

**Міністерство освіти і науки України
Державний університет «Житомирська
політехніка»**

Ірина АБРАМОВА

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВЕДЕННЯ
БІЗНЕСУ**

Навчальний посібник

ЖИТОМИР

2026

УДК 334.012

A16

*Рекомендовано Вченою радою
Державного університету «Житомирська політехніка»
(протокол № 7 від «27» квітня 2026 р.)*

Рецензенти:

ПТАЩЕНКО Олена – д.е.н., професор кафедри економічної кібернетики та інформатики Західноукраїнського національного університету;

ЧАЛА Вероніка – д.е.н., професор кафедри ЕТМЕВ Українського державного університету науки і технологій НІ «ПДАБА»;

СВІТЛИШИН ІГОР – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій Державного університету «Житомирська політехніка».

Абрамова І.В.

A16 Організація та ведення бізнесу : навч. посібник / І. В. Абрамова. – Електронні дані. – Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2026. – 240 с.

ISBN 978-966-683-729-8

У навчальному посібнику розкрито теоретичні та практичні засади організації та ведення бізнесу в умовах ринкової економіки. Розглянуто механізм створення власної справи, процес генерації та оцінки бізнес-ідей, аналіз ринку і бізнес-середовища, вибір організаційно-правової форми, планування ресурсів і фінансування, а також прийняття ділового рішення та державну реєстрацію бізнесу.

Навчальний посібник орієнтований на студентів закладів вищої освіти економічних і управлінських спеціальностей, а також може бути корисним для аспірантів, викладачів і практиків, які цікавляться проблематикою підприємництва. Матеріал викладено з урахуванням чинного законодавства України, доповнено практичними завданнями, тестовими питаннями, схемами та прикладами, що сприяє формуванню системного економічного мислення та практичних навичок прийняття управлінських рішень у сфері бізнесу.

У навчальному посібнику було використано технології штучного інтелекту як допоміжний інструмент для підготовки окремих рисунків, структуризації матеріалу та технічної підтримки оформлення навчального посібника. Остаточне опрацювання змісту, перевірку достовірності матеріалів і відповідальність за їх подання здійснено автором.

УДК 334.012

ISBN 978-966-683-729-8

© Абрамова І.В., 2026

З М І С Т

ПЕРЕДМОВА

Розділ 1. ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ТА СУСПІЛЬНА РОЛЬ БІЗНЕСУ	7
1.1. Визначення поняття «бізнес» та його ключові ознаки.....	7
1.2. Відмінності між бізнесом, підприємництвом і комерційною діяльністю.....	13
1.3. Функції бізнесу в ринковій економіці	18
1.4. Класифікація видів бізнесу.....	25
ПРАКТИКУМ	29
Розділ 2. АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ	35
2.1. Загальний алгоритм започаткування бізнесу	35
2.2. Генерація бізнес-ідеї та гіпотези бізнесу.....	38
2.3. Аналіз ринку та оцінка бізнес-середовища	40
2.4. Вибір організаційно-правової форми бізнесу.....	51
2.5. Планування ресурсів і фінансування бізнесу	53
2.6. Прийняття ділового рішення та реєстрація бізнесу.....	56
ПРАКТИКУМ	66
Розділ 3. МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	74
3.1. Місія та цілі бізнесу.....	74
3.2. Основні елементи та принципи маркетингової діяльності ...	77
3.3. Планування товарного асортименту.....	84
3.4. Життєвий цикл товару	91
3.5. Організація процесу руху товарів	93
ПРАКТИКУМ	95
Розділ 4. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	102
4.1. Сутність бізнес-планування	102
4.2. Види бізнес-планів та сфери їх застосування	105
4.3. Етапи підготовки бізнес-плану	111
4.4. Структура бізнес-плану та зміст його основних розділів.....	114
ПРАКТИКУМ	120

Розділ 5. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	127
5.1. Організація фінансування бізнесу	127
5.2. Фінансове забезпечення ведення бізнесу	135
5.3. Фінансове планування та бюджетування	139
5.4. Залучення іноземного капіталу у розвиток бізнесу	142
ПРАКТИКУМ	145
Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	152
6.1. Поняття організаційно-правової форми бізнесу	152
6.2. Особливості різних організаційно-правих форм бізнесу	154
6.3. Органи управління бізнесом та їхні повноваження.....	165
6.4. Відповідальність суб'єктів бізнесу	169
ПРАКТИКУМ	173
Розділ 7. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БІЗНЕСУ	181
7.1. Поняття та склад ресурсного забезпечення бізнесу.....	181
7.2. Інструменти управління трудовими ресурсами	183
7.3. Інструменти управління виробничими ресурсами.....	186
7.4. Інструменти управління фінансовими та інформаційними ресурсами	191
ПРАКТИКУМ	199
Розділ 8. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ	205
8.1. Склад і характеристика форм фінансової звітності підприємства	205
8.2. Бухгалтерський баланс як основа фінансової діагностики бізнесу.....	207
8.3. Аналіз звіту про фінансові результати	215
8.4. Показники рентабельності.....	217
ПРАКТИКУМ	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	227
ДОДАТКИ	

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах розвитку національної та світової економіки підприємництво виступає одним із ключових чинників економічного зростання, структурної модернізації господарства, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності держави. Посилення глобалізаційних процесів, цифрова трансформація економіки, зростання ролі інновацій, а також необхідність швидкої адаптації суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища зумовлюють підвищення вимог до рівня підготовки фахівців, здатних ефективно організовувати та вести бізнес у сучасних умовах.

Саме тому підготовка здобувачів освіти, які володіють системними знаннями про засади підприємницької діяльності, механізми створення й функціонування бізнесу, інструменти управління його ресурсами, ризиками та розвитком, є важливим завданням сучасної економічної освіти. Навчальний посібник «Організація та ведення бізнесу» підготовлено з метою формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про сутність підприємництва, особливості його організації, правового забезпечення, фінансово-економічного супроводу та стратегічного розвитку в ринковому середовищі.

Актуальність підготовки такого посібника визначається не лише потребами освітнього процесу, а й сучасними суспільно-економічними викликами. Умови нестабільності, посилення конкуренції, динамічних змін ринкової кон'юнктури, трансформації моделей споживання та розвитку цифрових технологій вимагають від майбутніх фахівців не лише теоретичних знань, а й практичних навичок щодо започаткування власної справи, вибору оптимальної організаційно-правової форми господарювання, розроблення бізнес-моделі, формування бізнес-плану, оцінювання ризиків, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення ефективного функціонування підприємства.

У пропонованому посібнику послідовно розкрито ключові аспекти організації та ведення бізнесу. Значну увагу приділено теоретичним основам підприємництва, його місцю в економічній системі, особливостям розвитку бізнесу в сучасних умовах, а

також правовим засадам здійснення підприємницької діяльності в Україні. Окремі розділи присвячено вибору виду діяльності, процедурі державної реєстрації суб'єктів господарювання, формуванню ресурсного забезпечення бізнесу, побудові системи управління, маркетинговому супроводу, фінансовому плануванню, аналізу результатів діяльності та визначенню стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Важливою перевагою видання є його практична спрямованість. Матеріал подано з урахуванням реальних потреб освітнього процесу та практики господарювання. У змісті посібника поєднано питання правового регулювання, економічного обґрунтування, фінансового забезпечення, управлінського супроводу та стратегічного планування підприємницької діяльності. Це дозволяє розглядати бізнес як складну багатокомпонентну систему, ефективно функціонування якої потребує комплексного підходу, професійної підготовки та постійного оновлення знань.

Під час підготовки навчального посібника враховано положення чинного законодавства України, зокрема норми Цивільного та Господарського кодексів України, законодавчі акти у сфері державної реєстрації, оподаткування, бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Водночас у змісті видання враховано сучасні міжнародні підходи до розвитку підприємництва, рекомендації міжнародних організацій та актуальні тенденції функціонування бізнесу в умовах глобальної економіки. Це сприяє формуванню у здобувачів освіти не лише розуміння національних особливостей ведення бізнесу, а й усвідомлення ширшого міжнародного контексту розвитку підприємницької діяльності.

Навчальний посібник адресовано здобувачам вищої освіти економічних, управлінських та інших спеціальностей, аспірантам, викладачам, а також усім, хто цікавиться питаннями започаткування, організації та розвитку бізнесу. Він може бути використаний як у межах аудиторної роботи, так і для самостійного опрацювання матеріалу, підготовки до практичних занять, виконання індивідуальних завдань, розроблення бізнес-проектів і формування прикладних навичок у сфері підприємництва.

Розділ 1. ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ТА СУСПІЛЬНА РОЛЬ БІЗНЕСУ

- 1.1. Визначення поняття «бізнес» та його ключові ознаки
- 1.2. Відмінності між бізнесом, підприємництвом і комерційною діяльністю
- 1.3. Функції бізнесу у ринковій економіці
- 1.4. Класифікація видів бізнесу

Ключові поняття:

бізнес, ринкова економіка, функції бізнесу, виробнича функція, розподільча функція, обмінна (ринкова) функція, інноваційна функція, соціальна функція, регулююча функція, стабілізуюча функція

«Бізнес, який робить лише гроші, - це бідний бізнес».

Генрі Форд, засновник *Ford Motor Company*, промисловець-новатор, який поєднав ефективність виробництва з турботою про працівників та споживачів.

1.1. Визначення поняття «бізнес» та його ключові ознаки

Поняття «бізнес» має давнє походження та відображає еволюцію людської економічної діяльності від найпростіших форм обміну до сучасних високотехнологічних моделей підприємництва¹.

Етимологічно слово «*business*» походить від давньоанглійського «*bisignes*», що означало «стан зайнятості» або «турбота». У XIV–XV ст. воно означало «заняття» чи «професію», а вже у XVII ст. набуло сучасного змісту – «торгівля, комерційна діяльність»². Таким чином, бізнес

¹ *Business Definition & Meaning*, Dictionary.com. URL: <https://www.dictionary.com/browse/business>

² *Business – Etymology, Origin & Meaning*, Online Etymology Dictionary. URL: <https://www.etymonline.com/word/business>

ототожнювався не лише з прибутком, а з активною людською діяльністю, спрямованою на створення цінності.

З економічного погляду бізнес як форма суспільного виробництва почав формуватися ще у стародавні часи – у межах натурального обміну, коли люди виготовляли товари не лише для власного споживання, а й для обміну на інші блага. Поява грошей та розвиток ринку сприяли перетворенню обміну на організовану комерційну діяльність. У середньовічній Європі це виявлялося у становленні ремісничих гільдій та купецьких об'єднань. Згодом, у період Великих географічних відкриттів і становлення світової торгівлі, підприємницька діяльність набула більш організованих форм. Саме тоді почали з'являтися перші акціонерні компанії, які об'єднували капітали багатьох інвесторів для фінансування масштабних і ризикованих торговельних експедицій (1602 р.)¹.

У XVIII–XIX ст. з початком промислової революції бізнес починає асоціюватися з підприємницькою ініціативою, інноваційністю та конкуренцією. Саме тоді з'являються перші теорії підприємництва А. Сміта, Й. Шумпетера, які розглядали бізнес не лише як джерело прибутку, а як рушійну силу економічного прогресу. У XX ст., із розвитком менеджменту, маркетингу та фінансових ринків, бізнес стає складною системою, що поєднує економічну, соціальну та етичну складові. Сучасна концепція бізнесу виходить далеко за межі прагнення до прибутку. Вона включає корпоративну соціальну відповідальність, сталий розвиток, цифровізацію, інновації та партнерство з державою й суспільством².

Розвиток бізнесу є відображенням еволюції людської цивілізації, суспільних відносин та економічного прогресу. Від первісних форм обміну товарами до сучасних цифрових корпорацій бізнес пройшов тривалий шлях, змінюючи свої функції, структуру та роль у суспільстві (табл. 1.1).

¹ A Brief History of Business & Business Theory, Oxford Scholastica. URL: <https://www.oxfordscholastica.com/blog/business-economics-articles/a-brief-history-of-business-and-business-theory>

² The Evolution of Business Throughout History, More 2 Marketing. URL: <https://more2marketing.com.au/2024/06/19/the-evolution-of-business-throughout-history>

Таблиця 1.1

Ключові риси бізнесу у різні історичні періоди¹

Історичний період	Характерні риси бізнесу	Ключові прояви та приклади
Стародавні цивілізації (бл. 3000 р. до н.е.)	Виникнення перших форм торгівлі та комерції.	Месопотамія, Єгипет, Індія, Китай – розвиток купецтва, урізноманітнення ремісничих професій.
Середньовічна епоха (V–XV ст.)	Розвиток центрів торгівлі.	Створення гільдій як перших форм підприємницьких об'єднань.
Період Відродження і зародження капіталізму (XV–XVII ст.)	Поява банків, кредитних систем, торговельних компаній, зародження міжнародної торгівлі.	Заснування банків, розвиток біржової торгівлі, становлення приватного підприємництва.
Промислова революція (XVIII–XIX ст.)	Перехід від ручної праці до машинної, зростання масштабів виробництва.	Поява перших корпорацій і монополій.
Сучасна епоха (XX–XXI ст.)	Глобалізація, цифровізація, формування інноваційних бізнес-моделей.	Виникнення транснаціональних корпорацій, поширення електронної комерції та цифрового маркетингу.

Отже, **бізнес** – це не лише комерційна діяльність, спрямована на отримання прибутку, а організована форма суспільного виробництва, що забезпечує обіг ресурсів, задоволення потреб, створення робочих місць і розвиток соціально-економічного середовища.

У сучасній українській економічній науці поняття «бізнес» переважно трактується як організована, ініціативна, системна діяльність, спрямована на створення цінності для споживача, ефективне використання ресурсів і досягнення прибутку в умовах ризику та конкуренції. Як зазначає Н. Добрава, **бізнес** – це форма економічної активності, яка поєднує управлінські, фінансові, маркетингові та виробничі процеси в єдину систему

¹ Roberts, K. *The Origins of Business, Money, and Markets*. – New York : Columbia Business School Publishing, 2015. – 368 p.

отримання доданої вартості¹. Г. Синицина підкреслює, що бізнес у сучасному розумінні є не лише джерелом прибутку, а й рушієм інновацій та цифрової трансформації економіки, оскільки в його структурі поєднуються ринкові механізми, підприємницька ініціатива й інституційні регулятори².

З юридичної точки зору термін «бізнес» не має законодавчо закріпленого визначення, однак його часто ототожнюють або зі сферою господарської діяльності, або з підприємництвом, підкреслюючи, що бізнес є ширшим за змістом поняттям, яке охоплює не лише виробництво та торгівлю, а й управління ризиками, інвестиціями, фінансами та маркетингом³. Подібної думки дотримується С. Тульчинська, яка розглядає бізнес як соціально-економічну систему, що забезпечує взаємодію індивідуальних і суспільних інтересів через ринкові механізми саморегуляції⁴.

Крім того, бізнес функціонує в межах системи, де ключову роль відіграє *бізнес-середовище* – сукупність правових, економічних, інституційних і технологічних умов, що формують можливості для розвитку приватної ініціативи. У цьому контексті бізнес розглядається не ізольовано, а як елемент економічної екосистеми, тісно пов'язаної з політикою держави, інноваціями, глобальними ланцюгами вартості та стійким розвитком.

Ефективність функціонування бізнесу безпосередньо залежить від якості інституційного середовища, рівня захисту прав власності, доступу до фінансових ресурсів і розвитку підприємницької інфраструктури. Відтак формування сприятливого бізнес-середовища виступає одним із ключових завдань державної економічної політики, оскільки саме воно

¹ Добрава Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник / Добрава Н.В., Осипова М.М. – Одеса: Бондаренко М. О., 2018. – 305 с.

² Синицина Г.А., Рачкован О.Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій / Г.А. Синицина, О.Д. Рачкован. – Харків : ХДУХТ, 2019. – 93 с.

³ Щербина В. С. Господарське право України. – Київ : Юрінком Інтер, 2013. – 640 с.

⁴ Стратегії розвитку соціально-економічних систем. Курс лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Економіка і бізнес» спец. 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С. О. Тульчинська. – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 139 с.

визначає конкурентоспроможність національної економіки та стійкість її розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, бізнес – це організована, ініціативна, ринково орієнтована діяльність, пов'язана із прийняттям ризику та управлінням ресурсами, яка інтегрує виробничі, фінансові, маркетингові й управлінські процеси.

Для глибшого розуміння сутності бізнесу доцільно виокремити його **ключові ознаки**, які дозволяють відмежувати бізнес від інших видів економічної діяльності (адміністративної, бюджетної, некомерційної тощо).

Базовою ознакою бізнесу є **ініціативність і самостійність економічної діяльності**, яка проявляється у здатності суб'єктів господарювання самостійно приймати рішення щодо вибору напрямів діяльності, форм організації виробництва, використання ресурсів, формування цінової та збутової політики. Економічна ініціатива розглядається в теоріях підприємництва як першоджерело інновацій, конкуренції та економічного розвитку. У працях Й. Шумпетера саме підприємець є носієм нововведень і рушійною силою економічного розвитку¹.

Невід'ємною ознакою бізнесу є його **ринкова орієнтація та спрямованість на споживача**. Бізнес функціонує виключно в умовах ринку, де результати діяльності залежать від співвідношення попиту і пропозиції, рівня конкуренції, платоспроможності споживачів та їхніх уподобань. Бізнес орієнтується не стільки на сам процес виробництва, скільки на створення споживчої цінності, здатної задовольнити конкретні потреби клієнтів і забезпечити стабільний попит на товари або послуги. Саме такий підхід окреслено в працях М. Портера².

Спрямованість на отримання прибутку є фундаментальною економічною ознакою бізнесу. Прибуток є узагальнюючим фінансовим результатом бізнесової діяльності та

¹ Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

² Porter M. *Competitive Advantage*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

основним стимулом економічної активності. Водночас у сучасних умовах розвитку ринкової економіки **прибуток** розглядається не лише як кінцева мета, а й як джерело відтворення капіталу, інвестування, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Такий підхід відображає еволюцію класичного уявлення про бізнес від виключно комерційної діяльності до складної багатофункціональної системи.

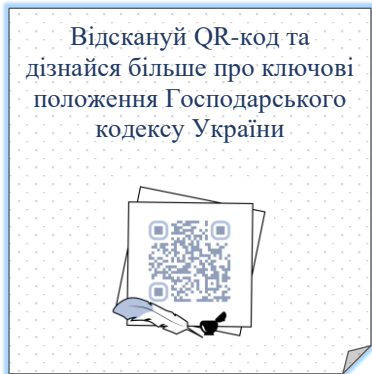
Важливою ознакою бізнесу є **наявність економічного ризику та функціонування в умовах невизначеності**. Бізнес-рішення завжди пов'язані з імовірністю відхилення фактичних результатів від очікуваних через зміни ринкової кон'юнктури, державної політики, технологічного середовища або поведінки конкурентів. Прийняття ризику є невід'ємною характеристикою підприємницької діяльності та одним із чинників диференціації доходів між суб'єктами бізнесу.

Бізнес також характеризується **системністю та комплексністю процесів**. Він являє собою цілісну економічну систему, у межах якої взаємодіють виробничі, фінансові, маркетингові, логістичні та управлінські підсистеми. Ефективність бізнесу визначається не ізольованими операціями, а узгодженістю та збалансованістю всіх елементів бізнес-системи. Порушення взаємозв'язків між окремими підсистемами призводить до зниження загальної результативності діяльності та зростання управлінських витрат¹. У зв'язку з цим особливого значення набуває інтегроване управління бізнес-процесами, орієнтоване на досягнення стратегічних цілей і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Інституційна та правова обумовленість є ще однією суттєвою ознакою бізнесу. Бізнесова діяльність здійснюється в межах визначеного правового поля, яке регулює відносини власності, конкуренції, оподаткування, найму праці та захисту прав споживачів. В українських умовах це знаходить відображення у положеннях Господарського кодексу України, де

¹ Ачкасова, Л. М. (2023). Система управління ефективністю діяльності підприємства. Економіка транспортного комплексу, (41), 5. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5>

хоча термін «бізнес» прямо не визначено, проте окреслено правові засади господарської та підприємницької діяльності¹.



У сучасній економіці бізнес набуває виразної соціальної та суспільної значущості. Окрім створення прибутку, бізнес виконує функції забезпечення зайнятості, формування доходів населення, розвитку територій, підтримки інновацій і сталого розвитку. Зростає роль корпоративної соціальної відповідальності, дотримання етичних стандартів та інтеграції

бізнесу в ширшій соціально-економічній контекст. Таким чином, бізнес постає як процес, що поєднує економічні, управлінські, правові та соціальні компоненти, функціонуючи як ключовий елемент ринкової економіки та механізм суспільного розвитку.

1.2. Відмінності між бізнесом, підприємництвом і комерційною діяльністю

У сучасній економічній науці та практиці терміни «бізнес», «підприємництво» і «комерційна діяльність» широко використовуються для характеристики різних аспектів господарської активності, однак у науковому дискурсі вони нерідко ототожнюються. Водночас кожне з цих понять має власне змістовне наповнення, функціональне призначення та сферу застосування, що відображає специфіку ролі суб'єктів економічної діяльності в ринковій системі. Тому розмежування бізнесу, підприємництва та комерційної діяльності є необхідною передумовою для глибокого розуміння механізмів функціонування ринку, форм організації господарської

¹ Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

діяльності та особливостей управління економічними процесами на різних рівнях.

У широкому розумінні бізнес розглядається як система економічних відносин, спрямованих на створення, обмін і реалізацію товарів та послуг з метою отримання прибутку, що охоплює як одноразові, так і довгострокові економічні операції в різних сегментах ринку. Поняття «бізнес» є ширшим за підприємництво, оскільки включає не лише процес започаткування нових підприємницьких ініціатив, а й управлінські, фінансові, маркетингові та інші функціональні аспекти діяльності господарських структур на всіх етапах їх функціонування¹.

Підприємництво є особливою формою діяльності, що ґрунтується на самостійності, ініціативності та відповідальності суб'єкта господарювання і здійснюється з метою створення нової економічної цінності та отримання прибутку. На відміну від загального ведення бізнесу, підприємництво передбачає активний пошук і реалізацію нових економічних можливостей, прийняття рішень в умовах невизначеності та свідоме прийняття ризику, пов'язаного з упровадженням нових продуктів, послуг, технологій або організаційних рішень.

Бізнес як економічне явище охоплює будь-яку діяльність, спрямовану на отримання доходу, незалежно від рівня новизни чи інноваційності. Він може мати стабільний, відтворюваний характер і функціонувати на основі усталених ринкових моделей, стандартних процесів і прогнозованих результатів. Підприємництво ж виступає динамічною складовою бізнесу, що забезпечує його розвиток, оновлення та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Сутнісною ознакою підприємництва є інноваційність, яка проявляється не лише у створенні принципово нових товарів або послуг, а й у вдосконаленні способів організації виробництва, управління ресурсами, взаємодії з ринком та споживачами. Саме через інноваційну функцію підприємництво відіграє ключову роль у формуванні конкурентного середовища, підвищенні

¹ Чим відрізняється підприємець від бізнесмена? URL: <https://chik.dcz.gov.ua/publikaciya/chym-vidriznyayetsya-pidpriyemec-vid-biznesmena>

ефективності використання ресурсів і стимулюванні економічного зростання.

Важливою відмінністю підприємництва від бізнесу є рівень ризику та відповідальності. Підприємницька діяльність здійснюється в умовах обмеженої інформації та високої мінливості ринкового середовища, що зумовлює відсутність гарантованого результату. Водночас бізнес, особливо на стадії зрілого функціонування, здебільшого орієнтований на мінімізацію ризиків і стабілізацію доходів.

У системі національної економіки підприємництво виконує роль рушійної сили структурних змін, тоді як бізнес забезпечує відтворення економічних процесів, зайнятість населення та стабільність господарських зв'язків. Таким чином, підприємництво можна розглядати як процес зародження та розвитку економічної діяльності, а бізнес – як форму її реалізації та функціонування. Усвідомлення цієї відмінності є важливим для формування цілісного розуміння механізмів розвитку сучасної економіки та ролі суб'єктів господарювання в ній¹.

Комерційна діяльність у системі господарювання розглядається як специфічна складова економічної діяльності, безпосередньо пов'язана з процесами обміну, насамперед з купівлею та продажем товарів, перепродажем, збутом, постачанням і наданням посередницьких послуг. Її головною метою є отримання доходу шляхом організації та забезпечення руху товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача.

У порівнянні з підприємництвом **комерційна діяльність** має вужчий функціональний характер. **Підприємництво** охоплює повний цикл створення економічної цінності – від виникнення ідеї, залучення ресурсів і організації виробництва до виходу на ринок та управління ризиками. Комерційна діяльність, своєю чергою, зосереджується переважно на операційній фазі обігу, не обов'язково передбачаючи створення нового продукту, технології чи бізнес-моделі. Вона може здійснюватися як у межах підприємницької ініціативи, так і в рамках уже сформованого бізнесу з усталеними процесами.

¹ Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

Порівняно з бізнесом комерційна діяльність також має більш прикладний і спеціалізований характер. Бізнес як ширше поняття охоплює будь-яку діяльність, спрямовану на отримання доходу, включно з виробничою, фінансовою, сервісною, інноваційною та управлінською діяльністю. Комерційна діяльність у цій системі виконує *обслуговуючу та забезпечувальну функцію*, сприяючи реалізації результатів бізнесу на ринку та формуванню грошових потоків.

З точки зору інноваційності комерційна діяльність, як правило, є менш динамічною, ніж підприємництво. Вона орієнтована не стільки на пошук нових економічних можливостей, скільки на ефективну організацію торговельних операцій, оптимізацію логістики, ціноутворення, договірних відносин і взаємодії з контрагентами. Водночас саме комерційна діяльність забезпечує практичну реалізацію результатів підприємницьких рішень і стійкість функціонування бізнесу.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок між бізнесом, підприємництвом та комерційною діяльністю¹

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

У цьому контексті *бізнес* постає як надбудова, яка охоплює як підприємництво (як творчу, стратегічно орієнтовану діяльність), так і комерційну діяльність (як операційний блок функціонування ринкового обміну). Такий поділ підкреслює, що не кожен бізнес має бути інноваційним чи зорієнтованим на ризик: частина бізнесових процесів може бути орієнтована на стабільний обіг товарів чи послуг (*комерція*), тоді як *підприємництво* завжди має ознаки новаторства, ризику та створення нових економічних можливостей.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика бізнесової, підприємницької та комерційної діяльності

Критерій / вид діяльності	Бізнесова	Підприємницька	Комерційна
Обсяг поняття	Найширше: включає підприємництво, торгівлю, управління, послуги, виробництво	Сегмент бізнесу: діяльність зі створення нових економічних ініціатив	Частина підприємницької діяльності, що фокусується на обміні (купівля-продаж)
Основна мета	Отримання прибутку, створення вартості	Ініціація економічних можливостей, інновації, прибуток	Отримання доходу через операції обміну
Ризик	Варіюється залежно від типу	Високий (ризикова діяльність)	Середній/низький
Новаторство	Не обов'язкове	Обов'язкове	Не передбачене
Приклади	Виробництво, послуги, франчайзинг, інвестиції	Стартап, впровадження нових продуктів	Торгівля, оптова/роздрібна купівля-продаж

Отже, поняття *бізнес*, *підприємництво* та *комерційна діяльність* тісно пов'язані між собою, але мають різний зміст і практичне призначення. Бізнес є найбільш загальним поняттям і охоплює всі види ринкової економічної діяльності, спрямованої на створення цінності та отримання прибутку. Підприємництво виступає активною, ініціативною складовою бізнесу, що

пов'язана з упровадженням нових ідей, прийняттям ризику та пошуком нових можливостей розвитку. Комерційна діяльність, своєю чергою, має більш прикладний характер і зосереджується переважно на операціях купівлі-продажу та організації обігу товарів і послуг.

1.3. Функції бізнесу в ринковій економіці

У ринковій економіці бізнес виступає ключовим механізмом організації господарської діяльності та задоволення суспільних потреб, забезпечуючи взаємодію виробників, споживачів, держави й інших учасників економічних відносин. Через бізнес реалізуються процеси створення, розподілу, обміну та споживання економічних благ, що визначає його системоутворюючу роль у функціонуванні ринку. Розкриття функцій бізнесу дозволяє глибше зрозуміти його економічну сутність, значення для розвитку національної економіки та місце в механізмі ринкового саморегулювання.



Рис. 1.2. Функції бізнесу в ринковій економіці¹

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

У науковій та навчальній літературі бізнес розглядається як важливе економічне явище, що виконує виробничу, розподільчу, обмінну (ринкову), інноваційну, соціальну, регулюючу та стабілізуючу функції. Сукупність цих функцій відображає роль бізнесу в розвитку економіки, формуванні ринкових відносин і забезпеченні стабільності господарської діяльності. Бізнес взаємодіє з державою, населенням та іншими суб'єктами економіки, впливаючи на економічне зростання та рівень зайнятості. В умовах сучасних змін значення бізнесу зростає, оскільки він сприяє адаптації економіки до нових викликів і потреб суспільства.

Виробнича функція бізнесу в ринковій економіці полягає у створенні товарів і наданні послуг, які необхідні споживачам. Для цього бізнес організовує процес виробництва, поєднуючи працю людей, обладнання, сировину, фінансові ресурси та управлінські рішення. Саме завдяки виробничій функції на ринку з'являються продукти і послуги, які задовольняють повсякденні та професійні потреби населення. Цю функцію виконують усі підприємства – від малих фірм до великих компаній.

Важливою складовою виробничої функції є раціональне використання ресурсів. Бізнес прагне організувати виробництво так, щоб витрати були мінімальними, а результат – максимально ефективним. Для цього підприємства планують обсяги виробництва, контролюють використання матеріалів, удосконалюють організацію праці та застосовують сучасне обладнання. Ефективне управління виробничими процесами дозволяє знижувати собівартість продукції та підвищувати її якість.

На рівні держави виробнича функція бізнесу має велике економічне значення. Саме діяльність підприємств у сфері виробництва товарів і послуг формує валовий внутрішній продукт країни, забезпечує робочі місця та наповнює державний бюджет через податки. Чим активніше розвивається виробництво, тим вищим є рівень економічного зростання, доходів населення та соціальної стабільності.

У сучасних умовах виробнича функція бізнесу тісно пов'язана з впровадженням нових технологій і сучасних методів роботи. Використання автоматизації, цифрових рішень і нових

підходів до організації виробництва допомагає підприємствам швидше реагувати на зміни попиту та успішно конкурувати на ринку. Таким чином, виробнича функція бізнесу є основою його розвитку та важливим чинником економічного прогресу суспільства¹.

У сучасних умовах виробнича функція бізнесу тісно пов'язана з впровадженням нових технологій і сучасних методів роботи. Використання автоматизації, цифрових рішень і нових підходів до організації виробництва допомагає підприємствам швидше реагувати на зміни попиту та успішно конкурувати на ринку. Таким чином, виробнича функція бізнесу є основою його розвитку та важливим чинником економічного прогресу суспільства.

Розподільча функція бізнесу полягає в розподілі доходів і результатів господарської діяльності між основними учасниками економічного процесу. У процесі функціонування бізнес створює додану вартість, яка надалі розподіляється у формі заробітної плати працівникам, прибутку власникам і підприємцям, податків державі, а також коштів для подальшого розвитку підприємства. Таким чином, бізнес виступає важливим посередником у русі фінансових ресурсів у ринковій економіці.

Важливим елементом розподільчої функції є формування доходів населення. Через виплату заробітної плати, премій та інших винагород бізнес безпосередньо впливає на рівень життя працівників і їхню купівельну спроможність. Отримані доходи використовуються для задоволення особистих потреб, що, у свою чергу, стимулює попит на товари та послуги й підтримує розвиток ринку².

Розподільча функція бізнесу також тісно пов'язана з фінансуванням державних потреб. Сплачуючи податки та обов'язкові збори, підприємства беруть участь у формуванні державного бюджету, з якого фінансуються освіта, охорона здоров'я, соціальний захист населення та інші суспільно важливі

¹ Орлова К. Є. *Управління бізнесом : підручник*. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019.

² Тульчинська С. О. *Економіка підприємства : навчальний посібник*. Київ : КНЕУ, 2018.

сфери. У цьому контексті бізнес виступає одним із ключових джерел економічної стабільності та соціального розвитку країни.

Крім того, частина доходів, отриманих у результаті діяльності бізнесу, спрямовується на інвестиції та розширення виробництва, що дозволяє оновлювати обладнання, упроваджувати нові технології, створювати додаткові робочі місця та підвищувати ефективність діяльності підприємств¹. Отже, розподільча функція бізнесу забезпечує не лише рух доходів між різними суб'єктами економіки, а й створює умови для сталого розвитку підприємств і економіки загалом.

Обмінна (ринкова) функція бізнесу полягає в організації процесу обміну товарів і послуг між виробниками та споживачами. Саме через цю функцію результати виробничої діяльності бізнесу надходять на ринок і стають доступними для покупців. Бізнес виступає посередником між створенням продукції та її споживанням, забезпечуючи рух товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача.

У межах обмінної функції бізнес формує пропозицію товарів і послуг, реагуючи на попит споживачів. Підприємства аналізують потреби ринку, рівень доходів населення, поведінку покупців і відповідно коригують асортимент, обсяги виробництва та ціни. Таким чином, обмінна функція забезпечує узгодження інтересів виробників і споживачів та сприяє встановленню ринкової рівноваги.

Важливим елементом обмінної функції є участь бізнесу у процесі ціноутворення. Ціни на товари й послуги формуються під впливом попиту, пропозиції, конкуренції та витрат виробництва. Через механізм ціноутворення бізнес передає ринку інформацію про наявність товарів, їхню якість і цінність для споживачів, що допомагає покупцям приймати рішення щодо купівлі, а підприємствам – планувати подальшу діяльність².

Обмінна функція бізнесу має також важливе значення для розвитку конкуренції та ефективності ринкової економіки. Конкуруючи між собою, підприємства прагнуть запропонувати споживачам кращу якість, нижчі ціни або додаткові переваги. У

¹ Мочерний С. В. *Економічна теорія* : підручник. Київ : Академія, 2009. 412 с.

² Базилевич В. Д. *Мікроекономіка* : підручник. Київ : Знання, 2008. 679 с.

результаті підвищується рівень обслуговування, розширюється вибір товарів і послуг, а ринок стає більш динамічним і орієнтованим на потреби споживачів.

Інноваційна функція бізнесу полягає у впровадженні нових ідей, технологій, товарів, послуг та способів організації діяльності з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Саме бізнес є основним середовищем, у якому наукові розробки та нові знання перетворюються на практичні рішення, доступні споживачам. Інновації в бізнесі стосуються не лише високих технологій, а й удосконалення звичних процесів, продукції та послуг.

Інноваційна діяльність дозволяє бізнесу адаптуватися до змін у споживчому попиті, технологічному розвитку та конкурентному середовищі. Підприємства, які впроваджують нові продукти або використовують сучасні методи роботи, мають більше можливостей утримувати позиції на ринку та розширювати свою діяльність. У цьому сенсі інновації виступають важливим інструментом розвитку бізнесу й підвищення його економічних результатів¹.

На рівні економіки загалом інноваційна функція бізнесу сприяє оновленню виробничої бази, зростанню продуктивності праці та формуванню нових секторів економіки. Через інновації бізнес стимулює попит на нові професії, розвиток освіти та науки, а також підвищення якості товарів і послуг. Це позитивно впливає на темпи економічного зростання та конкурентоспроможність країни.

У сучасних умовах інноваційна функція бізнесу тісно пов'язана з цифровізацією, використанням інформаційних технологій та автоматизацією процесів. Застосування цифрових платформ, електронної комерції, аналітичних інструментів і сучасних управлінських підходів дозволяє бізнесу швидше приймати рішення та ефективніше реагувати на потреби ринку². Таким чином, інноваційна функція є важливою умовою сталого

¹ Довгаль О. А., Довгаль Г. В. *Інноваційна економіка* : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 156 с.

² *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* : монографія. Вип. 2 / за ред. К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова. Херсон : Грінь Д.С., 2021. 906 с.

розвитку як окремих підприємств, так і ринкової економіки в цілому.

Соціальна функція бізнесу полягає у впливі підприємницької діяльності на умови життя населення та розвиток суспільства загалом. Насамперед бізнес виконує цю функцію через створення робочих місць і забезпечення зайнятості населення. Підприємства надають людям можливість отримувати стабільний дохід, реалізовувати професійні навички та підвищувати рівень добробуту, що є важливою умовою соціальної стабільності в ринковій економіці.

Важливим проявом соціальної функції бізнесу є участь у формуванні доходів населення та підвищенні якості життя. Через виплату заробітної плати, соціальних виплат і додаткових заохочень бізнес впливає на купівельну спроможність громадян і рівень споживання. Це, у свою чергу, стимулює розвиток ринку товарів і послуг та сприяє економічному зростанню¹.

Соціальна функція бізнесу також реалізується через дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності. Сучасні підприємства дедалі частіше беруть участь у соціальних проєктах, підтримують освіту, охорону здоров'я, культуру, екологічні ініціативи та розвиток місцевих громад. Такі дії сприяють формуванню позитивного іміджу бізнесу та зміцненню довіри з боку суспільства².

У ширшому контексті соціальна функція бізнесу полягає у сприянні розвитку людського капіталу. Бізнес інвестує в навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації та створення безпечних і комфортних умов праці. Завдяки цьому підвищується продуктивність праці, конкурентоспроможність підприємств і забезпечується сталий соціально-економічний розвиток країни.

Регулююча функція бізнесу проявляється через його участь у механізмі ринкового саморегулювання. У процесі господарської діяльності підприємства реагують на зміни

¹ Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100.

² Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

попиту, пропозиції, цін і конкуренції, коригуючи обсяги виробництва, асортимент товарів і послуг, а також напрями своєї діяльності. Таким чином бізнес сприяє узгодженню інтересів виробників і споживачів без прямого адміністративного втручання держави, що є однією з ключових ознак ринкової економіки.

Через регулюючу функцію бізнес також впливає на структуру ринку та рівень конкуренції. Підприємства, конкуруючи між собою, змушені підвищувати якість продукції, знижувати витрати, впроваджувати нові підходи до організації роботи. У результаті менш ефективні суб'єкти залишають ринок, а більш конкурентоспроможні – розширюють свою діяльність. Це сприяє раціональному розподілу ресурсів і підвищенню загальної ефективності економіки¹.

Стабілізуюча функція бізнесу полягає у підтриманні відносної економічної рівноваги та стійкості ринкової системи. Завдяки гнучкості підприємств і їх здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища зменшуються негативні наслідки економічних коливань, криз або змін попиту. Бізнес, змінюючи обсяги виробництва, інвестицій та зайнятості, допомагає економіці пристосовуватися до нових умов.

На макроекономічному рівні регулююча та стабілізуюча функції бізнесу доповнюють державне економічне регулювання. Активна діяльність підприємств сприяє стабільному наповненню бюджету, збереженню робочих місць і підтриманню економічної активності навіть у складних умовах. Для студентів важливо усвідомити, що саме поєднання ринкового саморегулювання бізнесу та державної економічної політики створює основу для стійкого розвитку ринкової економіки².

Отже, функції бізнесу в ринковій економіці охоплюють широкий спектр економічних і соціальних процесів та відображають його ключову роль у розвитку суспільства. Через виробничу функцію бізнес забезпечує створення товарів і послуг, через розподільчу – формування та перерозподіл доходів, через обмінну – рух продукції на ринку та узгодження інтересів

¹ Мочерний С. В. *Економічна теорія* : підручник. Київ : Академія, 2009. 412 с.

² Базилевич В. Д. *Мікроекономіка* : підручник. Київ : Знання, 2008. 679 с.

виробників і споживачів. Інноваційна функція сприяє оновленню виробництва й підвищенню конкурентоспроможності, соціальна – забезпечує зайнятість і розвиток людського капіталу, а регулююча та стабілізуюча – підтримують рівновагу та стійкість ринкової економіки.

1.4. Класифікація видів бізнесу

Класифікація видів бізнесу є важливим теоретичним і практичним інструментом економіки та підприємницького права, який дає змогу систематизувати різноманітні форми господарської діяльності та зрозуміти особливості їх функціонування в ринковій економіці. Вона використовується для впорядкування підприємницької діяльності за ключовими ознаками, що мають значення для правового регулювання, оподаткування, управління, оцінки ризиків і перспектив розвитку. Класифікація бізнесу має прикладне значення, оскільки безпосередньо впливає на вибір організаційно-правової форми, порядок державної реєстрації, систему оподаткування, межі відповідальності суб'єкта господарювання, а також можливості подальшого зростання та масштабування діяльності.

Однією з базових є класифікація бізнесу **за формою власності**. За цією ознакою розрізняють приватний, державний, комунальний та змішаний бізнес¹.

Приватний бізнес ґрунтується на приватній власності фізичних або юридичних осіб і характеризується високою гнучкістю управління, оперативністю прийняття рішень та орієнтацією на отримання прибутку.

Державний бізнес здійснюється підприємствами, що перебувають у державній власності, і, як правило, має стратегічне значення для економіки та національної безпеки, зокрема у сферах енергетики, оборони та інфраструктури.

Комунальний бізнес функціонує на основі майна територіальних громад і спрямований на задоволення місцевих

¹ Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>

потреб населення, таких як житлово-комунальні послуги чи громадський транспорт.

Змішаний бізнес поєднує державний і приватний капітал, часто у формі державно-приватного партнерства, що дозволяє залучати приватні інвестиції для реалізації суспільно важливих проєктів.



Рис. 1.3. Класифікація видів бізнесу¹

Важливою є класифікація бізнесу за **організаційно-правовою формою**, яка ґрунтується на положеннях господарського та цивільного законодавства України. До основних форм належать фізична особа-підприємець, різні види товариств (зокрема товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, повні та командитні товариства), виробничі кооперативи та унітарні підприємства². Саме ця класифікація має ключове значення для практики, оскільки

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

² Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>

визначає порядок створення суб'єкта господарювання, межі майнової відповідальності засновників, структуру управління та особливості ведення обліку.

За масштабами діяльності бізнес поділяється на малий, середній та великий. **Малий бізнес** характеризується обмеженими ресурсами, простою організаційною структурою та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. **Середній бізнес** поєднує відносну стабільність із можливістю інноваційного розвитку та розширення ринків збуту. **Великий бізнес** має складну організаційну структуру, значні фінансові ресурси та суттєвий вплив на економіку країни, формуючи цілі галузі та ринки¹.

Класифікація бізнесу **за сферою діяльності** базується на галузевій належності та охоплює виробничий, торговельний, фінансовий, аграрний, будівельний, транспортний, ІТ-бізнес і сервісний бізнес. Такий поділ дає змогу врахувати специфіку кожної галузі, рівень конкуренції та особливості державного регулювання. Для цілей статистичного обліку, державної реєстрації та аналізу економічної діяльності в Україні використовується Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД).

***Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД)** – це національний класифікатор України, який являє собою систематизований перелік видів економічної діяльності, згрупованих за єдиними ознаками та кодами, і використовується для ідентифікації, обліку, статистичного спостереження, державної реєстрації та аналізу діяльності суб'єктів господарювання.*

¹ Вінник О. М. *Господарське право України* : підручник. Київ : Право, 2021.

