



ЗУНУ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
1966-2026

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

*Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів
III-IV рівнів акредитації*

Тернопіль 2025 р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



ЗУНУ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
1966-2026

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

*Навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації*

Тернопіль 2025 р.

УДК 330.1:005.93:005.93 (075.8)

Е 45

Керівники авторського колективу: д.е.н., професор В.В. Козюк,
к.е.н., доцент О.Я. Лотиш

*Рекомендовано до друку Вченою радою Західноукраїнського
національного університету (протокол № 2 від 30 вересня 2025 року).*

Рецензенти:

Остап ВАТАМАНЮК – доктор екон. наук, професор, професор кафедри економічної теорії Львівського національного університету імені Івана Франка.

Олена ПАВЛОВА – доктор екон. наук, професор, завідувачка кафедри економіки і торгівлі Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Наталія КИРИЧ – доктор екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Економіка та управління бізнесом: навч. посіб. / кол. авт.:
Е 45 О.В. Длугопольський, І.М. Чирак, А.А. Вірковська,
О.П. Шиманська, Н.І. Костецька, О.Я. Лотиш, Ю.П. Івашук; за
ред. проф. В.В. Козюка. – Тернопіль : ВПЦ "Університетська
думка", 2025. - 344 с.

ISBN 978-966-654-787-6

Навчальний посібник «Економіка та управління бізнесом» являє собою цілісне науково-освітнє видання, яке гармонійно інтегрує основи економічної теорії з практичними аспектами організації та розвитку бізнесу. Структура посібника побудована за принципом поступового ускладнення знань – від теоретико-методологічних засад до практичних інструментів аналізу, планування та моделювання бізнес-процесів, що забезпечує логічну послідовність викладу та формує комплексне розуміння сучасних підходів до підприємницької діяльності. Посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів галузі знань: С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини спеціальності С1 Економіка та міжнародні економічні відносини, слухачів бізнес-шкіл та усім, хто цікавиться теоретичними основами бізнесу та практикою підприємницької діяльності.

УДК 330.1:005.93:005.93 (075.8)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
Тема 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ФІРМИ.....	7
1.1. Сутність теорії фірми. Ключові погляди на розвиток фірми в економічній системі	9
1.2. Теорія трансакційних витрат: внесок Френка Найта, Рональда Коуза та Олівера Вільямсона	14
1.3. Теорія агентських відносин: внесок Майкла Йенсена, Вільяма Меклінга, Стівена Росса та Жана Тіроля	18
1.4. Теорія контрактів: внесок Олівера Вільямсона, Бенгта Холмстрьома та Олівера Харта.....	22
1.5. Теорія прав власності: внесок Армена Альчіана, Гарольда Демсетца, Майкла Дженсена, Вільяма Меклінга, Рональда Коуза та Дугласа Норта.....	27
Навчальний тренінг	29
Тема 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ІДЕЇ БІЗНЕСУ.....	40
2.1. Від теорії до ідеї бізнесу	42
2.2. Бізнес-ідея: сутність, значення та ключові етапи її формування	44
2.3. Аналіз потреб ринку як основа для обґрунтування бізнес-ідеї	54
2.4. Економічне обґрунтування бізнес-ідеї.....	67
2.5. Оцінка ризиків реалізації бізнес-ідеї та їх мінімізація	79
2.6. Презентація бізнес-ідеї	85
Навчальний тренінг	91
Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	100
3.1. Економічні передумови для організаційно-правових форм ведення бізнесу	101
3.2. Вибір оптимальної організаційно-правової форми	130
3.3. Юридичні, фінансові та управлінські аспекти ведення бізнесу	135
3.4. Організаційно-правові форми ведення бізнесу у світі	142
Навчальний тренінг	151

Тема 4. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	160
4.1. Поняття інституціонального середовища бізнесу та фактори, що його визначають	161
4.2. Індикатори інституціонального середовища бізнесу	175
4.3. Інституціональне середовище ведення бізнесу на прикладі низки країн	189
4.4. Специфіка інституціонального середовища ведення бізнесу в Україні	203
Навчальний тренінг	210
Тема 5. РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ БІЗНЕСУ	226
5.1. Ринкове середовище бізнесу: суть, структура та значення	227
5.2. Аналіз ринкового середовища бізнесу	234
5.3. Вплив ринкового середовища на бізнес	256
5.4. Особливості ринкового середовища ведення бізнесу в Україні	259
Навчальний тренінг	266
Тема 6. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: ВІД ІДЕЇ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ	278
6.1. Стратегічні основи бізнес-планування: місія, візія, цілі	280
6.2. Операційний компонент: планування процесів і ресурсів.	285
6.3. Фінансове моделювання в бізнес-плані та інвестиційні аспекти	291
Навчальний тренінг	295
Тема 7. ОГЛЯД БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	303
7.1. Сутність та функції бізнес-моделі підприємства	304
7.2. Класифікація бізнес-моделей підприємства	309
7.3. Середовище функціонування бізнес-моделі	320
Навчальний тренінг	327
ВИСНОВКИ	341

