляді очікуваного доходу (або маржинального прибутку), який бізнес отримує від одного клієнта за весь період взаємодії, визначається як сума прогнозованих грошових надходжень від клієнта за весь час співпраці з урахуванням частоти покупок / платежів, середнього чека (або середнього доходу за період), тривалості утримання та, за потреби, приведення майбутніх надходжень до поточної вартості (discounted LTV).

* Усі визначення, наведені в глосарії, є не нормативними, а пояснювальними, спрощеними визначеннями, адаптованими для навчання.

Додаток 2.

Основні нормативні акти

1. Міжнародні рамкові документи:

- ◆ 2022 Updated G20/OECD High-Level Principles on SME Financing: https://www.oecd.org/en/publications/2022-updated-g20-oecd-high-level-principles-on-sme-financing_cd1f7694-en.html
- ◆ OECD/INFE Core Competencies Framework on Financial Literacy for MSMEs (2018): https://www.oecd.org/en/publications/oecd-infe-core-competencies-framework-on-financial-literacy-for-msmes_220101c9-en.html;
- ◆ Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>.

2. Національні стратегічні та рамкові документи:

- ◆ Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-fin-literacy>
- ◆ Рамка фінансових компетентностей дорослого населення України: <https://www.fg.gov.ua/storage/files/ukraine-financial-competence-framework-adults.pdf>;
- ◆ Рамка фінансових компетентностей дітей та молоді України: <https://www.fg.gov.ua/storage/files/ramka-finkompetentnostej-dlya-ditej-2024-01-17.pdf>.

3. Аналітичні матеріали:

- ◆ Дослідження стану бізнесу в Україні (березень 2025 року): <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>.

4. Закони України:

- ◆ Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 № 2121-III;
- ◆ Закон України "Про платіжні послуги" від 30.06.2021 № 1591-IX;
- ◆ Закон України "Про систему гарантування вкладів фізичних осіб" від 23.02.2012 № 4452-VI;
- ◆ Закон України "Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг" від 06.07.1995 № 265/95-ВР;
- ◆ Закон України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" від 22.03.2012 № 4618-VI;
- ◆ Закон України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення" від 06.12.2019 № 361-IX;
- ◆ Закон України "Про захист персональних даних" від 01.06.2010 № 2297-VI;
- ◆ Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" від 15.05.2003 № 755-IV;
- ◆ Закон України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" від 08.07.2010 № 2464-VI;
- ◆ Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" від 22.05.2003 № 851-IV;
- ◆ Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV;
- ◆ Закон України "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги" від 05.10.2017 № 2155-VII;
- ◆ Закон України "Про страхування" від 18.11.2021 № 1909-IX;

-
- ◆ Закон України "Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів" від 21.05.2024 № 3720-IX;
 - ◆ Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування" від 23.09.1999 № 1105-XIV;
 - ◆ Закон України "Про валюту і валютні операції" від 21.06.2018 № 2473-VIII;
 - ◆ Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії" від 14.12.2021 № 1953-IX;
 - ◆ Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 № 1023-XII;
 - ◆ Закон України "Про торгово-промислові палати в Україні" від 02.12.1997 № 671/97-ВР;
 - ◆ Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" від 05.07.2012 № 5073-VI;
 - ◆ Закон України "Про соціальні послуги" від 17.01.2019 № 2671-VIII;
 - ◆ Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності" від 02.03.2015 № 222-VIII.
 - ◆ Закон України "Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб" від 09.01. 2025 № 4196-IX.

5. Офіційні державні сервіси та цифрові платформи:

- ◆ Електронний кабінет платника податків (Державна податкова служба України): <https://cabinet.tax.gov.ua/>;
- ◆ вебсайт "Дія.Бізнес": <https://business.diia.gov.ua/>.

6. Державні програми підтримки підприємців:

- ◆ Державна програма "Доступні кредити 5–7–9%": <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/>;
- ◆ програми Експортно-кредитного агентства: <https://www.eca.gov.ua/>;
- ◆ Фінансування та програми підтримки бізнесу: <https://business.diia.gov.ua>