КВЕД застосовується під час державної реєстрації юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, у податковому та статистичному обліку, а також при формуванні державної економічної політики. Вибір кодів КВЕД визначає офіційно задекларовані напрями діяльності суб'єкта господарювання, впливає на можливість застосування певних режимів оподаткування, ліцензування та державного регулювання.

Приклади

Приклад 1. Реєстрація фізичної особи- підприємця у сфері послуг

Особа планує надавати перукарські та косметичні послуги.

Під час реєстрації ФОП вона зазначає:

96.02 – Надання послуг перукарнями та салонами краси (основний КВЕД).

За потреби можуть бути додатково обрані:

47.75 – Роздрібна торгівля косметичними товарами (додатковий КВЕД).

Таким чином, КВЕД визначає як основну, так і супутню діяльність підприємця.

Приклад 2. Реєстрація ТОВ у сфері роздрібно́ї торгівлі

Підприємство створюється для торгівлі продуктами харчування. У заяві про державну реєстрацію зазначаються:

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з переважанням продуктів харчування (основний КВЕД).

Додатково можуть бути включені:

47.19 – Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

47.91 – Роздрібна торгівля через Інтернет.

Це дозволяє підприємству законно здійснювати як стаціонарну, так і онлайн-торгівлю.

Класифікатор побудований за ієрархічним принципом і узгоджений з міжнародною класифікацією видів економічної

діяльності НАСЕ, що забезпечує порівнюваність статистичних даних на міжнародному рівні¹.

Окреме значення має класифікація бізнесу **за рівнем ризику**. За цією ознакою виділяють низькоризиковий бізнес, що базується на стабільних видах діяльності з відносно прогнозованими доходами, середньоризиковий бізнес, який поєднує традиційні та інноваційні елементи, а також високоризиковий бізнес. До останнього належать інноваційні, венчурні та стартап-проекти, які можуть забезпечити високі прибутки, але водночас пов'язані з імовірністю значних фінансових втрат.

Узагальнюючи, слід зазначити, що класифікація видів бізнесу дозволяє комплексно оцінити умови здійснення підприємницької діяльності та обґрунтовано обрати форму організації бізнесу залежно від цілей, ресурсів і рівня допустимого ризику.

ПРАКТИКУМ



Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність бізнесу як економічного явища в ринковій економіці?
2. Які основні функції бізнесу виокремлюють у науковій та навчальній літературі?
3. Як виробнича функція бізнесу впливає на задоволення потреб споживачів?
4. Яким чином бізнес здійснює розподільчу функцію та формує доходи населення?
5. У чому полягає роль обмінної (ринкової) функції бізнесу в

¹ Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010) : нац. класифікатор України : затв. наказом Держспоживстандарту України від 11 жовт. 2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>

узгодженні попиту і пропозиції?

6. Чому інноваційна функція бізнесу є особливо важливою в сучасних умовах розвитку економіки?

7. Як соціальна функція бізнесу впливає на зайнятість і рівень життя населення?

8. Яким чином бізнес сприяє розвитку людського капіталу?

9. У чому проявляється регулююча функція бізнесу в ринковій економіці?

10. Як стабілізуюча функція бізнесу допомагає економіці адаптуватися до змін і кризових ситуацій?

11. Чому функції бізнесу слід розглядати у взаємозв'язку, а не ізольовано одна від одної?

12. Яку роль, на вашу думку, бізнес має відігравати у забезпеченні сталого розвитку суспільства?

13. У чому полягає сутність класифікації видів бізнесу та яке її значення для економіки і підприємницького права?

14. Яке прикладне значення має класифікація бізнесу для підприємця та управлінця?

15. Яким чином класифікація бізнесу впливає на вибір організаційно-правової форми та систему оподаткування?

16. У чому полягає класифікація бізнесу за формою власності?

17. Які види бізнесу виокремлюють за формою власності та в чому полягають їхні основні відмінності?

18. Якими характерними рисами відрізняється приватний бізнес від державного?

19. Яку роль відіграє комунальний бізнес у соціально-економічному розвитку територіальних громад?

20. У чому полягає сутність змішаного бізнесу та чому він часто реалізується у формі державно-приватного партнерства?



Тестові завдання

1. Бізнес у ринковій економіці — це:

- а) будь-яка діяльність держави
- б) діяльність, спрямована лише на виробництво
- в) організована економічна діяльність, спрямована на створення цінності та отримання прибутку
- г) некомерційна діяльність

2. Яка функція бізнесу пов'язана зі створенням товарів і послуг?

- а) соціальна
- б) розподільча
- в) виробнича
- г) стабілізуюча

3. Посадання праці, капіталу та ресурсів є сутністю:

- а) обмінної функції
- б) виробничої функції
- в) соціальної функції
- г) регулюючої функції

4. Формування заробітної плати та прибутку відбувається в межах:

- а) інноваційної функції
- б) виробничої функції
- в) розподільчої функції
- г) стабілізуючої функції

5. Яка функція бізнесу забезпечує рух товарів від виробника до споживача?

- а) соціальна
- б) обмінна
- в) інноваційна
- г) стабілізуюча

6. Попит і пропозиція безпосередньо пов'язані з:

- а) розподільчою функцією
- б) соціальною функцією

- в) обмінною функцією
- г) виробничою функцією

7. Упровадження нових технологій є проявом:

- а) соціальної функції
- б) інноваційної функції
- в) розподільчої функції
- г) регулюючої функції

8. Інноваційна функція бізнесу сприяє:

- а) зменшенню конкуренції
- б) стабілізації доходів
- в) підвищенню конкурентоспроможності
- г) скороченню зайнятості

9. Створення робочих місць є проявом:

- а) виробничої функції
- б) інноваційної функції
- в) соціальної функції
- г) регулюючої функції

10. Корпоративна соціальна відповідальність належить до:

- а) виробничої функції
- б) соціальної функції
- в) розподільчої функції
- г) стабілізуючої функції

11. Саморегулювання ринку відбувається завдяки:

- а) стабілізуючій функції
- б) регулюючій функції бізнесу
- в) соціальній функції
- г) інноваційній функції

12. Конкуренція між підприємствами сприяє:

- а) зростанню витрат
- б) зниженню якості
- в) підвищенню ефективності
- г) зменшенню пропозиції

13. Стабілізуюча функція бізнесу полягає у:

- а) формуванні цін
- б) створенні інновацій
- в) підтриманні економічної рівноваги
- г) розподілі доходів

14. Яка функція бізнесу допомагає економіці адаптуватися до криз?

- а) обмінна
- б) виробнича
- в) стабілізуюча
- г) соціальна

15. Податки, сплачені бізнесом, є результатом:

- а) виробничої функції
- б) інноваційної функції
- в) розподільчої функції
- г) обмінної функції

16. Ціноутворення є ключовим елементом:

- а) соціальної функції
- б) обмінної функції
- в) стабілізуючої функції
- г) інноваційної функції

17. Яка функція бізнесу забезпечує наповнення бюджету держави?

- а) виробнича
- б) соціальна
- в) розподільча
- г) інноваційна

18. Розвиток людського капіталу пов'язаний з:

- а) соціальною функцією
- б) обмінною функцією
- в) стабілізуючою функцією
- г) виробничою функцією

19. Усі функції бізнесу:

- а) діють ізольовано
- б) не пов'язані між собою
- в) взаємодіють і доповнюють одна одну
- г) мають однакову роль

20. Головна роль бізнесу в ринковій економіці полягає у:

- а) контролі держави
- б) забезпеченні соціальної допомоги
- в) створенні економічної та соціальної цінності
- г) ліквідації конкуренції

Проведіть дослідження



ЗАВДАННЯ 1.

Оберіть або запропонуйте власну бізнес-ідею (наприклад: кав'ярня, онлайн-магазин одягу, ІТ-послуги, виробництво хлібобулочних виробів, надання освітніх послуг). На основі офіційної Класифікації видів економічної діяльності визначте **основний та не менше двох додаткових кодів КВЕД**, які відповідають обраній бізнес-ідеї.

Результат оформіть у вигляді таблиці

Вид діяльності	Код КВЕД	Назва КВЕД	Обґрунтування вибору

Використайте джерела:

- 1). КВЕД ДК 009:2010.
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>
- 2). Єдиний державний реєстр. <https://usr.minjust.gov.ua>

ЗАВДАННЯ 2.

Сформулюйте короткий висновок (до 1 сторінки), у якому:

- 1) поясніть роль КВЕД у механізмі створення бізнесу;
- 2) обґрунтуйте, чому правильний вибір КВЕД є управлінським рішенням;
- 3) наведіть приклади можливих наслідків помилкового вибору КВЕД.

Розділ 2. АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ

2.1. Загальний алгоритм започаткування бізнесу

2.2. Генерація бізнес-ідеї та гіпотези бізнесу

2.3. Аналіз ринку та оцінка бізнес-середовища

2.4. Вибір організаційно-правової форми бізнесу

2.5. Планування ресурсів і фінансування

2.6. Прийняття ділового рішення та реєстрація бізнесу

Ключові поняття:
бізнес-ідея, аналіз ринку, бізнес-гіпотези, планування ресурсів, прийняття рішення, реєстрація бізнесу

«Бізнес – це не ідея. Бізнес – це реалізована ідея».

Генрі Форд, засновник *Ford Motor Company*, промисловець-новатор, який поєднав ефективність виробництва з турботою про працівників та споживачів.

2.1. Загальний алгоритм започаткування бізнесу

Алгоритм створення власної справи відображає логічну послідовність дій, які необхідно здійснити для перетворення бізнес-ідеї на реально функціонуючий бізнес. Для майбутнього підприємця важливо розуміти, що започаткування власної справи є не одноразовим рішенням, а поетапним процесом, який потребує усвідомленого вибору, планування та відповідальності за прийняті рішення. Чітке дотримання алгоритму створення бізнесу дозволяє зменшити рівень ризику, уникнути типових помилок на початковому етапі та підвищити ймовірність успішного старту підприємницької діяльності.

У сучасних умовах ринкової економіки алгоритм створення власної справи охоплює не лише формування бізнес-ідеї, а й аналіз ринку, вибір організаційно-правової форми,

планування ресурсів, фінансування та офіційну реєстрацію бізнесу.



Рис. 2.1. Алгоритм започаткування бізнесу¹

Першим етапом алгоритму є формування бізнес-ідеї. Бізнес-ідея повинна відповідати потребам споживачів, враховувати наявні ресурси підприємця та умови ринку. На цьому етапі важливо визначити, який товар або послугу планується пропонувати, для кого саме вони призначені та яку користь отримують споживачі. Саме від якості бізнес-ідеї значною мірою залежить подальша життєздатність майбутнього бізнесу.

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

Другим етапом є аналіз ринку та оцінка бізнес-середовища. Він передбачає вивчення потенційних споживачів, конкурентів, рівня попиту та основних тенденцій розвитку ринку. Такий аналіз допомагає підприємцю краще зрозуміти умови, у яких функціонуватиме бізнес, а також оцінити можливі ризики й перспективи розвитку. Навіть простий аналіз ринку значно підвищує обґрунтованість підприємницьких рішень.

Третім етапом алгоритму є вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Підприємець має визначити, у якій формі буде здійснюватися бізнес (фізична особа-підприємець чи юридична особа), оскільки від цього залежать порядок реєстрації, оподаткування, відповідальність та ведення обліку. Правильний вибір організаційно-правової форми сприяє спрощенню управління бізнесом і зменшенню адміністративних труднощів.

Наступним етапом є планування ресурсів і фінансування. На цьому етапі визначаються необхідні матеріальні, трудові та фінансові ресурси, а також джерела їх залучення. Для майбутнього підприємця важливо заздалегідь оцінити власні фінансові можливості, потребу в додаткових коштах і можливі способи фінансування бізнесу. Навіть у спрощеному вигляді таке планування дозволяє уникнути фінансових ускладнень на старті діяльності.

Завершальним етапом алгоритму є офіційна державна реєстрація бізнесу та початок господарської діяльності. Реєстрація передбачає оформлення необхідних документів, вибір

Відскануй QR-код та дізнайся
більше про 10 кроків для
початку власної справи від
ДІЯ БІЗНЕС



системи оподаткування та відкриття рахунків для здійснення фінансових операцій. Після цього підприємець може безпосередньо розпочати реалізацію бізнес-ідеї, поступово вдосконалюючи діяльність і адаптуючись до змін ринкового середовища.

Таким чином, алгоритм створення власної справи є послідовним процесом, що

охоплює формування ідеї, аналіз ринку, організаційні та фінансові рішення, а також офіційний старт підприємницької діяльності.

2.2. Генерація бізнес-ідеї та гіпотези бізнесу

Початковим і визначальним етапом створення власної справи є формування бізнес-ідеї. Бізнес-ідея відображає загальне бачення майбутнього бізнесу та відповідає на запитання: яку потребу споживача буде задовольняти бізнес і яким способом. Саме на цьому етапі закладається основа всієї подальшої підприємницької діяльності, оскільки якість бізнес-ідеї значною мірою визначає життєздатність бізнесу в ринкових умовах.

Джерелами формування бізнес-ідей можуть бути особистий досвід підприємця, професійні знання, спостереження за незадоволеними потребами споживачів, аналіз ринкових тенденцій, технологічні новації або зміни в соціально-економічному середовищі. У сучасних умовах значну роль відіграють цифровізація, розвиток онлайн-послуг, екологічні виклики, а також трансформація споживчої поведінки. Важливо розуміти, що бізнес-ідея не обов'язково має бути унікальною – вона може ґрунтуватися на вдосконаленні вже наявних продуктів або послуг¹.

Наступним кроком після формування бізнес-ідеї є висунення гіпотези бізнесу.

Бізнес-гіпотеза – це припущення про те, що запропонований продукт або послуга буде затребуваною на ринку та здатною забезпечити економічний результат.

Іншими словами, гіпотеза бізнесу формулює відповідь на запитання: чи готові споживачі платити за цю цінність. На цьому етапі ідея переходить від абстрактного задуму до припущення².

¹ Як розпочати власну справу : навчальні матеріали для підприємців (Дія.Бізнес). URL: <https://business.diaa.gov.ua/entrepreneur>

² Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. URL: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

Формулювання гіпотези бізнесу передбачає чітке визначення цільової аудиторії, проблеми споживача, ціннісної пропозиції та очікуваного результату. Наприклад, гіпотеза може звучати так: «*Студенти готові користуватися онлайн-платформою для підготовки до іспитів за помірну щомісячну плату*». Такий підхід дозволяє структурувати ідею та підготувати її до практичної перевірки.

Цікаві факти

Факт 1: Бізнес-ідея **Google** виникла не як комерційний проєкт, а як наукова задача. У 1996 році аспіранти Стенфордського університету **Larry Page** та **Sergey Brin** працювали над дослідницьким проєктом, метою якого було покращити пошук інформації в Інтернеті. На той час пошукові системи ранжували сторінки переважно за кількістю ключових слів, що часто давало неякісні результати.

Факт 2: **Page** і **Brin** запропонували алгоритм **PageRank**, який оцінював важливість вебсторінки за кількістю і якістю посилань на неї. Вони намагалися **продати свою технологію** наявним пошуковим компаніям, але отримали відмову й вирішили створити власну компанію.

Факт 3: У 1998 році **Google** почав роботу в гаражі будинку **Сьюзен Войчицькі** (майбутньої CEO **YouTube**). Саме цей гараж сьогодні вважається символом стартап-культури Кремнієвої долини.

Факт 4: На відміну від інших сайтів того часу, **Google** мав **дуже просту головну сторінку**. Це було не дизайнерське рішення, а наслідок того, що засновники не знали **HTML**. Проте саме простота стала конкурентною перевагою.

Факт 5: Спочатку **Google** не мав чіткої моделі монетизації. Лише згодом компанія впровадила **контекстну рекламу**, яка не заважала користувачам і відповідала їхнім запитам. Саме це перетворило інноваційну ідею на надзвичайно прибутковий бізнес.

Важливою особливістю етапу генерації ідей і гіпотез є їхня варіативність. Підприємець може сформулювати кілька

альтернативних ідей або гіпотез, які надалі порівнюються між собою за критеріями реалістичності, доступності ресурсів, рівня ризику та відповідності ринковим умовам. У разі негативних результатів перевірки гіпотези можливе її коригування або повернення до попередніх етапів алгоритму створення бізнесу, що підтверджує циклічний характер підприємницького процесу.

Отже, генерація бізнес-ідей та формування гіпотези бізнесу є системним і логічним процесом, який поєднує творчий підхід із аналітичним мисленням. Для майбутніх підприємців цей етап є критично важливим, оскільки саме він визначає напрям подальших рішень щодо аналізу ринку, планування ресурсів, прийняття ділового рішення та офіційної реєстрації бізнесу.

2.3. Аналіз ринку та оцінка бізнес-середовища

Аналіз ринку та оцінка бізнес-середовища є одним із ключових етапів механізму створення власної справи. Саме на цьому етапі підприємець переходить від загальної бізнес-ідеї до її обґрунтування з позицій реальних економічних умов. Важливо розуміти, що навіть найбільш приваблива ідея не може бути успішно реалізована без урахування попиту, конкуренції, ресурсних обмежень і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність бізнесу.

Аналіз ринку – це систематичне вивчення попиту, пропозиції, споживачів і конкурентів з метою оцінки можливостей і ризиків майбутнього бізнесу.

Аналіз ринку дає відповіді на запитання: чи існує ринок для запропонованого продукту або послуги та яким є його потенціал. Для цього досліджуються обсяги ринку, тенденції розвитку, структура споживання та поведінка покупців.

Першим кроком аналізу ринку є визначення **цільової аудиторії**, тобто тієї частини споживачів, на яку буде орієнтований бізнес. Цільовий ринок може визначатися за віком,

доходами, місцем проживання, стилем життя або професійною діяльністю. Чітке розуміння цільової аудиторії дозволяє підприємцю адаптувати продукт, ціну та канали збуту до реальних потреб споживачів, а також зменшити ризик помилкових управлінських рішень на початковому етапі створення бізнесу¹.

Інформація для визначення цільового ринку формується з **первинних і вторинних джерел**.

Первинні джерела інформації формуються безпосередньо підприємцем у процесі власного дослідження ринку. До них належать опитування потенційних споживачів, анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, а також спостереження за поведінкою покупців. Такі методи дозволяють отримати конкретні дані про вподобання, мотивацію та очікування цільової аудиторії, які не завжди відображені в офіційній статистиці.

До вторинних джерел належать офіційні статистичні дані, аналітичні звіти, результати маркетингових досліджень, публікації державних органів і міжнародних організацій. Такі джерела дозволяють отримати загальне уявлення про чисельність споживачів, рівень доходів населення, споживчі тенденції та структуру попиту².

Найбільш поширеним способом збирання інформації про цільовий ринок є анкетування та онлайн-опитування, які можуть проводитися через соціальні мережі, електронну пошту або спеціалізовані платформи. Це простий і недорогий інструмент, що дозволяє швидко зібрати первинні дані. Також доцільним є проведення неформальних інтерв'ю з потенційними клієнтами, що дає змогу глибше зрозуміти їхні потреби та проблеми.

Додатково може використовуватися аналіз відкритих джерел в інтернеті: відгуків споживачів, коментарів у соціальних мережах, результатів пошукових запитів. Такий підхід дозволяє оцінити інтерес споживачів до певного продукту або послуги та виявити ключові очікування цільової аудиторії.

¹ Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education, 2016.

² Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)

Після збирання інформації необхідно здійснити її систематизацію та аналіз. На цьому етапі споживачів групують за обраними критеріями (вік, дохід, стиль життя тощо), визначають найбільш перспективні сегменти ринку та оцінюють їхню привабливість. Для цього можуть використовуватися прості таблиці, графіки та порівняльні характеристики, що дозволяють виявити спільні риси та відмінності між сегментами. Результатом

Цікавий факт

*Компанія **Rozetka** на початковому етапі свого розвитку не мала чітко визначеного цільового ринку. Бізнес починався як невеликий інтернет-магазин з продажу комп'ютерної техніки, а портрет основного покупця формувался поступово – на основі аналізу реальної поведінки відвідувачів сайту, їхніх пошукових запитів і відгуків. Саме ці дані, а не попередні теоретичні розрахунки, дозволили компанії зрозуміти, що попит виходить далеко за межі електроніки, і згодом розширити асортимент до універсального онлайн-маркетплейсу.*

аналізу є чітке формулювання портрета цільового споживача, яке слугує основою для подальших рішень щодо асортименту, ціноутворення, каналів збуту та маркетингових комунікацій.

Важливою складовою аналізу ринку є **оцінка попиту**. Підприємець має з'ясувати, чи існує реальна потреба у товарі або послuzі, як часто споживачі готові здійснювати покупку та яку ціну вони вважають прийнятною. Такий підхід дозволяє перейти від загальних припущень до більш реалістичних прогнозів майбутньої діяльності бізнесу.

***Оцінка попиту** – це процес визначення рівня зацікавленості споживачів у конкретному продукті або послuzі на ринку.*

Одним з елементів оцінки попиту є аналіз цінової чутливості споживачів. Навіть за наявності потреби споживач може відмовитися від купівлі, якщо ціна перевищує його очікування або фінансові можливості. Тому підприємцю доцільно дослідити, у якому ціновому діапазоні товар або послуга сприймаються як

доступні, а також які фактори (якість, сервіс, бренд) можуть виправдати вищу ціну.

Реальний попит – це кількість купленого товару, помножена на ціну покупки.

Оцінка попиту також включає вивчення динаміки споживчих переваг. Потреби споживачів не є сталими й змінюються під впливом технологій, моди, соціальних тенденцій і способу життя. Аналіз таких змін дозволяє підприємцю не лише реагувати на поточний попит, а й передбачати його трансформацію в майбутньому.

Потенційний попит – можливість, підкріплена платоспроможністю.

Окрему увагу слід приділяти оцінці альтернативного попиту, тобто наявності товарів-замінників. Якщо споживач може легко замінити запропонований продукт іншим, попит буде менш стабільним. У такому разі бізнесу необхідно або посилювати унікальні характеристики своєї пропозиції, або шукати вузькі ринкові ніші.

Альтернативний попит – це попит споживачів на товари або послуги-замінники, які можуть задовольнити одну й ту саму потребу різними способами.

У контексті аналізу ринку альтернативний попит відображає ступінь взаємозамінності товарів і послуг та рівень конкуренції між ними. Чим більше доступних альтернатив для споживача, тим менш стабільним є попит на конкретний продукт і тим важливішою стає наявність конкурентних переваг бізнесу¹.

У підсумку оцінка попиту дає змогу сформулювати реалістичне уявлення про ринкові можливості бізнесу, визначити доцільні обсяги виробництва чи надання послуг і знизити рівень підприємницького ризику. Саме результати цього етапу стають

¹ Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. – 15th ed. – Pearson Education, 2016.

основою для прийняття ділового рішення щодо запуску бізнесу або коригування первинної бізнес-ідеї.

Цікавий факт

Компанія Starbucks перед виходом на нові ринки оцінює попит не лише за рівнем доходів населення, а й за інтенсивністю пішохідного трафіку та поведінкою людей у певних локаціях. У деяких містах рішення про відкриття кав'ярні приймалося після аналізу того, скільки часу потенційні клієнти проводять у дорозі та як часто вони роблять короткі зупинки, що дозволило компанії точніше прогнозувати реальний попит.

Нижче наведено **формули для розрахунку реального, потенційного та альтернативного попиту.**

Формула потенційного попиту використовується для оцінки максимально можливого обсягу попиту на товар або послугу за умови, що всі потенційні споживачі здійснюватимуть покупки з певною частотою. Вона дозволяє визначити загальний масштаб ринку та його місткість без урахування фінансових обмежень або конкуренції.

Змінна N відображає кількість потенційних споживачів на обраному ринку, тобто осіб або організацій, які мають потребу в даному товарі чи послугі. Змінна F показує середню частоту здійснення покупки за певний період (наприклад, за місяць або рік). Добуток цих показників дає уявлення про теоретичний рівень попиту.

Формула реального попиту уточнює потенційний попит, враховуючи платоспроможність споживачів. На практиці не всі потенційні клієнти мають можливість або готовність оплачувати товар чи послугу, тому фактичний обсяг попиту є нижчим за потенційний.



Коефіцієнт платоспроможності K_{pt} відображає частку споживачів, які реально можуть здійснити покупку за встановленою ціною. Значення цього коефіцієнта знаходиться в межах від 0 до 1. Чим нижчий рівень доходів або вища ціна товару, тим меншим буде реальний попит¹.

Формула альтернативного попиту застосовується для оцінки частини попиту, яка може бути переключена на товари або послуги-замінники. Вона дозволяє врахувати вплив конкуренції та наявність альтернативних рішень для споживача.

Коефіцієнт заміщення K_x показує, яка частка потенційних споживачів готова обрати альтернативний продукт замість даного. Високі значення коефіцієнта свідчать про високий рівень конкуренції та низьку унікальність товару, тоді як низькі значення означає обмежені можливості заміщення.

Формули взаємозв'язку показують логічну залежність між потенційним, реальним та альтернативним попитом. Реальний попит завжди є меншим або дорівнює потенційному, оскільки враховує фінансові та поведінкові обмеження. Альтернативний попит, своєю чергою, є частиною потенційного попиту, яка може

¹ Тульчинська С. О. *Економіка підприємства : навчальний посібник*. Київ : КНЕУ, 2018.

бути втрачена бізнесом у разі наявності сильних товарів-замінників¹.

Розрахунок потенційного, реального та альтернативного попиту дає можливість більш чітко уявити масштаб ринку та

Приклад

Підприємець планує відкрити онлайн-сервіс підготовки до іспитів для студентів у великому місті.

Вихідні дані:

- кількість потенційних споживачів (N) – 10 000 студентів;
- середня частота користування сервісом (F) – 4 рази на рік;
- коефіцієнт платоспроможності (K_{pl}) – 0,6 (60 % студентів готові платити);
- коефіцієнт заміщення (K_x) – 0,3 (30 % можуть обрати альтернативні сервіси).

1. Розрахунок потенційного попиту

$$Q_{pot} = N \times F$$

$$Q_{pot} = 10\,000 \times 4 = 40\,000$$

Потенційний попит становить **40 000 звернень до сервісу на рік**, якщо всі потенційні споживачі скористаються ним із заданою частотою.

2. Розрахунок реального попиту

$$Q_{real} = N \times F \times K_{pl}$$

$$Q_{real} = 10\,000 \times 4 \times 0,6 = 24\,000$$

З урахуванням платоспроможності фактичний (реальний) попит становитиме **24 000 звернень на рік**.

3. Розрахунок альтернативного попиту

$$Q_{alt} = Q_{pot} \times K_x$$

$$Q_{alt} = 40\,000 \times 0,3 = 12\,000$$

Приблизно **12 000 звернень на рік** можуть бути втрачені через наявність альтернативних сервісів або безкоштовних ресурсів.

визначити, яку частину цього ринку бізнес здатний охопити на практиці. Такі розрахунки дозволяють обґрунтовано

¹ Shopify. *Market Demand: How to Identify and Calculate It for Your Business*. URL: <https://www.shopify.com/blog/market-demand>

прогнозувати обсяги продажів, уникати завищених очікувань і своєчасно врахувати можливі ризики.

Не менш важливим елементом аналізу ринку є **дослідження конкурентного середовища**.

***Конкуренти** – це суб'єкти бізнесу, які вже задовольняють аналогічні або схожі потреби споживачів.*

Аналіз конкурентного середовища дає змогу визначити структуру ринку, рівень його насиченості та інтенсивність конкурентної боротьби. Якщо на ринку діє велика кількість підприємств із подібними пропозиціями, це свідчить про високий рівень конкуренції та потребує більш чіткої стратегії позиціонування бізнесу. Водночас обмежена кількість конкурентів може означати як наявність ринкової ніші, так і існування високих бар'єрів входу, таких як значні фінансові витрати, регуляторні обмеження або технологічна складність.

Під час аналізу конкурентів доцільно звертати увагу на такі аспекти, як асортимент продукції або послуг, рівень і гнучкість цін, якість обслуговування клієнтів, репутація бренду, маркетингова активність та використовувані канали збуту. Порівняння цих характеристик дозволяє виявити сильні й слабкі сторони конкурентів, а також зрозуміти, за рахунок чого вони утримують свої позиції на ринку. Особливу увагу слід приділяти тим чинникам, які мають найбільше значення для споживачів¹.

Важливим результатом аналізу конкурентного середовища є виявлення можливостей для диференціації бізнесу. Диференціація може полягати у пропозиції вищої якості, кращого сервісу, зручніших умов придбання, інноваційних рішень або у фокусуванні на вузькому сегменті споживачів. Саме на основі такого аналізу формується конкурентна перевага, яка дозволяє бізнесу виділитися серед інших учасників ринку.

Варто підкреслити, що наявність конкурентів не є негативним фактором для бізнесу. Навпаки, конкуренція

¹ Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2008.

підтверджує існування попиту та стимулює підприємців до підвищення ефективності, якості й інноваційності своєї діяльності. Завдання підприємця полягає не в усуненні конкуренції, а у свідомому використанні результатів конкурентного аналізу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і побудови стійкої ринкової позиції.

Цікавий факт

Компанія McDonald's постійно аналізує не лише прямих конкурентів на ринку швидкого харчування, а й альтернативні формати харчування — кав'ярні, магазини готової їжі та сервіси доставки. Саме завдяки такому розширеному підходу до аналізу конкурентного середовища компанія однією з перших почала активно розвивати комплексні меню, мобільні додатки та сервіси доставки, що дозволило їй зберегти конкурентні позиції навіть за зміни споживчих звичок.

Поряд з аналізом ринку здійснюється **оцінка бізнес-середовища**, тобто сукупності зовнішніх умов, у яких функціонує або планує функціонувати бізнес.

Бізнес-середовище – це сукупність зовнішніх умов, у яких функціонує або планує функціонувати бізнес.

Бізнес-середовище охоплює економічні, правові, соціальні, технологічні та політичні чинники, які не залежать безпосередньо від підприємця, але суттєво впливають на характер, масштаби та результати його діяльності. Усвідомлення впливу цих чинників дає змогу підприємцю краще адаптувати бізнес-ідею до реальних умов і знизити рівень невизначеності¹.

Економічні чинники визначають загальні можливості розвитку бізнесу та платоспроможний попит споживачів. До них належать рівень доходів населення, інфляція, зайнятість, облікова ставка, доступність кредитних ресурсів та загальний стан економіки. В умовах економічної нестабільності зростають

¹ Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

фінансові ризики, зменшується купівельна спроможність, а попит стає більш чутливим до цін. Водночас періоди економічного зростання створюють сприятливі умови для інвестицій, розширення виробництва та запуску нових бізнес-проектів.



Рис. 2.2. Бізнес-середовище підприємницької діяльності¹

Правові чинники формують умови ведення підприємницької діяльності. Вони охоплюють законодавство у сфері підприємництва, оподаткування, ліцензування, трудових відносин, захисту прав споживачів і конкуренції. Стабільність і прозорість правового середовища знижують ризики для бізнесу

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

та сприяють довгостроковому плануванню. Натомість часті зміни законодавства або складні регуляторні процедури можуть підвищувати витрати бізнесу та стримувати його розвиток. Саме тому аналіз нормативно-правових актів є обов'язковим етапом підготовки до започаткування власної справи¹.

Соціальні чинники відображають демографічні характеристики населення, рівень освіти, стиль життя, споживчі цінності та соціальні очікування. Вони безпосередньо впливають на структуру попиту та вимоги до товарів і послуг. Зміни в способі життя, зростання уваги до екології, здоров'я або соціальної відповідальності стимулюють бізнес адаптувати свої пропозиції та підходи до ведення діяльності. Ігнорування соціальних тенденцій може призвести до втрати клієнтів і зниження конкурентоспроможності.

Технологічні чинники визначають рівень технічного розвитку та швидкість оновлення бізнес-процесів. Вони включають цифровізацію, автоматизацію, розвиток інформаційних технологій, інноваційні виробничі рішення та доступ до сучасного обладнання. Технологічні зміни можуть створювати нові можливості для бізнесу, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Водночас вони вимагають постійних інвестицій і готовності до змін, оскільки застарілі технології швидко знижують конкурентні позиції підприємства.

Політичні чинники пов'язані з державною політикою, стабільністю влади, пріоритетами економічного розвитку, державною підтримкою підприємництва та міжнародними відносинами. Політична стабільність сприяє прогнозованості умов ведення бізнесу, тоді як політичні кризи або конфлікти можуть різко змінювати бізнес-клімат. Важливим аспектом є також участь держави у регулюванні економіки через податкову політику, програми підтримки малого і середнього бізнесу та інвестиційні стимули.

Отже, оцінка бізнес-середовища передбачає комплексний аналіз усіх зазначених чинників та їхнього можливого впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє підприємцю не

¹ Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку бізнесу. URL: <https://me.gov.ua>

лише своєчасно виявляти загрози, а й використовувати зовнішні можливості для розвитку бізнесу.

2.4. Вибір організаційно-правової форми бізнесу

Вибір організаційно-правової форми бізнесу є одним із ключових рішень на етапі створення власної справи, оскільки саме він визначає правовий статус суб'єкта господарювання, порядок його реєстрації, відповідальність за зобов'язаннями, особливості оподаткування та можливості подальшого розвитку. Організаційно-правова форма безпосередньо впливає на порядок ведення бізнесу та його економічні можливості. Неправильний вибір організаційно-правової форми може ускладнити ведення бізнесу, збільшити фінансові ризики або обмежити масштабування діяльності.

***Організаційно-правова форма** – це визначений законодавством спосіб організації підприємницької діяльності, який встановлює правовий статус суб'єкта господарювання, порядок його створення і реєстрації, особливості управління, відповідальність за зобов'язаннями та умови припинення діяльності.*

В Україні правові засади здійснення господарської діяльності визначаються нормами Господарського кодексу України¹ та Цивільного кодексу України². Відповідно до законодавства, суб'єкти господарювання можуть здійснювати діяльність у формі **фізичної особи – підприємця (ФОП)** або **юридичної особи**. Кожна з цих форм має свої переваги, обмеження та сферу доцільного застосування.

ФОП є найбільш простою та поширеною формою організації бізнесу, особливо для малого підприємництва. Вона

¹ Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

² Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

характеризується спрощеною процедурою державної реєстрації, відносно простим бухгалтерським і податковим обліком, а також можливістю застосування спрощеної системи оподаткування. ФОП доцільно обирати у випадках, коли бізнес має невеликі масштаби, не потребує значних інвестицій та здійснюється, як правило, однією особою або з обмеженою кількістю найманих працівників.

Водночас істотною особливістю ФОП є необмежена відповідальність, оскільки підприємець відповідає за зобов'язаннями всім своїм майном. Це означає, що у разі фінансових труднощів ризику підлягає не лише майно, задіяне у бізнесі, а й особисті активи підприємця.

Юридична особа є більш складною організаційно-правовою формою, яка доцільна для середнього та великого бізнесу, а також для діяльності, пов'язаної з підвищеними фінансовими ризиками або залученням партнерів і інвесторів.

Юридична особа, відповідно до Цивільного кодексу України, – це організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку, яка має відокремлене майно та самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями.

Найпоширенішими формами юридичних осіб в Україні є **товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ)**, **акціонерні товариства (АТ)**, а також інші господарські товариства.

Найбільш універсальною формою є **ТОВ**, оскільки вона поєднує гнучкість управління з обмеженою відповідальністю учасників. Учасники товариства відповідають за зобов'язаннями лише в межах своїх внесків до статутного капіталу, що суттєво знижує особисті фінансові ризики. Крім того, ТОВ дозволяє об'єднувати капітал кількох засновників і є зручною формою для залучення інвестицій¹.

Акціонерні товариства застосовуються, як правило, для великих бізнес-проектів, що потребують значних фінансових

¹ Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>

ресурсів і мають складну структуру управління. Вони підлягають більш жорсткому регулюванню та вимогам до звітності, що робить цю форму менш поширеною для початкових етапів підприємницької діяльності.

Під час вибору організаційно-правової форми бізнесу доцільно враховувати такі критерії:

- ✓ масштаб і характер майбутньої діяльності;
- ✓ рівень підприємницького ризику;
- ✓ кількість засновників і форма участі партнерів;
- ✓ потреба у залученні інвестицій;
- ✓ податкове навантаження та облік;
- ✓ перспективи зростання й розширення бізнесу.

Комплексне врахування цих чинників дозволяє обрати форму, яка найбільше відповідає цілям підприємця та умовам ведення бізнесу.

Правильно обрана організаційно-правова форма створює правові та економічні передумови для стабільного функціонування бізнесу, спрощує взаємодію з державними органами та контрагентами, а також забезпечує баланс між свободою підприємницької діяльності та рівнем відповідальності. Тому вибір організаційно-правової форми слід розглядати не як формальність, а як стратегічне управлінське рішення у процесі створення власної справи.

2.5. Планування ресурсів і фінансування бізнесу

Планування ресурсів і фінансування є одним із ключових етапів механізму створення бізнесу, оскільки саме на цій стадії бізнес-ідея набуває реальних економічних обрисів. Навіть за наявності чітко сформульованої бізнес-ідеї та проаналізованого ринку її реалізація є неможливою без достатнього ресурсного забезпечення. Планування ресурсів дозволяє визначити, **які саме ресурси необхідні для започаткування та функціонування бізнесу**, у яких обсягах і на яких умовах вони можуть бути залучені.

У процесі створення власної справи підприємець стикається з необхідністю залучення різних видів ресурсів. До основних належать **матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та організаційні ресурси**.



Рис. 2.3. Основні види ресурсів необхідні для ведення підприємницької діяльності¹

Матеріальні ресурси охоплюють приміщення, обладнання, сировину та інші матеріальні активи, без яких неможливе виробництво товарів або надання послуг.

Трудові ресурси включають працю самого підприємця та найманих працівників, їхню кваліфікацію та досвід.

Фінансові ресурси відіграють визначальну роль, оскільки саме вони забезпечують можливість придбання інших ресурсів.

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

Інформаційні ресурси включають ринкову, правову та управлінську інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень.

Організаційні ресурси пов'язані з побудовою структури управління бізнесом, розподілом функцій і відповідальності.

Фінансове планування передбачає визначення **обсягів початкового капіталу**, структури витрат, очікуваних доходів і потреби у фінансуванні на різних етапах розвитку бізнесу. Особливу увагу приділяють розрахунку стартових витрат, до яких належать витрати на реєстрацію бізнесу, оренду приміщень, придбання обладнання, формування оборотного капіталу та сплату податків.

Фінансове планування дозволяє підприємцю оцінити, чи є бізнес економічно доцільним, а також визначити термін досягнення самоокупності. Відсутність чіткого фінансового плану є однією з найпоширеніших причин невдач на початковому етапі створення бізнесу.

Чинне законодавство України передбачає різні джерела фінансування підприємницької діяльності. Найпоширенішими є **власні кошти підприємця**, які включають заощадження та особисті активи. Такий спосіб фінансування забезпечує повну фінансову незалежність, але обмежує масштаб бізнесу¹.

Іншим важливим джерелом є **залучені кошти**, зокрема банківські кредити, інвестиції, кошти партнерів та грантове фінансування. Законодавство України дозволяє суб'єктам господарювання залучати кредитні ресурси відповідно до умов кредитних договорів, а також отримувати фінансову підтримку в межах державних і міжнародних програм розвитку підприємництва.

Окреме місце посідає **державна підтримка малого і середнього бізнесу**, яка реалізується через програми пільгового кредитування, компенсації відсоткових ставок та гранти. Такі інструменти знижують фінансове навантаження на підприємця та стимулюють створення нових бізнесів.

¹ Марченко О. С. *Бізнес-консалтинг*: навч. посіб. Харків : Право, 2019. 204 с.

Планування ресурсів і фінансування здійснюється в межах правового поля, визначеного Господарським і Цивільним

Цікавий факт

За даними міжнародних досліджень, більше половини новостворених бізнесів припиняють діяльність у перші три роки не через відсутність ідеї чи попиту, а через помилки у плануванні фінансових ресурсів. Найпоширенішою з них є недооцінка стартових витрат і потреби в оборотному капіталі, що підтверджує ключову роль фінансового планування у механізмі створення бізнесу.

кодексами України, а також податковим законодавством. Законодавчі норми регулюють порядок формування статутного капіталу юридичних осіб, використання кредитних ресурсів, оподаткування доходів і фінансову звітність. Дотримання цих норм є обов'язковою умовою легальної та стабільної діяльності бізнесу.

Таким чином, планування ресурсів і фінансування є фундаментальною складовою механізму створення бізнесу. Воно забезпечує зв'язок між бізнес-ідеєю та її практичною реалізацією, дозволяє зменшити фінансові ризики й створює умови для стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

2.6. Прийняття ділового рішення та реєстрація бізнесу

Прийняття ділового рішення є завершальним етапом підготовчої стадії створення бізнесу та безпосереднім переходом від аналітичних розрахунків до практичної реалізації бізнес-ідеї. На цьому етапі підприємець узагальнює результати аналізу ринку, оцінки бізнес-середовища, вибору організаційно-правової форми, планування ресурсів і фінансування, після чого ухвалює рішення щодо доцільності започаткування власної справи.

Ділове рішення полягає у свідомому виборі між альтернативними варіантами розвитку подій: запуском бізнесу в

обраному форматі, коригуванням бізнес-ідеї або відмовою від її реалізації. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики ще до здійснення значних фінансових витрат. Важливо розуміти, що відмова від запуску бізнесу на цьому етапі також є раціональним управлінським рішенням, якщо аналіз показує його економічну недоцільність¹.

Прийняття ділового рішення передбачає оцінку очікуваних результатів і можливих ризиків. До ключових критеріїв належать прогнозовані доходи, рівень витрат, терміни окупності, фінансова стійкість та відповідність бізнесу правовим вимогам.

На етапі прийняття ділового рішення підприємець остаточно визначає:

- модель ведення бізнесу (виробнича, торговельна, сервісна, змішана);
- масштаби діяльності (місцевий, регіональний, національний або міжнародний рівень);
- цільовий ринок і конкурентну стратегію;
- послідовність подальших дій, зокрема процедуру державної реєстрації бізнесу.

Таким чином, ділове рішення є ключовою точкою переходу від планування до практичної реалізації підприємницької діяльності.

Ділове рішення – це перехід від планування до практичної підприємницької діяльності.

Після ухвалення позитивного ділового рішення наступним кроком є державна реєстрація бізнесу, яка надає підприємницькій діяльності легального статусу. В Україні порядок державної реєстрації регулюється законодавством і є обов'язковою умовою здійснення господарської діяльності. Реєстрація забезпечує право законно укладати договори, відкривати банківські рахунки, сплачувати податки та брати участь у господарських відносинах. Без проходження цієї процедури підприємницька діяльність

¹ Мельник Л. Г., Карінцева О. І. *Економіка і бізнес: підручник*. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.

вважається незаконною та тягне за собою юридичну відповідальність¹.

*Відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», **державна реєстрація бізнесу** є юридичною процедурою, з моменту завершення якої особа набуває статусу суб'єкта господарювання.*

Державна реєстрація здійснюється шляхом внесення відомостей до Єдиного державного реєстру (ЄДР). Саме запис у ЄДР є юридичним фактом створення бізнесу. До моменту внесення такого запису особа не має права укладати договори як підприємець, відкривати рахунки для господарської діяльності або здійснювати податковий облік.

*Відповідно до Закону України **Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань** – це єдина державна інформаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, обробку, захист, облік та надання інформації про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадські формування, що не мають статусу юридичної особи, відокремлені підрозділи юридичної особи, утвореної відповідно до законодавства іноземної держави.*

Закон закріплює низку **принципів реєстрації**:

- доступність – мінімізація адміністративних бар'єрів;
- оперативність – обмежені строки розгляду документів;
- єдність процедури – однакові правила для всієї території

України;

- відкритість інформації — публічність відомостей з ЄДР.

Реєстрація може здійснюватися:

- через державного реєстратора;
- через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП);

¹ Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755>

– в електронній формі через державні онлайн-сервіси¹.

Залежно від обраної організаційно-правової форми реєстрація може здійснюватися як фізичної особи – підприємця або юридичної особи. Процедура реєстрації передбачає подання встановленого переліку документів до державного реєстратора, вибір видів економічної діяльності, визначення системи оподаткування та внесення відповідних відомостей до Єдиного державного реєстру. Сучасне законодавство дозволяє здійснювати реєстрацію як у паперовій, так і в електронній формі, що значно спрощує цей процес².

Фізична особа-підприємець (ФОП) є найпростішою формою організації бізнесу, що найчастіше використовується для малого та мікробізнесу.

Для реєстрації ФОП не потрібно створювати юридичну особу. Фактично держава визнає, що конкретна фізична особа набуває права здійснювати підприємницьку діяльність від власного імені.

Основні етапи:

1. Подання заяви про державну реєстрацію.
2. Визначення видів економічної діяльності (КВЕД).
3. Вибір системи оподаткування (загальна або спрощена).
4. Автоматичне внесення до ЄДР.

Ключові особливості:

- ✓ відсутність статуту та статутного капіталу;
- ✓ повна майнова відповідальність підприємця;
- ✓ спрощений бухгалтерський облік;
- ✓ швидкість і мінімальна вартість реєстрації.

ФОП – це не окрема юридична особа, а фізична особа з розширеним правовим статусом.

¹ Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go>

² Там само

Юридична особа – це самостійний суб'єкт права, який існує окремо від своїх засновників.

На відміну від фізичної особи-підприємця (ФОП), юридична особа має низку принципових ознак, що визначають її правовий статус та особливості функціонування.

Юридична особа характеризується:

- власним найменуванням, яке використовується у правовідносинах;
- відокремленим майном, що належить їй на праві власності або господарського відання;
- органами управління, через які здійснюється діяльність;
- самостійною відповідальністю за зобов'язаннями, незалежною від майнового стану засновників¹.

Юридична особа є самостійним учасником господарської діяльності, а не продовженням особи засновника².

Процедура створення юридичної особи має чітку послідовність етапів:

1. Засновники ухвалюють рішення про створення юридичної особи.
2. Формуються установчі документи (статут або установчий договір).
3. Визначається структура органів управління.
4. Подається пакет документів державному реєстратору.

¹ Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15>

² Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін, і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

5. Відомості про суб'єкта вносяться до Єдиного державного реєстру (ЄДР)¹.

Довідка

Статут – це установчий документ юридичної особи, який визначає її правовий статус, внутрішню організацію та порядок здійснення господарської діяльності. Статут є основним документом, на підставі якого юридична особа функціонує з моменту державної реєстрації.

У статуті, як правило, закріплюються:

- ✓ повне та скорочене найменування юридичної особи;
- ✓ мета та предмет діяльності;
- ✓ склад і повноваження органів управління;
- ✓ порядок прийняття управлінських рішень;
- ✓ права та обов'язки учасників (засновників);
- ✓ порядок формування, використання та зміни майна юридичної особи;
- ✓ умови реорганізації та ліквідації.

Статут має обов'язковий характер для виконання всіма органами управління та учасниками юридичної особи і є правовою основою її діяльності у відносинах з державними органами, контрагентами та іншими суб'єктами господарювання.

Найпоширенішою з них є недооцінка стартових витрат і потреби в оборотному капіталі, що підтверджує ключову роль фінансового планування у механізмі створення бізнесу.

Реєстрація юридичної особи є складнішою, ніж реєстрація ФОП, однак вона забезпечує вищу правову стабільність, більший рівень довіри з боку партнерів, можливості масштабування бізнесу.

¹ Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15>

Таблиця 2.1

**Пакет документів для державної реєстрації бізнесу
(залежно від організаційно-правової форми)¹**

Організаційно- правова форма	Документ	Зміст і призначення документа
Фізична особа- підприємець (ФОП)	Заява про державну реєстрацію	Основний документ, у якому фізична особа повідомляє про намір здійснювати підприємницьку діяльність
	Відомості про види економічної діяльності (КВЕД)	Визначають напрями господарської діяльності, які підприємець має право здійснювати
	Заява про обрання системи оподаткування (за бажанням)	Дає змогу одразу перейти на спрощену систему оподаткування або залишитися на загальній
Юридична особа (вцілому)	Заява про державну реєстрацію	Підстава для внесення запису до Єдиного державного реєстру
	Рішення засновника(ів) про створення юридичної особи	Підтверджує волевиявлення засновників щодо створення бізнесу
	Установчий документ (статут)	Визначає правовий статус, органи управління та порядок діяльності юридичної особи
Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Рішення загальних зборів засновників	Фіксує створення товариства, склад учасників, розмір часток
	Статут товариства	Регламентує управління, права та обов'язки учасників
	Відомості про керівника	Необхідні для ідентифікації особи, що має право діяти від імені товариства
Акціонерне товариство (АТ)	Рішення про створення акціонерного товариства	Підтверджує намір створення АТ та форму залучення капіталу
	Статут акціонерного товариства	Визначає структуру управління та порядок обігу акцій
	Документи щодо формування статутного капіталу	Підтверджують випуск і розподіл акцій
	Відомості про органи управління	Забезпечують прозорість корпоративного управління

¹ Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15>

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є найпоширенішою організаційно-правовою формою юридичної особи для малого та середнього бізнесу в Україні. Популярність цієї форми зумовлена поєднанням відносної простоти створення з достатньо високим рівнем правового захисту учасників. ТОВ дає змогу здійснювати підприємницьку діяльність від імені самостійного суб'єкта господарювання, який має відокремлене майно, власні органи управління та несе відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Обираючи товариство з обмеженою відповідальністю, підприємці керуються насамперед тим, що відповідальність учасників обмежується розміром їхніх внесків до статутного капіталу, якщо інше не встановлено законом. Це означає, що у разі фінансових труднощів або банкрутства товариства особисте майно учасників не використовується для погашення боргів підприємства.

Довідка

Статутний капітал – це сукупність внесків учасників (засновників) юридичної особи, зафіксована в установчих документах, яка формує початкову майнову основу діяльності підприємства та визначає частки участі кожного учасника в управлінні і розподілі результатів діяльності.

Статутний капітал виконує кілька ключових функцій:

- ✓ майнову – забезпечує стартові ресурси для здійснення господарської діяльності;
- ✓ гарантійну – слугує мінімальним майновим забезпеченням інтересів кредиторів;
- ✓ розподільчу – визначає частки учасників у прибутку та в управлінні;
- ✓ відповідальності – окреслює межі ризику учасників у межах внесених коштів (для форм з обмеженою відповідальністю).

Внески до статутного капіталу можуть здійснюватися у **грошовій та негрошовій формах** (майно, майнові права тощо) відповідно до вимог законодавства та статуту.

Важливою перевагою ТОВ є можливість залучення кількох партнерів, що дозволяє об'єднати фінансові, управлінські та професійні ресурси. Крім того, законодавство надає товариствам з обмеженою відповідальністю гнучку систему управління, яка може бути адаптована до масштабів і специфіки бізнесу. Для контрагентів ТОВ, як правило, сприймається як більш надійна форма ведення бізнесу порівняно з діяльністю фізичної особи – підприємця, що підвищує рівень довіри під час укладення договорів.

Процедура державної реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю включає кілька взаємопов'язаних етапів. Передусім засновники приймають рішення про створення товариства, у якому визначають основні параметри майбутнього бізнесу. Далі затверджується статут товариства – установчий документ, що регламентує порядок діяльності, управління та взаємовідносини між учасниками. На цьому ж етапі визначаються частки учасників у статутному капіталі, що впливає на розподіл прибутку та обсяг управлінських прав. Обов'язковим елементом є призначення керівника, який здійснюватиме поточне управління діяльністю товариства та представлятиме його інтереси у правовідносинах з третіми особами. Завершальним кроком є подання встановленого пакета документів для державної реєстрації, після чого товариство набуває статусу юридичної особи.

Акціонерне товариство (АТ) використовується переважно для реалізації великих бізнес-проектів і створення корпоративних структур, що потребують значних фінансових ресурсів. Основною особливістю цієї організаційно-правової форми є поділ статутного капіталу на акції, які можуть належати великій кількості осіб. Це створює можливість залучення капіталу шляхом інвестування, але водночас зумовлює складнішу систему управління та підвищені вимоги до прозорості діяльності.

Процедура створення акціонерного товариства є більш багатоступеневою порівняно з реєстрацією ТОВ. Вона починається з прийняття рішення про створення АТ, після чого здійснюється формування статутного капіталу шляхом випуску акцій. Обов'язковим етапом є реєстрація випуску акцій у встановленому законодавством порядку, що забезпечує захист

прав інвесторів і державний контроль за обігом цінних паперів. Лише після виконання цих дій проводиться державна реєстрація юридичної особи. Така процедура є складнішою, але відкриває ширші фінансові можливості для розвитку бізнесу.

Відскануй QR-код та дізнайся
більше про ключові
положення Закону України
«Про державну реєстрацію
юридичних осіб, фізичних
осіб – підприємців та
громадських формувань»



Вибір організаційно-правової форми безпосередньо впливає на реєстраційну процедуру та подальшу діяльність підприємства. Саме форма бізнесу визначає обсяг прав і обов'язків суб'єкта господарювання, рівень майнової відповідальності, складність і тривалість реєстрації, а також можливості залучення фінансових і людських ресурсів. Загальна закономірність полягає в тому, що простіші форми організації бізнесу забезпечують швидший старт і менші

адміністративні витрати, але пов'язані з вищими особистими ризиками для підприємця. Складніші організаційно-правові форми, навпаки, потребують більшої підготовки та дотримання формальних вимог, однак створюють ширші можливості для масштабування бізнесу та залучення інвестицій.

Окремим аспектом є виконання супутніх реєстраційних дій, зокрема відкриття банківського рахунку, постановка на облік у податкових органах, реєстрація найманих працівників та отримання ліцензій або дозволів у разі здійснення ліцензованих видів діяльності. Ці дії є необхідними для повноцінного початку операційної діяльності бізнесу.

Таким чином, прийняття ділового рішення та реєстрація бізнесу є ключовим переходом від підготовчого етапу до практичного функціонування підприємства. Саме на цьому етапі бізнес-ідея набуває юридичного оформлення, а підприємець – статусу суб'єкта господарювання, що створює основу для подальшого розвитку бізнесу в межах правового поля. Обґрунтований вибір організаційно-правової форми та

усвідомлене проходження реєстраційних процедур дають змогу мінімізувати правові й фінансові ризики на початковій стадії діяльності. Крім того, дотримання вимог законодавства забезпечує прозорість функціонування підприємства та підвищує рівень довіри з боку держави, інвесторів і контрагентів. У сукупності це формує передумови для стабільної господарської діяльності, ефективного управління та довгострокового розвитку бізнесу.

ПРАКТИКУМ



Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність алгоритму створення власної справи та чому важливо дотримуватися його послідовності?
2. Які основні етапи процесу започаткування бізнесу та як вони взаємопов'язані між собою?
3. Яке значення має підготовчий етап у загальному алгоритмі створення бізнесу?
4. Що таке бізнес-ідея та які вимоги висуваються до її формування в сучасних умовах?
5. У чому полягає відмінність між бізнес-ідеєю та гіпотезою бізнесу?
6. Чому бізнес-ідею доцільно формулювати у вигляді гіпотези, що підлягає перевірці?
7. Яка мета аналізу ринку в процесі створення бізнесу та які основні показники при цьому оцінюються?
8. Яким чином аналіз конкурентного середовища впливає на прийняття управлінських рішень?
9. Чому оцінка бізнес-середовища є необхідною умовою успішного започаткування підприємницької діяльності?
10. Що таке організаційно-правова форма бізнесу та яке її значення для підприємця?
11. Які критерії слід враховувати під час вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності?

12. Як обрана організаційно-правова форма впливає на рівень відповідальності та можливості розвитку бізнесу?
13. Які види ресурсів необхідні для створення власної справи та чому їх планування є критично важливим?
14. Яку роль відіграє фінансове планування на етапі започаткування бізнесу?
15. Які основні джерела фінансування можуть бути використані для старту підприємницької діяльності?
16. У чому полягає сутність ділового рішення на завершальному етапі створення бізнесу?
17. Які критерії доцільності започаткування бізнесу враховуються під час прийняття ділового рішення?
18. Яке значення має державна реєстрація для набуття статусу суб'єкта господарювання та подальшого функціонування підприємства?



Тестові завдання

1. Першим етапом алгоритму створення власної справи є:

- а) державна реєстрація бізнесу
- б) генерація бізнес-ідеї
- в) найм персоналу
- г) отримання прибутку

2. Алгоритм створення бізнесу — це:

- а) набір випадкових управлінських дій
- б) послідовність логічно пов'язаних етапів започаткування бізнесу
- в) форма державного регулювання підприємництва
- г) метод бухгалтерського обліку

3. Недотримання алгоритму створення бізнесу призводить до:

- а) зменшення податкового навантаження
- б) підвищення підприємницьких ризиків

- в) автоматичного залучення інвесторів
- г) скорочення термінів окупності

4. Бізнес-ідея — це:

- а) юридично оформлений бізнес
- б) первинне уявлення про можливість отримання прибутку
- в) фінансовий план підприємства
- г) зареєстрована організаційно-правова форма

5. Гіпотеза бізнесу відрізняється від бізнес-ідеї тим, що вона:

- а) є обов'язково прибутковою
- б) підлягає перевірці на практиці
- в) не потребує аналізу
- г) має юридичну силу

6. Основне призначення формулювання бізнес-ідеї як гіпотези полягає у:

- а) залученні кредитів
- б) перевірці життєздатності ідеї
- в) уникненні оподаткування
- г) спрощенні реєстрації бізнесу

7. Аналіз ринку спрямований насамперед на:

- а) вибір системи оподаткування
- б) визначення попиту та конкурентного середовища
- в) реєстрацію бізнесу
- г) формування статутного капіталу

8. Місткість ринку характеризує:

- а) кількість зареєстрованих підприємств
- б) максимальний обсяг можливих продажів
- в) рівень податкового навантаження
- г) кількість конкурентів

9. Аналіз бізнес-середовища включає оцінку:

- а) лише внутрішніх ресурсів підприємства
- б) лише фінансових показників
- в) зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності
- г) виключно правових аспектів

10. Організаційно-правова форма бізнесу визначає:

- а) рівень попиту на продукцію
- б) правовий статус суб'єкта господарювання
- в) вид реклами
- г) географію продажів

11. До основних організаційно-правових форм бізнесу в Україні належить:

- а) домогосподарство
- б) фізична особа – підприємець
- в) фінансова установа
- г) державний орган

12. Обмежена відповідальність учасників характерна для:

- а) фізичної особи – підприємця
- б) товариства з обмеженою відповідальністю
- в) домогосподарства
- г) неприбуткової організації

13. Планування ресурсів передбачає оцінку:

- а) лише фінансових коштів
- б) фінансових, матеріальних і трудових ресурсів
- в) лише податкових платежів
- г) маркетингових каналів

14. Фінансове планування необхідне для:

- а) формування бренду
- б) оцінки потреб у фінансуванні та ризиків
- в) скорочення кількості документів
- г) заміни бізнес-ідеї

15. До зовнішніх джерел фінансування належать:

- а) власні заощадження
- б) прибуток підприємства
- в) банківські кредити та інвестиції
- г) амортизаційні відрахування

16. Прийняття ділового рішення є:

- а) початковим етапом створення бізнесу
- б) завершальним етапом підготовчої стадії
- в) частиною виробничого процесу
- г) елементом маркетингу

17. Ділове рішення передбачає вибір між:

- а) формами оподаткування
- б) альтернативами реалізації або відмови від бізнес-ідеї
- в) банківськими рахунками
- г) видами реклами

18. До критеріїв прийняття ділового рішення належить:

- а) особисті симпатії

- б) прогнозовані доходи та витрати
- в) кількість працівників
- г) назва підприємства

19. Державна реєстрація бізнесу означає:

- а) початок фактичної діяльності
- б) набуття статусу суб'єкта господарювання
- в) отримання прибутку
- г) сплату податків

20. Юридичним фактом створення бізнесу є:

- а) відкриття банківського рахунку
- б) укладення першого договору
- в) внесення запису до Єдиного державного реєстру
- г) найм персоналу

21. Без державної реєстрації підприємницька діяльність є:

- а) пільговою
- б) тимчасово дозволеною
- в) незаконною
- г) некомерційною

22. Статут юридичної особи — це:

- а) фінансовий документ
- б) установчий документ
- в) податковий звіт
- г) ліцензія

23. Статутний капітал формується за рахунок:

- а) податків
- б) внесків учасників
- в) державних субсидій
- г) кредитів банку

24. Основна функція статутного капіталу полягає у:

- а) рекламі підприємства
- б) формуванні майнової основи діяльності
- в) зменшенні податків
- г) звільненні від відповідальності

25. Акціонерне товариство характеризується:

- а) відсутністю статутного капіталу
- б) поділом капіталу на акції
- в) необмеженою відповідальністю учасників
- г) спрощеною системою управління

26. Реєстрація акціонерного товариства є складнішою, оскільки передбачає:

- а) лише подання заяви
- б) реєстрацію випуску акцій
- в) вибір КВЕД
- г) сплату єдиного податку

27. Товариство з обмеженою відповідальністю є самостійним суб'єктом господарювання, оскільки:

- а) має одного засновника
- б) діє окремо від учасників
- в) не сплачує податків
- г) не має керівника

28. Найпростішою формою старту бізнесу зазвичай є:

- а) акціонерне товариство
- б) товариство з додатковою відповідальністю
- в) фізична особа – підприємець
- г) корпорація

29. Ускладнення організаційно-правової форми бізнесу призводить до:

- а) зменшення можливостей розвитку
- б) спрощення реєстрації
- в) розширення фінансових можливостей
- г) відсутності контролю

30. Основна мета процесу створення бізнесу полягає у:

- а) мінімізації податків
- б) формуванні стійкого та законного бізнесу
- в) швидкому отриманні прибутку
- г) скороченні кількості документів



Проведіть дослідження

Завдання 1

Оцініть за п'ятибальною шкалою – від 1 бала (найменш сприятливо) до 5 балів (найбільш сприятливо) – потенціал бізнес-ідеї, рівень ризику та складність запуску для трьох варіантів започаткування власної справи.

Оцінювання здійсніть на основі аналізу відкритої інформації, зокрема законодавчих вимог, доступності ресурсів, рівня конкуренції та практики функціонування малого бізнесу в Україні.

Таблиця оцінювання (від 1 до 5 балів)

Показник	ФОП (сфера послуг)	ТОВ (торгівля)	ТОВ (ІТ-стартап)
Потенціал бізнес-ідеї (можливість отримання стабільного доходу, масштабування бізнесу, наявність попиту)			
Рівень ризику (фінансові, правові та ринкові ризики на етапі створення бізнесу)			
Складність запуску (обсяг підготовчих дій, реєстраційних процедур, потреба в ресурсах і часі)			
Загальний рейтинг			

1. Заповніть таблицю оцінювання
2. Обґрунтуйте виставлені бали за кожним показником.
3. Опишіть, які етапи механізму створення бізнесу є ключовими для кожного варіанта.
4. Визначте, який варіант започаткування бізнесу є найбільш доцільним за умов обмежених ресурсів.
5. Зробіть висновок, яку форму бізнесу ви б обрали та чому.

Завдання 2

- 1). Перейдіть на сайт <https://opendatabot.ua/open>
- 2). Оберіть українське підприємство.
- 3). Для обраного підприємства знайдіть та проаналізуйте організаційно-правову інформацію:

- Повна назва підприємства.
- Код ЄДРПОУ.
- Статус підприємства (діє/ліквідується).
- Організаційно-правова форма (ТОВ, ПРАТ тощо).
- Дата реєстрації.
- Галузь діяльності.
- Керівник підприємства.
- Штат працівників (якщо є дані).

Поясніть, які управлінські висновки можна зробити на основі цих даних (організаційна структура, потенціал розвитку, ризику тощо).

Завдання 3

- 1). Оберіть на сайті <https://opendatabot.ua/open> підприємство (обов'язково з доступним статутом).

- 2). Проаналізуйте статут за такими питаннями:

- визначте організаційно-правову форму підприємства;
- вкажіть мету/предмет діяльності згідно зі статутом;
- які органи управління передбачено статутом (загальні збори, директор, наглядова рада тощо);
- як визначено порядок прийняття рішень;
- чи є у статуті положення про розподіл прибутку/збитків;
- чи передбачено умови внесення змін до статуту;
- які обмеження чи вимоги для засновників і учасників.

Напишіть короткий звіт (1–2 стор.), у якому:

- проілюструйте основну інформацію про підприємство;
- узагальніть ключові положення статуту;
- зробіть власні висновки щодо організації управління підприємством.

Розділ 3. МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

3.1. Місія та цілі
бізнесу

3.2. Основні елементи
та принципи
маркетингової
діяльності

3.3. Планування
товарного
асортименту

3.4. Життєвий цикл
товару

3.5. Організація
процесу руху
товарів

Ключові поняття:
маркетинг,
маркетингова
діяльність,
маркетингові
дослідження, бізнес-
планування, стратегія
розвитку, ринкове
середовище

**«Маркетинг – це не мистецтво
продавати те, що вироблено, а
наука створювати те, що буде
куплено».**

Філіп Котлер, *всесвітньо відомий
американський економіст, науковець і
практик, якого вважають засновником
сучасної теорії маркетингу.*

3.1. Місія та цілі бізнесу

Місія та цілі бізнесу є фундаментальними елементами стратегічного управління підприємством, які визначають зміст, спрямованість і довгострокову логіку його розвитку. Саме з формулювання місії починається усвідомлення призначення бізнесу, його ролі в економічному та соціальному середовищі, а також розуміння того, для кого і заради чого здійснюється підприємницька діяльність. Чітко визначена місія слугує ідейною основою бізнесу та формує ціннісні орієнтири для власників, менеджерів і працівників.

Цілі бізнесу конкретизують місію та трансформують її у вимірювані результати, досягнення яких

забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства. Вони визначають пріоритети управлінських рішень, напрями

використання ресурсів і критерії оцінювання ефективності діяльності. Узгоджені між собою місія та цілі дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стійкість бізнесу.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки **місія бізнесу** зазнала суттєвої трансформації. Якщо традиційно підприємницька діяльність розглядалася переважно як засіб отримання прибутку, то сьогодні вона дедалі більше усвідомлюється як соціально та екологічно відповідальна діяльність, спрямована на створення довгострокової цінності для суспільства. Місія бізнесу відображає його призначення, цінності та роль у суспільстві. Вона відповідає на питання, навіщо існує підприємство, які потреби воно задовольняє та яку користь приносить стейкхолдерам – споживачам, працівникам, партнерам, державі й суспільству загалом.



Сучасні підприємства дедалі частіше формулюють свої місії з урахуванням **Цілей сталого розвитку**, визначених на глобальному рівні¹. Це проявляється у прагненні сприяти гідній зайнятості, інноваціям, зменшенню нерівності, відповідальному споживанню та виробництву, а також захисту довкілля. Таким чином, бізнес виступає не лише економічним агентом, а й активним учасником вирішення суспільно значущих проблем.

Цілі бізнесу конкретизують місію та визначають напрями практичної діяльності підприємства. У традиційному розумінні до основних цілей належали зростання прибутку, розширення ринкової частки, підвищення ефективності використання

¹ Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : United Nations General Assembly Resolution. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

ресурсів. Проте в умовах сталого розвитку ці цілі доповнюються соціальними та екологічними орієнтирами.



Рис. 3.1. Місія і цілі бізнесу в контексті сталого розвитку¹

Сучасні підприємства формують систему цілей, яка поєднує фінансові результати з показниками соціальної відповідальності та екологічної безпеки².

Економічні цілі бізнесу в контексті сталого розвитку передбачають не лише отримання прибутку, а й забезпечення фінансової стійкості, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності.

Соціальні цілі спрямовані на створення безпечних і гідних умов праці, розвиток людського капіталу, дотримання трудових прав, підтримку місцевих громад і формування довіри з боку суспільства.

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

² Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Екологічні цілі охоплюють зменшення негативного впливу на довкілля, раціональне використання ресурсів, впровадження енергоефективних і «зелених» технологій.

Важливо підкреслити, що реалізація цілей сталого розвитку не суперечить економічним інтересам бізнесу, а навпаки створює передумови для його стабільного зростання. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію, як правило, мають вищий рівень репутаційного капіталу, легший доступ до інвестицій і більшу лояльність споживачів. У цьому контексті прибуток розглядається не як самоціль, а як результат ефективної та відповідальної діяльності¹.

Таким чином, місія сучасного бізнесу полягає у створенні економічної, соціальної та екологічної цінності, а цілі – у досягненні збалансованого розвитку, який забезпечує потреби сьогодення без загрози для майбутніх поколінь. Для студентів розуміння цієї трансформації є принципово важливим, оскільки воно формує сучасне економічне мислення та уявлення про підприємництво як соціально значущу діяльність, інтегровану в глобальні процеси розвитку.

3.2. Основні елементи та принципи маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність є невід’ємною складовою сучасного бізнесу та виступає ключовим інструментом узгодження інтересів підприємства і ринку. Вона забезпечує орієнтацію бізнесу на потреби споживачів, формування конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей підприємства. У системі управління маркетинг розглядається не як окрема функція, а як комплексна діяльність, що пронизує всі бізнес-процеси – від розроблення продукту до післяпродажного обслуговування.

Основними елементами маркетингової діяльності є взаємопов’язані складові, які формують цілісну систему

¹ World Business Council for Sustainable Development. *Business and Sustainable Development*. URL: <https://www.wbcsd.org>

прийняття рішень на ринку. Базовим елементом виступають **маркетингові дослідження**, спрямовані на збирання, аналіз та інтерпретацію інформації про ринок, споживачів, конкурентів і зовнішнє середовище. Саме результати досліджень є основою для обґрунтування управлінських рішень і зменшення ринкових ризиків¹.

У цьому контексті логічним інструментом прийняття маркетингових рішень виступає **STP-модель** (Segmentation – Targeting – Positioning), яка є концептуальною основою сучасного стратегічного маркетингу. STP-модель передбачає послідовний перехід від аналізу ринку до формування чіткої ринкової пропозиції для конкретної цільової аудиторії.

На першому етапі здійснюється сегментація ринку (Segmentation), тобто поділ сукупного ринку на відносно однорідні групи споживачів за демографічними, географічними, психографічними та поведінковими ознаками. Метою сегментації є виявлення груп споживачів із подібними потребами та очікуваннями, що дозволяє підприємству глибше зрозуміти структуру попиту.

Другим етапом є вибір цільових сегментів (Targeting), який полягає в оцінюванні привабливості сформованих сегментів і визначенні тих із них, на які підприємство буде спрямовувати свою маркетингову діяльність. Під час вибору цільових сегментів враховуються їх місткість, темпи зростання, рівень конкуренції, платоспроможність споживачів, а також відповідність ресурсним і стратегічним можливостям підприємства. Залежно від обраної стратегії компанія може орієнтуватися на один сегмент, декілька сегментів або весь ринок загалом.

Завершальним етапом STP-моделі є позиціонування (Positioning), що передбачає формування у свідомості цільових споживачів чіткого та відмінного образу товару, послуги або бренду порівняно з конкурентами. Позиціонування ґрунтується на визначенні унікальної ціннісної пропозиції та ключових переваг, які є значущими саме для обраного цільового сегмента. Від ефективності позиціонування залежить сприйняття бренду,

¹ Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2210-14>

рівень лояльності споживачів і загальна результативність маркетингової стратегії¹.



Рис. 3.2. STP-модель²

¹ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2008.

² Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

STP-модель забезпечує логічну послідовність маркетингових рішень – від аналізу ринку до формування конкурентоспроможної пропозиції – і є важливим методологічним підґрунтям адаптації діяльності підприємства до умов динамічного та конкурентного ринкового середовища.

Сегментація ринку – це поділ сукупного ринку на відносно однорідні групи споживачів, які мають подібні потреби, мотиви купівлі, поведінкові характеристики та реакцію на маркетингові стимули.

Сегментація ринку дозволяє підприємству глибше зрозуміти структуру попиту та раціонально розподілити маркетингові ресурси.

Основними критеріями сегментації є:

- **демографічні** (вік, стать, рівень доходів, освіта);
- **географічні** (регіон, тип населеного пункту, кліматичні умови);
- **психографічні** (стиль життя, цінності, соціальний статус);
- **поведінкові** (частота покупок, лояльність до бренду, чутливість до ціни).

Застосування комплексної сегментації дозволяє сформувати більш точний портрет споживача та підвищити ефективність маркетингових заходів¹.

Таргетинг – це етап оцінювання сегментів ринку і вибору одного або кількох, на які підприємство спрямовує свою маркетингову діяльність.

На основі проведеної сегментації підприємство здійснює **оцінювання та відбір цільових сегментів**, тобто тих груп споживачів, на які буде спрямована його маркетингова діяльність. При цьому враховуються:

- розмір і потенціал зростання сегмента;
- рівень конкуренції;
- відповідність сегмента стратегічним цілям підприємства;

¹ OECD. Business and Marketing Practices in a Digital Economy. URL: <https://www.oecd.org/digital/consumer/business-marketing-practices>

– наявність необхідних ресурсів для обслуговування сегмента.

Залежно від обраної стратегії підприємство може застосовувати:

- недиференційований маркетинг (орієнтація на весь ринок);
- диференційований маркетинг (робота з кількома сегментами);
- концентрований маркетинг (фокус на одному сегменті);
- індивідуалізований маркетинг (персоналізовані пропозиції).

Правильний вибір цільового сегмента дозволяє підвищити рентабельність діяльності підприємства і зміцнити його ринкові позиції.

Позиціонування – це процес формування у свідомості цільових споживачів чіткого образу товару, послуги або бренду порівняно з конкурентами.

Позиціонування є логічним завершенням процесу сегментації та вибору цільових сегментів і полягає у формуванні чіткого, зрозумілого та привабливого образу товару, послуги або бренду у свідомості цільових споживачів. Позиціонування визначає, яке місце займає продукт у порівнянні з конкурентами та яку унікальну цінність він пропонує¹.

Основою ефективного позиціонування є:

- виділення ключових переваг товару;
- чітка диференціація від конкурентів;
- узгодженість реальними характеристиками продукту;
- послідовність у комунікаціях.

Позиціонування може базуватися на:

- ціні або співвідношенні «ціна–якість»;
- функціональних характеристиках;
- емоційних вигодах;
- іміджі бренду;
- конкретних ситуаціях використання.

¹ World Business Council for Sustainable Development. Marketing and Sustainable Development. URL: <https://www.wbcsd.org>

Від правильності сегментації, вибору цільових сегментів і позиціонування значною мірою залежить успішність маркетингової стратегії підприємства. Помилки на цьому етапі можуть призвести до:

- розпорошення ресурсів;
- слабкої диференціації;
- втрати конкурентних переваг.

Натомість обґрунтований STP-підхід забезпечує кращу відповідність пропозиції очікуванням споживачів, підвищення лояльності до бренду, стабільне зростання ринкової частки.

Сегментація ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування утворюють **єдиний логічний комплекс маркетингових рішень**, який забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства на споживача. У сучасній ринковій економіці саме цей елемент маркетингової діяльності є ключовим чинником формування довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.



Рис. 3.2. Маркетинговий комплекс 4P¹

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

Центральне місце у маркетинговій діяльності займає **маркетинговий комплекс**, який представлений **моделлю 4Р**:

- Product (товар) – асортимент, якість, дизайн, сервіс;
- Price (ціна) – цінова політика, знижки, умови оплати;
- Place (розподіл) – канали збуту, логістика;
- Promotion (просування) – реклама, PR, стимулювання збуту¹.

У сукупності ці елементи забезпечують донесення цінності до споживача.

У сфері послуг та цифрової економіки модель розширюється до **7Р**, доповнюючись персоналом, процесами та матеріальними доказами.

Важливим елементом маркетингової діяльності є також **управління взаємовідносинами зі споживачами**, орієнтоване на формування довгострокової лояльності та повторних продажів. У сучасних умовах це передбачає використання цифрових технологій, аналітики даних і персоналізованих підходів до клієнтів.

Цікавий факт

Компанія Amazon вважається одним із світових лідерів у сфері управління взаємовідносинами зі споживачами. Платформа системно застосовує цифрові технології та аналітику великих даних для створення персоналізованого досвіду кожного клієнта: на основі історії покупок, пошукових запитів, відгуків і поведінки користувачів Amazon автоматично формує індивідуальні рекомендації товарів. За оцінками аналітиків, значна частка продажів компанії генерується саме завдяки цим персоналізованим рекомендаціям, що одночасно підвищує зручність для споживачів, рівень їх лояльності та обсяг повторних покупок.

Маркетингова діяльність ґрунтується на низці **принципів**, дотримання яких забезпечує її ефективність.

¹ Армстронг Г., Котлер Ф. *Основи маркетингу*. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.

Ключовим є **принцип орієнтації на споживача**, відповідно до якого всі рішення підприємства мають виходити з потреб і очікувань цільового ринку.

Не менш важливим є **принцип системності**, що передбачає узгодженість усіх маркетингових заходів між собою та зі загальною стратегією бізнесу.

Принцип адаптивності означає здатність маркетингової діяльності швидко реагувати на зміни ринкового середовища, поведінки споживачів і конкурентних умов.

Принцип довгострокової спрямованості акцентує увагу не лише на короткострокових продажах, а й на формуванні стійких відносин зі споживачами та брендової цінності.

В умовах сталого розвитку важливого значення набуває також **принцип соціальної та екологічної відповідальності**, який передбачає врахування суспільних інтересів і впливу бізнесу на довкілля¹.

Таким чином, основні елементи та принципи маркетингової діяльності формують цілісну систему управління ринковою поведінкою підприємства. Їх узгоджене застосування дозволяє бізнесу ефективно задовольняти потреби споживачів, зменшувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Планування товарного асортименту

Планування товарного асортименту та організація процесу руху товарів є важливими складовими організації та ведення бізнесу. Від ефективності цих процесів залежить здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, утримувати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати стабільні фінансові результати. У сучасному бізнесі асортиментна та логістична політика розглядаються комплексно – як єдина система створення та доставки цінності від виробника до кінцевого споживача.

¹ Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.

Товарний асортимент – це сукупність товарів або послуг, які підприємство пропонує споживачам на ринку.

Планування товарного асортименту є одним із ключових напрямів маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме через асортимент формується пропозиція товарів на ринку та створюється їх споживча цінність. Асортиментна політика безпосередньо впливає на рівень задоволення потреб споживачів, конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати. У практиці управління асортимент розглядається не як випадковий набір товарів, а як результат цілеспрямованих управлінських рішень.

Планування асортименту полягає у формуванні такого набору товарів, який, по-перше, відповідає реальному попиту та купівельній спроможності споживачів, по-друге, враховує особливості конкурентного середовища, по-третє, забезпечує досягнення стратегічних цілей бізнесу і, по-четверте, є економічно доцільним для підприємства. Надмірно широкий асортимент може призводити до зростання витрат на зберігання, логістику та управління, тоді як надто вузький – до втрати клієнтів і ринкових можливостей.

Ширина асортименту характеризує кількість товарних груп, які пропонує підприємство, і відображає ступінь диверсифікації діяльності. **Глибина асортименту** показує кількість конкретних товарних позицій у межах однієї групи та дозволяє оцінити рівень задоволення різноманітних потреб споживачів. **Оновлюваність асортименту** визначає частоту введення нових товарів або модифікацій і є важливою умовою підтримання конкурентоспроможності.

Структура асортименту – це співвідношення товарів за їх економічною значущістю, популярністю та внеском у загальний обсяг продажів.

У процесі реалізації асортиментної політики підприємство постійно приймає низку **управлінських рішень**. До них

належать рішення щодо включення нових товарів або послуг до асортименту, модифікації існуючих товарів з урахуванням змін споживчих уподобань, виведення застарілих або нерентабельних позицій, а також оптимізації структури асортименту. Ключовим завданням асортиментної політики є досягнення балансу між різноманітністю пропозиції та витратами на її підтримку, що особливо важливо для малого та середнього бізнесу.

Одним із інструментів асортиментної політики є **ABC-аналіз**. Його суть полягає у розподілі товарів за ступенем їх значущості для підприємства:

група А – ключові товари, які забезпечують основну частину доходу;

група В – товари середньої значущості;

група С – другорядні позиції з незначним впливом на фінансовий результат.

Наступним за ступенем важливості є **XYZ-аналіз** – простий і водночас ефективний інструмент управління асортиментом і запасами, який використовується для оцінювання стабільності попиту на товари. На відміну від ABC-аналізу, що зосереджується на значущості товарів з погляду їх внеску в дохід, XYZ-аналіз дозволяє класифікувати товарні позиції за рівнем прогнозованості та коливання попиту у часі.

Сутність XYZ-аналізу полягає у поділі товарів на три групи залежно від регулярності та стабільності їх продажу.

До **групи Х** належать *товари зі стабільним і передбачуваним попитом*, для яких характерні незначні коливання обсягів продажу. Такі товари легко прогнозувати, вони потребують мінімального страхового запасу та забезпечують надійність планування закупівель і виробництва.

До **Групи У** належать *товари з помірною мінливістю попиту*, для яких характерні сезонні або циклічні коливання. Управління цими товарами потребує більш гнучкого планування та врахування факторів сезонності.

До **групи Z** відносять *товари з нестабільним, нерегулярним або випадковим попитом*, прогнозування яких є складним і пов'язане з підвищеним ризиком утворення надлишкових запасів або дефіциту.

- 1.1 ABC-аналіз** ґрунтується на принципі Парето і дозволяє класифікувати товари за ступенем їх внеску в загальний обсяг продажів або прибутку.

Формула питомої ваги товару:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum^n V_i} \times 100\%$$

Де: – обсяг продажів (або прибуток) і-го товару.

Група А – 20 % товарів, що формують ≈ 70–80 % обороту

Група В – 30 % товарів, що формують ≈ 15–25 % обороту

Група С – 50 % товарів із мінімальним внеском

- 📌 **Приклад:** у продуктовому магазині молоко, хліб і яйця можуть належати до групи А, сезонні товари –



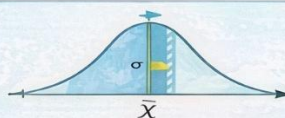
1.2 XYZ-аналіз (стабільність попиту)

XYZ-аналіз допоанює ABC-аналіз і класифікує товари за рівнем коливань попиту.

$$CV = \frac{\sigma}{\bar{X}} \times 100\%$$

Де: – стандартне відхилення попиту.

\bar{X} – середній обсяг попиту.



X – стабільний попит ($CV \leq 10\%$)

X стабільний попит
✓ **X** – стабільний попит ($CV \leq 10\%$)

Y помірні коливання
($10\% < CV \leq 25\%$)

Z $\geq 50\%$
Z – нестабільний попит ($CV > 25\%$)

- 📌 **Практика:** товари групи **AX** є стратегічними та мають бути постійно в наявності.

Рис. 3.3. Суть ABC- та XYZ- аналізу¹

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

ПРИКЛАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ABC- ТА XYZ-АНАЛІЗУ

ABC-АНАЛІЗ

Наприклад, підприємство (продуктовий магазин) реалізує такі товари протягом місяця:

Товар	Обсяг продажів, тис. грн
Молоко	120
Хліб	80
Яйця	60
Соки	30
Сезонні солодощі	10

Загальний обсяг продажів:

$$\sum V_i = 120 + 80 + 60 + 30 + 10 = 300 \text{ тис. грн}$$

Крок 1. Розрахунок питомої ваги товарів

$$P_i = V_i / \sum V_i \times 100 \%$$

Товар	Розрахунок	Питома вага, %
Молоко	$120 / 300 \times 100$	40
Хліб	$80 / 300 \times 100$	26
Яйця	$60 / 300 \times 100$	20
Соки	$30 / 300 \times 100$	10
Сезонні солодощі	$10 / 300 \times 100$	4

Крок 2. Групування товарів

Група	Товари	Частка обороту
A	Молоко, хліб	66%
B	Яйця	20 %
C	Соки, сезонні солодощі	14 %

Управлінський висновок (ABC):

товари **групи А** – ключові, потребують постійної наявності та контролю;

товари **групи В** – підтримується в асортименті;

товари **групи С** – мінімізація витрат і запасів.

XYZ-АНАЛІЗ

Наприклад, для товарів групи А і В проаналізовано попит за 4 місяці (тис. грн)

Товар	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Місяць 4
Молоко	30	32	31	30
Хліб	20	22	19	21
Яйця	10	25	5	20

Крок 1. Обчислення середнього попиту (\bar{x})

Формула середнього значення:

$$\bar{x} = (x^1 + x^2 + x^3 + \dots + x_n) / n$$

Для молока:

$$\bar{x} = (30 + 32 + 31 + 30) / 4 = 30,75 \text{ тис. грн.}$$

Крок 2. Обчислення стандартного відхилення

Стандартне відхилення показує, наскільки фактичні значення відхиляються від середнього:

$$\sigma = \sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 / n}$$

Відхилення від середнього:

$$30 - 30,75 = -0,75$$

$$32 - 30,75 = 1,25$$

$$31 - 30,75 = 0,25$$

$$30 - 30,75 = -0,75$$

Квадрати відхилень:

$$(-0,75)^2 = 0,5625$$

$$(1,25)^2 = 1,5625$$

$$(0,25)^2 = 0,0625$$

$$(-0,75)^2 = 0,5625$$

Сума: $0,5625 + 1,5625 + 0,0625 + 0,5625 = 2,75$

Стандартне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{2,75/4} = \sqrt{0,6875} \approx 0,83$$

Крок 3. Обчислення коефіцієнта варіації

Формула коефіцієнта варіації:

$$CV = \sigma / \bar{x} \times 100 \%$$

$$CV = 0,83/30,75 \times 100\% \approx 2,7\% \text{ або } 3\%.$$

Товар	CV, %	Група
Молоко	3 %	X
Хліб	? %	?
Яйця	? %	?

За результатами аналізу:

Молоко – стабільний попит (X);

Хліб – стабільний попит (X);

Яйця – нестабільний попит (Z).