ПЕРЕДМОВА

У добу глобалізаційних процесів та динамічної трансформації світової економіки бізнес стає не лише провідним драйвером економічного зростання, а й важливим чинником суспільних перетворень. Його результативність безпосередньо визначається здатністю підприємців та управлінців мислити стратегічно, приймати науково обґрунтовані рішення, гнучко адаптуватися до мінливих умов та новітніх викликів. У такій парадигмі особливої актуальності набувають науково-освітні видання, що інтегрують фундаментальні теоретичні концепції з прикладними інструментами організації та ведення бізнесу.

Навчальний посібник «Економіка та управління бізнесом» є результатом ґрунтовного узагальнення сучасних наукових підходів і практичного досвіду підприємництва. Його структура вибудована за принципом поступового розкриття ключових аспектів економіки бізнесу: від теоретико-методологічних засад функціонування фірми до практичних методів планування та моделювання підприємницьких процесів у різних інституційних і ринкових умовах.

Перший тематичний блок зосереджений на економічній теорії фірми, яка постає методологічним підґрунтям аналізу підприємницької діяльності. Особливу увагу приділено теорії трансакційних витрат, агентських відносин, контрактів і прав власності, що створює основу для формування цілісного уявлення про внутрішню логіку функціонування бізнесу.

Подальші теми навчального посібника присвячені практичним вимірам підприємництва: формуванню та економічному обґрунтуванню бізнес-ідеї, вибору організаційно-правових форм, аналізу інституціонального середовища та ринкової кон'юнктури, а також оцінюванню їх впливу на результати господарської діяльності. Таким чином, посібник органічно поєднує абстрактні теоретичні положення з прикладними моделями та конкретними прикладами реалізації підприємницьких рішень.

Окремий розділ зосереджено на бізнес-плануванні як інтегрованому процесі, що охоплює стратегічний, операційний та фінансово-інвестиційний рівні управління підприємством.

Завершальний блок присвячений сучасним бізнес-моделям, які дозволяють вибудувати системне уявлення про інноваційні підходи до організації підприємницької діяльності у глобалізованому середовищі.

Наукова цінність навчального посібника полягає у комплексному поєднанні класичних економічних теорій із сучасними прикладними підходами, у відображенні інституційних та ринкових особливостей функціонування бізнесу як в Україні, так і в міжнародному контексті. Практична значущість видання полягає у його здатності виступати надійною навчальною базою для студентів економічних спеціальностей та водночас стати корисним орієнтиром для підприємців-початківців і практиків, які прагнуть оптимізувати бізнес-процеси та підвищити конкурентоспроможність власних підприємств.

Таким чином, посібник «Економіка та управління бізнесом» постає не лише як навчальне джерело, а й як науково-практичний дороговказ, покликаний сприяти формуванню професійних компетентностей, розвитку аналітичного мислення та здатності застосовувати здобуті знання у реальних умовах господарювання.

Тема 1

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ФІРМИ

- 1.1. *Сутність теорії фірми. Ключові погляди на розвиток фірми в економічній системі*
- 1.2. *Теорія трансакційних витрат: внесок Френка Найта, Рональда Коуза та Олівера Вільямсона*
- 1.3. *Теорія агентських відносин: внесок Майкла Йенсена, Вільяма Меклінга, Стівена Росса та Жана Тіроля*
- 1.4. *Теорія контрактів: внесок Олівера Вільямсона, Бенгта Холмстрьома та Олівера Харта*
- 1.5. *Теорія прав власності: внесок Армена Альчіана, Гарольда Демсетца, Майкла Дженсиона, Вільяма Меклінга, Рональда Коуза та Дугласа Норта*

У період після Першої світової війни акцент в економічних дослідженнях змістився з галузевого рівня на рівень фірми, оскільки для вчених і практиків ставало усе більш очевидним те, що досконала конкуренція не є адекватною моделлю поведінки фірм. Раніше економічна теорія зосереджувалася головним чином на спробах зрозуміти поведінку ринків і було дуже мало досліджень, присв'ячених розумінню того, чому існують фірми (до 1930-х рр.).

Актуалізація досліджень на теорії фірми базувалась на емпіричних розвідках Адольфа Берле та Гардінера Мінса (Berle & Means, 1967), які продемонстрували, що власність типової американської корпорації розпорошена серед великої кількості акціонерів, залишаючи контроль в руках менеджерів, які самі володіють незначним капіталом. Їх концепція набула такої популярності, що у 1990-х рр. був запроваджений термін «корпорація Берле-Мінса» (Berle-Means corporation) для позначення великої публічної компанії з роздробленою власністю між численними акціонерами.