3. Поєднання ABC і XYZ (матриця рішень)

Товар	ABC	XYZ	Категорія
Молоко	A	X	AX
Хліб	A	X	AX
Яйця	B	Z	BZ

4. Управлінський висновок

AX (молоко, хліб) – стратегічні товари:

- ✓ постійна наявність
- ✓ мінімальні запаси без ризику дефіциту

BZ (яйця) – нестабільний попит:

- ✓ обережне планування запасів
- ✓ гнучке ціноутворення

3.4. Життєвий цикл товару

Ще одним важливим інструментом управління товарним асортиментом є **аналіз життєвого циклу товару**, який ґрунтується на положенні про те, що кожен товар у процесі свого існування на ринку проходить низку послідовних стадій: впровадження, зростання, зрілості та спаду. Кожна з цих стадій характеризується специфічними умовами попиту, рівнем конкуренції, витратами та управлінськими рішеннями, що безпосередньо впливають на асортиментну політику підприємства¹.

На стадії впровадження товар лише виходить на ринок, тому підприємство зазвичай стикається з високими витратами на розробку, виробництво та просування. У цей період асортимент може розширюватися за рахунок тестування різних модифікацій товару, а маркетингові зусилля спрямовуються на формування попиту, інформування споживачів і створення первинної лояльності. Прибутковість на цій стадії, як правило, є низькою або від'ємною.

На етапі зростання відбувається швидке збільшення обсягів продажу, розширення ринкової частки та зростання прибутковості. Основна увага підприємства зосереджується на нарощуванні виробництва, удосконаленні якості товару, розширенні каналів збуту та закріпленні конкурентних позицій. Асортиментна політика на цьому етапі може передбачати введення нових варіантів товару для охоплення ширшої аудиторії споживачів.

Стадія зрілості характеризується стабілізацією попиту, уповільненням темпів зростання продажів і загостренням конкуренції. Підприємства, як правило, переходять до оптимізації асортименту, зосереджуючись на найбільш рентабельних позиціях, зниженні витрат і підвищенні ефективності операційної діяльності. На цьому етапі особливого

¹ American Marketing Association. Marketing Strategy and Product Management. URL: <https://www.ama.org>

значення набуває підтримання конкурентних переваг за рахунок бренду, сервісу та цінової політики¹.



Рис. 3.3. Життєвий цикл товару²

На етапі спаду попит на товар зменшується внаслідок зміни споживчих уподобань, появи товарів-замінників або технологічного старіння. У цих умовах підприємство приймає рішення щодо скорочення асортименту, зняття товару з виробництва або його оновлення шляхом модернізації, ребрендингу чи заміни новим продуктом. Невчасна реакція на

¹ American Marketing Association. Marketing Strategy and Product Management. URL: <https://www.ama.org>

² Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

стадію спаду може призвести до зростання витрат і втрати прибутковості¹.

Таким чином, аналіз життєвого циклу товару є важливим інструментом стратегічного й оперативного управління асортиментом, який дозволяє своєчасно коригувати асортиментну політику відповідно до змін ринкової ситуації та уникати неефективних управлінських рішень.

Отже, планування товарного асортименту та застосування базових інструментів його аналізу (ABC-аналізу, XYZ-аналізу та аналізу життєвого циклу товару) є необхідною умовою ефективного функціонування бізнесу. Для студентів опанування цих підходів формує практичне розуміння того, як асортиментна політика пов'язана з маркетинговою стратегією підприємства, рівнем витрат, управлінням ризиками та досягненням довгострокових цілей розвитку бізнесу.

3.5. Організація процесу руху товарів

Організація процесу руху товарів є важливою складовою маркетингової та логістичної діяльності підприємства і спрямована на забезпечення ефективного переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює сукупність управлінських рішень і операцій, пов'язаних із плануванням, реалізацією та контролем потоків товарів, інформації та супровідних ресурсів у межах системи розподілу.

Процес руху товарів починається з **вибору каналів розподілу**, які визначають шлях товару від підприємства до споживача. Канали можуть бути **прямими**, коли виробник безпосередньо продає продукцію кінцевому споживачеві, або **непрямими** – із залученням оптових і роздрібних посередників. Вибір каналу залежить від типу товару, характеристик цільового ринку, масштабів діяльності підприємства та його ресурсних можливостей. Раціонально побудована система розподілу дозволяє скоротити витрати, прискорити доставку товарів і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

¹ Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th ed. Pearson Education, 2018. 736 p.

Приклад 1 (прямий канал):

Мале фермерське господарство продає продукцію через власний інтернет-магазин і доставляє її безпосередньо споживачам.

→ Переваги: контроль цін, швидкий зворотний зв'язок, мінімум посередників.

→ Недолік: обмежений масштаб.

Приклад 2 (непрямий канал):

Виробник побутової техніки реалізує продукцію через національні торговельні мережі та дистриб'юторів.

→ Переваги: широке охоплення ринку.

→ Недолік: вищі витрати та менший контроль.

Важливим елементом організації руху товарів є **управління запасами**, яке полягає у визначенні оптимальних обсягів товарів на складах і в торговельній мережі. Недостатній рівень запасів може призвести до перебоїв у постачанні та втрати покупців, тоді як надмірні запаси збільшують витрати на зберігання та заморожують оборотні кошти підприємства. Тому управління запасами має бути тісно пов'язане з прогнозуванням попиту та плануванням асортименту.

Складовою процесу руху товарів є також **складування та зберігання продукції**. Склади виконують функції накопичення, сортування, комплектації та підготовки товарів до відвантаження. Раціональна організація складського господарства сприяє скороченню часу обробки замовлень і зниженню логістичних витрат. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває автоматизація складських операцій і використання інформаційних систем управління.

Транспортування є ще одним елементом руху товарів, яке забезпечує фізичне переміщення продукції між ланками каналів розподілу. Підприємство обирає вид транспорту з урахуванням вартості перевезень, швидкості доставки, надійності та специфіки товару. Оптимізація транспортних рішень дозволяє зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність бізнесу.

Організація процесу руху товарів включає також **управління виконанням замовлень**, що передбачає приймання,

обробку, комплектацію та доставку замовлень клієнтам. Якість цього процесу безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів і формування їх лояльності до підприємства.

Отже, організація процесу руху товарів є комплексною управлінською функцією, спрямованою на забезпечення доступності товару для споживача з мінімальними витратами та у потрібний час. Її ефективність визначає не лише економічні результати підприємства, а й рівень його конкурентоспроможності.

ПРАКТИКУМ



Питання для обговорення

1. Що таке місія бізнесу і які функції вона виконує в управлінні підприємством?
2. Поясніть різницю між місією та цілями бізнесу.
3. Як трансформується місія бізнесу в умовах сталого розвитку?
4. Наведіть приклади економічних цілей бізнесу в контексті сталого розвитку.
5. Які соціальні цілі може ставити підприємство?
6. Які екологічні цілі є актуальними для сучасного бізнесу?
7. Як інтеграція ЦСР може впливати на конкурентоспроможність підприємства?
8. Що таке маркетингова діяльність і чому вона є комплексною?
9. Які ключові елементи маркетингової діяльності ви можете назвати?
10. У чому полягає роль маркетингових досліджень?
11. Поясніть сутність STP-моделі та її призначення.
12. Які критерії сегментації ринку використовують підприємства?
13. Які критерії вибору цільового сегмента (таргетингу) є найважливішими?
14. Що таке позиціонування і чому воно критично важливе для бренду?

15. Розкрийте зміст маркетингового комплексу 4Р.
16. У яких випадках модель 4Р розширюється до 7Р і чому?
17. Поясніть поняття «ширина», «глибина» та «оновлюваність» асортименту.
18. У чому суть ABC-аналізу та як його застосовують в управлінні асортиментом?
19. У чому суть XYZ-аналізу та як він пов'язаний із прогнозуванням попиту?
20. Назвіть ключові етапи організації процесу руху товарів і поясніть їх значення.



Тестові завдання

1. Місія бізнесу насамперед визначає:

- а) розмір податків підприємства
- б) призначення бізнесу та його ціннісні орієнтири
- в) кількість товарів у асортименті
- г) порядок складування продукції

2. Цілі бізнесу — це:

- а) загальні побажання керівника
- б) вимірювані результати, що конкретизують місію
- в) рекламні слогани компанії
- г) правила внутрішнього розпорядку

3. Економічні цілі бізнесу в контексті сталого розвитку передбачають:

- а) лише максимізацію прибутку будь-якою ціною
- б) фінансову стійкість, інноваційний розвиток і конкурентоспроможність
- в) скорочення персоналу як основну мету
- г) збільшення запасів на складах

4. Соціальні цілі бізнесу включають:

- а) підвищення рівня безпеки праці та дотримання трудових прав
- б) збільшення посередників у каналі збуту
- в) зменшення асортименту без аналізу попиту
- г) зростання витрат на зберігання

5. Екологічні цілі бізнесу орієнтовані на:

- а) збільшення обсягів реклами
- б) раціональне використання ресурсів і впровадження «зелених» технологій
- в) підвищення цін у пікові періоди
- г) збільшення кількості складів

6. Маркетингова діяльність у сучасному бізнесі — це:

- а) лише реклама та просування
- б) комплексна діяльність від вивчення ринку до сервісу після продажу
- в) тільки транспортування товарів
- г) тільки бухгалтерський облік

7. Базовим елементом маркетингової діяльності є:

- а) складування
- б) маркетингові дослідження
- в) оподаткування
- г) інвентаризація

8. STP-модель включає:

- а) продаж – прибуток – податки
- б) сегментацію – таргетинг – позиціонування
- в) виробництво – склад – транспорт
- г) контроль – аудит – звітність

9. Сегментація ринку — це:

- а) підвищення ціни
- б) поділ ринку на групи споживачів зі схожими ознаками
- в) збільшення складських площ
- г) зменшення кількості посередників

10. Основна мета сегментації полягає в тому, щоб:

- а) зменшити витрати на рекламу без аналізу
- б) визначити групи споживачів із подібними потребами
- в) відмовитися від позиціонування
- г) збільшити запаси товару

11. Таргетинг — це:

- а) вибір постачальника
- б) вибір цільових сегментів для маркетингових зусиль
- в) підбір персоналу
- г) розрахунок собівартості

12. Позичіонування — це:

- а) розміщення товару на складі
- б) формування образу товару/бренду у свідомості споживачів
- в) зниження цін на всі товари
- г) пошук транспортної компанії

13. Демографічні критерії сегментації включають:

- а) стиль життя
- б) вік, стать, рівень доходу
- в) частоту покупок
- г) кліматичні умови

14. Поведінкові критерії сегментації включають:

- а) регіон проживання
- б) частоту покупок, лояльність, чутливість до ціни
- в) рівень освіти
- г) сімейний стан

15. До маркетингового комплексу 4P належить:

- а) People
- б) Process
- в) Price
- г) Purpose

16. Елемент «Place» у 4P означає:

- а) дизайн товару
- б) канали збуту та логістику
- в) стимулювання збуту
- г) комунікації в соцмережах

17. Ширина асортименту — це:

- а) кількість товарних груп
- б) кількість позицій у межах однієї групи
- в) кількість складів підприємства
- г) кількість рекламних кампаній

18. Глибина асортименту — це:

- а) кількість товарних позицій у межах товарної групи
- б) частка ринку підприємства
- в) рівень витрат на персонал
- г) кількість каналів збуту

19. Оновлюваність асортименту означає:

- а) частоту введення нових товарів і модифікацій
- б) збільшення штату працівників

в) зменшення запасів до нуля

г) заміну постачальників щомісяця

20. ABC-аналіз класифікує товари за:

а) швидкістю доставки

б) внеском у загальний обсяг продажів або прибутку

в) видом транспорту

г) терміном придатності

21. До групи А в ABC-аналізі належать товари, що:

а) мають мінімальний вплив на фінансовий результат

б) забезпечують основну частину доходу

в) продаються лише сезонно

г) не потребують контролю

22. XYZ-аналіз використовується для:

а) визначення каналів збуту

б) оцінювання стабільності попиту та коливань продажу

в) розрахунку податків

г) оцінювання морального зносу обладнання

23. До групи X у XYZ-аналізі належать товари з попитом:

а) нестабільним і випадковим

б) стабільним і прогнозованим

в) нульовим

г) який неможливо оцінити

24. Товари категорії AX є:

а) другорядними та нестабільними

б) стратегічними: важливими і з прогнозованим попитом

в) малозначущими, але стабільними

г) важливими, але з хаотичним попитом

25. Життєвий цикл товару включає стадії:

а) планування – контроль – аудит – звіт

б) впровадження – зростання – зрілість – спад

в) закупівля – склад – продаж – прибуток

г) реклама – промоція – PR – сервіс

26. На стадії впровадження зазвичай характерно:

а) низькі витрати на просування

б) високі витрати на розробку і активне просування

в) відсутність конкуренції завжди

г) повна стабільність попиту

27. Стадія зрілості характеризується:

- а) швидким зростанням продажів
- б) стабілізацією попиту та оптимізацією витрат
- в) різким падінням попиту
- г) повною відсутністю конкурентів

28. На стадії спаду підприємство найчастіше:

- а) збільшує витрати на зберігання
- б) скорочує або оновлює товарну лінійку
- в) розширює асортимент без аналізу
- г) зупиняє маркетинг повністю

29. Організація процесу руху товарів включає:

- а) лише рекламу
- б) управління потоками товарів, інформації та супровідних ресурсів
- в) тільки виробництво
- г) тільки фінансовий облік

30. Прямий канал розподілу означає:

- а) продаж через оптовика
- б) продаж виробником безпосередньо кінцевому споживачу
- в) продаж через мережу посередників
- г) продаж лише на експорт



Розв'яжіть задачі

Задача 1. АВС-аналіз

Підприємство має 6 товарів із місячним обсягом продажу (тис. грн): А – 150; В – 90; С – 60; D – 30; Е – 20; F – 10.

1. Обчисліть загальний обсяг продажу $\sum V_i$.

2. Визначте питому вагу P_i кожного товару за формулою:
 $P_i = (V_i / \sum V_i) \times 100 \%$.

3. Розташуйте товари за спаданням питомої ваги.

4. Сформууйте групи А, В, С за орієнтовними межами:

- група А: 70–80 %,
- група В: 15–25 %,
- група С: решта

Задача 2. XYZ-аналіз

Обсяг попиту на товар за 6 місяців (шт.): 50, 52, 49, 51, 50,

48.

1. Обчисліть середнє значення \bar{x} .
2. Обчисліть стандартне відхилення σ .
3. Визначте коефіцієнт варіації:
 $CV = (\sigma / \bar{x}) \times 100 \%$.
4. Віднесіть товар до групи X, Y або Z:
 - X: $CV \leq 10 \%$,
 - Y: $10 \% < CV \leq 25 \%$,
 - Z: $CV > 25 \%$.

Задача 3.

Виробник реалізує товар за ціною 800 грн і розглядає два канали збуту.

Варіант 1 (прямий канал):

- маржа: 120 грн/од.;
- доставка: 40 грн/замовлення;
- повернення: 5 %.

Варіант 2 (через посередника):

- маржа: 160 грн/од.;
- комісія посередника: 25 % від ціни;
- доставка: 15 грн/замовлення;
- повернення: 2 %.

Очікувана чиста маржа розраховується за спрощеною формулою:

$$\text{чиста маржа} = \text{маржа} - \text{витрати доставки} - \text{втрати від повернень.}$$

1. Обчисліть очікувану чисту маржу для кожного варіанта.
2. Порівняйте результати.
3. Обґрунтуйте, який канал є вигіднішим і чому.

Розділ 4. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

4.1. Сутність бізнес-планування

4.2. Види бізнес-планів та сфери їх застосування

4.3. Етапи підготовки бізнес-плану

4.4. Структура бізнес-плану та зміст його основних розділів

Ключові поняття:
бізнес-планування,
бізнес-план,
стратегічне
планування, фінансове
обґрунтування,
маркетингова
стратегія,
інвестиційні рішення.

«Планування – це мистецтво перетворювати бачення на конкретні дії».

Пітер Друкер, відомий американський економіст і теоретик менеджменту, якого вважають засновником сучасної теорії управління та одним із перших дослідників ролі бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства.

4.1. Сутність бізнес-планування

Бізнес-планування є одним із ключових елементів системи організації та ведення бізнесу, оскільки воно забезпечує цілеспрямоване, обґрунтоване й послідовне формування та реалізацію підприємницької діяльності. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, зростання конкуренції, технологічних змін і підвищеної невизначеності бізнес-планування виступає не лише інструментом попереднього обґрунтування бізнес-ідеї, а й важливою складовою стратегічного та

оперативного управління підприємством.

У широкому розумінні **бізнес-планування** – це систематичний процес визначення цілей бізнесу, шляхів їх досягнення, необхідних ресурсів, очікуваних результатів і можливих ризиків з метою забезпечення ефективного

функціонування та розвитку підприємства. Результатом цього процесу є **бізнес-план** – структурований документ, що містить комплексну характеристику бізнес-проекту, його ринкове, організаційне та фінансово-економічне обґрунтування¹.

***Бізнес-планування** – це систематичний процес визначення цілей бізнесу, шляхів їх досягнення, необхідних ресурсів, очікуваних результатів і можливих ризиків з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.*

Сутність бізнес-планування полягає у поєднанні аналітичної, прогностичної та управлінської функцій. З одного боку, бізнес-планування базується на аналізі ринку, споживчого попиту, конкурентного середовища, ресурсного потенціалу підприємства та зовнішніх умов господарювання. З іншого боку, воно передбачає прогнозування майбутніх показників діяльності – обсягів продажу, витрат, доходів, грошових потоків, прибутковості та строків окупності інвестицій. У поєднанні ці елементи створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

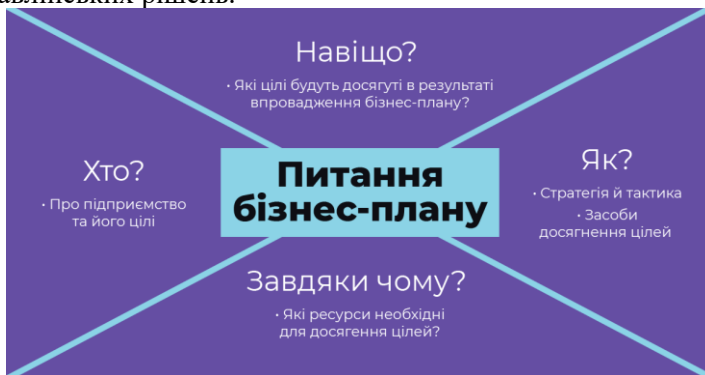


Рис. 4.1. Ключові питання бізнес-плану²

¹ Барроу Колін, Барроу Пол, Браун Роберт. Бізнес- план: Практ. посіб. Пер. з англ. – 3- е вид. К.: Знання, 2014. 285 с.

² Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

Важливою характеристикою бізнес-планування є його цільова спрямованість. Бізнес-план не є самоціллю, а виступає інструментом досягнення конкретних управлінських завдань: започаткування нового бізнесу, розширення або реструктуризації діяльності, виходу на нові ринки, залучення інвестицій чи кредитних ресурсів. Саме тому зміст і структура бізнес-плану можуть змінюватися залежно від цілей його розроблення, цільової аудиторії та масштабів бізнесу¹.

У системі організації та ведення бізнесу бізнес-планування виконує кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, **стратегічну функцію**, оскільки дозволяє визначити довгострокові орієнтири розвитку підприємства, його місце на ринку та конкурентні переваги. По-друге, бізнес-планування виконує **координаційну функцію**, узгоджуючи між собою маркетингові, виробничі, фінансові та організаційні рішення. По-третє, **контрольну функцію**, адже показники бізнес-плану є основою для оцінювання результативності діяльності підприємства та коригування управлінських дій.

Особливе значення бізнес-планування має для підприємців-початківців та малого бізнесу. На етапі створення власної справи бізнес-план дозволяє систематизувати бізнес-ідею, перевірити її життєздатність, оцінити потребу в ресурсах і визначити потенційні ризики. Для діючих підприємств бізнес-планування є інструментом розвитку, оптимізації діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів².

У сучасних умовах бізнес-планування тісно пов'язане з маркетинговою діяльністю підприємства. Саме результати маркетингових досліджень, сегментації ринку, вибору цільових сегментів і позиціонування лягають в основу прогнозів обсягів продажу та формування доходної частини бізнес-плану. Таким чином, бізнес-планування логічно продовжує маркетинговий аналіз і трансформує його результати у фінансово-економічні показники.

¹ Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодруk, 2019. 264 с.

² Балаановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

Бізнес-план – це структурований документ, що містить комплексну характеристику бізнес-проєкту, його ринкове, організаційне та фінансово-економічне обґрунтування.

Важливою складовою сутності бізнес-планування є орієнтація на ризики та невизначеність. Бізнес-план не гарантує успіху, проте дозволяє ідентифікувати основні ризики, оцінити їх можливі наслідки та розробити заходи з мінімізації негативного впливу. У цьому контексті бізнес-планування сприяє підвищенню стійкості бізнесу та його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

У сучасній економіці бізнес-планування все частіше розглядається також у контексті сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Поряд із фінансовими показниками до бізнес-планів включаються соціальні та екологічні аспекти діяльності, що відповідає глобальним тенденціям і вимогам інвесторів, партнерів та суспільства. Таким чином, бізнес-планування виходить за межі суто економічного інструменту і стає елементом формування довгострокової цінності бізнесу.

Отже, сутність бізнес-планування полягає у комплексному та системному обґрунтуванні підприємницької діяльності. Воно забезпечує зв'язок між бізнес-ідеєю, маркетинговою стратегією, організаційними рішеннями та фінансовими результатами, виступаючи важливим інструментом організації та ведення бізнесу в умовах сучасної ринкової економіки.

4.2. Види бізнес-планів та сфери їх застосування

У практиці організації та ведення бізнесу бізнес-планування не є уніфікованим процесом, оскільки підприємства функціонують у різних умовах, мають різні цілі та масштаби діяльності. Відповідно, **бізнес-плани відрізняються за змістом, структурою, рівнем деталізації та сферою застосування.** Класифікація бізнес-планів дозволяє підприємцям і менеджерам обрати найбільш доцільний формат планування залежно від конкретних управлінських завдань.

Одним із найпоширеніших видів є **бізнес-план створення нового бізнесу**, який розробляється на етапі започаткування

підприємницької діяльності. Його основною метою є обґрунтування життєздатності бізнес-ідеї, визначення ринкових перспектив, оцінка ресурсних потреб і фінансових результатів.

Такий бізнес-план, як правило, містить:

- опис бізнес-ідеї та продукту;
- аналіз ринку й конкурентного середовища;
- маркетингову стратегію;
- організаційний і фінансовий плани;
- оцінку ризиків.

Сфера застосування: стартапи, самозайнятість, створення малого та середнього бізнесу. Для студентів цей вид бізнес-плану є найбільш практично орієнтованим, оскільки дозволяє поєднати теоретичні знання з реальними підприємницькими рішеннями¹.

Бізнес-план розвитку розробляється для діючих підприємств з метою розширення діяльності, виходу на нові ринки, запуску нових продуктів або збільшення виробничих потужностей. На відміну від стартового бізнес-плану, він базується на фактичних результатах діяльності підприємства та наявних ресурсах.

Основний акцент у цьому виді бізнес-плану робиться на:

- аналізі поточного стану бізнесу;
- обґрунтуванні доцільності розширення;
- прогнозі зростання продажів і прибутковості;
- оцінці додаткових інвестиційних потреб.

Сфера застосування: розвиток малого та середнього бізнесу, диверсифікація діяльності, розширення асортименту або географії продажів.

Інвестиційний бізнес-план спрямований на залучення зовнішніх інвестицій і є одним із ключових документів для потенційних інвесторів. Його головною особливістю є детальне фінансово-економічне обґрунтування проєкту та акцент на показниках ефективності.

Інвестиційний бізнес-план, як правило, включає:

- оцінку обсягу необхідних інвестицій;
- прогноз грошових потоків;
- показники окупності, рентабельності, ризиків;
- сценарний аналіз розвитку подій.

¹ Guide to the Business Plan : Annex 7 for UNIDO business planning. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-7/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf

Сфера застосування: великі бізнес-проекти, стартапи з високим потенціалом зростання, залучення венчурного капіталу, участь у міжнародних інвестиційних програмах.

Бізнес-план для залучення кредитів і фінансування розробляється для подання до банків, фінансових установ, донорських організацій або грантодавців. Його основною метою є доведення платоспроможності підприємства та здатності повернути залучені кошти.

Особливу увагу в такому бізнес-плані приділяють:

- фінансовій стабільності бізнесу;
- прогнозу грошових потоків;
- джерелам погашення кредиту;
- управлінню фінансовими ризиками.

Сфера застосування: кредитування малого та середнього бізнесу, участь у грантових програмах, державних і міжнародних проектах підтримки підприємництва.

Внутрішній бізнес-план використовується для потреб управління підприємством і не призначений для зовнішніх користувачів. Він може мати спрощену форму, але містити детальну управлінську інформацію.

Основне призначення:

- планування діяльності підрозділів;
- координація дій менеджменту;
- контроль виконання цілей.

Сфера застосування: внутрішнє управління, бюджетування, контроль ефективності, стратегічне планування.

Бізнес-план для реструктуризації та антикризового управління (антикризовий бізнес-план), розробляється в умовах фінансових труднощів, зниження прибутковості або загрози банкрутства. Його метою є стабілізація діяльності та відновлення платоспроможності підприємства¹.

У таких бізнес-планах основна увага приділяється:

- аналізу причин кризового стану;
- скороченню витрат;
- оптимізації структури бізнесу;

¹ Business Plan for the GFF (World Bank) : приклад структури бізнес-плану у контексті проекту, що використовує підходи Світового банку / IFC. URL: <https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/HDN/Health/Business%20Plan%20for%20the%20GFF%2C%20final.pdf>

– перегляду фінансових зобов'язань.

Сфера застосування: кризові підприємства, санація, реструктуризація боргів, антикризове управління.

Таким чином, види бізнес-планів відрізняються залежно від цілей, етапу життєвого циклу підприємства та кола користувачів. Правильний вибір типу бізнес-плану дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси, зменшувати ризики та досягати поставлених стратегічних і фінансових цілей. Для студентів розуміння різновидів бізнес-планів формує цілісне уявлення про бізнес-планування як універсальний інструмент організації та ведення бізнесу.

У міжнародній практиці бізнес-планування широко застосовуються уніфіковані структури бізнес-планів, розроблені міжнародними фінансовими організаціями, банками та консалтинговими інституціями. Їх універсальність полягає в можливості адаптації до різних галузей і масштабів бізнесу за умови збереження єдиної логіки побудови документа, що забезпечує порівнянність, прозорість і зручність оцінювання проєктів для різних груп користувачів¹.

Одним із найбільш відомих і поширених підходів є структура бізнес-плану, що використовується **Світовий банк та International Finance Corporation**. Такий бізнес-план орієнтований насамперед на оцінку інвестиційної привабливості, фінансової стійкості та керованості проєкту. Його логіка передбачає послідовний перехід від стислого резюме проєкту до детального опису бізнес-моделі, аналізу ринку та конкурентного середовища, організаційного й управлінського плану, фінансових прогнозів і аналізу ризиків. Цей формат широко застосовується для інвестиційних, інфраструктурних і виробничих проєктів, зокрема за участю міжнародних партнерів.

Класичним прикладом універсальної структури бізнес-плану є також методологія **UNIDO**, яка використовується переважно для розроблення техніко-економічних обґрунтувань.²

¹ Міжнародні стандарти бізнес-планування : загальна інформація про структури бізнес-плану (UNIDO, EBRD). URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Bis_plan_Samoylenko.pdf

² Структура бізнес-плану UNIDO та його розроблення : практичні приклади розділів бізнес-плану за стандартами UNIDO. URL: <https://www.septima.lviv.ua/note/ctruktura-biznes-planu-unido-ta-jogo-rozroblennya/>

Стандартна структура бізнес-плану за методологією UNIDO Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку, спеціалізованої установи ООН, що сприяє інклюзивному та сталому промислового розвитку

1. Резюме проєкту (Executive Summary).

Містить стислий виклад бізнес-ідеї, цілей проєкту, основних техніко-економічних показників, обсягу необхідних інвестицій і очікуваних результатів. Резюме є ключовим розділом для інвесторів та кредиторів і подається на початку документа, хоча готується після завершення всього бізнес-плану.

2. Загальна характеристика проєкту та підприємства.

Описується форма власності, організаційно-правова структура, місце реалізації проєкту, передумови його створення та стратегічні цілі. Також зазначаються основні етапи реалізації проєкту.

3. Опис продукту або послуги.

Розкриваються технічні та споживчі характеристики продукції, її призначення, якісні параметри, стадія готовності до виробництва, відповідність стандартам і можливості модернізації. Обґрунтовується конкурентоспроможність продукту.

4. Аналіз ринку та маркетингова стратегія.

Передбачає оцінку попиту, місткості ринку, цільових сегментів, конкурентного середовища та прогноз збуту. Окремо розглядаються ціноутворення, канали розподілу, просування продукції та маркетингові ризики.

5. Технічний та виробничий план.

Є характерною особливістю методології UNIDO. Описуються виробнича технологія, обладнання, виробничі потужності, сировинна база, енергозабезпечення, логістика та організація виробничого процесу.

6. Організаційний та управлінський план.

Містить опис структури управління підприємством, функцій керівництва, чисельності та кваліфікації персоналу, системи оплати праці й управління персоналом.

7. Фінансовий план та економічна ефективність.

Охоплює прогноз доходів і витрат, рух грошових коштів, баланс, потребу в інвестиціях, показники ефективності (NPV, IRR, період окупності), а також аналіз чутливості проєкту до змін ключових параметрів.

8. Оцінка ризиків і шляхи їх мінімізації.

Розглядаються виробничі, фінансові, ринкові, технологічні та зовнішні ризики, а також заходи щодо їх зниження.

9. Соціально-економічні та екологічні аспекти.

Оцінюється вплив проєкту на зайнятість, регіональний розвиток, соціальну інфраструктуру та довкілля, що особливо важливо для проєктів із державною або міжнародною підтримкою.

У стартап-середовищі та сфері інновацій значного поширення набули **бізнес-плани інвестиційного типу**, які використовуються венчурними фондами та акселераторами. Такі бізнес-плани мають більш компактну структуру, однак орієнтовані на швидке зростання і масштабування. У центрі уваги перебувають проблема, яку вирішує продукт, запропоноване рішення, обсяг і потенціал цільового ринку, конкурентні переваги, бізнес-модель, фінансові прогнози та команда проєкту. Цей формат характерний для стартапів, ІТ-бізнесу та креативних індустрій.

Окрему групу становлять **уніфіковані бізнес-плани**, що застосовуються банківськими установами для оцінки кредитоспроможності позичальників. Подібні підходи використовуються, зокрема, **Європейський банк реконструкції та розвитку та комерційними банками**. У таких бізнес-планах основний акцент робиться на аналізі фінансового стану підприємства, прогнозі грошових потоків, джерелах погашення кредиту та оцінці ризиків. Ці документи є ключовими для фінансування малого та середнього бізнесу.

У межах державних і міжнародних програм підтримки підприємництва застосовуються уніфіковані шаблони бізнес-планів, що використовуються такими ініціативами, як **EU4Business, Horizon Europe та USAID**. Ці формати поєднують економічні показники з соціальними та екологічними критеріями, акцентуючи увагу на створенні робочих місць, інноваційності, відповідності Цілям сталого розвитку та впливі проєкту на регіональний розвиток. Такі бізнес-плани широко застосовуються у сфері соціального підприємництва, регіональних і інноваційних проєктів¹.

Поряд із зовнішніми форматами значного поширення набули **внутрішні корпоративні бізнес-плани**, які розробляються самими компаніями для потреб стратегічного та оперативного управління. Вони можуть бути менш формалізованими, однак відзначаються глибиною управлінського аналізу та орієнтацією на бюджетування, координацію діяльності підрозділів і контроль досягнення цілей.

¹ Бізнес-планування у діяльності організації: європейські підходи : огляд стандартів та узагальнень методик business planning (UNIDO, EBRD, KPMG, TACIS). URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf

Таким чином, уніфіковані структури бізнес-планів існують у різних форматах і застосовуються залежно від мети планування та кола користувачів. Інвесторські, банківські, донорські та внутрішні бізнес-плани мають спільну логіку побудови, але різні акценти. Розуміння цих універсальних моделей дозволяє підприємцям і студентам адаптувати структуру бізнес-плану до реальних вимог ринку, що підвищує ефективність бізнес-планування як інструменту організації та ведення бізнесу.

4.3. Етапи підготовки бізнес-плану

Підготовка бізнес-плану є поетапним і логічно впорядкованим процесом, який забезпечує перехід від бізнес-ідеї до обґрунтованого управлінського рішення щодо її реалізації. Кожен етап має самостійне значення, але водночас тісно пов'язаний з іншими складовими бізнес-планування. Послідовне проходження етапів дозволяє мінімізувати ризики, підвищити якість планових розрахунків і адаптувати бізнес-план до потреб конкретних користувачів.

1. Заповнення анкети вхідними даними

Перший етап передбачає збір базової інформації про майбутній бізнес-проект у структурованому вигляді. На цьому етапі ініціатор бізнес-плану заповнює анкету або форму з ключовими вихідними даними: опис бізнес-ідеї, цілі проекту, галузь діяльності, передбачувані ринки, ресурси, обмеження та очікувані результати. Цей етап є відправною точкою бізнес-планування, оскільки забезпечує систематизацію початкової інформації та формує основу для подальшого аналізу.

2. Аналіз вхідних даних

Другий етап полягає у перевірці, уточненні та аналітичній обробці зібраних вхідних даних. Проводиться аналіз відповідності бізнес-ідеї ринковим умовам, наявним ресурсам і стратегічним цілям. На цьому етапі можуть бути виявлені прогалини в інформації, суперечності або нереалістичні припущення, що потребують коригування ще до початку детального планування.



Рис. 4.3. Етапи розробки бізнес-плану¹

3. Обговорення деталей

Третій етап передбачає **поглиблене опрацювання ключових аспектів бізнес-проєкту** шляхом обговорення з власниками, менеджерами, консультантами або потенційними партнерами. Уточнюються параметри продукту, цільової аудиторії, бізнес-моделі, каналів збуту, фінансування та ризиків. Цей етап має особливе значення для узгодження бачення проєкту всіма зацікавленими сторонами та формування спільного розуміння майбутнього бізнесу.

4. Складання гнучкої фінансової моделі

На цьому етапі розробляється **фінансова модель бізнес-проєкту**, яка відображає прогнольні доходи, витрати, грошові потоки та фінансові результати. Гнучкість фінансової моделі означає можливість швидкого коригування розрахунків залежно від змін ключових припущень (обсягів продажу, цін, витрат, інвестицій). Така модель є основою для прийняття управлінських рішень і подальшої оцінки ефективності бізнес-плану.

5. Аналіз стійкості до ризиків

П'ятий етап передбачає **оцінювання чутливості бізнес-проєкту до можливих ризиків і несприятливих сценаріїв**.

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

Аналізуються ринкові, фінансові, виробничі, правові та інші ризики, визначається їх потенційний вплив на фінансові результати. Результатом цього етапу є формування сценаріїв розвитку (оптимістичного, базового та песимістичного) і визначення заходів з мінімізації ризиків.

6. Оформлення результатів

На шостому етапі здійснюється **структуризація та оформлення бізнес-плану у вигляді цілісного документа** відповідно до обраного формату (інвестиційного, банківського, грантового або внутрішнього). Особлива увага приділяється логіці викладу, чіткості формулювань, наочності таблиць і графіків, а також відповідності вимогам потенційних користувачів бізнес-плану.

7. Передача розробленого бізнес-плану замовнику

Сьомий етап полягає у **передачі готового бізнес-плану замовнику або зацікавленим сторонам**. Це може бути інвестор, банк, донорська організація або керівництво підприємства. На цьому етапі бізнес-план стає інструментом комунікації та обґрунтування управлінських рішень.

8. Внесення коректив, врахування змін

Після ознайомлення замовника з бізнес-планом можуть виникнути зауваження, пропозиції або нові умови. Восьмий етап передбачає **коригування бізнес-плану з урахуванням отриманого зворотного зв'язку**. Цей етап підкреслює динамічний характер бізнес-планування та його адаптацію до реальних умов.

9. Створення pitch-deck презентації

На дев'ятому етапі готується **коротка презентація бізнес-плану (pitch-deck)**, призначена для усного представлення проекту інвесторам або партнерам. Pitch-deck концентрується на ключових ідеях: проблеми, рішенні, ринку, фінансових показниках і команді. Його метою є зацікавлення аудиторії та стимулювання подальших переговорів.

10. захист бізнес-плану

Десятий етап передбачає **публічне або формалізоване представлення бізнес-плану** перед інвесторами, кредиторами чи експертною комісією. Захист бізнес-плану включає аргументацію ключових рішень, відповіді на запитання та обґрунтування життєздатності проекту. Успішний захист значною мірою залежить від якості попередніх етапів.

11. Імплементация бізнес-плану в життя

Заключний етап полягає у **практичній реалізації бізнес-плану**. Бізнес-план переходить із планового документа в інструмент управління, на основі якого здійснюється запуск бізнесу, контроль виконання показників і коригування стратегії. Імплементация підтверджує прикладну цінність бізнес-планування як інструменту організації та ведення бізнесу¹.

Представлені етапи розробки бізнес-плану утворюють цілісну, логічно послідовну систему, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує шанси успішної реалізації бізнес-ідеї.

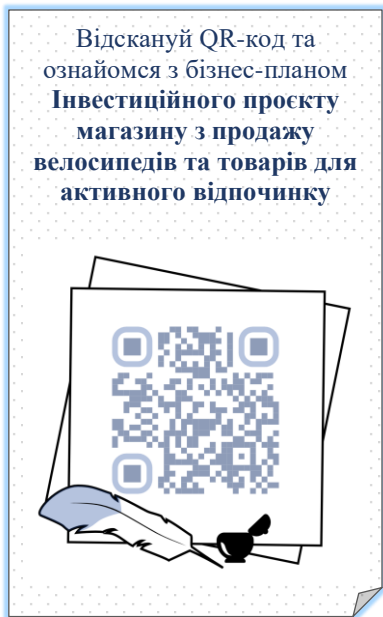
4.4. Структура бізнес-плану та зміст його основних розділів

Бізнес-план є комплексним управлінським документом, що відображає логіку створення, функціонування та розвитку бізнесу в ринкових умовах. Його структура має бути чіткою, логічно послідовною та зрозумілою для різних груп користувачів – власників бізнесу, менеджерів, інвесторів, кредиторів, донорських організацій. Незважаючи на можливі відмінності залежно від мети розроблення бізнес-плану, у міжнародній та національній практиці сформувався **уніфікований підхід до структури бізнес-плану**, який включає низку ключових розділів.

Резюме є стислим викладом основного змісту бізнес-плану та виконує презентаційну функцію. Воно призначене для швидкого ознайомлення зацікавлених осіб із суттю бізнес-проєкту. У резюме узагальнюються ключові положення: бізнес-ідея, продукт або послуга, цільовий ринок, конкурентні переваги, фінансові показники та потреба у фінансуванні. Хоча резюме розміщується на початку бізнес-плану, його підготовка здійснюється після завершення всіх інших розділів².

¹ Small Business Administration. Write Your Business Plan. – URL: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

² Як написати executive summary у бізнес-плані — Business.com: <https://www.business.com/articles/executive-summary-example>



Опис бізнесу та бізнес-ідеї є одним із ключових розділів бізнес-плану, оскільки саме він формує цілісне уявлення про підприємство як суб'єкт господарювання та визначає логіку його подальшого розвитку. У цьому розділі розкривається сутність бізнес-ідеї, тобто основний задум підприємницької діяльності, який відображає, яку потребу ринку планується задовольнити та яким способом це буде реалізовано. Бізнес-ідея тісно пов'язана з місією підприємства, що відображає його філософію, цінності та загальне призначення в економічному й соціальному середовищі.

Важливим елементом розділу є формулювання стратегічних і поточних цілей бізнесу. **Стратегічні цілі** визначають довгострокові орієнтири розвитку підприємства, його позицію на ринку та конкурентні наміри, тоді як **поточні цілі** конкретизують завдання на коротко- та середньострокову перспективу. У сукупності вони дозволяють оцінити реалістичність бізнес-ідеї та узгодженість між задумом і можливостями підприємства.

У межах цього розділу також описується сфера діяльності підприємства, основні види продукції або послуг, а також етап життєвого циклу, на якому перебуває бізнес. Це може бути стадія створення, зростання або розвитку, і кожна з них має свої особливості щодо ризиків, потреб у ресурсах та управлінських рішень. Окремо зазначається організаційно-правова форма підприємства, що визначає правові засади його функціонування, відповідальність засновників та можливості залучення фінансування. Також наводиться інформація про засновників бізнесу та місце здійснення господарської діяльності, що має

значення для оцінки правового, економічного та ринкового середовища¹.

Опис продукту або послуги є одним із центральних розділів бізнес-плану, оскільки саме він розкриває сутність пропозиції підприємства та її значення для ринку. У цьому розділі детально характеризується продукт або послуга, які плануються запропонувати споживачам, з урахуванням їх функціональних, якісних та споживчих характеристик. Важливо показати, у чому полягає цінність продукту для клієнта, які потреби він задовольняє та яку проблему вирішує, адже саме це визначає зацікавленість потенційних покупців.

Особлива увага приділяється унікальним властивостям продукту або послуги та їхнім перевагам порівняно з існуючими аналогами на ринку. Це можуть бути інноваційні характеристики, вища якість, зручність використання, доступніша ціна, сервісне обслуговування або інші конкурентні особливості. Таке порівняння дозволяє обґрунтувати конкурентоспроможність пропозиції та пояснити, чому споживач має обрати саме цей продукт, а не альтернативні рішення².

У розділі також доцільно визначити стадію життєвого циклу продукту або послуги – розроблення, впровадження, зростання, зрілість або спад. Це дає змогу оцінити перспективи розвитку, можливі ризики та необхідність маркетингової підтримки. Окрім того, розглядаються можливості подальшого вдосконалення продукту, розширення асортименту або модифікації послуги відповідно до змін потреб споживачів і ринкових умов.

Аналіз ринку є фундаментом бізнес-плану, оскільки саме він дозволяє оцінити реальні можливості реалізації бізнес-ідеї. У цьому розділі визначається місткість ринку, темпи його зростання, основні тенденції розвитку та циклічність попиту. Для студентів важливо усвідомити, що навіть перспективна ідея не може бути успішною без достатнього ринкового попиту.

Окрему увагу приділяють дослідженню споживачів: їхніх потреб, купівельної поведінки, рівня доходів, мотивації та критеріїв вибору товару або послуги. Застосовується сегментація

¹ Бізнес-план : підручник / О. Л. Зарицька, А. В. Симака, В. В. Войцеховська, Н. Ю. Мирощенко, І. М. Поліщук. – Львів : «Новий Світ-2000», 2025. –304 с.

² Small Business Administration. Describe Your Products or Services. URL: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

ринку за демографічними, географічними, поведінковими та психографічними ознаками, що дозволяє визначити найбільш привабливі цільові сегменти.

Аналіз конкурентного середовища включає ідентифікацію основних конкурентів, оцінку їхніх сильних і слабких сторін, цінової політики, асортименту та позиціонування. Результати цього розділу безпосередньо впливають на формування маркетингової стратегії та фінансових прогнозів бізнес-плану.

Маркетинговий план визначає практичні механізми виходу підприємства на ринок та формування попиту. Він базується на результатах аналізу ринку та спрямований на досягнення конкурентних переваг. У цьому розділі визначаються цільові сегменти ринку та обґрунтовується вибір основної групи споживачів.

Ключовим елементом маркетингового плану є позиціонування продукту, тобто формування чіткого уявлення про його місце серед конкурентних пропозицій. Далі розробляється маркетинговий комплекс (4P): товарна політика, ціноутворення, канали збуту та система маркетингових комунікацій.

Важливою складовою є прогноз обсягів продажу, який ґрунтується на ринкових даних та маркетингових рішеннях. Саме цей прогноз слугує основою для фінансового плану та оцінки прибутковості бізнесу.

Організаційний план відображає внутрішню структуру бізнесу та механізми управління ним. У цьому розділі описується організаційна структура підприємства, взаємозв'язки між підрозділами та розподіл управлінських функцій.

Особлива увага приділяється управлінській команді: її досвіду, компетенціям та ролі у реалізації бізнес-проекту. Для інвесторів цей аспект є критично важливим, оскільки навіть сильна бізнес-ідея потребує професійного управління. Також визначаються потреби в персоналі, кваліфікаційні вимоги, система мотивації та оплати праці.

Виробничий план розкриває, яким чином буде створюватися продукт або надаватися послуга. У ньому описуються технологічні процеси, виробничі потужності, обладнання та місце розташування виробництва або операційної діяльності. Okремо розглядаються питання ресурсного забезпечення: сировина, матеріали, енергоресурси,

постачальники та логістика. Також визначаються терміни запуску виробництва та ключові операційні етапи¹.

Фінансовий план є центральним розділом бізнес-плану з точки зору економічної оцінки проєкту. У ньому узагальнюються всі попередні рішення в кількісному вимірі. Основними елементами є прогноз доходів і витрат, рух грошових коштів та баланс. На основі фінансових розрахунків визначається потреба в інвестиціях, джерела фінансування та строки повернення вкладених коштів. Також розраховуються показники ефективності: прибутковість, рентабельність, період окупності.

Аналіз ризиків дозволяє оцінити можливі відхилення від запланованих результатів. У цьому розділі ідентифікуються основні види ризиків: ринкові, фінансові, виробничі, правові та управлінські. Кожен ризик оцінюється з точки зору ймовірності виникнення та можливих наслідків для бізнесу².

Додатки є допоміжною, але важливою частиною бізнес-плану. Вони містять матеріали, які підтверджують розрахунки та висновки основного тексту: фінансові таблиці, графіки, результати досліджень. У додатках також можуть розміщуватися копії договорів, сертифікатів, ліцензій, резюме ключових менеджерів, технічна документація, що дозволяє не перевантажувати основний текст деталями.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що бізнес-план є не просто формальним документом, а цілісним інструментом обґрунтування, організації та управління підприємницькою діяльністю. Його структура відображає логіку переходу від бізнес-ідеї до практичної реалізації проєкту, поєднуючи аналітичні, організаційні, маркетингові, виробничі та фінансові аспекти. Послідовне опрацювання всіх розділів бізнес-плану дає змогу оцінити життєздатність бізнесу, виявити його конкурентні переваги, визначити потребу в ресурсах і спрогнозувати результати діяльності. Саме тому якісно підготовлений бізнес-план виступає основою для прийняття управлінських рішень, залучення інвестицій і зниження рівня невизначеності в умовах ринку.

1 Як скласти бізнес-план: покрокова інструкція та приклади. <https://fondy.ua/uk/knowledge/business-plan/>

2 UNIDO. *Guide to the Business Plan*. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf

**Типові помилки під-час складання
бізнес-плану**

Практика підприємництва свідчить, що навіть добре сформульована бізнес-ідея може зазнати невдачі через помилки, допущені на етапі бізнес-планування. Однією з найпоширеніших проблем є **поверхове дослідження ринку**, коли підприємець зосереджується на власному баченні ідеї, недооцінюючи реальний попит, поведінку споживачів і силу конкурентів. Не менш критичною є **орієнтація на продукт, а не на клієнта**, унаслідок чого бізнес не вирішує конкретних потреб цільової аудиторії.

Серйозною помилкою вважається **недостатня увага до фінансових розрахунків та надмірний оптимізм у прогнозах**. Завищені очікування щодо доходів, ігнорування витрат і ризиків призводять до викривленої оцінки життєздатності проєкту. У багатьох бізнес-планах також **бракує чіткої маркетингової стратегії та плану розвитку**, що унеможливорює ефективний вихід на ринок і подальше масштабування бізнесу.

Окрему групу помилок становлять **неправильна оцінка ризиків, недооцінка ролі команди та неякісне оформлення документа**. Відсутність планів реагування на загрози знижує довіру інвесторів, а перевантаженість технічними деталями або слабка структура бізнес-плану ускладнюють його сприйняття.

Успішний бізнес-план має бути реалістичним, клієнтоорієнтованим, фінансово обґрунтованим і чітко структурованим — саме це відрізняє ефективний управлінський документ від формального опису ідеї.

Отже, ефективність бізнес-планування значною мірою залежить від повноти, логічності та обґрунтованості кожного структурного елемента бізнес-плану. Взаємозв'язок між описом бізнес-ідеї, аналізом ринку, маркетинговим, організаційним, виробничим і фінансовим планами забезпечує комплексне бачення перспектив розвитку підприємства та дозволяє своєчасно врахувати можливі ризики. У сучасних умовах бізнес-план є не лише засобом внутрішнього планування, а й важливим комунікаційним документом для інвесторів, кредиторів, партнерів і донорських організацій, що підтверджує реалістичність, доцільність і економічну ефективність бізнес-проєкту.

ПРАКТИКУМ



Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність бізнес-планування в сучасних умовах ринкової економіки?
2. Яку роль відіграє бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством?
3. Чому бізнес-план не є одноразовим документом, а має динамічний характер?
4. Які управлінські функції виконує бізнес-планування?
5. Чим відрізняється бізнес-план створення нового бізнесу від бізнес-плану розвитку підприємства?
6. У яких випадках доцільно розробляти інвестиційний бізнес-план?
7. Які особливості має бізнес-план для залучення кредитів і фінансування?
8. У чому полягає призначення внутрішнього бізнес-плану?
9. Які цілі переслідує антикризовий бізнес-план?
10. Чому в міжнародній практиці застосовуються уніфіковані структури бізнес-планів?
11. Які переваги має структура бізнес-плану, запропонована Світовим банком та IFC?
12. У чому полягає специфіка методології UNIDO?
13. Які етапи підготовки бізнес-плану є ключовими з погляду якості управлінських рішень?
14. Чому фінансова модель бізнес-плану має бути гнучкою?
15. Яке значення має аналіз ризиків у бізнес-плануванні?
16. Чим відрізняється pitch-deck від повного бізнес-плану?
17. Яку роль відіграє захист бізнес-плану перед інвесторами?
18. Як бізнес-план пов'язаний із маркетинговою діяльністю підприємства?
19. Чому бізнес-планування важливе для малого бізнесу та стартапів?
20. Як бізнес-планування сприяє сталому розвитку підприємства?



Тестові завдання

1. Бізнес-планування – це:

- а) форма бухгалтерського обліку
- б) системний процес обґрунтування підприємницької діяльності
- в) метод податкового планування
- г) вид державної звітності

2. Основним результатом процесу бізнес-планування є:

- а) статут підприємства
- б) маркетингове дослідження
- в) бізнес-план
- г) фінансовий звіт

3. Яку з наведених функцій НЕ виконує бізнес-планування?

- а) стратегічну
- б) координаційну
- в) контрольну
- г) фіскальну

4. Бізнес-план створення нового бізнесу розробляється на етапі:

- а) зрілості підприємства
- б) спаду діяльності
- в) започаткування підприємницької діяльності
- г) реструктуризації

5. Основною метою інвестиційного бізнес-плану є:

- а) оптимізація поточних витрат
- б) залучення зовнішніх інвестицій
- в) контроль діяльності персоналу
- г) формування внутрішніх регламентів

6. Бізнес-план для залучення кредитів орієнтований насамперед на:

- а) споживачів
- б) державні органи
- в) банківські установи
- г) працівників підприємства

7. Методологія UNIDO найчастіше використовується для:

- а) торговельних проєктів
- б) сервісного бізнесу
- в) промислових і виробничих проєктів
- г) рекламних кампаній

8. Pitch-deck – це:

- а) повний бізнес-план
- б) фінансова звітність підприємства
- в) коротка презентація бізнес-проєкту
- г) установчий документ

9. Який етап підготовки бізнес-плану передбачає аналіз сценаріїв розвитку?

- а) оформлення результатів
- б) захист бізнес-плану
- в) аналіз стійкості до ризиків
- г) передача замовнику

10. Гнучкість фінансової моделі означає:

- а) можливість скорочення тексту
- б) адаптацію розрахунків до зміни припущень
- в) зменшення витрат на планування
- г) автоматичне отримання прибутку

11. Резюме бізнес-плану зазвичай готується:

- а) на початку роботи
- б) паралельно з аналізом ринку
- в) після завершення всіх інших розділів
- г) незалежно від структури плану

12. Прогноз обсягів продажу формується на основі:

- а) виробничого плану
- б) маркетингового плану
- в) організаційного плану
- г) аналізу ризиків

13. Аналіз ринку в бізнес-плані включає:

- а) лише оцінку попиту
- б) лише аналіз конкурентів
- в) оцінку попиту, споживачів і конкурентів
- г) аналіз бухгалтерської звітності

14. Основне призначення виробничого плану полягає у:

- а) доведенні правомірності бізнесу

- б) обґрунтуванні операційної здійсненності бізнес-ідеї
- в) визначенні ринкової ціни
- г) формуванні податкової бази

15. Центральним розділом бізнес-плану з точки зору економічної оцінки є:

- а) маркетинговий план
- б) організаційний план
- в) фінансовий план
- г) додатки

16. Антикризовий бізнес-план розробляється у разі:

- а) запуску стартапу
- б) масштабування бізнесу
- в) загрози банкрутства
- г) виходу на нові ринки

17. Уніфіковані структури бізнес-планів забезпечують:

- а) формальність документа
- б) порівнюваність і прозорість проєктів
- в) унікальність кожного бізнесу
- г) спрощення бухгалтерського обліку

18. Який етап безпосередньо передує оформленню бізнес-плану?

- а) захист бізнес-плану
- б) імплементація
- в) аналіз ризиків
- г) презентація проєкту

19. Основною аудиторією інвесторського бізнес-плану є:

- а) працівники підприємства
- б) державні органи
- в) інвестори та венчурні фонди
- г) споживачі

20. Додатки до бізнес-плану призначені для:

- а) збільшення обсягу документа
- б) підтвердження розрахунків і висновків
- в) рекламування продукту
- г) податкової звітності



Проведіть дослідження

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Розробіть **бізнес-план реального або потенційного підприємницького проекту** у вибраній сфері діяльності (виробництво, торгівля, послуги, ІТ, агробізнес, соціальне підприємництво тощо):

- 1) обґрунтуйте бізнес-ідею та її практичну доцільність;
- 2) визначте цілі проекту у коротко- та середньостроковій перспективі;
- 3) проаналізуйте цільову аудиторію, ринок і конкурентне середовище;
- 4) розробіть фінансове обґрунтування використання грантових або інвестиційних коштів;
- 5) оцініть ризики реалізації проекту та можливості його розвитку;
- б) сформулюйте маркетингову та збутову стратегію.

Під час підготовки бізнес-плану мають бути використані:

- законодавчі та нормативно-правові акти України;
- офіційні статистичні дані (Держстат України, міжнародні організації);
- аналітичні та галузеві звіти;
- наукові та фахові публікації.

Посилання на джерела обов'язково подаються **в тексті бізнес-плану та в кінці роботи** у вигляді списку використаних джерел (не менше 10 позицій).

СТРУКТУРА ТАБЛИЦІ ДЛЯ ЗАПОВНЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Інформація	Обґрунтування
Назва суб'єкта діяльності / ФОП / ПІБ заявника	
Регіон реалізації проєкту	
Сфера діяльності	
Короткий опис проєкту (5–7 речень)	

1. Бізнес та бізнес-ідея

Інформація	Обґрунтування
Опис бізнес-ідеї	
Основні переваги бізнес-ідеї	
Наявність досвіду у сфері	

2. Цілі проєкту

Інформація	Обґрунтування
Цілі на поточний рік	
Середньострокові цілі (1–3 роки)	

3. Фінансування та використання гранту

Стаття витрат	Сума (грн)	Обґрунтування
Разом		
Детальний опис використання коштів		

4. Навички та компетенції засновника бізнесу

Інформація	Обґрунтування
Попередній досвід	
Освіта та професійна підготовка	

5. Цільова аудиторія

Інформація	Обґрунтування
Опис цільових клієнтів	

Потреби та проблеми клієнтів	
Підхід до ціноутворення	

6. Ринок та конкуренція

Інформація	Обґрунтування
Аналіз ринку	
Ключові конкуренти	
Конкурентні переваги	

7. SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

8. Продажі та маркетинг

Канал просування	Опис
Веб-сайт	
Онлайн-реклама	
Соціальні мережі	
Події, виставки	
Інші канали	

Розділ 5. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

5.1. Організація
фінансування
бізнесу

5.2. Фінансове
забезпечення
ведення бізнесу

5.3. Фінансове
планування та
бюджетування

5.4. Залучення
іноземного
капіталу у
розвиток бізнесу

Ключові поняття:
фінансові ресурси,
стартовий капітал,
статутний капітал,
джерела
фінансування,
фінансове планування,
грошові потоки,
фінансова стійкість,
рентабельність,
фінансові ризики

**«Гроші – це не все, але без них усе
інше втрачає сенс».**

Аристотель Онассіс, грецький підприємець і
фінансист, один із найбагатших бізнесменів
XX століття.

5.1. Організація фінансування бізнесу

Організація фінансування бізнесу є базовою складовою його створення та подальшого функціонування. Вона охоплює процес формування, залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів, необхідних для започаткування підприємницької діяльності, забезпечення операційних процесів і розвитку підприємства.

Початковий капітал необхідний для державної реєстрації суб'єкта господарювання, формування майна, придбання основних засобів, сировини, оплати праці, покриття витрат і забезпечення платоспроможності на первинному етапі. Розмір і структура початкового капіталу залежать від виду діяльності, масштабів бізнесу та обраної організаційно-правової форми¹.

¹ Економіка підприємства: підручник / В. В. Козик, О. Ю. Ємельянов, О. Я. Загорецька [та ін.]. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2025. – 278 с.

Початковий капітал – це сукупність фінансових ресурсів, що використовуються для створення бізнесу та початку його діяльності.

Фізична особа–підприємець (ФОП) є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм здійснення підприємницької діяльності в Україні, що зумовлено простотою реєстрації, гнучкістю ведення бізнесу та відсутністю складних корпоративних процедур.

ФОП – це фізична особа, яка в установленому законом порядку набула статусу суб'єкта господарювання без створення юридичної особи та здійснює підприємницьку діяльність від власного імені та на власний ризик.

Особливістю фінансового забезпечення діяльності ФОП є те, що початковий капітал формується переважно за рахунок власних заощаджень підприємця. На відміну від окремих організаційно-правових форм юридичних осіб, для фізичної особи–підприємця законодавство України не встановлює вимог щодо мінімального розміру стартового капіталу¹. Державна реєстрація ФОП не потребує внесення будь-якого обов'язкового капіталу або формування статутного фонду. Підприємець самостійно визначає обсяг фінансових ресурсів, необхідних для започаткування та ведення господарської діяльності, виходячи зі специфіки обраного виду бізнесу, рівня ризику, очікуваних витрат і прогнозованих доходів².

Власні кошти ФОП можуть включати грошові заощадження, майно, обладнання, транспортні засоби, нематеріальні активи та інші ресурси, що використовуються у підприємницькій діяльності. Законодавство не вимагає їх попередньої оцінки або документального підтвердження на етапі реєстрації. Разом із тим у процесі господарської діяльності такі ресурси підлягають

¹ Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

² Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб–підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>

обліку відповідно до вимог податкового законодавства та правил ведення обліку доходів і витрат¹.

Ключовою правовою характеристикою ФОП є повна майнова відповідальність за зобов'язаннями. Фізична особа–підприємець відповідає за результати своєї підприємницької діяльності всім належним їй майном, а не лише тим, яке безпосередньо використовується у бізнесі. У разі невиконання договірних або податкових зобов'язань стягнення може бути звернено як на майно, задіяне у підприємницькій діяльності, так і на особисте майно підприємця, за винятком майна, на яке відповідно до законодавства не може бути звернено стягнення².

На відміну від господарських товариств з обмеженою відповідальністю, де ризики учасників обмежуються розміром внеску до статутного капіталу, діяльність ФОП пов'язана з підвищеним рівнем фінансової та майнової відповідальності. Саме тому вибір цієї форми господарювання потребує усвідомленої оцінки можливих ризиків, ретельного фінансового планування та дотримання принципів обачності у веденні бізнесу. Таким чином, відсутність вимог щодо мінімального стартового капіталу поєднується з підвищеним рівнем особистої відповідальності підприємця, що є визначальною рисою правового статусу фізичної особи–підприємця.

Приватне підприємство є організаційно-правовою формою господарювання, яка створюється на основі майна одного власника та функціонує як юридична особа.

Власником приватного підприємства може бути як фізична, так і юридична особа, яка одноосібно приймає рішення щодо створення підприємства, визначає напрями його діяльності, структуру управління та несе основну відповідальність за результати господарювання. На відміну від фізичної особи–підприємця, приватне підприємство має статус юридичної особи, що зумовлює інший рівень правосуб'єктності, майнової

¹ Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

² Фінансово-кредитне забезпечення власного бізнесу : навчальний посібник / О. О. Коць, П. Г. Льчук, А. І. Якимів. – Львів : «Новий Світ-2000», 2025. – 190 с.

відокремленості та організації фінансово-господарської діяльності.

Формування початкового капіталу приватного підприємства здійснюється виключно за рахунок майна його власника. Законодавство України не встановлює мінімального розміру стартового капіталу для приватного підприємства, що надає власнику повну свободу у визначенні обсягу та структури майнових внесків. Початковий капітал може включати грошові кошти, рухоме й нерухоме майно, обладнання, транспортні засоби, майнові права, а також інші активи, дозволені законодавством. Вартість таких внесків визначається власником самостійно та фіксується в установчих документах підприємства¹.

На відміну від господарських товариств, у приватного підприємства відсутній поділ капіталу на частки чи паї, а також немає учасників або засновників у класичному корпоративному розумінні. Увесь майновий комплекс належить одному власнику, який реалізує свої права без необхідності погодження рішень з іншими особами. Це спрощує процес управління, ухвалення стратегічних і фінансових рішень, а також дозволяє швидко адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища².

Майно приватного підприємства є відокремленим від майна власника та обліковується на балансі юридичної особи. Саме це майно виступає матеріальною основою господарської діяльності та використовується для виконання зобов'язань перед контрагентами, державою та іншими суб'єктами господарювання. Приватне підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном, тоді як власник, як правило, не несе відповідальності за зобов'язаннями підприємства, якщо інше не передбачено законом або установчими документами. Водночас у разі зловживання правами або доведення підприємства до банкрутства з вини власника може наставати додаткова майнова відповідальність відповідно до норм цивільного та господарського законодавства.

¹ Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

² Там само

Початковий капітал приватного підприємства виконує низку важливих функцій. По-перше, він є фінансовою базою для започаткування діяльності, придбання основних засобів і формування оборотних активів. По-друге, початковий капітал виступає індикатором економічної спроможності підприємства для потенційних контрагентів, кредиторів і партнерів. По-третє, він слугує основою для подальшого розвитку підприємства, розширення масштабів діяльності та залучення додаткових ресурсів.

Таким чином, приватне підприємство як форма господарювання поєднує одноосібне володіння майном, відсутність вимог до мінімального розміру стартового капіталу та статус юридичної особи з відокремленим майном. Для студентів важливо розуміти, що саме власник приватного підприємства відіграє ключову роль у формуванні початкового капіталу, визначенні фінансової стратегії та несе основну відповідальність за ефективність використання майнових ресурсів у процесі господарської діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є однією з найпоширеніших організаційно-правових форм юридичних осіб в Україні, що поєднує відносну простоту створення з обмеженням майнових ризиків його учасників. Ключовими правовими та економічними елементами функціонування ТОВ є статут і статутний капітал, без розуміння яких неможливо усвідомити механізм створення та діяльності цього виду підприємства.

ТОВ створюється на підставі установчого документа – статуту.

Статут є основним внутрішнім нормативним документом товариства, який визначає його правовий статус, порядок діяльності та управління.

У статуті закріплюються найменування товариства, мета та види діяльності, склад і права учасників, порядок формування органів управління, умови вступу та виходу учасників, розподіл прибутку, а також порядок формування, зміни та використання

статутного капіталу. Саме статут виступає юридичною основою існування ТОВ і подається для державної реєстрації товариства¹.

Статутний капітал ТОВ – це сукупність внесків його учасників, виражених у грошовій формі, які визначають мінімальний розмір майна товариства.

Статутний капітал відображає частку кожного учасника у майні товариства та є базою для визначення його корпоративних прав, зокрема права на участь в управлінні та отримання прибутку. Розмір частки учасника, як правило, встановлюється у відсотках або дробовому співвідношенні до загального розміру статутного капіталу і фіксується у статуті.

Відповідно до чинного законодавства України, для ТОВ не встановлено мінімального розміру статутного капіталу. Учасники самостійно визначають його величину, виходячи з потреб бізнесу, масштабу діяльності та фінансової стратегії товариства. Внески до статутного капіталу можуть здійснюватися у грошовій формі, а також у вигляді майна, майнових прав чи інших активів, якщо це передбачено статутом і не заборонено законом. Негрошові внески підлягають грошовій оцінці, яка затверджується загальними зборами учасників.

Формування статутного капіталу відбувається у визначені законом строки. Учасники ТОВ зобов'язані повністю внести свої вклади протягом строку, встановленого статутом, але не пізніше ніж протягом шести місяців з дати державної реєстрації товариства, якщо інше не передбачено законом. До моменту повного формування статутного капіталу учасники несуть відповідальність за невнесення або несвоєчасне внесення своїх вкладів у порядку, визначеному статутом і законодавством².

Важливою рисою ТОВ є те, що учасники не відповідають за зобов'язаннями товариства, а ризикують лише в межах своїх внесків до статутного капіталу. Саме товариство як юридична особа відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Відмежування майна товариства від майна його

¹ Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>

² Там само

учасників є однією з головних причин популярності ТОВ у підприємницькій практиці.

Акціонерне товариство (АТ) є формою господарського товариства, що створюється шляхом об'єднання капіталів його засновників та учасників і функціонує на основі корпоративних прав, посвідчених акціями. Акціонерне товариство завжди має статус юридичної особи та діє відповідно до спеціального законодавства, що встановлює підвищені вимоги до порядку створення, формування капіталу, управління та розкриття інформації. Ключовими елементами правової та економічної природи АТ є статут, статутний капітал і акції.

Створення акціонерного товариства здійснюється на підставі установчого документа – статуту.

Статут акціонерного товариства є основним внутрішнім нормативним документом, який визначає його правовий статус, мету та предмет діяльності, структуру органів управління, порядок прийняття рішень, права та обов'язки акціонерів, а також правила обігу акцій.

У статуті обов'язково зазначаються тип акціонерного товариства (приватне або публічне), розмір статутного капіталу, кількість, номінальна вартість і види акцій, порядок виплати дивідендів, умови реорганізації та ліквідації товариства. Саме статут подається для державної реєстрації АТ і є юридичною основою його діяльності¹.

Статутний капітал акціонерного товариства – це сукупність номінальної вартості всіх розміщених акцій товариства.

Він визначає мінімальний розмір майна АТ, який гарантує інтереси його кредиторів, і водночас слугує економічною базою діяльності товариства. На відміну від товариства з обмеженою відповідальністю, для акціонерного товариства законодавством України встановлено мінімальний розмір статутного капіталу,

¹ Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

який має бути сформований до моменту державної реєстрації, що підкреслює підвищений рівень відповідальності та публічності цієї організаційно-правової форми.

Формування статутного капіталу АТ відбувається шляхом випуску акцій, які розміщуються серед засновників або інших інвесторів.

Акція є цінним папером, що посвідчує корпоративні права її власника, зокрема право на участь в управлінні товариством, отримання дивідендів і частки майна у разі ліквідації.

Засновники акціонерного товариства зобов'язані оплатити акції у повному обсязі в строки, визначені законодавством і статутом. Вклади можуть здійснюватися у грошовій формі, а також у вигляді майна чи майнових прав, якщо це допускається законом і належним чином оцінено¹.



Особливістю акціонерного товариства є чітке відокремлення майна товариства від майна акціонерів. АТ відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном, тоді як акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків лише в межах вартості належних їм акцій. Це робить акціонерне товариство привабливою формою для залучення значних фінансових ресурсів і великої кількості інвесторів².

Таким чином, статут і статутний капітал акціонерного товариства виконують фундаментальну роль у його створенні та функціонуванні. Статут визначає організаційні та правові засади

¹ Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>

² Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

діяльності АТ, а статутний капітал, сформований через випуск акцій, забезпечує фінансову основу господарської діяльності та реалізацію корпоративних прав акціонерів. Акціонерне товариство є найбільш формалізованою та капіталомісткою організаційно-правовою формою бізнесу, орієнтованою на залучення інвестицій і довгостроковий розвиток.

5.2. Фінансове забезпечення ведення бізнесу

Фінансове забезпечення ведення бізнесу є ключовою умовою його створення, стабільного функціонування та розвитку. Воно охоплює систему формування, розподілу й використання фінансових ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності, виконання зобов'язань перед державою, працівниками та контрагентами, а також для досягнення стратегічних цілей підприємства.

На етапі започаткування бізнесу фінансове забезпечення пов'язане насамперед із формуванням початкового капіталу. Його джерела залежать від організаційно-правової форми підприємства. Для фізичної особи–підприємця основним джерелом є власні заощадження, тоді як для юридичних осіб – внески засновників до статутного капіталу, кошти інвесторів або інші дозволені законодавством активи. Початковий капітал використовується для придбання основних засобів, формування оборотних коштів, покриття витрат і забезпечення безперервності операційної діяльності¹.

У процесі господарської діяльності фінансове забезпечення бізнесу формується за рахунок **внутрішніх та зовнішніх джерел**, які відрізняються за походженням, економічною сутністю та рівнем фінансових ризиків. Рациональне поєднання цих джерел є основою фінансової стійкості та розвитку підприємства.

До внутрішніх джерел фінансового забезпечення належать фінансові ресурси, що формуються безпосередньо в процесі діяльності підприємства.

¹ Фінансово-кредитне забезпечення власного бізнесу : навчальний посібник / О. О. Коць, П. Г. Льчук, А. І. Якимів. – Львів : «Новий Світ-2000», 2025. – 190 с.



Рис. 5.1. Джерела фінансового забезпечення бізнесу¹

Провідне місце серед внутрішніх джерел займає **прибуток** від господарської діяльності. Прибуток є основним джерелом самофінансування бізнесу, оскільки після сплати податків він залишається у розпорядженні підприємства і може бути спрямований на розширення виробництва, оновлення основних засобів, упровадження інновацій та формування резервів. Використання прибутку не створює боргових зобов'язань і не підвищує фінансових ризиків, що робить його найбільш економічно доцільним джерелом фінансування.

Важливим внутрішнім джерелом є **амортизаційні відрахування**. Вони являють собою грошове відображення зносу основних засобів і нематеріальних активів, яке поступово накопичується у складі витрат підприємства. Амортизаційні кошти призначені для відновлення та модернізації основних фондів, а також можуть тимчасово використовуватися для

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

фінансування поточної діяльності. Їх особливістю є стабільність та регулярність формування.

Цікаві факти

Ідея амортизаційних відрахувань виникла не як бухгалтерський прийом, а як практична потреба бізнесу ще у XVII–XVIII століттях, у період розвитку морської торгівлі та промислової революції.

◇ Першими системно застосовувати амортизацію почали судноплавні компанії Англії та Нідерландів. Власники торговельних кораблів зіткнулися з проблемою: судна мали високу вартість, швидко зношувалися через морську експлуатацію, а прибуток від рейсів витрачався на поточні потреби. У момент повної зношеності корабля коштів на його заміну часто вже не було.

◇ Саме тому у XVIII столітті в комерційній практиці з'явився принцип “відкладеного зносу”: частину доходу від кожного рейсу почали свідомо резервувати для майбутнього відновлення або заміни судна. Це ще не називалося амортизацією у сучасному розумінні, але економічна логіка була ідентичною сучасним амортизаційним відрахуванням.

◇ Термін “depreciation” (знецінення) почав активно використовуватися в економічній літературі у XIX столітті, з розвитком фабрично-заводського виробництва. Остаточо амортизація була закріплена як елемент бухгалтерського обліку наприкінці XIX — на початку XX століття, коли промислові підприємства усвідомили необхідність системного відікодування вартості машин і обладнання.

◇ Податкове визнання амортизації відбулося ще пізніше: у більшості країн амортизаційні відрахування були офіційно включені до витрат, що зменшують оподатковуваний прибуток, лише у першій половині XX століття. Це стало переломним моментом, який перетворив амортизацію з внутрішнього управлінського інструмента на повноцінний фінансово-економічний механізм.

Ще одним внутрішнім джерелом є **вивільнення оборотних коштів**. Воно досягається за рахунок прискорення оборотності запасів, скорочення дебіторської заборгованості, оптимізації обсягів виробничих запасів та раціональної організації розрахунків. Вивільнення оборотних коштів не потребує залучення додаткового капіталу, а ґрунтується на підвищенні ефективності управління фінансовими ресурсами.

До внутрішніх джерел також належать **резервні фонди**, які формуються за рахунок прибутку підприємства. Резервні фонди

створюються з метою покриття можливих збитків, непередбачених витрат або фінансових ризиків. Їх наявність підвищує фінансову стійкість бізнесу та забезпечує безперервність діяльності в умовах економічної нестабільності¹.

Зовнішні джерела фінансового забезпечення формуються за рахунок залучення ресурсів від інших суб'єктів економіки та фінансових інститутів.

Найпоширенішим зовнішнім джерелом є **банківські кредити та позики**. Вони дозволяють підприємству швидко залучити необхідні фінансові ресурси для розвитку, інвестування або поповнення оборотного капіталу. Водночас використання кредитів пов'язане з необхідністю сплати відсотків і повернення основної суми боргу, що підвищує фінансові ризики та потребує ретельного планування грошових потоків.

До сучасних форм зовнішнього фінансування належать **лізинг і факторинг**. Лізинг передбачає довгострокову оренду основних засобів з можливістю їх подальшого викупу, що дозволяє підприємству використовувати майно без значних одноразових витрат. Факторинг полягає у фінансуванні під відступлення права вимоги за дебіторською заборгованістю та сприяє поліпшенню ліквідності підприємства.

Вагоме значення мають **інвестиції**, які можуть здійснюватися у формі внесків до статутного капіталу, придбання акцій або корпоративних прав. Інвестиції зміцнюють фінансову базу підприємства без прямого зростання боргового навантаження, проте передбачають участь інвесторів у розподілі прибутку та управлінні бізнесом.

Окреме місце серед зовнішніх джерел посідають **гранти та інші форми безповоротного фінансування**. Вони надаються державними органами, міжнародними організаціями або фондами для реалізації соціально значущих, інноваційних або інвестиційних проєктів. Перевагою грантів є відсутність обов'язку повернення коштів, однак їх отримання пов'язане з дотриманням чітко визначених умов і цільового використання².

¹ Фінансово-кредитне забезпечення власного бізнесу : навчальний посібник / О. О. Коць, П. Г. Льчук, А. І. Якимів. – Львів : «Новий Світ-2000», 2025. – 190 с.

² Економіка підприємства: підручник / В. В. Козик, О. Ю. Ємельянов, О. Я. Загорецька [та ін.]. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2025. – 278 с.

Таким чином, ефективне фінансове забезпечення бізнесу ґрунтується на збалансованому використанні внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. Для студентів важливо розуміти, що вибір джерел фінансування безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства, рівень ризиків і можливості його довгострокового розвитку.

5.3. Фінансове планування та бюджетування

Фінансове планування та бюджетування є ключовими елементами системи управління фінансами підприємства і відіграють визначальну роль у забезпеченні його платоспроможності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку. У сучасних умовах ведення бізнесу фінансове планування дозволяє підприємству завчасно визначити потребу у фінансових ресурсах, джерела їх формування та напрями використання, а бюджетування забезпечує практичну реалізацію фінансових планів через систему конкретних показників і контролю¹.

Фінансове планування являє собою процес прогнозування майбутніх фінансових результатів діяльності підприємства на основі аналізу його виробничих можливостей, ринкових умов і стратегічних цілей.

Фінансове планування охоплює визначення обсягів доходів і витрат, формування прибутку, планування грошових потоків, потреби в капіталі та оцінку фінансових ризиків. Фінансове планування має довгостроковий, середньостроковий і короткостроковий характер. **Довгострокове фінансове планування** пов'язане зі стратегією розвитку підприємства та визначає загальні фінансові орієнтири на кілька років. **Середньострокове планування** конкретизує ці орієнтири у вигляді фінансових програм і проектів, тоді як **короткострокове планування** зосереджується на поточній діяльності та забезпеченні щоденної платоспроможності.

¹ Рокоча В. В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник / В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов; під заг. ред. В. В. Рокочої. - К. : Університет економіки та права "КРОК", 2018. - 312 с.

Приклад

Підприємство з надання сервісних послуг планує фінансові показники на наступний квартал. Згідно з маркетинговими дослідженнями, очікується обслуговування **600 клієнтів** за середньою ціною **1 500 грн** за одну послугу.

Плановий дохід підприємства визначається як добуток кількості наданих послуг та їх ціни і становить:

$$600 \times 1\,500 = \mathbf{900\,000 \text{ грн.}}$$

Для забезпечення цієї діяльності підприємство прогнозує витрати за основними елементами. Матеріальні витрати (витратні матеріали, енергія) становлять **180 000 грн**, витрати на оплату праці з нарахуваннями — **320 000 грн**, амортизаційні відрахування — **90 000 грн**, інші операційні витрати — **110 000 грн**. Загальна сума витрат дорівнює:

$$180\,000 + 320\,000 + 90\,000 + 110\,000 = \mathbf{700\,000 \text{ грн.}}$$

Таким чином, плановий прибуток підприємства за квартал становить: $900\,000 - 700\,000 = \mathbf{200\,000 \text{ грн.}}$

Рівень рентабельності діяльності визначається як відношення прибутку до витрат і становить:

$$(200\,000 / 700\,000) \times 100 \% \approx \mathbf{28,6 \%}.$$

Однак під час планування грошових потоків з'ясувалося, що лише **60 % клієнтів оплачують послуги одразу**, а решта **40 % — із відстрочкою платежу на один місяць**. У той же час підприємство зобов'язане виплачувати заробітну плату та інші поточні витрати щомісяця в повному обсязі.

У результаті, незважаючи на прибутковість діяльності, у першому місяці кварталу підприємство може зіткнутися з **тимчасовим дефіцитом грошових коштів**, що потребує додаткового фінансового планування. Для уникнення касового розриву підприємство може передбачити створення резерву ліквідності, залучення короткострокового кредиту або перегляд умов розрахунків із клієнтами.

4. Узагальнення результатів

Потенційний попит: 40 000 звернень на рік

Реальний попит: 24 000 звернень на рік

Альтернативний попит: 12 000 звернень на рік

Це означає, що реальні обсяги діяльності бізнесу будуть значно меншими за теоретичні можливості ринку, а конкуренція може відтягувати частину споживачів.

Важливим інструментом фінансового планування є розрахунок **доходів і витрат**. Доходи плануються з урахуванням обсягів реалізації продукції або послуг, цінової політики та ринкової кон'юнктури. Витрати прогноуються за елементами та статтями, що дозволяє оцінити собівартість продукції, визначити рівень рентабельності та знайти резерви зниження витрат. Особлива увага приділяється плануванню грошових потоків, оскільки навіть прибуткове підприємство може зіткнутися з дефіцитом коштів у разі нерівномірного надходження доходів¹.

Бюджетування є логічним продовженням фінансового планування і виступає системою деталізації та реалізації фінансових планів у вигляді конкретних бюджетів. Бюджетування передбачає складання та виконання взаємопов'язаних бюджетів доходів і витрат, руху грошових коштів, інвестицій, виробництва, закупівель та інших напрямів діяльності. Кожен бюджет має чітко визначені показники, строки виконання та відповідальних осіб, що забезпечує прозорість і контроль фінансових процесів.

Центральне місце в системі бюджетування займає бюджет доходів і витрат, який відображає очікувані фінансові результати діяльності підприємства за певний період. Бюджет руху грошових коштів показує надходження та вибуття коштів і дозволяє контролювати ліквідність та платоспроможність. Інвестиційний бюджет визначає обсяги та напрями вкладення коштів у розвиток підприємства, а бюджети підрозділів сприяють підвищенню відповідальності менеджерів за використання фінансових ресурсів.

Важливою функцією бюджетування є контроль і аналіз відхилень. Порівняння фактичних показників із запланованими дозволяє виявляти причини відхилень, оцінювати ефективність управлінських рішень і своєчасно коригувати фінансову політику підприємства. Таким чином, бюджетування виконує не лише планову, а й контрольну та мотиваційну функції².

¹ Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Геоеконіміка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 352 с.

² Рокоча В. В. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник / В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов; за заг. ред. В. В. Рокочої. - К. : Університет "КРОК", 2019. - 215 с.

Фінансове планування та бюджетування тісно пов'язані з управлінням фінансовими ризиками. Завдяки прогнозуванню різних сценаріїв розвитку подій підприємство може заздалегідь підготуватися до можливих змін ринкової ситуації, коливань цін, зміни податкового законодавства або рівня попиту. Це підвищує адаптивність бізнесу та сприяє його довгостроковій стабільності¹.

Отже, фінансове планування та бюджетування є взаємодоповнюючими складовими фінансового менеджменту підприємства. Для студентів важливо розуміти, що фінансове планування визначає стратегічні й тактичні фінансові цілі бізнесу, а бюджетування забезпечує їх практичну реалізацію, контроль і коригування. Саме системне застосування цих інструментів створює фінансову основу ефективного управління та сталого розвитку підприємства.

5.4. Залучення іноземного капіталу у розвиток бізнесу

Залучення іноземного капіталу у розвиток бізнесу є важливим чинником економічного зростання підприємств і національної економіки загалом, особливо в умовах обмеженості внутрішніх фінансових ресурсів. Іноземний капітал дозволяє підприємствам розширювати масштаби діяльності, впроваджувати сучасні технології, підвищувати конкурентоспроможність продукції та інтегруватися у міжнародні ринки.

Іноземний капітал у розвиток бізнесу залучається у формі **іноземних інвестицій**, під якими розуміють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. До таких цінностей належать грошові кошти, рухоме й нерухоме майно, цінні папери, корпоративні права, права інтелектуальної власності, технології, ноу-хау та управлінський досвід.

¹ Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.



Рис. 5.2. Залучення іноземного капіталу у розвиток бізнесу¹

Найпоширенішою формою залучення іноземного капіталу є **прямі іноземні інвестиції (ПІІ)**. Вони передбачають участь іноземного інвестора в капіталі підприємства з метою здійснення

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

довгострокового контролю або істотного впливу на управління. Прямі іноземні інвестиції сприяють не лише припливу фінансових ресурсів, а й трансферу сучасних технологій, підвищенню стандартів управління, впровадженню міжнародних практик корпоративного управління. Для бізнесу це означає можливість стратегічного розвитку, а для економіки країни – створення робочих місць і зростання продуктивності¹.

Іншою формою є **портфельні іноземні інвестиції**, які здійснюються шляхом придбання іноземними інвесторами акцій, облігацій та інших цінних паперів без наміру брати участь в управлінні підприємством. Портфельні інвестиції забезпечують додаткові фінансові ресурси, однак є більш мобільними та чутливими до змін економічної і політичної ситуації, що підвищує ризик нестабільності фінансування.

Важливу роль у залученні іноземного капіталу відіграють **кредити та позики** від іноземних банків і міжнародних фінансових організацій. Такі ресурси використовуються для реалізації інвестиційних проєктів, модернізації виробництва та розвитку інфраструктури. Перевагою цього джерела є можливість залучення значних обсягів коштів на тривалий строк, однак воно пов'язане з необхідністю повернення позикового капіталу та обслуговування боргу.

Окремою формою залучення іноземного капіталу є **спільні підприємства**, які створюються за участю українських та іноземних партнерів. Вони поєднують фінансові ресурси, виробничі потужності та управлінський досвід сторін, що дозволяє зменшити інвестиційні ризики та підвищити ефективність бізнесу. Спільні підприємства часто стають інструментом виходу на міжнародні ринки та адаптації продукції до вимог іноземних споживачів.

Залучення іноземного капіталу має низку переваг для бізнесу, серед яких доступ до додаткових фінансових ресурсів, зниження дефіциту інвестицій, підвищення технологічного рівня виробництва, зростання довіри з боку партнерів і кредиторів. Водночас існують і ризики, пов'язані з можливою втратою контролю над підприємством, валютними коливаннями,

¹Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.

залежністю від зовнішніх інвесторів та змінами міжнародної кон'юнктури.

Правове регулювання залучення іноземного капіталу в Україні базується на принципах рівності прав іноземних та вітчизняних інвесторів, захисту інвестицій і гарантій їх повернення. Держава може застосовувати стимули для залучення іноземного капіталу, зокрема податкові пільги, спеціальні режими інвестиційної діяльності та механізми державно-приватного партнерства. Отже, залучення іноземного капіталу є важливим інструментом розвитку бізнесу, який поєднує фінансові, технологічні та управлінські переваги.

ПРАКТИКУМ



Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність фінансування бізнесу та яке його значення для створення і розвитку підприємства?
2. Які основні джерела фінансування бізнесу та як вони класифікуються?
3. Як організаційно-правова форма підприємства впливає на вибір джерел фінансування?
4. У чому полягає різниця між власним, позиковим і залученим капіталом?
5. Які чинники визначають оптимальну структуру фінансування бізнесу?
6. Що розуміють під фінансовим забезпеченням ведення бізнесу та які його ключові елементи?
7. Яку роль відіграє прибуток у системі фінансового забезпечення підприємства?
8. Чому амортизаційні відрахування є важливим джерелом фінансових ресурсів?
9. Як ефективно управління оборотними коштами впливає на платоспроможність підприємства?