Фактично спроби з'ясувати причини відокремлення власності від контролю і стали поштовхом для розвитку економічної теорії фірми на початку 1970-х рр. Вчені намагались дати відповіді на три ключові

питання: 1) чому ті, хто володіють великими пакетами акцій, можуть прийняти рішення про розмивання своєї частки або взагалі продажу контрольного пакету акцій? 2) чи буде сформований попит на акції і що на це впливає? 3) чи схильні нові інвестори здійснювати контроль самостійно? (Why Do Firms Exist, 2010).

Багато долідників наголошують на важливості фірм для процвітання та добробуту. Так, на думку Говарда Боуна, «бізнес-підприємство є однією з найпоширеніших і найвпливовіших інституцій нашого суспільства, в межах якої приймається безліч важливих рішень. Ці рішення й дії, як у малих, так і у великих компаніях, є ланками в ланцюгу чинників, що визначають асортимент товарів для споживачів, рівень національного доходу, ступінь економічної безпеки, темпи та напрям економічного розвитку, а також розподіл доходів. Вони також суттєво впливають на характер людських стосунків у промисловості, якість життя тих, хто працює в цій сфері, і навіть на структуру влади в нашому суспільстві» (Bowen, 1955). Джон Міклетвейт та Едріан Вулдрідж наголошують, що «найважливішою організацією у світі є компанія – основа процвітання Заходу та найкраща надія на майбутнє для решти світу» (Micklethwait & Wooldridge, 2003). Тайлер Ковен зазначає, що «фірми володіють двома основними чеснотами: бізнес створює більшість речей, якими ми користуємося і насолоджуємося; бізнес забезпечує більшість з нас роботою» (Cowen, 2019).

Незважаючи на те, що системна думка про фірму в науковому контексті є відносно недавньою (менше 100 років), однак на практиці мікрорівневі виробництва існують досить давно. Так, наприклад, в Стародавній Індії існували організаційні структури під назвою «sreni», що були окремими юридичними особами, які могли володіти майном окремо від своїх власників, створювати власні регламенти поведінки для їх членів, укладати контракти, подавати до суду та бути відповідачами від свого імені (Khanna, 2005). У Стародавній Греції аналоги сучасних фірм були поширені в сільському господарстві, тоді як в Середньовічній Європі – у ремісництві (Persson & Sharp, 2015). В добу Середньовіччя існували ділові одиниці «commenda» на основі двостороннього контракту між осілим інвестором, який надавав капітал, та мандрівним агентом, що інвестував в справу свою працю, інформацію, ділові контакти (Walker, 2022). Капітал використовувався для закупівлі товарів для торгівлі та покриття

торговельних витрат. Агент отримував контроль над активами та подорожував з ними до віддаленого порту чи ринку. В ісламському світі використовувалась економічна одиниця «waqf», що створювався особою, яка жертвувала землю або інше нерухоме майно для благодійної мети. Таке майно ставало невідчужуваним. Реалізація мети вакфу досягалася або безпосереднім використанням переданого майна, або за рахунок доходу, який воно приносило (Kuran, 2011). У Китаї часів династії Сун (960-1279 pp.) вже існували кланові корпорації (clan corporation), що базувалась на родовій приналежності. З часом використання кланової корпорації вийшло за межі її традиційних соціальних та релігійних функцій та охопило економічні, освітні, військові та політичні цілі (Ruskola, 2000). Згодом саме у Європі ці розрізнені за функціями та цілями бізнес-одиниці трансформувалися у щось наближене до сучасних корпорацій (фірм).

Таким чином, фірма є давньою і невід'ємною складовою бізнес-середовища, яку економісти-теоретики довгий час ігнорували в своїх дослідженнях.

Мета теми полягає у формуванні в студентів комплексного уявлення про економічну теорію фірми, її основні концепції та внесок представників різних наукових шкіл.

Основними завданнями даної теми є:

- короткий екскурс в історію появи фірм як економічних бізнес-одиниць;
- ознайомлення студентів зі змістом та ключовими поглядами на розвиток фірм;
- розгляд теорії трансакційних витрат з позицій її представників;
- розгляд теорії агенських відносин з позицій її представників;
- розгляд теорії контрактів з позицій її представників;
- розгляд теорії прав власності з позицій її представників;
- виконання студентами практичних завдань щодо економічної теорії фірми, обговорення кейсів із реальних практик.

1.1. Сутність теорії фірми. Ключові погляди на розвиток фірми в економічній системі

Теорія фірми охоплює низку економічних концепцій, що намагаються описати та пояснити, чому фірми працюють саме так, а

не інакше. Тобто, теорія фірми прагне пояснити, що спонукає фірми виробляти та продавати на ринку товари, роботи і послуги, а також як саме і де вони закупають ресурси, необхідні для виробництва цих благ. Теорія фірми базується на передумові, що усі фірми мотивовані максимізацією прибутку чи максимізацією вартості фірми. Однак лише тоді, коли економісти усвідомили важливість розрізнення між одиницею виробництва у вигляді підприємства та фірмою як одиницею власності й управління, економіка фірм різних типів і форм стала осмисленою.