10. У чому полягає сутність фінансового планування та його значення для управління бізнесом?
11. Чим відрізняється довгострокове, середньострокове і короткострокове фінансове планування?
12. Які методи використовуються для прогнозування доходів і витрат підприємства?
13. Чому бюджетування є важливим інструментом реалізації фінансових планів?
14. Яке значення має планування грошових потоків для забезпечення фінансової стійкості бізнесу?
15. Чому прибуткове підприємство може мати дефіцит грошових коштів?
16. У яких формах здійснюється залучення іноземного капіталу у розвиток бізнесу?
17. У чому полягає відмінність між прямими та портфельними іноземними інвестиціями?
18. Які переваги отримує підприємство від залучення іноземного капіталу?
19. Які ризики пов'язані із використанням іноземного капіталу в діяльності підприємства?
20. Яку роль відіграє держава у регулюванні та стимулюванні фінансування і іноземних інвестицій у бізнес?



Тестові завдання

1. Бізнес-планування – це:

- а) форма бухгалтерського обліку
- б) системний процес обґрунтування підприємницької діяльності
- в) метод податкового планування
- г) вид державної звітності

2. Основною метою фінансування бізнесу є:

- а) зменшення податкових зобов'язань
- б) забезпечення підприємства фінансовими ресурсами для діяльності та розвитку

- в) виконання вимог статистичної звітності
- г) підвищення ліквідності банків

3. До внутрішніх джерел фінансування належать:

- а) банківські кредити
- б) іноземні інвестиції
- в) прибуток і амортизаційні відрахування
- г) гранти міжнародних організацій

4. Прибуток як джерело фінансування характеризується тим, що:

- а) має обмежений строк використання
- б) потребує повернення
- в) не створює боргових зобов'язань
- г) є цільовим фінансуванням

5. Амортизаційні відрахування – це:

- а) податкові платежі
- б) грошове відображення зносу основних засобів
- в) форма зовнішнього фінансування
- г) резервні фонди підприємства

6. До зовнішніх джерел фінансового забезпечення належать:

- а) нерозподілений прибуток
- б) резервний капітал
- в) банківські кредити та інвестиції
- г) амортизаційні відрахування

7. Фінансове планування – це:

- а) складання бухгалтерської звітності
- б) процес прогнозування доходів, витрат і фінансових результатів
- в) форма державного контролю
- г) вид податкової оптимізації

8. Довгострокове фінансове планування пов'язане з:

- а) щоденними грошовими операціями
- б) поточним бюджетом
- в) стратегією розвитку підприємства
- г) касовими розривами

9. Середньострокове фінансове планування охоплює:

- а) лише поточні витрати
- б) фінансові програми та проекти

- в) виключно грошові потоки
- г) тільки податкові платежі

10. Короткострокове фінансове планування спрямоване на:

- а) стратегічний розвиток
- б) інвестиційну політику
- в) забезпечення поточної платоспроможності
- г) реструктуризацію капіталу

11. Бюджетування – це:

- а) форма фінансової звітності
- б) система деталізації фінансових планів у вигляді бюджетів
- в) податковий контроль
- г) метод бухгалтерського обліку

12. Основною метою бюджетування є:

- а) зменшення витрат на оплату праці
- б) планування та контроль використання фінансових ресурсів
- в) формування резервів
- г) залучення інвесторів

13. Планування доходів підприємства здійснюється з урахуванням:

- а) лише собівартості продукції
- б) обсягів реалізації та цінової політики
- в) податкових ставок
- г) курсу валют

14. Формула $D = Q \times P$ використовується для:

- а) розрахунку витрат
- б) визначення планового доходу
- в) оцінки прибутку
- г) розрахунку грошового потоку

15. Планування витрат за елементами дозволяє:

- а) визначити податкову базу
- б) оцінити собівартість продукції
- в) залучити інвесторів
- г) визначити курс акцій

16. Поділ витрат на постійні та змінні використовується для:

- а) бухгалтерського обліку
- б) маржинального аналізу
- в) податкового контролю
- г) аудиту

17. Планування грошових потоків необхідне для:

- а) збільшення прибутку
- б) уникнення дефіциту коштів
- в) зменшення податків
- г) формування резервів

18. Прямий метод планування грошових потоків ґрунтується на:

- а) коригуванні прибутку
- б) прогнозуванні надходжень і виплат
- в) аналізі балансу
- г) амортизаційних відрахуваннях

19. Непрямий метод планування грошових потоків базується на:

- а) обсягах продажу
- б) прибутку та змінах оборотного капіталу
- в) податкових платежах
- г) інвестиційних витратах

20. Іноземні інвестиції – це:

- а) державні субсидії
- б) вкладення іноземних інвесторів у бізнес з метою отримання прибутку
- в) внутрішні резерви підприємства
- г) короткострокові кредити

21. Прямі іноземні інвестиції передбачають:

- а) відсутність участі в управлінні
- б) довгострокову участь інвестора в капіталі підприємства
- в) лише купівлю облігацій
- г) грантове фінансування

22. Портфельні інвестиції характеризуються:

- а) управлінським контролем
- б) придбанням цінних паперів без участі в управлінні
- в) довгостроковими зобов'язаннями
- г) податковими пільгами

23. Основною перевагою іноземного капіталу є:

- а) зменшення витрат
- б) доступ до додаткових фінансових ресурсів і технологій
- в) зниження конкуренції
- г) податкові канікули

24. До ризиків залучення іноземного капіталу належать:

- а) зростання прибутку
- б) валютні ризики та втрата контролю
- в) підвищення ліквідності
- г) зменшення витрат

25. Спільне підприємство – це:

- а) державна компанія
- б) підприємство, створене за участю вітчизняних та іноземних партнерів
- в) форма бюджетного фінансування
- г) інвестиційний фонд

26. Фінансова стійкість підприємства означає:

- а) мінімізацію витрат
- б) здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання
- в) відсутність кредитів
- г) максимальний прибуток

27. Ліквідність підприємства характеризує:

- а) рівень прибутковості
- б) здатність швидко перетворювати активи на гроші
- в) структуру капіталу
- г) інвестиційну привабливість

28. Самофінансування бізнесу здійснюється переважно за рахунок:

- а) кредитів
- б) іноземних інвестицій
- в) прибутку та амортизації
- г) грантів

29. Фінансове забезпечення бізнесу включає:

- а) лише доходи
- б) лише витрати
- в) формування, розподіл і використання фінансових ресурсів
- г) тільки бюджетування

30. Ефективне фінансове планування сприяє:

- а) зростанню податкових платежів
- б) підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу
- в) збільшенню адміністративних витрат
- г) ускладненню управління



Розв'яжіть задачі

Задача 1. Планування доходів підприємства

Підприємство планує у наступному році реалізувати 8 000 одиниць продукції за ціною 520 грн за одиницю. Визначте:

- плановий дохід підприємства;
- як зміниться дохід, якщо обсяг реалізації зросте на 10 % за незмінної ціни.

Задача 2. Розрахунок витрат і прибутку

Підприємство виготовляє продукцію, змінні витрати на одиницю якої становлять 310 грн, а загальні постійні витрати — 1 200 000 грн на рік. Плановий обсяг виробництва — 6 000 одиниць, ціна реалізації — 550 грн за одиницю.

Визначте:

- загальні витрати підприємства;
- суму прибутку;
- рівень рентабельності продукції.

Задача 3. Визначення точки беззбитковості

Підприємство реалізує продукцію за ціною 480 грн за одиницю. Змінні витрати становлять 300 грн на одиницю, постійні витрати — 900 000 грн на рік.

Визначте:

- точку беззбитковості у натуральному вираженні;
- обсяг доходу в точці беззбитковості.

Задача 4. Планування грошових потоків

У першому кварталі підприємство очікує грошові надходження у сумі 2 400 000 грн. Заплановані грошові виплати за цей період становлять 2 750 000 грн.

Визначте:

- чистий грошовий потік підприємства;
- чи виникне дефіцит або надлишок грошових коштів;
- можливі управлінські рішення для поліпшення платоспроможності.

Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

6.1. *Поняття організаційно-правової форми бізнесу*

6.2. *Особливості різних організаційно-правих форм бізнесу*

6.3. *Органи управління бізнесом та їхні повноваження*

6.4. *Відповідальність суб'єктів бізнесу*

Ключові поняття:
організаційно-правова форма, ФОП, приватне підприємство, товариство, акціонерне товариство

«Форма організації бізнесу визначає межі відповідальності, можливості управління та потенціал розвитку підприємства».

Альфред Чендлер – американський історик економіки та теоретик менеджменту, один із засновників стратегічного менеджменту.

6.1. Поняття організаційно-правової форми бізнесу

Поняття організаційно-правової форми бізнесу є базовим для розуміння механізмів створення, функціонування та розвитку підприємницької діяльності. Організаційно-правова форма бізнесу визначає юридичний статус суб'єкта господарювання, порядок його створення та ліквідації, особливості управління, формування майна, відповідальність за зобов'язаннями, а також умови оподаткування та

взаємовідносини з державою та іншими контрагентами.

Вибір організаційно-правової форми є одним із ключових управлінських рішень на етапі створення бізнесу, оскільки він впливає на рівень підприємницького ризику, можливості залучення фінансових ресурсів та масштаб діяльності.

Під організаційно-правовою формою бізнесу розуміють встановлену законодавством модель організації підприємницької діяльності, яка визначає спосіб об'єднання капіталу і праці, характер майнової відповідальності власників, порядок прийняття управлінських рішень і розподілу результатів діяльності.

Організаційно-правова форма визначає, хто є власником майна підприємства, у якому обсязі та на яких умовах формується початковий капітал, а також хто і в якій мірі відповідає за борги бізнесу. Наприклад, у деяких організаційно-правових формах відповідальність обмежується вкладеним капіталом, тоді як в інших вона є повною і поширюється на все майно власника. Саме ця ознака часто є вирішальною для підприємців при виборі форми ведення бізнесу.

Важливою характеристикою організаційно-правової форми є порядок управління бізнесом. В одних формах управління здійснюється одноосібно, в інших – через систему колегіальних органів. Саме ця обставина визначає швидкість прийняття рішень, рівень контролю власників і ступінь розподілу управлінських повноважень між учасниками бізнесу. Крім того, організаційно-правова форма впливає на можливість залучення інвесторів, розширення бізнесу та виходу на зовнішні ринки.

Законодавство України передбачає різні організаційно-правові форми бізнесу, серед яких найпоширенішими є:

- фізична особа–підприємець (ФОП),
- приватне підприємство,
- товариства (з обмеженою, додатковою відповідальністю, акціонерні), а також інші форми, визначені господарським і цивільним законодавством.

Кожна з них має власні переваги й обмеження, що зумовлює необхідність свідомого та економічно обґрунтованого вибору¹.

Отже, організаційно-правова форма бізнесу є правовою основою підприємницької діяльності та визначає умови її здійснення на всіх етапах життєвого циклу бізнесу. Важливо усвідомлювати, що правильний вибір організаційно-правової

¹ Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

форми сприяє мінімізації ризиків, підвищенню ефективності управління та створенню передумов для сталого розвитку підприємства.

6.2. Особливості різних організаційно-правих форм бізнесу

Займатися бізнесом дозволено в усіх сферах економіки, якщо така діяльність не суперечить чинному законодавству. Це можуть бути:

- промисловість;
- сільське господарство;
- торгівля;
- сфера послуг;
- банківська справа;
- юриспруденція;
- видавнича галузь;
- інформаційно-консультаційні послуги тощо¹.

Найпоширенішими напрямками є виробництво товарів або послуг, торговельна діяльність та фінансове й комерційне посередництво.

Однак, законодавство передбачає, що підприємницькою діяльністю не можуть займатися:

- військовослужбовці;
- посадові особи прокуратури, судів, органів державної безпеки, внутрішніх справ, арбітражу, державного нотаріату;
- представники органів влади, що здійснюють контроль за бізнесом;
- особи з непогашеною судимістю за злочини, пов'язані із крадіжками, хабарництвом чи іншими кримінальними правопорушеннями².

Фізична особа–підприємець (ФОП) є найпростішою та найбільш поширеною організаційно-правовою формою ведення

¹ Організаційно-правові форми підприємництва в Україні // Vchasno.ua. URL: <https://vchasno.ua/orhanizatsiino-pravovi-formy-pidpriyemstva/>

² Там само

бізнесу в Україні. Вона передбачає здійснення підприємницької діяльності фізичною особою без створення юридичної особи після проходження державної реєстрації. ФОП поєднує в одній особі власника, керівника та безпосереднього виконавця підприємницької діяльності, що суттєво впливає на організацію бізнесу та рівень відповідальності. Протягом 2023 року майже 315 000 українців зареєструвалися як ФОП¹.

Ключовою особливістю ФОП є відсутність вимог щодо формування статутного капіталу. Початкові фінансові ресурси формуються за рахунок власних коштів підприємця, а їх обсяг визначається виключно ним самим залежно від характеру та масштабів діяльності.

Важливою рисою ФОП є повна майнова відповідальність. Фізична особа–підприємець відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним їй майном, а не лише тим, що використовується у підприємницькій діяльності. Така особливість істотно підвищує підприємницькі ризики та потребує зваженого підходу до прийняття фінансових рішень².

Для реєстрації ФОП потрібні такі документи:

- копія паспорта;
- копія ідентифікаційного коду;
- заява на реєстрацію;
- заяву на єдиний податок (для спрощеної системи оподаткування).

Перед реєстрацією ФОПу варто продумати наперед усі види підприємницької діяльності і вказати КВЕДи.

Після вибору КВЕДу необхідно обрати систему оподаткування – загальну або спрощену (єдиний податок).

Загальну систему використовують великі підприємства з великою кількістю найманих працівників. Розмір податку визначається відсотком від суми чистого прибутку за місяць³.

¹ Організаційно-правові форми підприємництва в Україні // Vchasno.ua. URL: <https://vchasno.ua/orhanizatsiino-pravovi-formy-pidpriyemstva/>

² Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15>

³ Організаційно-правові форми підприємництва в Україні // Vchasno.ua. URL: <https://vchasno.ua/orhanizatsiino-pravovi-formy-pidpriyemstva/>

Спрощена система підходить для невеликих підприємств. Підприємці на цій системі сплачують єдиний податок (ЄП) – фіксовану суму чи відсоток від обсягу доходу. 1 група ФОП сплачують єдиний податок у розмірі 10% від прожиткового мінімуму. 2 група платить 20% від мінімальної зарплати. Для ФОП 3 групи ставка залишається в розмірі 5% – для неплатників ПДВ, 3% – для платників ПДВ¹.

Податковий кодекс України (ПКУ) визначає чотири групи платників єдиного податку (ЄП):

ФОП 1 групи – це підприємці без найманих працівників, які займаються роздрібною торгівлею на ринках або наданням побутових послуг людям. Обсяг річного доходу має не перевищувати 1,11 млн грн на рік. Співпрацювати з юридичними особами заборонено.

ФОП 2 групи – невеликі бізнеси з більшим обсягом доходів, ніж у попередній групі. Підприємці можуть займатися виробництвом харчових та нехарчових продуктів, лісовим та рибним господарством, розведенням тварин, ресторанним бізнесом, торгівлею на ринках та в магазинах, наданням побутових послуг, виробництвом товарів, фрилансом тощо. Кількість найманих працівників не більше 10 осіб. Максимальний річний дохід – 5,9 млн грн на рік. ФОП 2 групи можуть співпрацювати та укладати договори з юридичними особами.

ФОП 3 групи – це підприємці, які можуть працювати самостійно або наймати необмежену кількість робітників. Протягом календарного року обсяг доходу у них не перевищує 8,2 млн грн. Вони можуть співпрацювати з юридичними особами.

ФОП 4 групи – це підприємці, які займаються сільськогосподарською діяльністю. Для цієї категорії передбачені спеціальні системи оподаткування і немає максимального річного ліміту доходу. ФОП 4 групи можуть співпрацювати з юридичними особами².

Обираючи групу для ФОП, підприємець повинен врахувати такі особливості власного бізнесу:

¹ Податковий кодекс України.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1338198>

Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI.

² Там само.

1). **Обсяг діяльності.** Для невеликого бізнесу найкраще підійде 1 група ФОП, для середнього і великого – 3 група.

2). **Очікуваний прибуток.** Якщо він не буде перевищувати 500 000 грн на місяць, варто обрати 2 групу, якщо очікується більш високий прибуток – 3 групу.

3). **Масштабування бізнесу.** 3 група ФОП дає найбільше можливостей для розширення бізнесу¹.

Таблиця 6.1

Переваги та недоліки ФОП²

Переваги ФОП	Недоліки ФОП
Швидкий старт. Процес відкриття простий, недорогий і не потребує значних витрат часу.	Повна майнова відповідальність. За борги або зобов'язання підприємств відповідає особистим майном.
Низькі адміністративні витрати. Відсутня потреба у складному бухгалтерському обліку.	Обмеження в розвитку. Ця форма не завжди підходить для масштабних проєктів або залучення великих інвестицій.
Гнучке оподаткування. Можливість змінювати групу єдиного податку залежно від доходів і потреб бізнесу.	Ризики податкового контролю. Перевірки з боку податкових органів можуть створювати стрес та додаткові клопоти.
Повна самостійність. Власник сам приймає всі ключові рішення і керує справою без погоджень.	Відсутність партнерства. ФОП не може мати співзасновників — діяльність веде лише одна особа

З точки зору правового статусу ФОП не має відокремленого майна як юридична особа, що впливає на взаємовідносини з контрагентами, банками та інвесторами. Фінансування діяльності ФОП здебільшого здійснюється за рахунок власних коштів або позикових ресурсів, а можливості залучення інвестицій є обмеженими.

Отже, ФОП як організаційно-правова форма бізнесу характеризується простотою створення та ведення діяльності, гнучкістю управління і мінімальними стартовими вимогами, водночас поєднується з підвищеним рівнем особистої

¹ Організаційно-правові форми підприємництва в Україні // Vchasno.ua. URL: <https://vchasno.ua/orhanizatsiino-pravovi-formy-pidpriyemstva/>

² Там само

відповідальності та обмеженими можливостями масштабування. Саме тому ФОП є доцільною формою для малого бізнесу, індивідуальної підприємницької діяльності та початкових етапів реалізації бізнес-ідей.

Приватне підприємство (ПП) є однією з організаційно-правових форм ведення бізнесу в Україні, яка поєднує риси індивідуального підприємництва та корпоративних форм господарської діяльності. Головною перевагою приватного підприємства є відсутність у законодавстві вимоги щодо мінімального розміру статутного фонду, що суттєво знижує фінансовий бар'єр входу для започаткування діяльності. Статутний фонд ПП формується за рішенням засновника (або засновників) і може бути будь-якого розміру, що надає значну гнучкість у виборі організаційної моделі бізнесу¹.

Важливою характеристикою приватного підприємства є те, що відповідальність засновників за зобов'язаннями підприємства обмежується межами статутного фонду, якщо інше не передбачено установчими документами або законом. Це дозволяє зменшити особисті майнові ризики засновників порівняно з фізичною особою – підприємцем, який відповідає за зобов'язаннями всім своїм майном.

Відповідно до чинного законодавства України, засновниками приватного підприємства можуть бути одна або кілька фізичних осіб – громадян України, іноземців або осіб без громадянства, а також юридичні особи. ПП може здійснювати діяльність як із використанням праці засновника (засновників), так і із залученням найманих працівників². Така гнучкість у складі засновників і формах організації праці робить ПП зручною моделлю для малого та середнього бізнесу.

Приватне підприємство часто обирають суб'єкти господарювання, для яких масштаби діяльності та обсяги обороту вже перевищують можливості ФОП, але які ще не готові або не мають необхідних ресурсів і партнерів для створення товариства з обмеженою відповідальністю. Ця форма є доцільною для роботи з більш вимогливими споживачами та контрагентами, оскільки юридична особа сприймається ринком

¹ Господарський кодекс України, ст. 113 «Приватне підприємство».
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

² Там само

як більш надійний і стабільний партнер порівняно з фізичною особою – підприємцем.

З погляду податкового регулювання приватне підприємство може застосовувати різні системи оподаткування залежно від обраної моделі діяльності та відповідності встановленим критеріям. До ПП можуть застосовуватися:

– загальна система оподаткування з обов'язком сплати податку на прибуток підприємств;

– податок на додану вартість (ПДВ) — у разі досягнення встановленого законодавством обсягу оподатковуваних операцій або за добровільної реєстрації;

– спрощена система оподаткування, за умови відповідності вимогам Податкового кодексу України¹.

ПП є доцільною формою бізнесу для суб'єктів господарювання, які перебувають на етапі зростання, орієнтовані на розширення ринків збуту та співпрацю з більш вимогливими контрагентами, але водночас не готові до створення складніших корпоративних структур. Гнучкість у формуванні статутного фонду, варіативність систем оподаткування та можливість залучення найманої праці роблять приватне підприємство гнучкою організаційно-правовою моделлю для малого та середнього бізнесу.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є однією з найбільш поширених організаційно-правових форм бізнесу в Україні, особливо у сфері малого та середнього підприємництва. ТОВ створюється однією або кількома особами та має статус юридичної особи. Основною відмінною рисою цієї форми є поєднання колективного (або одноосібного) володіння капіталом із обмеженням майнової відповідальності учасників.

Ключовою особливістю ТОВ є наявність статутного капіталу, який формується за рахунок вкладів його учасників. Статутний капітал поділений на частки, розмір яких визначає обсяг корпоративних прав кожного учасника, зокрема право на участь в управлінні та отримання частки прибутку. Законодавство України не встановлює мінімального розміру статутного капіталу для ТОВ, що надає учасникам свободу у визначенні його величини відповідно до потреб бізнесу.

¹ Податковий кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

Важливою перевагою ТОВ є обмежена відповідальність учасників. Учасники не відповідають за зобов'язаннями товариства своїм особистим майном і несуть ризик збитків лише в межах внесених вкладів до статутного капіталу. Саме товариство як юридична особа відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Це робить ТОВ привабливою формою для підприємців, які прагнуть зменшити особисті фінансові ризики.

Таблиця 6.2

Переваги та недоліки ТОВ¹

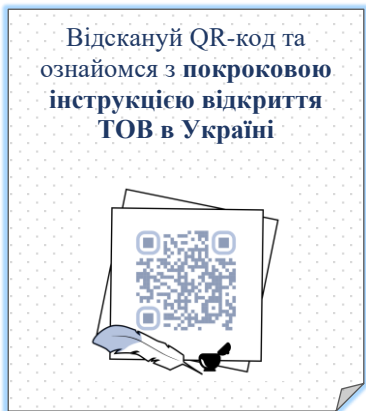
Переваги ТОВ	Недоліки ТОВ
Засновниками ТОВ можуть бути як одна особа, так і група осіб – незалежно від того, є вони фізичними чи юридичними особами.	ТОВ зобов'язане подавати щомісячну фінансову звітність, що потребує послуг бухгалтера.
Учасники товариства не несуть відповідальності за борги компанії та ризикують лише сумою своїх внесків.	Необхідна юридична адреса, за якою буде здійснюватися офіційне листування з державними структурами.
Скасовано вимогу щодо обов'язкового мінімального розміру статутного капіталу. Тепер він має бути сформований протягом року з моменту державної реєстрації.	Процес реєстрації ТОВ складніший, ніж у ФОП, і зазвичай потребує нотаріального посвідчення документів та участі спеціалістів.
Дозволено необмежену кількість учасників, а на формування статутного капіталу надано 6 місяців.	За загальної системи оподаткування ставки податків вищі, а також існує більша кількість обов'язкових зборів порівняно з ФОП.

Управління ТОВ має корпоративний характер. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які приймають ключові рішення щодо діяльності товариства. Поточне керівництво здійснює виконавчий орган (директор або дирекція). Така система управління забезпечує баланс між контролем власників і професійним менеджментом, але водночас може уповільнювати прийняття рішень порівняно з одноосібними формами бізнесу. Водночас корпоративна модель управління підвищує прозорість діяльності товариства та знижує ризик

¹ Організаційно-правові форми підприємництва в Україні // Vchasno.ua. URL: <https://vchasno.ua/orhanizatsiino-pravovi-formy-pidpriyemstva/>

зловживань з боку окремих осіб. Ефективність управління ТОВ значною мірою залежить від чіткого розподілу повноважень, якості корпоративних процедур і узгодженості інтересів учасників та виконавчого органу.

ТОВ має широкі можливості залучення фінансових ресурсів. Воно може збільшувати статутний капітал, залучати нових учасників, отримувати банківські кредити та інвестиції. Передача часток у статутному капіталі дозволяє відносно гнучко змінювати склад учасників і масштабувати бізнес, зберігаючи при цьому правову визначеність корпоративних відносин.



З погляду податкового та облікового регулювання ТОВ може застосовувати як загальну, так і спрощену систему оподаткування за умови відповідності встановленим критеріям. Облік і звітність у ТОВ є більш формалізованими, ніж у ФОП і приватного підприємства, однак значно простішими, ніж у акціонерних товариств.

Отже, товариство з обмеженою відповідальністю є універсальною організаційно-правовою формою бізнесу, яка поєднує можливість об'єднання капіталу кількох осіб, обмеження майнової відповідальності та відносно гнучкість управління. Саме тому ТОВ найчастіше обирається для розвитку бізнесу, що орієнтований на зростання, залучення інвестицій і довгострокову діяльність.

Акціонерне товариство (АТ) – це комерційна організація, статутний капітал якої розподілений на певну кількість акцій, що засвідчують права та обов'язки учасників (акціонерів) товариства. В Україні їх створення та функціонування регулюється Законом «Про акціонерні товариства»¹.

¹ Про акціонерні товариства. Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. Про акціонерні товариства | від 27.07.2022 № 2465-IX

Ключовою особливістю акціонерного товариства є формування статутного капіталу шляхом випуску акцій. Статутний капітал АТ дорівнює сумі номінальної вартості всіх розміщених акцій. Саме через механізм акцій АТ має можливість залучати значні обсяги фінансових ресурсів.

Акція є цінним папером, що посвідчує корпоративні права її власника, зокрема право на участь в управлінні товариством, отримання дивідендів та частки майна у разі ліквідації.

Важливою ознакою АТ є обмежена відповідальність акціонерів. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків лише в межах вартості належних їм акцій. Саме товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. Це робить АТ привабливою формою для залучення широкого кола інвесторів.

Акціонерні товариства мають складну систему корпоративного управління. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які ухвалюють стратегічні рішення. Контроль за діяльністю виконавчих органів здійснює наглядова рада, а поточне управління покладається на виконавчий орган (правління або директора). Така багаторівнева система управління забезпечує баланс інтересів власників і менеджменту, але потребує значних організаційних витрат.

Залежно від порядку розміщення акцій розрізняють публічні та приватні акціонерні товариства. Публічні АТ мають право здійснювати публічне розміщення акцій і обіг їх на фондовому ринку, що відкриває широкі можливості для залучення капіталу, але супроводжується підвищеними вимогами до прозорості та розкриття інформації. Приватні АТ обмежують коло акціонерів і не здійснюють публічного обігу акцій, що спрощує управління, але звужує можливості фінансування.

З погляду фінансового та облікового регулювання акціонерні товариства підпадають під підвищені вимоги щодо звітності, аудиту та розкриття інформації, особливо у випадку публічних АТ. Це зумовлює вищі витрати на адміністрування бізнесу порівняно з іншими організаційно-правовими формами.

Переваги та недоліки АТ¹

Переваги АТ	Недоліки АТ
Можливість залучення великих капіталовкладень та висока ліквідність акцій	Складна система регулювання та звітності
Обмежена відповідальність акціонерів	Ризик втрати контролю власниками при розширенні акціонерного складу
Безперервність діяльності незалежно від зміни власників	Додаткові витрати на управління та аудит

Отже, акціонерне товариство є організаційно-правовою формою, орієнтованою на масштабний бізнес, залучення значних інвестицій і довгостроковий розвиток. Для студентів важливо усвідомлювати, що АТ забезпечує високий рівень захисту інвесторів і широкі фінансові можливості, водночас потребує складної системи управління та дотримання жорстких регуляторних вимог.

Тож яку форму організації бізнесу і у якому випадку доцільно обрати?

ФОП доцільно обирати на початковому етапі бізнесу або для самозайнятості, коли діяльність не потребує значних інвестицій та складної управлінської структури. Перевага полягає у простоті реєстрації, мінімальному обліковому навантаженні та високій гнучкості.

ТОВ є оптимальною формою для бізнесу, який планує зростання, співпрацю з партнерами та залучення інвестицій. Перевагою є обмеження відповідальності учасників і гнучкість у зміні складу власників. АТ доцільно створювати для великого бізнесу, який потребує значних фінансових ресурсів і орієнтований на довгостроковий розвиток. Ця форма дозволяє залучати капітал через випуск акцій, але потребує складної системи управління та високого рівня прозорості.

Крім того, АТ підлягають посиленому державному регулюванню та контролю з боку наглядових органів, зокрема у сфері розкриття інформації та корпоративного управління. Вибір між ТОВ і АТ має ґрунтуватися на масштабі діяльності,

¹ Корпоративне управління та структура управління АТ. URL: <https://zigma.com.ua/aktsionerni-tovarystva-v-ukrayini-oglyad-struktura-ta-pravova-baza/>

стратегічних цілях бізнесу та готовності власників до підвищених адміністративних і фінансових витрат. Для малого та середнього бізнесу ТОВ у більшості випадків є більш раціональною та економічно виправданою організаційно-правовою формою.

Таблиця 6.4

Порівняльна характеристика організаційно-правових форм бізнесу¹

Критерій	ФОП	Приватне підприємство	ТОВ	АТ
Правовий статус	Фізична особа	Юридична особа	Юридична особа	Юридична особа
Кількість власників	1 особа	1 власник	1 або кілька учасників	1 або багато акціонерів
Статутний капітал	Не формується	Формується (без мінімуму)	Формується (без мінімуму)	Обов'язковий мінімальний розмір
Поділ капіталу	Відсутній	Відсутній	На частки	На акції
Майнова відповідальність	Повна, всім майном	Переважно в межах майна підприємства	Обмежена внеском	Обмежена вартістю акцій
Управління	Одноосібне	Одноосібне	Корпоративне	Корпоративне, багаторівне
Можливість залучення інвесторів	Дуже обмежена	Обмежена	Широка	Максимальна
Податковий та обліковий режим	Найпростіший	Середній	Складніший	Найскладніший
Масштаб діяльності	Малий бізнес	Малий / середній	Малий / середній	Середній / великий
Рівень регулювання	Низький	Середній	Середній	Високий

Вибір організаційно-правової форми бізнесу є стратегічним рішенням, яке визначає рівень підприємницького ризику, можливості фінансування, складність управління та перспективи розвитку бізнесу. Від організаційно-правової форми залежать обсяг майнової відповідальності власників, податкове навантаження та механізми залучення інвестицій. Крім того, правильно обрана форма сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства й забезпечує його адаптивність до змін ринкового та регуляторного середовища.

¹ Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15>

Натомість помилковий вибір організаційно-правової форми може призвести до зростання витрат на адміністрування, обмеження доступу до фінансових ресурсів тощо.

6.3. Органи управління бізнесом та їхні повноваження

Під органами управління бізнесом розуміється сукупність суб'єктів управлінської діяльності – одноосібних або колегіальних, які відповідно до норм чинного законодавства та установчих документів здійснюють керівництво господарською діяльністю, ухвалюють управлінські рішення та забезпечують реалізацію стратегічних і оперативних функцій управління¹. Склад, структура та компетенція органів управління безпосередньо залежать від обраної організаційно-правової форми бізнесу, що зумовлює різний рівень концентрації повноважень, відповідальності та колективності прийняття рішень.

Нормативно-правова база, що регулює діяльність органів управління бізнесом в Україні, включає, зокрема:

- Цивільний кодекс України;
- Господарський кодекс України;
- Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»;
- Закон України «Про акціонерні товариства»;
- законодавство про державну реєстрацію юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців.

ФОП є найпростішою формою здійснення підприємницької діяльності, яка не передбачає створення юридичної особи. У цій організаційно-правовій формі відсутній поділ між власником і управлінським органом, оскільки всі управлінські функції зосереджені безпосередньо в особі підприємця. ФОП самостійно організовує виробничу, фінансову, кадрову та іншу діяльність, представляє власні інтереси у правовідносинах із контрагентами та органами державної влади, а також приймає всі ключові

¹ Органи управління підприємств різних організаційно-правових форм. URL: https://pidru4niki.com/1246122047489/ekonomika/organi_upravlinnya_pidpriyemstv_riznih_organizatsiyno-pravovih_form

управлінські рішення. Особливістю цієї форми є повна майнова відповідальність підприємця за зобов'язаннями бізнесу, що охоплює і його особисте майно, якщо інше не встановлено законом¹.

Товариство з обмеженою відповідальністю є корпоративною формою бізнесу, в якій управлінські повноваження розподіляються між кількома органами відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Вищим органом управління ТОВ є загальні збори учасників, до виключної компетенції яких належать визначення основних напрямів діяльності товариства, внесення змін до статуту, формування та припинення повноважень виконавчого органу, затвердження річних результатів діяльності, розподіл прибутку, а також ухвалення рішень щодо реорганізації або ліквідації товариства. Рішення загальних зборів, як правило, ухвалюються простою більшістю голосів учасників, які беруть участь у голосуванні, якщо статутом не встановлено інший порядок².

Оперативне управління діяльністю ТОВ здійснює виконавчий орган, який може бути одноосібним (директор) або колегіальним (дирекція). Він відповідає за поточне ведення господарської діяльності, укладення договорів, управління персоналом та виконання рішень загальних зборів. Виконавчий орган діє від імені товариства без довіреності в межах повноважень, визначених статутом.

За рішенням учасників у ТОВ може створюватися наглядова рада, яка здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, захищає інтереси учасників між загальними зборами та виконує стратегічні наглядові функції. Крім того, для контролю фінансово-господарської діяльності може формуватися ревізійна комісія або призначатися аудитор, що сприяє підвищенню прозорості управління.

Акціонерне товариство є складною корпоративною формою бізнесу, яка передбачає залучення капіталу шляхом випуску акцій та чітко структуровану систему органів

¹ Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

² Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>

управління. Вищим органом управління АТ є загальні збори акціонерів. Вони ухвалюють стратегічні рішення щодо розвитку товариства, затверджують статут і зміни до нього, обирають членів наглядової ради, визначають порядок розподілу прибутку та приймають рішення щодо припинення діяльності товариства.



Рис. 6.1. Структура корпоративного управління АТ¹

Рішення загальних зборів приймаються шляхом голосування акціонерів. Кожна акція забезпечує один голос (принцип «одна акція – один голос»). Умови ухвалення рішень:

– проста більшість голосів – для типових корпоративних питань;

– кваліфікована більшість (зокрема $\frac{3}{4}$ голосів) – для змін до статуту, збільшення/зменшення капіталу, припинення товариства тощо².

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

² Про акціонерні товариства : Закон України від 05.10.2020 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20>

Наглядова рада є обов'язковим органом управління в акціонерному товаристві та виконує функції стратегічного керівництва і контролю. Вона здійснює нагляд за діяльністю виконавчого органу, затверджує ключові управлінські рішення, контролює фінансову політику та захищає інтереси акціонерів.

Виконавчий орган АТ забезпечує поточне управління господарською діяльністю товариства. Він відповідає за реалізацію стратегії, затвердженої наглядовою радою, організацію виробничих процесів та виконання фінансових зобов'язань.

Таблиця 6.5

Порівняльна характеристика органів управління ТОВ та АТ

Показник	ТОВ	АТ
Вищий орган управління	Загальні збори учасників	Загальні збори акціонерів
Оперативний орган	Директор / дирекція	Виконавчий орган (директор / правління)
Контрольний орган	Наглядова рада (не обов'язково), ревізійна комісія/аудитор	Наглядова рада (обов'язково), аудитор
Принцип голосування	Згідно участі учасників і частки в статутному капіталі	«Одна акція — один голос»
Кворум/більшість для рішень	Зазвичай проста більшість (статут може ускладнювати)	Проста та кваліфікована більшість (залежно від питання)
Наявність акцій	Немає	Є
Регулювання значних правочинів	Статут / рішення учасників	Закон і статут, рішення ради

Таким чином, система органів управління бізнесом формується відповідно до обраної організаційно-правової форми та визначає рівень концентрації управлінських повноважень і відповідальності. У некорпоративних формах, зокрема у ФОП, управління повністю зосереджене в одній особі, тоді як у корпоративних структурах ТОВ та АТ воно базується на розподілі функцій між вищими, виконавчими та контрольними органами. Правове регулювання діяльності органів управління здійснюється на основі норм цивільного та господарського законодавства України, а також положень установчих документів суб'єктів господарювання.

6.4. Відповідальність суб'єктів бізнесу

Відповідальність суб'єктів бізнесу є невід'ємним елементом правового механізму регулювання підприємницької діяльності та виступає гарантією дотримання законності, договірної дисципліни й захисту прав учасників господарських відносин. У загальному розумінні відповідальність суб'єктів бізнесу полягає в обов'язку зазнавати передбачених законом або договором негативних наслідків за порушення норм права, умов договорів або встановлених правил здійснення господарської діяльності.

Суб'єктами бізнесу в Україні є фізичні особи – підприємці та юридичні особи різних організаційно-правових форм (товариства, підприємства, кооперативи тощо). Характер і обсяг їх відповідальності залежать від правового статусу, обраної організаційно-правової форми, виду діяльності та характеру допущених порушень.

Відповідальність суб'єктів підприємництва ґрунтується на низці базових **принципів**, закріплених у Цивільному та Господарському кодексах України. До них належать принцип законності, рівності учасників господарських відносин перед законом, презумпції вини (якщо інше не встановлено законом або договором), повного відшкодування збитків, а також невідворотності відповідальності за порушення зобов'язань.

Принцип законності означає, що відповідальність суб'єктів підприємництва може наставати виключно на підставі та в межах закону. Жоден підприємець або юридична особа не може бути притягнутий до відповідальності за дії, які не визнаються правопорушенням законодавством або умовами договору. Цей принцип забезпечує правову визначеність у підприємницькій діяльності та унеможливорює свавільне застосування санкцій з боку державних органів або контрагентів.

Принцип рівності учасників господарських відносин перед законом передбачає однакові умови відповідальності для всіх суб'єктів підприємництва незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, розміру бізнесу чи статусу на ринку. Держава гарантує, що як фізичні особи-підприємці, так і великі корпорації підлягають відповідальності за однакові правопорушення на рівних правових засадах. Реалізація цього

принципу сприяє формуванню добросовісної конкуренції та недопущенню дискримінації у сфері господарювання.

Принцип презумпції вини полягає в тому, що суб'єкт підприємництва вважається винним у порушенні зобов'язання або правил здійснення господарської діяльності, якщо він не доведе відсутність своєї вини. Водночас закон або договір можуть передбачати винятки з цього принципу, зокрема відповідальність незалежно від вини.

Принцип повного відшкодування збитків означає, що особа, якій завдано шкоди внаслідок порушення підприємницьких зобов'язань, має право на компенсацію всіх реальних втрат та упущеної вигоди. Метою цього принципу є відновлення майнового стану потерпілої сторони до того рівня, який існував би за відсутності правопорушення. Водночас розмір відповідальності може бути обмежений законом або договором, якщо таке обмеження прямо допускається правовими нормами.

Принцип невідворотності відповідальності передбачає, що кожне порушення господарських зобов'язань або правил здійснення підприємницької діяльності повинно тягнути за собою правові наслідки. Неминучість відповідальності виконує превентивну функцію, стимулюючи суб'єктів бізнесу до добросовісної поведінки, належного виконання договорів та дотримання законодавчих вимог. Саме цей принцип забезпечує дисципліну в господарських відносинах і підвищує довіру між учасниками ринку¹.

Суб'єкт бізнесу несе відповідальність за власні дії або бездіяльність, за винятком випадків, прямо передбачених законом (наприклад, солідарна відповідальність учасників повного товариства або субсидіарна відповідальність контролюючих осіб).

Основним видом відповідальності у сфері бізнесу є **майнова відповідальність**, яка полягає у відшкодуванні завданих збитків, сплаті штрафних санкцій (штрафу, пені), неустойки або компенсації упущеної вигоди.

Цивільно-правова відповідальність застосовується у випадках порушення договірних зобов'язань або завдання шкоди іншим особам. Вона регулюється нормами Цивільного кодексу

¹ Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

України та передбачає обов'язок порушника відновити майновий стан потерпілої сторони¹.

Господарсько-правова відповідальність є спеціальним різновидом майнової відповідальності та застосовується у сфері господарських відносин між суб'єктами підприємництва. Вона врегульована Господарським кодексом України та включає господарські санкції, оперативно-господарські заходи впливу, а також адміністративно-господарські санкції.

Адміністративна відповідальність настає за порушення правил здійснення підприємницької діяльності, податкового, митного, антимонопольного, екологічного, трудового законодавства тощо. Вона застосовується у вигляді штрафів, адміністративних стягнень або спеціальних заходів впливу (анулювання ліцензії, зупинення діяльності).

Особливістю адміністративної відповідальності у сфері бізнесу є те, що вона може покладатися як на фізичних осіб-підприємців, так і на посадових осіб юридичних осіб. У ряді випадків відповідальність несуть одночасно і суб'єкт господарювання, і його керівник².

Кримінальна відповідальність є найбільш суворим видом юридичної відповідальності та застосовується за вчинення злочинів у сфері господарської діяльності. До таких злочинів належать ухилення від сплати податків, легалізація доходів, одержаних злочинним шляхом, фіктивне підприємництво, доведення до банкрутства, зловживання службовим становищем тощо.

Кримінальну відповідальність несуть фізичні особи – підприємці або посадові особи юридичних осіб. Юридичні особи як такі не є суб'єктами кримінальної відповідальності, однак до них можуть застосовуватися заходи кримінально-правового характеру (штраф, конфіскація майна, ліквідація) відповідно до спеціальних норм законодавства³.

¹ Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

² Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

³ Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

Обсяг відповідальності суб'єктів бізнесу істотно відрізняється залежно від організаційно-правової форми. Фізична особа-підприємець несе повну майнову відповідальність за зобов'язаннями бізнесу всім своїм майном, за винятком майна, на яке відповідно до закону не може бути звернено стягнення.

У товариствах з обмеженою відповідальністю учасники, як правило, відповідають лише в межах своїх внесків до статутного капіталу, тоді як саме товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном. В акціонерних товариствах аналогічно: акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства, а ризикують лише вартістю належних їм акцій.

Натомість у повних товариствах усі учасники несуть солідарну та необмежену відповідальність за зобов'язаннями товариства, що істотно підвищує їхні ризики, але водночас забезпечує більшу довіру з боку кредиторів.

Інститут відповідальності суб'єктів бізнесу виконує не лише каральну, а й превентивну функцію. Усвідомлення неминучості негативних правових наслідків стимулює підприємців дотримуватися законодавства, належно виконувати договірні зобов'язання та вести діяльність добросовісно.

Таким чином, відповідальність суб'єктів бізнесу є важливим інструментом забезпечення стабільності економічних відносин, захисту прав контрагентів і формування прозорого та передбачуваного бізнес-середовища. Реалізація принципів відповідальності формує прозоре й передбачуване бізнес-середовище, що є необхідною умовою сталого розвитку економіки. Крім того, ефективне застосування відповідальності мінімізує господарські ризики та зменшує кількість економічних спорів між учасниками ринку, підвищує довіру до інститутів права та створює сприятливі умови для розвитку підприємництва й інвестиційної діяльності.

ПРАКТИКУМ



Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність організаційно-правової форми бізнесу та які фактори впливають на її вибір?
2. Чим відрізняються поняття підприємництво, бізнес і комерційна діяльність у системі господарювання?
3. Які основні ознаки підприємницької діяльності закріплені в законодавстві України?
4. Які організаційно-правові форми бізнесу є найбільш поширеними в Україні та чим зумовлена їх популярність?
5. У чому полягають особливості правового статусу фізичної особи-підприємця (ФОП)?
6. Які переваги та недоліки ФОП з погляду відповідальності, управління та оподаткування?
7. Які характерні риси має приватне підприємство як організаційно-правова форма бізнесу?
8. Чим приватне підприємство відрізняється від ФОП і товариства з обмеженою відповідальністю?
9. Які органи управління діють у товаристві з обмеженою відповідальністю та які їхні повноваження?
10. У чому полягає корпоративний характер управління в ТОВ?
11. Які особливості системи управління притаманні акціонерному товариству?
12. Яку роль відіграють загальні збори акціонерів у системі управління АТ?
13. Які функції виконує наглядова рада в акціонерному товаристві?
14. Чим відрізняється виконавчий орган ТОВ від виконавчого органу АТ?
15. Як організаційно-правова форма бізнесу впливає на рівень майнової відповідальності власників?
16. Який взаємозв'язок існує між організаційно-правовою

формою бізнесу та можливостями залучення інвестицій?

17. Як вибір форми бізнесу впливає на систему управління та швидкість прийняття управлінських рішень?

18. У чому полягають переваги та обмеження корпоративних форм управління підприємством?

19. Які чинники слід враховувати при переході від ФОП до ПП, ТОВ або АТ?

20. Чому правильний вибір організаційно-правової форми бізнесу є важливою умовою сталого розвитку підприємства?

21. Які чинники слід враховувати при виборі між загальною та спрощеною системою оподаткування для різних організаційно-правових форм бізнесу?

22. У чому полягають принципи відмінності податкового навантаження між ФОП і юридичними особами на загальній системі оподаткування?

23. За яких умов реєстрація платником ПДВ є обов'язковою, а в яких – економічно доцільною на добровільних засадах?

24. Як обмеження щодо видів діяльності та обсягу доходу впливають на можливість застосування спрощеної системи оподаткування?

25. Яким чином вибір системи оподаткування впливає на фінансові результати, ціноутворення та конкурентоспроможність підприємства?



Тестові завдання

1. Бізнес-планування – це:

- а) форма бухгалтерського обліку
- б) системний процес обґрунтування підприємницької діяльності
- в) метод податкового планування
- г) вид державної звітності

2. Підприємництво характеризується насамперед:

- а) відсутністю ризику

- б) державною формою власності
- в) ініціативністю та самостійністю
- г) обов'язковим використанням найманої праці

3. Бізнес як економічне поняття означає:

- а) лише торговельну діяльність
- б) будь-яку діяльність, спрямовану на отримання доходу
- в) діяльність виключно юридичних осіб
- г) державне регулювання економіки

4. Комерційна діяльність переважно пов'язана з:

- а) управлінням персоналом
- б) фінансовим аудитом
- в) купівлею та продажем товарів
- г) інноваційними дослідженнями

5. Яка форма бізнесу передбачає необмежену майнову відповідальність?

- а) ТОВ
- б) АТ
- в) ФОП
- г) ПП

6. Вищим органом управління в ТОВ є:

- а) директор
- б) ревізійна комісія
- в) загальні збори учасників
- г) наглядова рада

7. Виконавчий орган у ТОВ здійснює:

- а) стратегічне планування
- б) поточне управління діяльністю
- в) державний контроль
- г) аудит фінансової звітності

8. Корпоративний характер управління притаманний:

- а) ФОП
- б) ТОВ і АТ
- в) лише ПП
- г) лише ФОП із найманими працівниками

9. Обов'язковим органом управління в АТ є:

- а) дирекція
- б) ревізор

- в) наглядова рада
- г) комерційний відділ

10. Загальні збори акціонерів в АТ:

- а) здійснюють поточне керівництво
- б) ухвалюють стратегічні рішення
- в) ведуть бухгалтерський облік
- г) виконують контрольні функції держави

11. Основною перевагою ФОП є:

- а) складна система управління
- б) високе податкове навантаження
- в) простота створення та управління
- г) обов'язковий статутний капітал

12. Приватне підприємство є:

- а) формою виключно державної власності
- б) юридичною особою
- в) різновидом акціонерного товариства
- г) формою некомерційної діяльності

13. Засновниками ПП можуть бути:

- а) лише громадяни України
- б) лише одна фізична особа
- в) фізичні та юридичні особи
- г) лише органи державної влади

14. Статутний фонд ПП:

- а) має законодавчо встановлений мінімум
- б) формується лише грошовими внесками
- в) не має мінімального розміру
- г) відсутній заборонено

15. Відповідальність засновників ПП:

- а) необмежена
- б) відсутня
- в) у межах статутного фонду
- г) покладається на державу

16. Яка форма бізнесу найбільш придатна для залучення інвестицій через акції?

- а) ФОП
- б) ПП
- в) ТОВ
- г) АТ

17. Основною функцією наглядової ради є:

- а) оперативне управління
- б) бухгалтерський облік
- в) контроль за виконавчим органом
- г) податкове адміністрування

18. Яка форма бізнесу характеризується найскладнішою системою управління?

- а) ФОП
- б) ПП
- в) ТОВ
- г) АТ

19. Комерційна діяльність є:

- а) окремою від бізнесу
- б) частиною підприємницької діяльності
- в) формою державного управління
- г) видом фінансового контролю

20. Основною метою підприємництва є:

- а) виконання державних програм
- б) соціальна підтримка населення
- в) отримання прибутку
- г) забезпечення зайнятості

21. Бізнес-план використовується для:

- а) складання податкової декларації
- б) обґрунтування доцільності бізнес-проєкту
- в) державної реєстрації підприємства
- г) бухгалтерського аудиту

22. Управління у ФОП є:

- а) колегіальним
- б) корпоративним
- в) одноосібним
- г) багаторівневим

23. Корпоративна форма управління передбачає:

- а) відсутність контролю
- б) поєднання власності й управління
- в) розподіл повноважень між органами
- г) державне керівництво

24. Яка форма бізнесу є перехідною між ФОП і ТОВ?

- а) АТ

б) ПП

в) кооператив

г) державне підприємство

25. Податкову систему для ПП визначає:

а) виключно місцева рада

б) засновник без обмежень

в) Податковий кодекс України

г) статут підприємства

26. Яка форма бізнесу має найбільшу гнучкість у прийнятті рішень?

а) АТ

б) ТОВ

в) ПП

г) ФОП

27. Управлінські рішення в ТОВ можуть уповільнюватися через:

а) відсутність керівника

б) корпоративні процедури

в) податкові перевірки

г) автоматизацію

28. Інноваційність є ключовою ознакою:

а) будь-якого бізнесу

б) підприємництва

в) комерційної діяльності

г) бухгалтерського обліку

29. Організаційно-правова форма бізнесу визначає:

а) лише систему обліку

б) лише податкову ставку

в) відповідальність і управління

г) тільки чисельність персоналу

30. Правильний вибір форми бізнесу сприяє:

а) зростанню адміністративних витрат

б) зниженню конкуренції

в) сталому розвитку підприємства

г) обмеженню діяльності



Проведіть дослідження

Завдання: На основі нормативно-правових актів України та навчального матеріалу **оберіть найбільш коректний варіант** для кожної організаційно-правової форми бізнесу.

Таблиця для заповнення

Показник	ФОП	ПП	ТОВ
Правовий статус	<input type="checkbox"/> юридична особа <input type="checkbox"/> фізична особа	<input type="checkbox"/> юридична особа <input type="checkbox"/> фізична особа	<input type="checkbox"/> юридична особа <input type="checkbox"/> фізична особа
Майнова відповідальність	<input type="checkbox"/> необмежена <input type="checkbox"/> обмежена внеском	<input type="checkbox"/> необмежена <input type="checkbox"/> обмежена статутним фондом	<input type="checkbox"/> необмежена <input type="checkbox"/> обмежена внеском до статутного капіталу
Статутний капітал	<input type="checkbox"/> передбачений законом <input type="checkbox"/> не передбачений	<input type="checkbox"/> обов'язковий з мінімумом <input type="checkbox"/> формується за рішенням засновників	<input type="checkbox"/> обов'язковий без мінімального розміру <input type="checkbox"/> відсутній
Органи управління	<input type="checkbox"/> підприємець одноосібно <input type="checkbox"/> загальні збори	<input type="checkbox"/> засновник(и), керівник <input type="checkbox"/> наглядова рада	<input type="checkbox"/> загальні збори учасників, директор (дирекція) <input type="checkbox"/> одноосібний власник
Можливість залучення інвестицій	<input type="checkbox"/> висока, через продаж часток <input type="checkbox"/> обмежена	<input type="checkbox"/> обмежена <input type="checkbox"/> через випуск акцій	<input type="checkbox"/> висока, через внески учасників <input type="checkbox"/> відсутня
Кількість засновників	<input type="checkbox"/> один <input type="checkbox"/> один або декілька	<input type="checkbox"/> один або декілька <input type="checkbox"/> тільки один	<input type="checkbox"/> один або більше <input type="checkbox"/> тільки два
Складність управління	<input type="checkbox"/> низька <input type="checkbox"/> висока	<input type="checkbox"/> середня <input type="checkbox"/> дуже висока	<input type="checkbox"/> середня <input type="checkbox"/> низька
Доцільність для масштабування бізнесу	<input type="checkbox"/> низька <input type="checkbox"/> висока	<input type="checkbox"/> середня <input type="checkbox"/> відсутня	<input type="checkbox"/> висока <input type="checkbox"/> низька

Завдання: На основі Податкового кодексу України та навчального матеріалу **оберіть правильні варіанти** для кожної організаційно-правової форми бізнесу. У разі сумнівів наведіть коротке обґрунтування.

Таблиця для заповнення

Показник	ФОП	ПП	ТОВ
Загальна система	<input type="checkbox"/> може застосовуватися <input type="checkbox"/> не застосовується	<input type="checkbox"/> застосовується <input type="checkbox"/> не застосовується	<input type="checkbox"/> застосовується <input type="checkbox"/> не застосовується
Спрощена система	<input type="checkbox"/> може застосовувати <input type="checkbox"/> не може застосовувати	<input type="checkbox"/> може застосовувати <input type="checkbox"/> не може застосовувати	<input type="checkbox"/> може застосовувати <input type="checkbox"/> не може застосовувати
ПДВ (обов'язково / добровільно)	<input type="checkbox"/> обов'язково при перевищенні ліміту <input type="checkbox"/> добровільно	<input type="checkbox"/> обов'язково при перевищенні ліміту <input type="checkbox"/> добровільно	<input type="checkbox"/> обов'язково при перевищенні ліміту <input type="checkbox"/> добровільно
Податок на прибуток	<input type="checkbox"/> сплачується <input type="checkbox"/> не сплачується	<input type="checkbox"/> сплачується <input type="checkbox"/> не сплачується	<input type="checkbox"/> сплачується <input type="checkbox"/> не сплачується
Обмеження щодо застосування	<input type="checkbox"/> за видами діяльності та обсягом доходу <input type="checkbox"/> відсутні	<input type="checkbox"/> за видами діяльності та чисельністю працівників <input type="checkbox"/> відсутні	<input type="checkbox"/> за обсягом доходу та складом учасників <input type="checkbox"/> відсутні

Розділ 7. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БІЗНЕСУ

7.1. *Поняття та склад
ресурсного
забезпечення
бізнесу*

7.2. *Інструменти
управління
трудовами
ресурсами*

7.3. *Інструменти
управління
виробничими
ресурсами*

7.4. *Інструменти
управління
фінансовими та
інформаційними
ресурсами*

Ключові поняття:
*виробничі ресурси,
трудові ресурси,
фінансові ресурси,
управлінські
інструменти, HRM-
системи*

«Завдання керівництва полягає не лише у розподілі ресурсів, а передусім у їх ефективному використанні».

К. К. Прахалад, американський теоретик стратегічного менеджменту

7.1. Поняття та склад ресурсного забезпечення бізнесу

Під ресурсним забезпеченням розуміють сукупність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, необхідних для виробництва товарів або надання послуг, здійснення управлінських процесів та розвитку бізнесу.

Ефективне використання ресурсів забезпечує стабільність діяльності бізнесу, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ресурсне забезпечення формує базу для застосування управлінських інструментів, планування і контролю процесів, оптимізації витрат та підвищення продуктивності бізнесу.

Основні складові ресурсного забезпечення бізнесу включають:

1). *Виробничі ресурси* – обладнання, виробничі приміщення, сировина, матеріали, технології, необхідні для створення продукції чи послуг. Раціональна організація використання виробничих ресурсів безпосередньо впливає на собівартість продукції, якість результатів діяльності та ефективність виробничих процесів.

2). *Трудові ресурси* – персонал підприємства, його професійна кваліфікація, компетенції, мотивація та організаційна культура. Ефективне використання трудових ресурсів передбачає оптимальну чисельність персоналу, справедливу систему оплати праці, розвиток компетенцій і створення мотиваційного середовища¹.

3). *Фінансові ресурси* – власний та залучений капітал, обігові кошти, кредити та інвестиції, які забезпечують виконання фінансових зобов'язань і реалізацію планів розвитку. Управління фінансовими ресурсами пов'язане з вибором джерел фінансування, розподілом доходів, контролем витрат, забезпеченням ліквідності та платоспроможності.

4). *Інформаційні ресурси* – дані, знання, інформаційні системи та технології, що використовуються для прийняття управлінських рішень, прогнозування і планування. В умовах цифрової економіки інформаційні ресурси стають одним із ключових чинників підвищення ефективності управління бізнесом і зниження рівня невизначеності.

Застосування ефективних інструментів управління бізнесом дозволяє підприємству не лише забезпечити поточну діяльність, а й створити умови для інноваційного розвитку, підвищення ефективності діяльності та стратегічного розвитку. Використання сучасних методів планування, контролю й аналізу ресурсів сприяє раціональному прийняттю управлінських рішень, зниженню ризиків та адаптації підприємства до змін ринкового середовища. У довгостроковій перспективі це забезпечує конкурентоспроможність бізнесу та його стійке функціонування в умовах економічної невизначеності.

¹ Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. URL: <https://cul.com.ua/ua/catalog/management>

7.2. Інструменти управління трудовими ресурсами

Трудові ресурси є одним із ключових факторів ефективного функціонування бізнесу, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих процесів, управлінських рішень та інноваційного розвитку підприємства. Управління трудовими ресурсами охоплює систему інструментів і методів, спрямованих на формування, використання, розвиток і мотивацію персоналу відповідно до цілей підприємства.

Одним із базових інструментів є **планування персоналу**, яке передбачає визначення потреби підприємства в працівниках за кількістю, кваліфікацією та професійною структурою. Планування трудових ресурсів дозволяє узгодити кадровий потенціал з виробничими завданнями, уникнути дефіциту або надлишку персоналу та оптимізувати витрати на оплату праці.

Важливим інструментом є **добір і найм персоналу**, що включає процедури пошуку, відбору та прийняття працівників на роботу. Ефективний добір кадрів забезпечує відповідність професійних компетенцій працівників вимогам посади та сприяє зниженню ризиків плинності кадрів і витрат на адаптацію.

Значну роль у системі управління трудовими ресурсами відіграють **інструменти мотивації та стимулювання праці**. Вони охоплюють матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії) та нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, визнання результатів праці, корпоративна культура, умови праці). Поєднання різних форм мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці та залученості персоналу.

Не менш важливим інструментом є оцінювання результативності праці персоналу, яке здійснюється за **допомогою показників ефективності (КРІ)**, атестацій, оцінки компетенцій та результатів виконання завдань. Оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, обґрунтувати рішення щодо оплати праці, навчання та кар'єрного розвитку.

Навчання та розвиток персоналу виступають стратегічним інструментом управління трудовими ресурсами. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, тренінги та програми розвитку управлінських навичок забезпечують адаптацію

працівників до змін технологій і ринкових умов, а також формують кадровий резерв підприємства.

Сучасні підприємства активно застосовують **інформаційні HRM-системи**, які автоматизують облік персоналу, планування робочого часу, нарахування заробітної плати, оцінку ефективності та аналіз кадрових показників. Використання цифрових інструментів управління трудовими ресурсами підвищує прозорість кадрових процесів і якість управлінських рішень¹.

***HRM-системи (Human Resource Management Systems)** є цифровим інструментом управління трудовими ресурсами, який забезпечує автоматизацію, інтеграцію та аналітичну підтримку кадрових процесів на підприємстві.*

До ключових функціональних модулів HRM-системи належать:

1). Кадровий облік і діловодство – забезпечує ведення електронних особових справ працівників, облік прийняття, переведення та звільнення, формування кадрової звітності відповідно до вимог трудового законодавства.

2). Облік робочого часу, включно з фіксацією відпрацьованих годин, понаднормової роботи, відпусток, лікарняних та інших видів відсутності персоналу.

3). Розрахунок і адміністрування оплати праці – дозволяє автоматизувати нарахування заробітної плати, премій, надбавок, податків і соціальних внесків.

4). Управління підбором персоналу – охоплює процеси формування вакансій, відбору кандидатів, зберігання резюме та оцінювання результатів найму.

5). Управління навчанням і розвитком – забезпечує планування навчальних програм, облік підвищення кваліфікації та оцінку результативності навчання.

6). Оцінювання ефективності діяльності персоналу, зокрема через використання ключових показників ефективності (KPI), атестацій та систем оцінювання компетенцій.

¹ Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. URL: <https://cul.com.ua/ua/catalog/management>

Окрім операційних функцій, HRM-системи виконують важливу **аналітичну функцію**, перетворюючи кадрові дані на інструмент стратегічного управління. На основі зібраної інформації формуються показники плинності кадрів, продуктивності праці, рівня залученості персоналу, витрат на персонал та ефективності мотиваційних програм.

Застосування HR-аналітики дозволяє керівництву прогнозувати потребу в персоналі, оцінювати ризики кадрового дефіциту, приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації чисельності персоналу та формування кадрового резерву. Таким чином, HRM-системи переходять від функції обліку до інструменту стратегічного управління людським капіталом¹.

Важливою перевагою сучасних HRM-систем є їх здатність до **інтеграції з фінансовими, виробничими та управлінськими інформаційними системами підприємства**. Це забезпечує узгодженість даних щодо витрат на персонал, планування виробництва та результатів діяльності підрозділів, що підвищує ефективність комплексного управління ресурсами бізнесу.

Використання інформаційних HRM-систем сприяє:

- підвищенню прозорості кадрових процесів;
- зменшенню суб'єктивності в оцінюванні персоналу;
- скороченню часу на адміністративні процедури;
- забезпеченню дотримання трудового законодавства;
- підвищенню якості стратегічного кадрового планування.

Отже, інформаційні HRM-системи є невід'ємним елементом сучасної системи управління трудовими ресурсами, який поєднує технологічні можливості з управлінською логікою та забезпечує сталий розвиток бізнесу в умовах цифровізації економіки. Загалом інструменти управління трудовими ресурсами формують цілісну систему впливу на персонал, яка забезпечує раціональне використання трудового потенціалу, підвищення ефективності діяльності підприємства та створення умов для його сталого розвитку.

¹ Dessler G. *Human Resource Management*. – Pearson Education, 2020. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000003370>

7.3. Інструменти управління виробничими ресурсами

Управління виробничими ресурсами є ключовою складовою системи розвитку бізнесу, оскільки безпосередньо впливає на обсяги виробництва, собівартість продукції, якість та конкурентоспроможність підприємства. До виробничих ресурсів належать **засоби та предмети праці**, а також інші матеріально-технічні елементи, які безпосередньо використовуються у процесі виробництва товарів або надання послуг і забезпечують здійснення господарської діяльності суб'єктів бізнесу.

Відповідно до положень Господарського кодексу України, Податкового кодексу України та Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, до складу виробничих ресурсів відносять такі основні елементи.



Рис. 7.1. Основні елементи виробничих ресурсів підприємства¹

Основні засоби – це матеріальні активи, які призначені для використання у виробничій, адміністративній або іншій господарській діяльності протягом періоду, що перевищує один

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік). До них належать будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, виробничий інвентар та інші об'єкти, які поступово переносять свою вартість на готову продукцію через амортизацію¹.

Оборотні виробничі фонди охоплюють предмети праці, які повністю споживаються у процесі виробництва та повністю переносять свою вартість на готову продукцію протягом одного виробничого циклу. До них належать сировина, основні й допоміжні матеріали, паливо, комплектуючі вироби, напівфабрикати, тара та інші матеріальні ресурси виробничого призначення.

Матеріали та сировина є базовими елементами виробничих ресурсів, що використовуються для виготовлення продукції або надання послуг. Сировина становить матеріальну основу майбутнього продукту, тоді як матеріали можуть виконувати допоміжні або технологічні функції (забезпечення процесу виробництва, збереження властивостей продукції тощо)².

Енергетичні ресурси включають електроенергію, теплову енергію, газ, паливо та інші види енергії, які використовуються для забезпечення функціонування обладнання, технологічних процесів і виробничої інфраструктури. Енергія розглядається як окремий елемент виробничих ресурсів, оскільки її споживання безпосередньо впливає на собівартість продукції.

Технології як елемент виробничих ресурсів охоплюють сукупність методів, технічних рішень, виробничих процесів і технологічних режимів, що забезпечують перетворення ресурсів у готовий продукт або послугу. У бухгалтерському та економічному розумінні технології можуть бути матеріалізовані у вигляді обладнання, технічної документації, програмного забезпечення або нематеріальних активів.

Виробнича інфраструктура включає допоміжні та обслуговуючі підрозділи, інженерні мережі, складські приміщення, транспортні засоби внутрішнього використання,

¹ Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>

² Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>

системи постачання, зберігання та логістики, які забезпечують безперервність і ритмічність виробничого процесу.

Таким чином, виробничі ресурси утворюють матеріально-технічну основу бізнесу, а їх склад, структура та ефективність використання безпосередньо впливають на обсяги виробництва, собівартість продукції, якість результатів діяльності та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Ефективне управління цими ресурсами здійснюється за допомогою комплексу управлінських інструментів, які забезпечують планування, організацію, контроль і оптимізацію виробничих процесів.

До базових інструментів управління виробничими ресурсами належать **планування та нормування**. Вони передбачають визначення потреби у виробничих ресурсах, розрахунок виробничих потужностей, складання виробничих програм і календарних планів.

Важливу роль відіграють:

- норми витрат сировини й матеріалів;
- нормативи використання обладнання;
- планування завантаження виробничих потужностей;
- планування запасів та виробничих циклів.

Ці інструменти дозволяють уникати простоїв, перевитрат ресурсів і порушень виробничих графіків.

Організаційно-технологічні інструменти спрямовані на раціональну побудову виробничих процесів і включають:

- технологічне проектування виробництва;
- організацію робочих місць;
- оптимізацію виробничих потоків;
- управління технічним обслуговуванням та ремонтом обладнання (TPM).

Особливе значення в сучасних умовах мають **інформаційні системи управління виробництвом**, насамперед ERP- та MRP-системи. Вони забезпечують:

- планування потреби в матеріалах (MRP);
- управління запасами;
- контроль використання обладнання;
- інтеграцію виробничих, фінансових і логістичних процесів.

MRP-системи (Material Requirements Planning) призначені для планування потреб у матеріальних ресурсах. Їх основною

функцією є визначення номенклатури, обсягів і строків закупівлі або виробництва сировини, матеріалів і комплектуючих з урахуванням виробничої програми, запасів на складах і технологічних нормативів. MRP-системи дозволяють синхронізувати графіки постачання з планами виробництва, зменшувати надлишкові запаси, уникати дефіциту матеріалів і знижувати витрати на зберігання¹. Таким чином, вони забезпечують безперервність виробничого процесу та раціональне використання оборотних ресурсів.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є більш комплексними інформаційними системами, які охоплюють усі ключові ресурси та бізнес-процеси підприємства.



Рис. 7.2. Інформаційні системи управління виробництвом²

Суттєвою перевагою ERP-систем є підвищення прозорості бізнес-процесів, зниження ризику помилок, автоматизація рутинних операцій і покращення координації між підрозділами. У виробничій сфері ERP-системи дозволяють поєднувати планування виробництва з фінансовими розрахунками,

¹ APICS Dictionary. *Material Requirements Planning (MRP)*, Enterprise Resource Planning (ERP). <https://www.apics.org>

² Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

управлінням запасами та трудовими ресурсами, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності діяльності¹.

Отже, MRP-системи зосереджені переважно на матеріальному забезпеченні виробництва, тоді як ERP-системи забезпечують комплексне управління всіма ресурсами бізнесу. Їх впровадження є важливим інструментом цифровізації управління, що дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Застосування таких систем підвищує прозорість виробничої діяльності, дозволяє оперативно коригувати плани та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних.

Контроль і аналіз використання виробничих ресурсів здійснюється за допомогою:

- показників продуктивності обладнання (OEE);
- аналізу собівартості продукції;
- контролю відхилень фактичних витрат від планових;
- внутрішнього виробничого аудиту.

Ці інструменти дозволяють виявляти неефективні ділянки виробництва, оцінювати економічну доцільність використання ресурсів та формувати заходи з підвищення ефективності виробничої діяльності.

Комплексне застосування інструментів управління виробничими ресурсами забезпечує:

- зниження витрат виробництва;
- підвищення якості продукції;
- ефективне використання основних і оборотних фондів;
- адаптацію виробництва до змін ринкового попиту.

Таким чином, інструменти управління виробничими ресурсами виступають основою стійкого функціонування та розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

¹ Oracle. *What is ERP?* Пояснення сутності ERP-систем, їх функцій і ролі в управлінні ресурсами бізнесу. <https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/>

7.4. Інструменти управління фінансовими та інформаційними ресурсами

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається якістю управління фінансовими та інформаційними ресурсами. Для суб'єкта господарювання фінанси є основою забезпечення операційної діяльності, інвестицій та розвитку, тоді як інформація виступає стратегічним ресурсом прийняття управлінських рішень.

У сучасному бізнес-середовищі фінансові та інформаційні ресурси інтегруються в єдину систему управління, що базується на цифрових технологіях, аналітичних інструментах і нормативно-правовому регулюванні.¹

***Фінансові ресурси підприємства** — це сукупність грошових коштів та інших фінансових активів, що формуються з власних, залучених і позикових джерел та використовуються для забезпечення діяльності.*

У практиці господарювання широко застосовується бюджетування як систематизований процес складання та виконання бюджетів різного рівня.

***Бюджетування** — це процес планування, розподілу та контролю фінансових ресурсів на певний період.*

Основні види бюджетів:

1). Операційний бюджет відображає план доходів і витрат, пов'язаних із основною діяльністю підприємства. Він охоплює бюджет виробництва, бюджет реалізації, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет оплати праці, бюджет накладних витрат. Його метою є визначення обсягу операційного прибутку та забезпечення ресурсної збалансованості виробничого процесу. Операційний бюджет деталізує поточну діяльність і є базою для формування фінансових бюджетів.

¹ Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2018. 656 с.

2). Бюджет доходів і витрат (бюджет прибутків і збитків) узагальнює планові показники виручки, собівартості, адміністративних і збутових витрат та дозволяє прогнозувати фінансовий результат (прибуток або збиток). Цей бюджет відображає економічну ефективність діяльності підприємства у звітному періоді та використовується для оцінювання рентабельності¹.

3). Бюджет руху грошових коштів (Cash Flow Budget) спрямований на прогнозування надходжень і вибуття грошових коштів. Його основне завдання – забезпечення платоспроможності підприємства та запобігання касовим розривам. У бюджеті руху грошових коштів відображаються операційні, інвестиційні та фінансові грошові потоки відповідно до логіки, визначеної Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»².

4). Інвестиційний бюджет містить план капітальних вкладень у довгострокові активи (основні засоби, нематеріальні активи, інноваційні проєкти). Він дозволяє оцінити доцільність інвестицій із використанням методів дисконтованого аналізу (NPV, IRR, період окупності) та визначити потребу в зовнішньому фінансуванні.

5). Зведений (майстер-бюджет) є інтегрованим фінансовим планом підприємства, що поєднує операційні та фінансові бюджети в єдину систему. Він включає бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і прогнозний баланс. Майстер-бюджет відображає узгоджену фінансову модель функціонування підприємства на плановий період та забезпечує комплексну оцінку його фінансового стану.

Бюджетування є ключовим інструментом фінансового управління підприємством, який забезпечує системне планування, координацію та контроль господарської діяльності. Його функції виходять за межі простого складання кошторисів і охоплюють формування цілей, розподіл ресурсів, узгодження

¹ Шевців Л.Ю. Управлінський облік: навч. посіб. Львів : Растр-7, 2022. – 642 с.

² Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

діяльності підрозділів, оцінювання результативності та прийняття управлінських рішень.

**Функції
бюджету-
вання**

Планування. Бюджетування забезпечує формалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства у вигляді конкретних фінансових показників. Воно дозволяє прогнозувати обсяги продажів, витрати, потребу у фінансових ресурсах та очікувані результати діяльності, сприяє зменшенню невизначеності та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Координація підрозділів. Бюджети різних структурних одиниць узгоджуються між собою, що забезпечує синхронізацію виробничих, збутових, фінансових і адміністративних процесів. Наприклад, бюджет виробництва повинен відповідати бюджету реалізації, а бюджет закупівель — прогнозу виробничих потреб.

Фінансовий контроль. У процесі виконання бюджету здійснюється порівняння фактичних показників із плановими. Аналіз відхилень дозволяє своєчасно виявляти причини перевитрат або недоотримання доходів та вживати коригувальні заходи. Таким чином бюджетування виконує функцію внутрішнього фінансового контролю.

Оцінка результативності діяльності. Бюджети виступають базою для оцінювання ефективності діяльності керівників центрів відповідальності. Порівняння планових і фактичних результатів дозволяє визначити рівень виконання поставлених завдань, розрахувати показники ефективності та прийняти управлінські рішення щодо стимулювання або оптимізації діяльності.

Фінансове планування є складовою системи стратегічного та оперативного управління підприємством і спрямоване на забезпечення збалансованості фінансових ресурсів, підтримання платоспроможності та досягнення запланованих фінансових результатів. Воно охоплює процес визначення потреби у фінансових ресурсах, формування джерел їх покриття, планування доходів, витрат, грошових потоків і прибутку, а також оцінювання ризиків та фінансової стійкості підприємства.

У структурі фінансового планування виділяють стратегічний, поточний та оперативний рівні.

Стратегічне фінансове планування пов'язане з розробленням довгострокової фінансової стратегії, визначенням інвестиційних пріоритетів і структури капіталу.

Поточне фінансове планування реалізується через систему бюджетів, що формують фінансовий план підприємства на рік або інший плановий період.

Оперативне планування забезпечує щоденне управління грошовими потоками та виконання фінансових зобов'язань.

У цьому контексті інструменти планування прибутку займають центральне місце, оскільки прибуток є інтегральним показником ефективності господарської діяльності та основним джерелом самофінансування підприємства. Методи прямого розрахунку, розрахунку на основі витрат на 1 грн продукції, економічний (аналітичний) метод та метод аналізу безбитковості виконують різні функції в системі фінансового планування.

Метод прямого розрахунку та метод витрат на 1 грн продукції переважно застосовуються на етапі поточного фінансового планування і використовуються для формування планового бюджету доходів і витрат. Вони забезпечують визначення очікуваного фінансового результату на основі запланованого обсягу реалізації та прогновної собівартості.

Економічний (аналітичний) метод має ширші можливості й використовується в межах стратегічного та тактичного планування. Його застосування дозволяє не лише визначити планову суму прибутку, а й здійснити факторний аналіз впливу обсягу виробництва, структури асортименту, рівня цін і собівартості на фінансовий результат. Це забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

Приклади

Приклад 1.

Собівартість виробу 10 грн., ціна виробу 12 грн. Підприємство планує зробити і реалізувати 500 виробів. Необхідно розрахувати прибуток від реалізації продукції (планову виручку).

1 варіант розрахунку:

Прибуток від реалізації одного виробу - 2 грн. ($12 - 10 = 2$).

Прибуток від реалізації запланованої кількості виробів - 1000 грн. ($500 \cdot 2 = 1000$).

2 варіант розрахунку:

Обсяг реалізації всієї кількості виробів - 6000 грн. ($12 \cdot 500 = 6000$), а собівартість - 5000 грн. ($10 \cdot 500 = 5000$).

Прибуток від реалізації запланованої кількості виробів - 1000 грн. ($6000 - 5000 = 1000$).

Приклад 2.

Витрати на 1 грн. продукції в звітному періоді - 90 коп. Заплановано: обсяг реалізації продукції - 10000 грн.; зниження витрат на 1 грн. продукції на 5 коп. Необхідно розрахувати прибуток від реалізації продукції (планову).

1 варіант розрахунку:

Планові витрати на 1 грн. реалізованої продукції - 85 коп. ($90 - 5 =$

85) Планова собівартість продукції - 8500 грн. ($10000 \cdot 0,85 = 8500$).

Прибуток від реалізації продукції (планова) - 1500 грн. ($10000 - 8500 = 1500$).

2 варіант розрахунку:

Витрати на 1 грн. у майбутньому періоді - 85 коп. ($90 - 5 = 85$).

Плановий прибуток на 1 грн. - 15 коп. ($100 - 85 = 15$). Плановий

прибуток від реалізації продукції - 1500 грн. ($10000 \cdot 0,15 = 1500$).

Метод аналізу беззбитковості виконує функцію інструмента фінансового прогнозування та управління ризиками. Він дозволяє визначити поріг рентабельності, розрахувати запас фінансової міцності та оцінити чутливість прибутку до змін обсягу реалізації або структури витрат.

Під беззбитковістю розуміють такий обсяг реалізації продукції, при якому прибуток від реалізації дорівнює нулю.

Суть методу аналізу беззбитковості полягає в пошуку критичного обсягу реалізації продукції, при зменшенні якого господарюючий суб'єкт починає зазнавати збитків.

Беззбитковість розраховується в натуральних одиницях, як певна кількість продукції, яку необхідно виробляти для покриття постійних і змінних витрат, а також у грошових одиницях, як обсяг реалізації, який відповідає стану беззбитковості¹.

Приклад 1.

Підприємство має можливість реалізувати продукцію за 8 грн. за одиницю. Змінні витрати на од. продукції 3 грн. Для продажу продукції підприємству необхідно орендувати приміщення за 140 грн. на місяць і заплатити за ліцензію на торгівлю 10 грн.

Визначити мінімальну кількість продукції, яку потрібно продавати підприємству для досягнення межі беззбитковості.

$$X \cdot 8 - X \cdot 3 - 150 = 0$$

Виручка змінні постійні

$$5 X = 150$$

$$X = 30$$

Щоб підприємство працювало беззбитково, потрібно щоб воно випускало 30 од. прод. щомісячно.

Розрахунок беззбитковості в грн. здійснюється за допомогою коефіцієнту валового прибутку. Валовий або маржинальний прибуток на од. прод. розраховується як різниця між виручкою від реалізації і змінними втратами на од. прод.

¹ Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Економіка і бізнес» спец. 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С. О. Тульчинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. – 130 с.

$$\text{ВП (МД)} = \text{В} - 3\text{мВ}$$

$$\text{Квп} = \text{ВП(МД)} / \text{Ц},$$

де Квп – коефіцієнт валового прибутку, Ц – ціна реалізації од. прод.

$$\text{Вб/зб} = \text{Пост В} / \text{Квп} = \text{Пост В} / (1 - 3\text{мВ} / \text{В}), \text{ грн.},$$

де В – виручка або обсяг реалізації (коефіцієнт беззбитковості розрахований в грошових одиницях)

Приклад 2.

$$\text{ВП} = 8 - 3 = 5$$

$$\text{Квп} = 5/8 = 0,625$$

$$\text{Вб/зб} = 150/0,625 = 240 \text{ грн.}$$

$$\text{Вб/зб} = \text{Пост В} / \text{Ц} - 3\text{м В}$$

$$\text{Вб/зб} = 150/5 = 30 \text{ од. прод.}$$

Ці формули використовуються для аналізу беззбитковості кожного конкретного виду продукції.

За умови, що підприємство виробляє декілька видів продукції доцільно визначати запас його фінансової міцності.

Запас фінансової міцності – це така величина зменшення виручки від реалізації, яку підприємство може витримати без загрози значного погіршення свого фінансового стану.

Запас фінансової міцності розраховується як різниця між виручкою від реалізації і пором рентабельності підприємства.

$$\text{ЗФМ} = \text{В} - \text{ПР}$$

$$\text{ПР} = \text{Пост В} / \text{Квп},$$

де ПР – поріг рентабельності, Квп – коефіцієнт валового прибутку.

Законодавчою основою формування фінансових результатів та фінансової звітності підприємства є положення Господарський кодекс України, Податковий кодекс України та Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», які визначають принципи формування доходів, витрат і фінансового результату.

Отже, фінансове планування інтегрує інструменти прогнозування доходів і витрат, управління грошовими потоками та аналізу прибутковості. Методи розрахунку прибутку не є ізольованими прийомами, а функціонують у межах загальної фінансової стратегії підприємства, забезпечуючи узгодженість між виробничими можливостями, ринковими умовами та фінансовими ресурсами.

Поряд із фінансовими ресурсами ключового значення набуває управління інформаційними ресурсами, що включає формування, зберігання, обробку та використання даних у процесі управління.

*У сучасному бізнесі **інформація** розглядається як стратегічний актив, а її ефективне використання забезпечується впровадженням інформаційних систем управління.*

Інтегровані системи класу ERP об'єднують фінансові, виробничі, кадрові та логістичні процеси в єдиному інформаційному середовищі, забезпечуючи цілісність даних і прозорість управлінських процедур. CRM-системи оптимізують взаємодію з клієнтами, а системи бізнес-аналітики дозволяють здійснювати комплексний аналіз великих масивів даних, формувати аналітичні звіти та моделювати сценарії розвитку підприємства.

Управління інформаційними ресурсами також передбачає забезпечення інформаційної безпеки відповідно до положень Закон України «Про інформацію»¹ та Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»². Захист даних реалізується через впровадження систем розмежування доступу, резервного копіювання, криптографічного захисту та інших технічних і організаційних заходів.

Цифровізація бізнес-процесів інтегрує фінансові та інформаційні інструменти в єдину цифрову екосистему

¹ Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

² Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр>

підприємства. Автоматизація бухгалтерського обліку, електронний документообіг, використання хмарних сервісів та аналітичних платформ підвищують прозорість управління, скорочують транзакційні витрати та забезпечують оперативність прийняття рішень. Таким чином, ефективне управління фінансовими та інформаційними ресурсами ґрунтується на системному підході, поєднанні економічних, організаційних та технологічних інструментів і дотриманні нормативно-правових вимог, що формує основу стабільного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

ПРАКТИКУМ



Питання для обговорення

1. У чому полягає сутність ресурсного забезпечення бізнесу та чому його розглядають як основу управління?
2. Які відмінності між виробничими, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами з позиції управлінських рішень?
3. Як ресурсне забезпечення впливає на конкурентоспроможність та адаптивність підприємства?
4. Чому трудові ресурси розглядають як людський капітал і як це впливає на інструменти HRM?
5. Які ризики виникають при дефіциті/надлишку персоналу та як їх знижує планування персоналу?
6. Які переваги та обмеження KPI як інструменту оцінювання результативності праці?
7. Матеріальна і нематеріальна мотивація: за яких умов ефективніша кожна з них?
8. Як HR-аналітика трансформує кадрову функцію з “обліку” на “стратегічне управління”?
9. Які дані є критичними для HR-аналітики і як забезпечити їх якість?

10. У чому полягає роль виробничих ресурсів у формуванні собівартості та як це пов'язано з плануванням прибутку?
11. Поясніть відмінність між MRP та ERP з точки зору управління ресурсами.
12. Які управлінські ефекти дає інтеграція ERP з HRM і фінансовими модулями?
13. Чому бюджетування є сполучною ланкою між стратегією та операційною діяльністю?
14. Як операційний бюджет пов'язаний із бюджетом руху грошових коштів (Cash Flow)?
15. У яких ситуаціях доцільно використовувати прямий метод планування прибутку, а в яких — аналітичний?
16. Як аналіз беззбитковості допомагає управлінню ризиками та прийняттю рішень про ціни/обсяги?
17. Що таке “запас фінансової міцності” і як він впливає на фінансову стійкість?
18. Як контроль і аналіз (відхилення, фактори) формують “зворотний зв'язок” у системі управління?
19. Які вимоги до інформаційної безпеки є принципово важливими при цифровізації управління ресурсами?
20. Як побудувати інтегровану систему управління ресурсами, щоб уникнути “розривів” між планами, бюджетами і фактами?



Тестові завдання

1. Бізнес-планування – це:

- а) форма бухгалтерського обліку
- б) системний процес обґрунтування підприємницької діяльності
- в) метод податкового планування
- г) вид державної звітності

2. Ресурсне забезпечення бізнесу охоплює:

- а) лише фінансові ресурси
- б) лише виробничі ресурси

в) сукупність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів

г) лише інформаційні ресурси

3. До виробничих ресурсів належать:

а) персонал підприємства

б) обладнання, сировина, матеріали

в) кредити та інвестиції

г) управлінські рішення

4. Трудові ресурси підприємства – це:

а) основні засоби

б) працівники та їх компетенції

в) грошові кошти

г) матеріальні запаси

5. Основною метою планування персоналу є:

а) скорочення витрат на рекламу

б) визначення потреби в кадрах за кількістю та кваліфікацією

в) збільшення податкових платежів

г) підвищення курсу акцій

6. КРІ використовується для:

а) оцінювання результативності праці

б) обліку матеріалів

в) розрахунку податків

г) управління запасами

7. HRM-системи призначені для:

а) управління складом

б) автоматизації кадрових процесів

в) управління виробничими потужностями

г) контролю інвестицій

8. MRP-система забезпечує:

а) управління персоналом

б) планування потреби в матеріалах

в) розрахунок заробітної плати

г) аналіз прибутковості

9. ERP-система характеризується тим, що:

а) охоплює лише виробничий облік

б) інтегрує всі основні бізнес-процеси

в) використовується тільки для розрахунку зарплати

г) призначена лише для малого бізнесу

10. Операційний бюджет включає:

- а) лише інвестиційні витрати
- б) доходи та витрати основної діяльності
- в) тільки податкові платежі
- г) лише адміністративні витрати

11. Бюджет руху грошових коштів (Cash Flow) призначений для:

- а) оцінки якості продукції
- б) визначення платоспроможності підприємства
- в) розрахунку амортизації
- г) формування кадрового резерву

12. Майстер-бюджет об'єднує:

- а) лише бюджет виробництва
- б) операційні та фінансові бюджети
- в) тільки бюджет доходів
- г) тільки бюджет витрат

13. Метод прямого розрахунку прибутку базується на:

- а) факторному аналізу
- б) розрахунку прибутку по кожному виду продукції
- в) аналізу безбитковості
- г) визначенні коефіцієнтів ліквідності

14. Поріг безбитковості – це:

- а) мінімальний рівень податків
- б) обсяг реалізації, за якого прибуток дорівнює нулю
- в) максимальний рівень прибутку
- г) сума резервного фонду

15. Маржинальний дохід на одиницю продукції дорівнює:

- а) ціна мінус змінні витрати
- б) ціна мінус постійні витрати
- в) виручка мінус податки
- г) прибуток мінус амортизація

16. Запас фінансової міцності – це:

- а) різниця між активами і пасивами
- б) різниця між виручкою та порогом рентабельності
- в) сума кредитів
- г) обсяг постійних витрат

17. Фінансове планування включає:

- а) лише стратегічне планування

- б) стратегічне, поточне та оперативне планування
- в) лише податкове планування
- г) лише бюджетування

18. До функцій бюджетування належать:

- а) планування
- б) координація підрозділів
- в) контроль
- г) усі перелічені

19. Інформаційні ресурси підприємства – це:

- а) лише бухгалтерська звітність
- б) дані, знання та інформаційні системи
- в) лише маркетингові звіти
- г) лише комп'ютерна техніка

20. Взаємодія планування, контролю та аналізу забезпечує:

- а) зниження обсягу виробництва
- б) узгодженість управлінських рішень і зворотний зв'язок
- в) лише складання звітності
- г) скорочення персоналу



Розв'яжіть задачі

Задача 1. Прибуток прямим методом

Собівартість одиниці – 38 грн, ціна – 50 грн. План реалізації – 1 200 од.