Фірми відіграють ключову роль в економіці, забезпечуючи виробництво товарів і надання послуг в обмін на гроші. Ефективність діяльності фірм в коротко- та довгостроковому періодах визначають безліч факторів, серед яких: тип організаційної структури, система стимулів, продуктивність праці, доступ до інформації тощо.

Теорії фірми прагнуть пояснити низку фундаментальних питань, серед яких: 1) чому існують фірми? 2) що визначає межі між фірмою та ринком? 3) як власники можуть контролювати діяльність фірми, коли власники та менеджери є різними особами? 4) як фірми повинні бути організовані всередині для підвищення ефективності? 5) як окремі фірми розвивають і зберігають конкурентну перевагу на ринку?

Зміщення фокусу уваги економістів з ринків на фірми пояснюється, перш за все, економією на масштабі, що пов'язана з розвитком технологій та капіталомістким виробництвом. Бізнес-аналітики в своїй більшості стверджували, що економіку координує топ-менеджмент великих корпорацій, тоді як економісти-теоретики, навпаки, наполягали на ключовій ролі ринків в цьому процесі. Проте компромісне рішення наголошує на тому, що фірми здатні інтерналізувати ринки, об'єднуючи пов'язані види діяльності під спільним управлінням і контролем. Менеджери координують потоки проміжної продукції всередині фірми, тоді як ринки координують потоки кінцевої продукції за межами фірми.

Є два базових погляди на теорію фірми:

- 1) традиційний;
- 2) альтернативний.

Традиційна теорія фірми ґрунтується на класичній економіці та працях ранніх економістів, таких як Девід Рікардо та Леон Вальрас. Основні припущення традиційної теорії фірми наступні:

- усі фірми прагнуть максимізувати прибуток;
- власники та наймані працівники фірми мають доступ до повної інформації, що дозволяє їм ефективно досягати результатів;
- фірми виступають як однорідна бізнес-одиниця, де власники бажають максимізувати прибуток, а менеджери та працівники реалізують поставлені цілі;
- для досягнення прибутковості фірма використовує маржинальний аналіз, зокрема, максимізація прибутку відбувається на тому рівні випуску, де граничний дохід дорівнює граничним витратам;
- фірми та менеджери є раціональними агентами, раціональна мета яких полягає у максимізації прибутку.

Традиційний погляд на фірму наголошує, що фірми прагнуть максимізувати прибуток, оскільки це дозволяє як власникам, так і менеджерам збільшити власну заробітну плату, бонуси та дивіденди. Для досягнення максимального прибутку усі вони намагаються знизити витрати та встановити таку ціну й рівень виробництва, що забезпечують найбільший прибуток.

Модель на рис. 1.1.1 демонструє, що фірма максимізує прибутки (profit maximization), встановлюючи обсяг виробництва на рівні п'яти одиниць продукції та ціну 5 у.о. (в точці, де $MR = MC$, тобто граничний дохід дорівнює граничним витратам). В зоні, де $MR > MC$, відбувається зростання прибутку (profit increasing), тоді як в зоні, де $MR < MC$ – зниження прибутку (profit decreasing).

Незважаючи на логіку дослідження поведінки фірм в рамках традиційної теорії, сучасними економістами вона все частіше ставиться під сумнів, що висувають численні критичні зауваження, серед яких:

1. Фірми не є однорідними одиницями, оскільки їх власники можуть прагнути максимізації прибутку, тоді як менеджери та працівники можуть мати зовсім інші цілі.
2. Фірми мають асиметричну (неповну) інформацію щодо цін, витрат та дій конкурентів.
3. Максимізація прибутку – не єдина мета фірми, оскільки метою може виступати і максимізація продажів, і збільшення частки на ринку, і соціальна відповідальність тощо.
4. Маржинальний підхід до фірм не працює у реальному світі, а є скоріше прикладом економіки «класної дошки». Бізнесмени не

мають часу чи можливості точно обраховувати граничні витрати та граничні доходи. Найчастіше використовуються показники середніх витрат і прибуткових націнок. Ціни також можуть не змінюватися, навіть якщо граничні витрати та граничний дохід змінюються.

5. Сучасні поведінкові економісти наголошують на важливості людської психології у вивченні поведінки фірм.

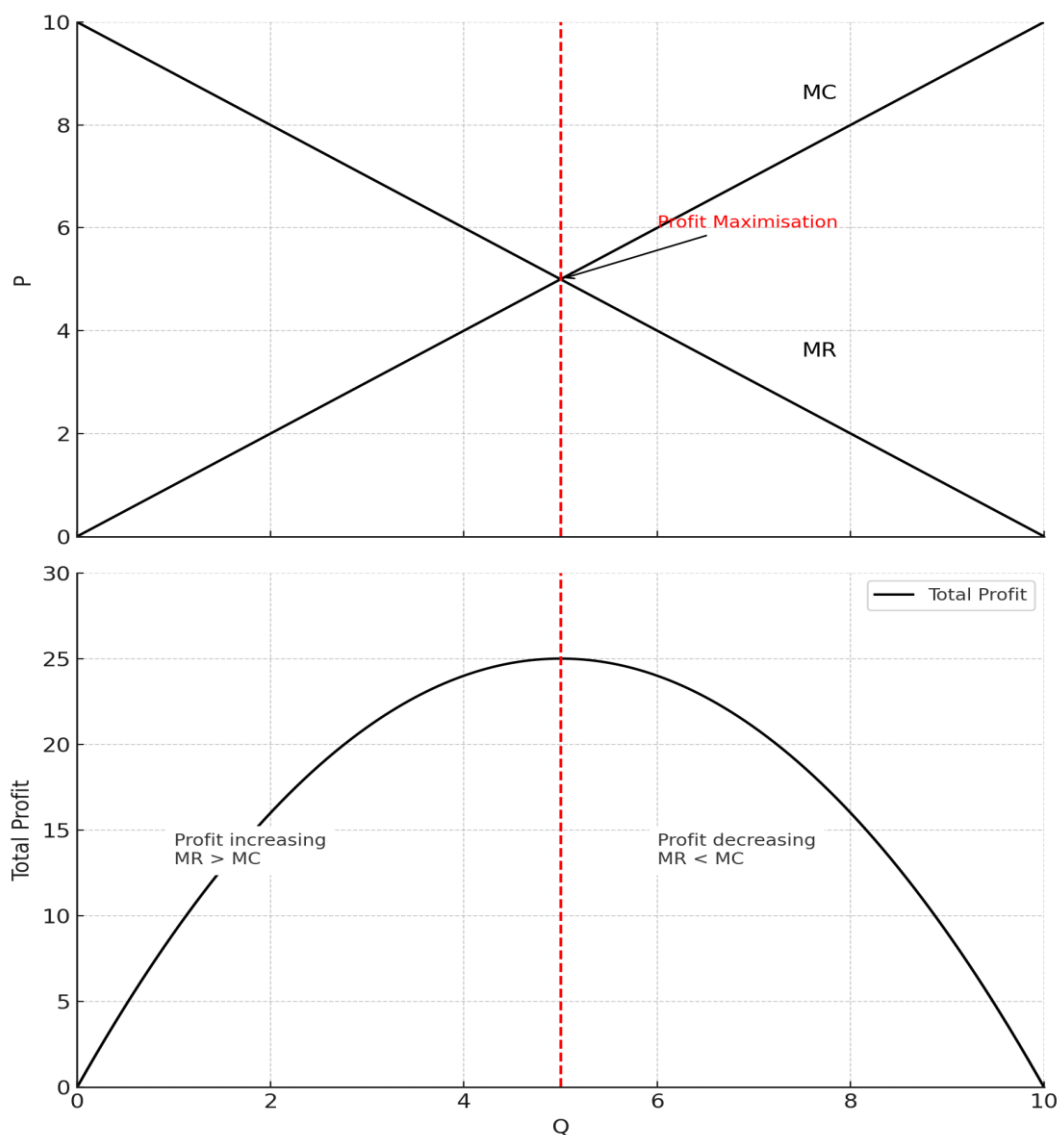


Рис. 1.1.1. Ключові принципи традиційної теорії фірми
(Michael & Krafft, 2012)

Альтернативний погляд на теорію фірми наголошує на тому, що фірми мають різні цілі, крім максимізації прибутку, серед яких:

1. Максимізація продажів / частки ринку. При максимізації продажів фірми встановлюють нижчі ціни та прагнуть збільшити обсяг реалізації продукції / послуг. Вони можуть мати певні

обмеження у вигляді мінімального рівня прибутку, однак все одно обирають максимізацію продажів з різних причин:

- збільшення частки ринку, а отже й монопольної влади, може в перспективі забезпечити довгострокову максимізацію прибутку;
- більша компанія створює відчуття престижу й дозволяє домінувати на ринку;
- зростання частки ринку є більш видимим показником успіху, ніж прибуток;
- зарплати менеджерів, як правило, зростають у більших компаніях.

2. Максимізація зростання. Акцент робиться на розширенні розмірів фірми, що може включати ризиковане розширення та боргове інвестування в новий капітал. Це може зробити фірму фінансово менш стабільною, проте створює можливість для швидкого зростання через інвестиції, злиття та поглинання, що недооцінює традиційна теорія фірми.