Знайти: плановий прибуток.

Задача 2. Прибуток через витрати на 1 грн продукції

У звітному періоді витрати на 1 грн реалізованої продукції – 0,92 грн. Плановий обсяг реалізації 180 000 грн. У наступному періоді також очікується зниження витрат на 1 грн – 0,07 грн.

Знайти: плановий прибуток.

Задача 3. Поріг беззбитковості (натуральний)

Ціна – 120 грн/од., змінні витрати – 75 грн/од., постійні витрати – 90 000 грн/місяць.

Знайти: обсяг реалізації у точці беззбитковості (од.).

Задача 4. Поріг беззбитковості (грошовий) та запас міцності

За умов задачі 3 підприємство планує виручку 300 000 грн/місяць.

Знайти: поріг беззбитковості у грн та запас фінансової міцності (грн).

Задача 5. Взаємозв'язок бюджетів (Cash Flow)

План продажів за місяць – 500 000 грн. 70% продажів оплачуються в поточному місяці, 30% – у наступному місяці.

Закупівлі матеріалів – 220 000 грн (оплата 50% у поточному місяці, 50% у наступному місяці).

Зарплата – 120 000 грн (оплата в поточному місяці).

Оренда – 40 000 грн (поточний).

Податки – 30 000 грн (поточний).

На початок місяця грошові кошти – 60 000 грн.

Знайти: чистий грошовий потік поточного місяця та залишок коштів на кінець.

Розділ 8. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

8.1. *Склад і характеристика форм фінансової звітності підприємства*

8.2. *Бухгалтерський баланс як основа фінансової діагностики бізнесу*

8.3. *Аналіз звіту про фінансові результати*

8.4. *Показники рентабельності*

Ключові поняття:
фінансова звітність, баланс, аналіз, аналітика, фінансовий стан

«Якщо ви не можете це виміряти, ви не можете це вдосконалити».

Пітер Даккер – американський економіст, один із засновників теорії менеджменту.

8.1. Склад і характеристика форм фінансової звітності підприємства

Фінансова звітність — це систематизована сукупність форм звітності, сформованих на основі даних фінансового обліку з метою надання зовнішнім і внутрішнім користувачам узагальненої, достовірної та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства у формі, придатній для прийняття управлінських і інвестиційних рішень. Вона є ключовим елементом інформаційної інфраструктури бізнесу та забезпечує прозорість господарської діяльності.

Нормативно-правові засади складання фінансової звітності в Україні визначені Законом України «Про бухгалтерський облік та

фінансову звітність в Україні»¹ та Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».

Відповідно до НП(С)БО 1 до складу фінансової звітності входять баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал і примітки до фінансової звітності. Сукупність цих форм забезпечує комплексне відображення фінансового стану, результатів діяльності та змін у фінансово-економічному становищі підприємства за звітний період. Кожна форма фінансової звітності виконує самостійну аналітичну функцію, але лише у взаємозв'язку вони дають можливість сформувати цілісне уявлення про майновий стан суб'єкта господарювання, ефективність його діяльності, рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності².

Баланс відображає структуру активів, зобов'язань і власного капіталу підприємства на певну дату, тобто характеризує його фінансовий стан у конкретний момент часу. Саме баланс дає змогу оцінити, якими ресурсами володіє підприємство, за рахунок яких джерел вони сформовані, а також наскільки збалансованими є обсяги власного і залученого капіталу. Звіт про фінансові результати характеризує доходи, витрати та фінансовий результат діяльності підприємства за відповідний період, що дозволяє визначити ефективність господарювання, прибутковість діяльності та основні чинники формування прибутку або збитку. Звіт про рух грошових коштів демонструє здатність підприємства генерувати грошові потоки, своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати належний рівень ліквідності, що є особливо важливим для оцінювання його фінансової гнучкості та платоспроможності. Звіт про власний капітал відображає зміни у структурі капіталу протягом звітного періоду, зокрема збільшення або зменшення статутного,

¹ Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

² Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13>

додаткового, резервного капіталу, нерозподіленого прибутку та інших його складових.

Особливе місце у системі фінансової звітності займають примітки до фінансової звітності, оскільки саме вони забезпечують деталізацію, пояснення та доповнення показників, наведених в основних формах звітності. У примітках розкривається облікова політика підприємства, наводиться додаткова інформація щодо окремих статей активів, зобов'язань, доходів і витрат, пояснюються суттєві зміни у фінансових показниках, а також висвітлюються обставини, які можуть впливати на оцінку фінансового стану підприємства користувачами звітності. Завдяки приміткам фінансова звітність стає більш прозорою, змістовною та зрозумілою для внутрішніх і зовнішніх користувачів, зокрема керівників, власників, інвесторів, кредиторів, аудиторів і контролюючих органів. Отже, фінансова звітність є не просто набором окремих форм, а цілісною інформаційною системою, що забезпечує аналітичну основу для оцінювання діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень¹.

Таким чином, фінансова звітність виступає основою аналітичної системи підприємства, а її якісний аналіз забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості суб'єкта бізнесу.

8.2. Бухгалтерський баланс як основа фінансової діагностики бізнесу

Бухгалтерський баланс є однією з ключових форм фінансової звітності підприємства та виступає базовим джерелом інформації для здійснення фінансової діагностики бізнесу. Його значення полягає в тому, що саме баланс відображає фінансовий стан суб'єкта господарювання на конкретну дату, узагальнюючи інформацію про наявні ресурси підприємства, джерела їх формування, обсяг зобов'язань та величину власного капіталу.

¹ Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку / Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>

На відміну від інших форм фінансової звітності, які характеризують результати діяльності за певний період, баланс фіксує стан активів, зобов'язань і капіталу в певний момент часу, що робить його незамінним інструментом для оцінювання майнового стану підприємства, рівня його фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності.

Відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку баланс, або звіт про фінансовий стан, містить інформацію про активи, зобов'язання та власний капітал підприємства¹. Така структура не є випадковою, оскільки саме взаємозв'язок між цими елементами дозволяє зрозуміти, якими ресурсами володіє підприємство, наскільки ефективно вони сформовані та чи здатне підприємство забезпечувати виконання своїх зобов'язань перед кредиторами, працівниками, державою та іншими контрагентами. У цьому контексті баланс виконує не лише облікову, а й важливу аналітичну функцію, оскільки на його основі можна зробити висновки щодо фінансової незалежності підприємства, співвідношення власного і позикового капіталу, мобільності активів, структури оборотних і необоротних ресурсів та загального рівня фінансової стабільності².

Цікава інформація

Бухгалтерський баланс часто називають «**фінансовою фотографією підприємства**». Це пояснюється тим, що він показує стан бізнесу не в русі, а **на конкретну дату**. Якщо звіт про фінансові результати демонструє, як підприємство працювало протягом певного періоду, то баланс показує, **чим підприємство володіє саме зараз і за рахунок яких джерел це майно сформоване**.

¹ Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>

² Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 28.03.2013 № 433 / Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>

Актив балансу характеризує економічні ресурси, які контролює підприємство в результаті минулих подій і використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигід у майбутньому. У фінансовій діагностиці бізнесу особливе значення має аналіз структури активів, оскільки він дозволяє визначити, яка частина ресурсів вкладена в необоротні активи, а яка – в оборотні. Висока частка необоротних активів, як правило, свідчить про значну капіталомісткість діяльності, потребу в довгостроковому фінансуванні та нижчу мобільність ресурсів. Водночас суттєва частка оборотних активів характеризує більшу гнучкість бізнесу, але потребує додаткового аналізу їх якості, зокрема складу запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Саме через аналіз активів можна оцінити операційну модель підприємства, швидкість обороту ресурсів, рівень інвестиційного навантаження та потенціал генерування доходів у майбутньому.



Рис. 8.1. Структура бухгалтерського балансу підприємства¹

¹ Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

Не менш важливим у фінансовій діагностиці є аналіз пасиву балансу, який відображає джерела формування майна підприємства. **Пасив включає** власний капітал і зобов'язання, а їх співвідношення дає змогу оцінити ступінь фінансової автономії бізнесу. Власний капітал характеризує ту частину ресурсів, що належить власникам підприємства, і водночас виконує функцію фінансового буфера, який захищає бізнес від ризиків та збитків. Зобов'язання відображають зовнішні джерела фінансування, які потребують повернення в установлені строки. Значна частка позикового капіталу може свідчити про розширення фінансових можливостей підприємства, але одночасно підвищує ризики втрати платоспроможності та погіршення фінансової стійкості. Тому в процесі діагностики бізнесу важливо не лише визначити обсяг зобов'язань, а й проаналізувати їх строковість, структуру та вартість обслуговування¹.

Баланс є відправною точкою для проведення горизонтального і вертикального аналізу.

Горизонтальний аналіз дає можливість оцінити динаміку окремих статей активів, капіталу та зобов'язань у часі, виявити тенденції зростання або скорочення майна підприємства, зміни в обсягах дебіторської чи кредиторської заборгованості, приріст або зменшення власного капіталу.

Вертикальний аналіз, у свою чергу, дозволяє встановити структурні пропорції в балансі, визначити частку окремих елементів у загальній валюті балансу та оцінити зміни у фінансовій архітектурі бізнесу. Саме поєднання цих двох напрямів аналізу дає можливість не лише констатувати факт наявності певних фінансових ресурсів, а й зрозуміти, наскільки раціонально вони розміщені та за рахунок яких джерел сформовані².

На основі балансу розраховується значна кількість **аналітичних показників**, що використовуються у фінансовій діагностиці бізнесу. Насамперед ідеться про показники

¹ Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 238 с.
URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>

² Там само.

ліквідності, які дозволяють оцінити спроможність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. До них належать коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Не менш важливими є показники фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт маневреності власного капіталу. Їх розрахунок ґрунтується саме на даних балансу, а отримані результати дозволяють оцінити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, його здатність підтримувати стабільну діяльність та протидіяти фінансовим ризикам (табл. 8.1)¹.

Таблиця 8.1

Показники ліквідності та фінансової стійкості, що розраховуються за даними балансу

Показник	Формула	Економічний зміст
Коефіцієнт поточної ліквідності	<i>Оборотні активи / Поточні зобов'язання</i>	Показує, наскільки оборотні активи покривають поточні зобов'язання підприємства. Характеризує загальну здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові борги.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	<i>(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання</i>	Відображає, чи може підприємство погасити поточні зобов'язання без реалізації запасів, тобто за рахунок більш ліквідних активів.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<i>(Грошові кошти та їх еквіваленти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання</i>	Характеризує частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена негайно за рахунок абсолютно ліквідних активів.
Коефіцієнт автономії	<i>Власний капітал / Валюта балансу</i>	Показує частку активів підприємства, сформованих за рахунок власного капіталу. Чим вищий показник, тим вища

¹ Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 238 с.
URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>

		фінансова незалежність підприємства.
Коефіцієнт фінансового ризику	<i>Зобов'язання / Власний капітал</i>	Відображає співвідношення залучених і власних коштів. Дас змогу оцінити рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	<i>Власний оборотний капітал / Власний капітал</i>	Показує, яка частина власного капіталу перебуває в мобільній формі, тобто може бути використана для фінансування поточної діяльності.
Власний оборотний капітал	<i>Оборотні активи – Поточні зобов'язання</i>	Характеризує наявність у підприємства власних ресурсів для фінансування поточної діяльності та підтримання ліквідності.

Важливим напрямом використання балансу є оцінювання ділової активності підприємства. Хоча для комплексного аналізу оборотності необхідні також дані звіту про фінансові результати, саме баланс дає інформаційну базу для визначення середньої величини активів, запасів, дебіторської заборгованості та інших показників, що використовуються при обчисленні коефіцієнтів оборотності. Аналіз оборотності дозволяє встановити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси у процесі господарської діяльності, чи не відбувається надмірне відволікання коштів у запаси або дебіторську заборгованість, а також чи є ризики уповільнення операційного циклу. Таким чином, баланс не лише характеризує статику фінансового стану, а й створює основу для оцінювання динамічних характеристик функціонування бізнесу (табл. 8.2)¹.

Особливого значення бухгалтерський баланс набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства функціонують під впливом кризових явищ, інфляційних процесів, змін у доступі до кредитних ресурсів і загострення ризиків неплатоспроможності. За таких умов баланс стає важливим інструментом ранньої діагностики фінансових

¹ Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>

проблем. Зменшення обсягу оборотних активів, зростання поточних зобов'язань, накопичення збитків у власному капіталі, надмірна концентрація дебіторської заборгованості або тривале зростання кредиторської заборгованості можуть виступати сигналами погіршення фінансового стану підприємства. Своєчасне виявлення таких змін на основі балансових показників дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації структури капіталу, прискорення обороту активів, зниження боргового навантаження та зміцнення фінансової стійкості бізнесу.

Таблиця 8.2

Показники ділової активності підприємства

Показник	Розрахунок	Значення
Коефіцієнт оборотності активів	<i>Чистий дохід від реалізації / Середня вартість активів</i>	Показує, скільки разів за звітний період повністю обертаються всі активи підприємства. Характеризує загальну ефективність використання майна.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	<i>Чистий дохід від реалізації / Середня вартість оборотних активів</i>	Відображає швидкість обігу оборотних активів підприємства та ефективність їх використання в операційній діяльності.
Коефіцієнт оборотності запасів	<i>Собівартість реалізованої продукції / Середня вартість запасів</i>	Показує, скільки разів протягом періоду підприємство оновлює свої запаси. Дає змогу оцінити ефективність управління складськими ресурсами.
Тривалість одного обороту запасів	<i>360 / Коефіцієнт оборотності запасів</i>	Характеризує середню кількість днів, протягом яких запаси перебувають у формі товарно-матеріальних цінностей до моменту їх реалізації або використання.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	<i>Чистий дохід від реалізації / Середня дебіторська заборгованість</i>	Показує, скільки разів за період дебіторська заборгованість перетворюється на грошові кошти. Характеризує швидкість розрахунків з покупцями та іншими дебіторами.

Період погашення дебіторської заборгованості	<i>360 / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості</i>	Відображає середню кількість днів, необхідних для погашення дебіторської заборгованості. Чим менший показник, тим швидше підприємство отримує кошти від боржників.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	<i>Собівартість реалізованої продукції / Середня кредиторська заборгованість</i>	Показує, скільки разів протягом періоду підприємство погашає свої зобов'язання перед кредиторами. Характеризує інтенсивність розрахунків із постачальниками та іншими контрагентами.
Період погашення кредиторської заборгованості	<i>360 / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості</i>	Показує середню кількість днів, протягом яких підприємство погашає свої поточні зобов'язання перед кредиторами.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	<i>Чистий дохід від реалізації / Середня величина власного капіталу</i>	Характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства та інтенсивність його участі у формуванні доходу.
Тривалість операційного циклу	<i>Період обороту запасів + Період погашення дебіторської заборгованості</i>	Відображає загальний час від моменту вкладення коштів у запаси до моменту надходження коштів від покупців.
Тривалість фінансового циклу	<i>Операційний цикл – Період погашення кредиторської заборгованості</i>	Показує період, протягом якого кошти підприємства реально відволікаються з обороту. Дає змогу оцінити потребу в оборотному капіталі.

Водночас слід враховувати, що аналітичні можливості балансу не є безмежними. Баланс відображає фінансовий стан підприємства лише на певну дату, тому не дає повного уявлення про рух ресурсів упродовж звітного періоду. Крім того, окремі статті можуть подаватися в узагальненому вигляді, а отже потребують додаткового розкриття в примітках до фінансової звітності. Саме тому для проведення якісної фінансової

діагностики баланс необхідно аналізувати у взаємозв'язку зі звітом про фінансові результати, звітом про рух грошових коштів, звітом про власний капітал та примітками до фінансової звітності.

Отже, бухгалтерський баланс обґрунтовано є основою фінансової діагностики бізнесу, оскільки саме він забезпечує системне уявлення про майновий стан підприємства, структуру джерел фінансування, співвідношення активів, зобов'язань і власного капіталу, а також створює інформаційну базу для розрахунку ключових показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та платоспроможності. Його аналітична цінність полягає в можливості виявлення сильних і слабких сторін фінансового стану підприємства, оцінювання ризиків та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Саме тому баланс займає центральне місце у системі фінансової звітності та є одним із найважливіших інструментів економічного аналізу на рівні підприємства.

8.3. Аналіз звіту про фінансові результати

Звіт про фінансові результати, який у НП(С)БО 1 визначається як **звіт про доходи, витрати, фінансові результати та сукупний дохід**, є однією з ключових форм фінансової звітності підприємства. Його призначення полягає в узагальненні інформації про результати господарської діяльності за звітний період та формуванні інформаційної бази для оцінювання ефективності функціонування бізнесу. Саме на підставі цього звіту можна визначити, якою мірою підприємство спроможне генерувати дохід, контролювати витрати, формувати прибуток і забезпечувати належний рівень економічної віддачі від використання наявних ресурсів. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»

встановлює загальні правові засади складання фінансової звітності, а НП(С)БО 1 – її склад і базові вимоги до подання¹.



Рис. 8.2. Звіт про фінансові результати діяльності підприємства²

Аналітичне значення звіту про фінансові результати полягає насамперед у тому, що він дає змогу простежити процес формування фінансового результату підприємства – від чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг до чистого прибутку чи збитку. У ході аналізу цього звіту оцінюють обсяг і динаміку доходів, структуру та рівень витрат, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток до оподаткування та чистий фінансовий результат. Такий підхід дозволяє встановити, на якому етапі формування прибутку виникають основні резерви зростання ефективності або, навпаки, проблемні зони, пов'язані з надмірними витратами, зниженням чи погіршенням результатів основної діяльності. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової

¹ Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-ХІV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>

² Типова навчальна схема побудована із використанням графічних інструментів.

звітності, затверджені наказом Мінфіну № 433¹, використовуються як практична основа для деталізації заповнення форм фінансової звітності; у 2024 році до них було внесено зміни наказом Мінфіну № 46².

У процесі аналізу звіту про фінансові результати важливо не обмежуватися лише абсолютними показниками доходів і прибутку. Суттєве значення має дослідження співвідношення доходів і витрат, темпів їх зміни, а також виявлення впливу окремих чинників на кінцевий фінансовий результат. Наприклад, зростання чистого доходу не завжди означає покращення фінансового стану, якщо одночасно швидше зростають собівартість реалізації, адміністративні витрати, витрати на збут або фінансові витрати. Саме тому аналіз звіту про фінансові результати тісно пов'язаний з оцінюванням рентабельності, оскільки показники рентабельності дозволяють визначити не просто наявність прибутку, а відносний рівень ефективності діяльності підприємства.

Отже, звіт про фінансові результати є важливим джерелом інформації для оцінювання ефективності діяльності підприємства, а показники рентабельності – одним із ключових інструментів фінансової діагностики бізнесу. Їх використання дозволяє оцінити результативність операційної, фінансової та загальної господарської діяльності, виявити внутрішні резерви зростання прибутковості, проаналізувати вплив витрат на кінцевий результат та обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

8.4. Показники рентабельності

Показники рентабельності характеризують здатність підприємства отримувати прибуток у співвідношенні до доходу, витрат, активів, власного капіталу чи інших баз порівняння. Вони

¹ Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 28.03.2013 № 433 / Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>

² Наказ Міністерства фінансів України від 02.02.2024 № 46 / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7_%E2%84%96_46.docx

дають змогу оцінити економічну результативність діяльності підприємства з різних позицій: ефективність продажів, ефективність використання активів, дохідність власного капіталу, окупність витрат. На відміну від абсолютного прибутку, який не завжди дозволяє здійснювати коректні міжгосподарські порівняння, показники рентабельності забезпечують більш об'єктивну основу для фінансової діагностики бізнесу. Саме тому у практиці фінансового аналізу їх застосовують для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, виявлення тенденцій зміни результативності діяльності та обґрунтування управлінських рішень¹.

Особливе місце в системі показників посідає рентабельність продажів, яка відображає, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні чистого доходу від реалізації. Цей показник дозволяє оцінити результативність основної діяльності, якість цінової політики та ефективність контролю витрат. Не менш важливими є рентабельність активів і рентабельність власного капіталу. Перша характеризує загальну ефективність використання всіх ресурсів підприємства незалежно від джерел їх формування, тоді як друга показує дохідність коштів, вкладених власниками.

Для повноцінного аналізу рентабельності доцільно використовувати не один, а систему взаємопов'язаних показників, оскільки окремі показники можуть змінюватися під впливом різних чинників. Наприклад, зростання рентабельності продажів може поєднуватися зі зниженням рентабельності активів у разі надмірного нарощування майна або уповільнення його оборотності. Водночас висока рентабельність власного капіталу не завжди свідчить про фінансову стійкість, якщо вона досягається за рахунок надмірного використання позикових коштів. Тому показники рентабельності слід аналізувати у взаємозв'язку з показниками ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності (табл. 8.3).

¹ Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams>

Таблиця 8.3

Показники рентабельності підприємства

Показник	Розрахунок	Значення
Валова рентабельність продажів	<i>Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації × 100 %</i>	Показує, яку частку у чистому доході становить валовий прибуток. Характеризує ефективність основної діяльності до врахування адміністративних, збутових та інших операційних витрат.
Операційна рентабельність продажів	<i>Фінансовий результат від операційної діяльності / Чистий дохід від реалізації × 100 %</i>	Відображає частку операційного прибутку в обсязі реалізації. Дає змогу оцінити результативність основної діяльності підприємства з урахуванням операційних витрат.
Чиста рентабельність продажів	<i>Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації × 100 %</i>	Характеризує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн чистого доходу. Дає узагальнену оцінку прибутковості продажів.
Рентабельність витрат	<i>Чистий прибуток / Сукупні витрати × 100 %</i>	Показує рівень окупності витрат підприємства. Дає змогу оцінити, наскільки ефективно понесені витрати трансформуються у прибуток.
Рентабельність активів (ROA)	<i>Чистий прибуток / Середня вартість активів × 100 %</i>	Характеризує ефективність використання всіх активів підприємства. Показує, який прибуток генерується кожною гривнею вкладених у майно ресурсів.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	<i>Чистий прибуток / Середня величина власного капіталу × 100 %</i>	Відображає дохідність власного капіталу та показує, наскільки ефективно використовуються кошти власників підприємства.
Рентабельність виробничих фондів	<i>Чистий прибуток / Середня вартість основних засобів і матеріальних оборотних активів × 100 %</i>	Дає змогу оцінити результативність використання виробничого потенціалу підприємства.

Рентабельність продукції	<i>Прибуток від реалізації / Собівартість реалізованої продукції × 100 %</i>	Характеризує прибутковість виробництва і реалізації продукції. Дає змогу оцінити, наскільки ефективно формуються витрати на виробництво.
---------------------------------	--	--

Отже, показники рентабельності є важливими індикаторами ефективності діяльності підприємства, оскільки дають змогу оцінити не лише факт отримання прибутку, а й відносний рівень прибутковості продажів, активів, капіталу та витрат. Їх аналіз у динаміці та у взаємозв'язку з іншими фінансовими показниками дозволяє своєчасно виявляти тенденції зміни результативності бізнесу, обґрунтовувати напрями підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

ПРАКТИКУМ



Питання для обговорення

Питання для обговорення

1. У чому полягає економічна сутність фінансової звітності підприємства та яке її значення для управління бізнесом?
2. Які форми фінансової звітності входять до її складу відповідно до НП(С)БО 1?
3. Чому баланс вважається основою фінансової діагностики підприємства?
4. Яку інформацію про активи, зобов'язання та власний капітал надає бухгалтерський баланс?
5. У чому полягає аналітичне значення активу та пасиву балансу?
6. Які показники ліквідності можна розрахувати на основі

балансу та що вони характеризують?

7. Які показники фінансової стійкості визначаються за даними балансу?
8. Як баланс використовується для оцінювання ділової активності підприємства?
9. Яке призначення звіту про фінансові результати у системі фінансового аналізу?
10. Які основні показники містить звіт про фінансові результати?
11. Чому аналіз доходів і витрат є важливим елементом оцінювання ефективності діяльності підприємства?
12. Яке значення має аналіз валового прибутку, операційного прибутку та чистого прибутку?
13. У чому полягає економічний зміст показників рентабельності?
14. Які основні показники рентабельності використовуються для оцінювання ефективності діяльності підприємства?
15. Чим відрізняються рентабельність продажів, рентабельність активів і рентабельність власного капіталу?
16. Чому прибуток не завжди дає повне уявлення про ефективність бізнесу без аналізу рентабельності?
17. Які чинники можуть впливати на зміну показників рентабельності?
18. Чому показники рентабельності доцільно аналізувати в динаміці?
19. Як взаємопов'язані показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності?
20. Які управлінські рішення можна приймати на основі аналізу фінансової звітності підприємства?
21. Хто відповідає за проведення аналізу на підприємстві?
22. Які наслідки для суб'єкта бізнесу може мати відсутність систематичного аналізу фінансової звітності?



Тестові завдання

1. Фінансова звітність підприємства – це:

- а) сукупність тільки податкових розрахунків
- б) система узагальнених показників про фінансовий стан і результати діяльності підприємства
- в) перелік господарських договорів
- г) виключно внутрішня інформація бухгалтерії

2. До складу фінансової звітності входить:

- а) лише баланс
- б) баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, примітки
- в) лише звіт про фінансові результати
- г) баланс і касова книга

3. Баланс відображає:

- а) рух грошових коштів за період
- б) фінансовий стан підприємства на певну дату
- в) собівартість продукції
- г) порядок нарахування амортизації

4. Актив балансу показує:

- а) джерела формування майна
- б) прибутки та збитки
- в) склад і розміщення ресурсів підприємства
- г) фінансові результати за період

5. Пасив балансу відображає:

- а) склад майна підприємства
- б) джерела формування активів
- в) лише грошові кошти
- г) лише витрати підприємства

6. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як:

- а) власний капітал / активи
- б) оборотні активи / поточні зобов'язання

в) чистий прибуток / виручка

г) зобов'язання / власний капітал

7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує:

а) загальну прибутковість підприємства

б) можливість негайного погашення поточних зобов'язань

в) частку власного капіталу в активах

г) швидкість обороту запасів

8. Коефіцієнт автономії характеризує:

а) рівень забезпеченості запасами

б) частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування

в) ефективність продажів

г) динаміку прибутку

9. Звіт про фінансові результати відображає:

а) склад активів підприємства

б) доходи, витрати та фінансові результати за період

в) лише суму сплачених податків

г) лише дані про рух основних засобів

10. Валовий прибуток визначається як:

а) чистий дохід мінус собівартість реалізованої продукції

б) чистий прибуток плюс податок на прибуток

в) доходи мінус адміністративні витрати

г) активи мінус зобов'язання

11. Чистий прибуток – це:

а) різниця між активами і пасивами

б) фінансовий результат після оподаткування

в) сума виручки від реалізації

г) різниця між дебіторською і кредиторською заборгованістю

12. Рентабельність продажів характеризує:

а) структуру капіталу

б) частку прибутку в чистому доході від реалізації

в) швидкість обігу активів

г) частку запасів у майні підприємства

13. Рентабельність активів визначається як:

а) чистий прибуток / середня вартість активів

б) чистий дохід / активи

в) прибуток / поточні зобов'язання

г) власний капітал / активи

14. Рентабельність власного капіталу показує:

- а) ефективність використання коштів власників
- б) рівень ліквідності підприємства
- в) обсяг кредиторської заборгованості
- г) рівень операційних витрат

15. Чиста рентабельність продажів обчислюється як:

- а) валовий прибуток / собівартість
- б) чистий прибуток / чистий дохід від реалізації
- в) активи / чистий прибуток
- г) витрати / дохід

16. Чим вищий показник рентабельності активів, тим:

- а) нижча ефективність використання ресурсів
- б) вища ефективність використання майна підприємства
- в) нижча ліквідність
- г) більші короткострокові зобов'язання

17. До показників фінансової стійкості належить:

- а) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
- б) коефіцієнт автономії
- в) валова рентабельність
- г) маржинальний дохід

18. Показники рентабельності використовують для:

- а) оцінювання лише обсягу активів
- б) визначення відносної ефективності діяльності підприємства
- в) обчислення тільки податкових зобов'язань
- г) інвентаризації запасів

19. Основним джерелом інформації для аналізу рентабельності продажів є:

- а) баланс
- б) звіт про фінансові результати
- в) касова книга
- г) оборотно-сальдова відомість

20. Комплексний аналіз фінансової звітності дає змогу:

- а) оцінити лише прибуток підприємства
- б) оцінити фінансовий стан, ефективність діяльності та прибутковість бізнесу
- в) визначити лише суму податків
- г) обчислити тільки фонд оплати праці



Розв'яжіть задачі

Задача 1.

Оборотні активи підприємства становлять 420 000 грн, поточні зобов'язання – 210 000 грн. **Знайти:** коефіцієнт поточної ліквідності.

Задача 2.

Оборотні активи підприємства – 500 000 грн, запаси – 140 000 грн, поточні зобов'язання – 240 000 грн. **Знайти:** коефіцієнт швидкої ліквідності.

Задача 3.

Грошові кошти та їх еквіваленти – 95 000 грн, поточні фінансові інвестиції – 25 000 грн, поточні зобов'язання – 300 000 грн. **Знайти:** коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Задача 4.

Власний капітал підприємства становить 640 000 грн, валюта балансу – 1 000 000 грн. **Знайти:** коефіцієнт автономії.

Задача 5.

Загальна сума зобов'язань підприємства – 450 000 грн, власний капітал – 550 000 грн. **Знайти:** коефіцієнт фінансового ризику.

Задача 6.

Чистий дохід від реалізації продукції – 800 000 грн, собівартість реалізованої продукції – 520 000 грн. **Знайти:** валовий прибуток.

Задача 7. Операційний прибуток

Валовий прибуток підприємства становить 260 000 грн, адміністративні витрати – 70 000 грн, витрати на збут – 45 000 грн, інші операційні доходи – 20 000 грн, інші операційні витрати

– 15 000 грн. **Знайти:** фінансовий результат від операційної діяльності.

Задача 8.

Чистий прибуток підприємства – 96 000 грн, чистий дохід від реалізації – 640 000 грн. **Знайти:** чисту рентабельність продажів, %.

Задача 9.

Чистий прибуток – 120 000 грн. Активи на початок року – 900 000 грн, на кінець року – 1 100 000 грн. **Знайти:** рентабельність активів, %.

Задача 10.

На основі наведених нижче даних дайте коротку характеристику фінансового стану підприємства.

- Оборотні активи – 360 000 грн
- Запаси – 120 000 грн
- Грошові кошти – 60 000 грн
- Поточні фінансові інвестиції – 20 000 грн
- Поточні зобов'язання – 240 000 грн
- Власний капітал – 480 000 грн
- Валюта балансу – 900 000 грн
- Чистий дохід від реалізації – 1 200 000 грн
- Чистий прибуток – 144 000 грн

Потрібно:

- Розрахувати коефіцієнт поточної ліквідності.
- Розрахувати коефіцієнт швидкої ліквідності.
- Розрахувати коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- Розрахувати коефіцієнт автономії.
- Розрахувати чисту рентабельність продажів.
- Зробити узагальнюючий висновок.

Список використаних джерел

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.
3. Ачкасова, Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. Економіка транспортного комплексу, 2023, (41), 5. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5>
4. Базилевич В. Д. Мікроекономіка : підручник. Київ : Знання, 2008. 679 с.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. URL: <https://cul.com.ua/ua/catalog/management>
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
7. Барроу Колін, Барроу Пол, Браун Роберт. Бізнес- план: Практик. посіб. Пер. з англ. – 3- е вид. К.: Знання, 2014. 285 с.
8. Бізнес-план : підручник. О. Л. Зарицька, А. В. Симак, В. В. Войцеховська, Н. Ю. Мирощенко, І. М. Поліщук. Львів : «Новий Світ-2000», 2025. 304 с.
9. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
10. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські підходи : огляд стандартів та узагальнень методик business planning (UNIDO, EBRD, KPMG, TACIS). URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
11. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2018. 656 с.

12. Вінник О. М. Господарське право України : підручник. Київ : Право, 2021.

13. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

14. Добрава Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник / Добрава Н.В., Осипова М.М. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.

15. Довгаль О. А., Довгаль Г. В. Інноваційна економіка : навчальний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. 156 с.

16. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2023. 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyu-posibnyk-2024.pdf>

17. Економіка підприємства: підручник / В. В. Козик, О. Ю. Ємельянов, О. Я. Загорецька [та ін.]. Львів : «Новий Світ – 2000», 2025. 278 с.

18. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

19. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Вип. 2 / за ред. К. В. Ковтуненко, Є. І. Масленнікова. Херсон : Грінь Д.С., 2021. 906 с.

20. Кириченко О. С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 368 с.

21. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010) : нац. класифікатор України : затв. наказом Держспоживстандарту України від 11 жовт. 2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>

22. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 № 8073-Х. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

23. Корпоративне управління та структура управління АТ. URL: <https://zigma.com.ua/aktsionerni-tovarystva-v-ukrayini-oglyad-struktura-ta-pravova-baza/>

24. Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. Економіка та управління АПК. 2020. № 1. С. 93–100.

25. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

26. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 304 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams>

27. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків : Право, 2019. 204 с.

28. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка і бізнес: підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.

29. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 28.03.2013 № 433 / Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>

30. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 28.03.2013 № 433 / Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>

31. Міжнародні стандарти бізнес-планування : загальна інформація про структури бізнес-плану (UNIDO, EBRD). URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Bis_plan_Sa moylenko.pdf

32. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку бізнесу. URL: <https://me.gov.ua>

33. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. Київ : Академія, 2009. 412 с.

34. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

35. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>

36. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>

37. Національні положення (стандарт) бухгалтерського обліку. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>

38. Органи управління підприємств різних організаційно-правових форм. URL: https://pidru4niki.com/1246122047489/ekonomika/organi_upravlinnya_pidpriyemstv_riznih_organizatsiyno-pravovih_form

39. Організаційно-правові форми підприємництва в Україні. URL: <https://vchasno.ua/orhanizatsiino-pravovi-formu-pidpriyemstva/>

40. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019.

41. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

42. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

43. Про акціонерні товариства : Закон України від 05.10.2020 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20>

44. Про акціонерні товариства від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

45. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14>

46. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/755-15>

47. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13>

48. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2210-14>

49. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр>

50. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

51. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>

52. Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>

53. Рокоча В. В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник / В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І.

Терехов; під заг. ред. В. В. Рокочої. - К. : Університет економіки та права "КРОК", 2018. - 312 с.

54. Рокоча В. В. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник / за заг. ред. В. В. Рокочої. К. : Університет "КРОК", 2019. - 215 с.

55. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Геоелектроніка та глобальні стратегії українського бізнесу (антикризовий аспект): навчальний посібник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 352 с.

56. Синицина Г.А., Рачкован О.Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 93 с.

57. Стратегії розвитку соціально-економічних систем. Курс лекцій: навч. посіб. уклад.: С. О. Тульчинська. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024. 39 с.

58. Структура бізнес-плану UNIDO та його розроблення : практичні приклади розділів бізнес-плану за стандартами UNIDO. URL: <https://www.septima.lviv.ua/note/ctrukturna-biznes-planu-unido-ta-jogo-rozroblennya/>

59. Тульчинська С. О. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018.

60. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. уклад.: С. О. Тульчинська. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2025. 130 с.

61. Фінансово-кредитне забезпечення власного бізнесу : навчальний посібник / О. О. Коць, П. Г. Ільчук, А. І. Якимів. Львів : «Новий Світ-2000», 2025. 190 с.

62. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>

63. Чим відрізняється підприємець від бізнесмена? URL: <https://chk.dcz.gov.ua/publikaciya/chym-vidriznyayetsya-pidpryuyemec-vid-biznesmena>

64. Шевців Л.Ю. Управлінський облік: навч. посіб. Львів : Растр-7, 2022. 642 с.

65. Щербина В. С. Господарське право України. Київ : Юрінком Інтер, 2013. 640 с.

66. Як написати executive summary у бізнес-плані. Business.com: <https://www.business.com/articles/executive-summary-example>

67. Як розпочати власну справу : навчальні матеріали для підприємців (Дія.Бізнес). URL: <https://business.dia.gov.ua/entrepreneur>

68. Як скласти бізнес-план: покрокова інструкція та приклади. <https://fondy.ua/uk/knowledge/business-plan/>

69. A Brief History of Business & Business Theory, Oxford Scholastica. URL: <https://www.oxfordscholastica.com/blog/business-economics-articles/a-brief-history-of-business-and-business-theory>

70. American Marketing Association. Marketing Strategy and Product Management. URL: <https://www.ama.org>

71. APICS Dictionary. Material Requirements Planning (MRP), Enterprise Resource Planning (ERP). <https://www.apics.org>

72. Business – Etymology, Origin & Meaning, Online Etymology Dictionary. URL: <https://www.etymonline.com/word/business>

73. Business Definition & Meaning, Dictionary.com. URL: <https://www.dictionary.com/browse/business>

74. Business Plan for the GFF (World Bank) : приклад структури бізнес-плану у контексті проєкту, що використовує підходи Світового банку / IFC. URL: <https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/HDN/Health/Business%20Plan%20for%20the%20GFF%2C%20final.pdf>

75. Dessler G. Human Resource Management. – Pearson Education, 2020. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000003370>

76. Guide to the Business Plan : Annex 7 for UNIDO business planning. URL:

https://www.unido.org/sites/default/files/2008-7/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf

77. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th ed. Pearson Education, 2018. 736 p.

78. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.

79. OECD. Business and Marketing Practices in a Digital Economy. URL:
<https://www.oecd.org/digital/consumer/business-marketing-practices>

80. Oracle. What is ERP? Пояснення сутності ERP-систем, їх функцій і ролі в управлінні ресурсами бізнесу.
<https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/>

81. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. URL:
<https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

82. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008.

83. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. URL:
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

84. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. URL:
<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

85. Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)

86. Roberts, K. The Origins of Business, Money, and Markets. New York : Columbia Business School Publishing, 2015. 368 p.

87. Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers.

88. Shopify. *Market Demand: How to Identify and Calculate It for Your Business.* URL: <https://www.shopify.com/blog/market-demand>

89. Small Business Administration. *Describe Your Products or Services.* URL: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

90. Small Business Administration. *Write Your Business Plan.* – URL: <https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan>

91. *The Evolution of Business Throughout History, More 2 Marketing.* URL: <https://more2marketing.com.au/2024/06/19/the-evolution-of-business-throughout-history>

92. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : United Nations General Assembly Resolution.* URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

93. UNIDO. *Guide to the Business Plan.* URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf

94. World Business Council for Sustainable Development. *Business and Sustainable Development.* URL: <https://www.wbcsd.org>

ДОДАТКИ

КЛЮЧІ ВІДПОВІДЕЙ ДО ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

Розділ 1. ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ТА СУСПІЛЬНА РОЛЬ БІЗНЕСУ

№	Відповідь	№	Відповідь
1	в	11	б
2	в	12	в
3	б	13	в
4	в	14	в
5	б	15	в
6	в	16	б
7	б	17	в
8	в	18	а
9	в	19	в
10	б	20	в

Розділ 2. АЛГОРИТМ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ (ВЛАСНОЇ СПРАВИ)

№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь
1	б	11	б	21	в
2	б	12	б	22	б
3	б	13	б	23	б
4	б	14	б	24	б
5	б	15	в	25	б
6	б	16	б	26	б
7	б	17	б	27	б
8	б	18	б	28	в
9	в	19	б	29	в
10	б	20	в	30	б

**Розділ 3. МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА
ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь
1	б	11	б	21	б
2	б	12	б	22	б
3	б	13	б	23	б
4	а	14	б	24	б
5	б	15	в	25	б
6	б	16	б	26	б
7	б	17	а	27	б
8	б	18	а	28	б
9	б	19	а	29	б
10	б	20	б	30	б

**Розділ 4. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ
ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

№	Відповідь	№	Відповідь
1	б	11	в
2	в	12	б
3	г	13	в
4	в	14	б
5	б	15	в
6	в	16	в
7	в	17	б
8	в	18	в
9	в	19	в
10	б	20	б

**Розділ 5. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА
ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь
1	б	11	б	21	б
2	б	12	б	22	б
3	в	13	б	23	б
4	в	14	б	24	б
5	б	15	б	25	б
6	в	16	б	26	б
7	б	17	б	27	б
8	в	18	б	28	в
9	б	19	б	29	в
10	в	20	б	30	б

**Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ БІЗНЕСУ
ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь
1	б	11	в	21	б
2	в	12	б	22	в
3	б	13	в	23	в
4	в	14	в	24	б
5	в	15	в	25	в
6	в	16	г	26	г
7	б	17	в	27	б
8	б	18	г	28	б
9	в	19	б	29	в
10	б	20	в	30	в

**Розділ 7. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
БІЗНЕСУ**

№	Відповідь	№	Відповідь
1	б	11	б
2	в	12	б
3	б	13	б
4	б	14	б
5	б	15	а
6	а	16	б
7	б	17	б
8	б	18	г
9	б	19	б
10	б	20	б

**Розділ 8. ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА АНАЛІТИЧНІ
ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ**

№	Відповідь	№	Відповідь
1	б	11	б
2	б	12	б
3	б	13	а
4	в	14	а
5	б	15	б
6	б	16	б
7	б	17	б
8	б	18	б
9	б	19	б
10	а	20	б

Навчальне видання

АБРАМОВА Ірина Вячеславівна

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

Електронне видання

Комп'ютерний набір та верстка: Абрамова І.В.

Гарнітура Таймс.
Ум. друк. арк. 9,07

Державний університет «Житомирська політехніка»
Вул. Чуднівська 103, Житомир, 10005