3. Максимізація корисності менеджерів. На корисність менеджера впливають багато чинників, крім прибутку, серед яких: стосунки з працівниками (керівник може уникати рішень, які шкодять співробітникам, наприклад, скорочення робочих місць, навіть якщо це збільшує прибуток); нематеріальні вигоди (менеджери можуть отримувати задоволення від комфортних офісів та приємної атмосфери, соціальних пакетів, гнучкого графіка, знижок на харчування чи довгої відпустки); бренд та репутація компанії в країні та світі, що створює довгострокові перспективи для кар'єрного розвитку тощо.

4. Корпоративна соціальна відповідальність. Фірма може мати місію, яка передбачає пріоритет екологічного добробуту або підтримку місцевої громади (соціальна ціль). В такому випадку надлишковий прибуток може інвестуватися в соціальні програми, які приносять користь місцевим стейкхолдерам, а не лише акціонерам. Наприклад, футбольний клуб може встановити ціни на квитки нижчі за ринкові, щоб зробити матчі доступними для більшої кількості вболівальників, та реінвестувати прибутки у місцеві ініціативи. Чи високоприбуткова ІТ-фірма може 10% щомісячного прибутку спрямовувати на виплати стипендій студентам, що навчаються в місцевих університетах, або вкладати їх в екологічні програми. Проте

слід зазначити, що іноді корпоративна відповідальність використовується лише як маркетинговий хід для підвищення репутації компанії та завоювання лояльності клієнтів, тоді як фактична частка прибутку, інвестована в благодійність, залишається мізерною.

1.2. Теорія трансакційних витрат: внесок Френка Найта, Рональда Коуза та Олівера Вільямсона

Теорія трансакційних витрат як мейнстрім аналізу теорії фірми у XX столітті беззаперечно спирається на відому статтю Рональда Коуза «The Nature of the Firm» (Coase, 1937). Однак поштовхом до її появи було дослідження Френка Найта (Knight, 1921), в якому автор через спробу пояснення природи прибутку зробив перші кроки до формування теорії фірми.

Природа існування фірми, за Ф. Найтом, базується не стільки на максимізації прибутку, скільки на розподілі ризику. На думку вченого, підприємець створює фірму як спосіб прийняття ризику, коли працівникам забезпечується наперед обумовлений дохід, тоді як підприємець отримує прибуток за залишковим принципом, тим самим беручи на себе більшу частину ризику, пов'язаного з невизначеністю майбутнього. Спеціалізація підприємців на ризику дозволяє більш ефективно його розподіляти, що важко робити без існування фірм. Фірма, за Ф. Найтом, існує для того, щоб полегшити процес прийняття рішень за умов невизначеності, тобто для полегшення підприємницької діяльності. Отже, в процесі розподілу ризику підприємець виступає залишковим одержувачем доходу (residual claimant), що наймає інших агентів за фіксовану плату.

Праця Р. Коуза «Природа фірми» стала фундаментом розвитку економічної теорії фірми і трансакційних витрат, оскільки вчений наголошує, що розподіл ресурсів відбувається в реальному світі не лише через ціновий механізм, але й через владні повноваження. Свою теорію трансакційних витрат Р. Коуз вивів з того, що він не задовольнився поясненнями своїх попередників стосовно того, що фірми виникають як бажані самі по собі структури (наприклад, якщо комусь подобається працювати під керівництвом, а комусь подобається керувати іншими), або як реакція на запит споживачів

купувати товари, вироблені саме в умовах фірми. Додатковими факторами, що пояснюють існування фірм, вчений вважав витрати на використання цінового механізму (трансакційні витрати) та різне ставлення регуляторних органів влади до внутрішніх транзакцій фірми й ринкових операцій (Coase, 1937).

Згідно Р. Коуза, фірма є сукупністю відносин, які виникають, коли контроль над ресурсами переходить до підприємця. Межі фірми визначаються там, де граничні витрати організації транзакцій всередині фірми дорівнюють граничним витратам здійснення таких же транзакцій на ринку. Якщо внутрішня координація дешевша, фірма розширюється; якщо дорожча – користується ринком або передає функції іншим фірмам (Walker, 2022). Існування фірм Р. Коузом пояснюється тим, що в деяких випадках організація діяльності всередині фірми дозволяє знизити трансакційні витрати порівняно з їх здійсненням через ринок (рис. 1.2.1). Менеджери відіграють ключову роль у внутрішній координації діяльності фірми, фактично замінюючи ринок як механізм прийняття рішень.

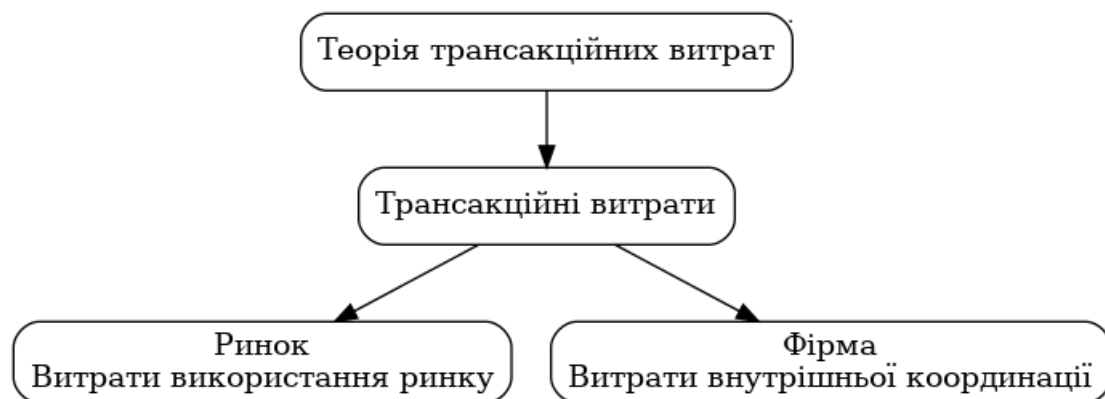


Рис. 1.2.1. Елементи теорії трансакційних витрат

Трансакційні витрати є витратами, пов’язаними з укладенням, моніторингом і виконанням угод на ринку. До них належать витрати на пошук інформації, переговори, укладення контрактів, контроль за виконанням угод та вирішення спорів (табл. 1.2.1).

Наведемо приклад, з якого стає очевидним причина появи фірми за Р. Коузом. Припустимо, що агент А розглядає можливість започаткування малого бізнесу й потребує веб-розробника для створення й підтримки інтернет-магазину (Sargent & Stachurski, 2022). Агент А може скористатися послугами агента В, який є професійним веб-розробником, уклавши з ним фриланс-контракт і домовившись про відповідну оплату. Проте укладання таких контрактів може бути

тривалим і складним, особливо у питанні юридичної верифікації. Виникає низка питань: як агент А зможе точно визначити свої вимоги до найменших деталей, якщо сам не впевнений, як розвиватиметься майбутній бізнес? якщо він не має знань у сфері веб-технологій, як йому тоді зазначити всі технічні деталі? якщо справи підуть погано, чи можливо буде довести в суді невиконання умов договору? У такій ситуації буде простіше найняти агента В за звичайним трудовим контрактом, вартість якого менша, оскільки він простіший і стандартизований. Основна домовленість у трудовому контракті може бути наступна: агент В виконує завдання, які ставить агент А протягом дії договору, в обмін на визначену заробітну плату. Досягти такої домовленості значно легше, ніж намагатися передбачити кожне завдання заздалегідь у складному контракті, який матиме юридичну силу. Отже, агент А вирішує найняти агента В, і внаслідок транзакційних витрат виникає фірма певного розміру.

Таблиця 1.2.1

Основні види транзакційних витрат

Тип транзакційних витрат	Приклад
1. Витрати на пошук інформації	Знайти постачальника з найкращою ціною на сировину чи найкращою якістю кінцевої продукції
2. Витрати на укладання контрактів	Витрати на юристів, переговори, оформлення угоди
3. Витрати на моніторинг і контроль	Перевірка якості виконання послуг зовнішнім підрядником (аудитором)
4. Витрати на забезпечення виконання контрактів	Витрати на судовий позов у разі порушення умов виконання контракту якоюсь зі сторін

Загалом, Р. Коуз розглядав компроміс між: транзакційними витратами, які збільшують витрати на ведення операцій між фірмами, та зменшенням віддачі від управління, що збільшує витрати на здійснення операцій усередині фірм. Зменшення віддачі від управління є узагальненням ідеї про те, що великі організації все дорожче управляються. Наприклад, управлінську структуру можна уявити як піраміду: найм найбільшій кількості працівників для виконання додаткових завдань потребує розширення піраміди, отже, витрати на оплату праці зростають швидше, ніж обсяг завдань (Walker, 2022). Зменшення віддачі від управління робить внутрішнє виробництво дорогим, що сприяє формуванню невеликих фірм.

Наукові розвідки Р. Коуза у царині трансакційних витрат продовжив Олівер Вільямсон, який у своїй ранній праці «Ринки та ієрархії» 1971 р. розробив детальну теорію фірми. Він стверджував, що організація трансакцій всередині фірми є більш прийнятною порівняно з ринком, якщо трансакції складніші, а фізичні та людські активи – специфічні (Сонін, Бремзен, 2010).

Важливим джерелом трансакційних витрат для О. Вільямсона є два фактори (Williamson, 2010):

- 1) обмежена раціональність економічних агентів або рішень керівників підприємств, оскільки здатність сприймати, обробляти і обмінюватися інформацією завжди обмежена часом та інтелектом;
- 2) схильність економічних агентів до опортуністичної поведінки, що пов'язана з недобросовісною взаємодією, обманом або здирництвом.

В своїй праці «Економічні інститути капіталізму» 1975 р. вчений запропонував власну класифікацію трансакційних витрат, розділивши їх на «ex ante» (витрати до) та «ex poste» (витрати після). Витрати «ex ante» включають витрати на складання проекту контракту, проведення переговорів та забезпечення гарантій здійснення угоди. Їх важливість зумовлена тим, що чим ретельніше проведена підготовка до контракту, тим договір є стабільнішим і меншим ризик зриву домовленостей. Витрати «ex poste» існують в кількох формах: 1) витрати, пов'язані з поганою адаптацією до непередбачуваних подій внаслідок порушення відповідності механізму контрактів до умов їх реалізації (maladaptation costs); 2) видатки на судові процеси, спрямовані на усунення збоїв у договірних відносинах (haggling costs); 3) організаційні видатки, пов'язані з використанням регулятивних структур, до яких звертаються учасники для вирішення конфліктів (setup costs); 4) експлуатаційні видатки – витрати на точне виконання контрактних зобов'язань (running costs).

Однак як «ex ante», так і «ex poste» витрати є взаємозалежними і важко піддаються вимірюванню. Ця проблема вирішується шляхом порівняльного інституційного аналізу для співставлення витрат за різних варіантів укладення угод (Сонін, Бремзен, 2010). Отже, важливою стає різниця трансакційних витрат, а не їх абсолютне значення.

О. Вільямсон уперше виявив такі джерела трансакційних витрат, як повторюваність і невизначеність операцій, а також специфічність активів, які є предметом трансакції. Справді, чим більш загальний,

короткостроковий та однозначний характер має економічна угода, тим більше причин не оформляти її юридично або обмежитися складанням найпростіших контрактів. Трансакційні витрати таких операцій близькі до нуля, а ринок виявляється найефективнішим механізмом координації дій їх учасників. Так, продавці і покупці сезонних фруктів та овочів на ринку не захищають свої права через угоди, оскільки ніхто ні від кого не залежить, а ціна формується під впливом попиту і пропозиції. Однак чим більш специфічною та невизначеною є угода, тим вищі трансакційні витрати вона генерує, тим сильніші стимули до формування довготривалих відносин між учасниками та їх юридичного оформлення. Наприклад, продюсер не стане інвестувати мільйони у розвиток молодого співака, доки не підпише з ним багаторічний контракт.

Специфічність активів у О. Вільямсона пов'язана зі ступенем їх прив'язаності до конкретного виробничого процесу чи споживача. Активи з високою специфічністю важко переорієнтувати на інше використання без втрати їхньої цінності, що потребує додаткових механізмів захисту інвестицій, зокрема гарантій збуту. Чим вище специфічність активів, тим більші переваги має внутрішнє виробництво, тоді як у випадку стандартної продукції ефективніше користуватись ринковими механізмами. О. Вільямсон виокремлює кілька основних типів специфічності активів: просторову (географічну прив'язаність), фізичну (індивідуалізовані засоби виробництва), людську (спеціалізовані навички працівників), специфічні інвестиції (що важко перевикористати), а також специфічність, пов'язану з репутацією та торговельною маркою.

1.3. Теорія агентських відносин: внесок Майкла Йенсена, Вільяма Меклінга, Стівена Росса та Жана Тіроля

Теорія агентських відносин займає ключове місце в сучасній економічній науці, оскільки дозволяє глибше зрозуміти внутрішні механізми функціонування підприємств, а також проблему координації та стимулювання між учасниками економічних процесів.

Теорія агентських відносин (agency theory) виникла на основі спостереження, що в багатьох випадках власник ресурсу (принципал) не виконує управлінських функцій самотійно, а делегує їх іншій особі – агенту (наприклад, менеджеру, працівнику, консультанту).

При цьому виникає інформаційна асиметрія – агент має більше інформації про свої дії, ніж принципал (рис. 1.3.1).

Основними передумовами теорії є (Bylund, 2011):

1. Принципал – особа, яка наймає агента для досягнення певних цілей.
2. Агент – особа, яка виконує завдання від імені принципала.
3. Існує конфлікт інтересів «принципал-агент», оскільки агент може прагнути максимізувати власну вигоду, а не слідувати інтересам принципала.
4. Виникає т.з. агентська проблема – ризик того, що агент не буде діяти в інтересах принципала.
5. Існують агентські витрати – витрати на моніторинг, стимулювання або обмеження дій агента. Сукупність цих витрат – ціна делегування повноважень, або компроміс між ефективністю і контролем.

У контексті фірми класичним прикладом відносин «принципал-агент» є відносини між власниками (акціонерами) та менеджерами. Якщо власники прагнуть підвищення вартості фірми у довгостроковій перспективі, то менеджери можуть бути зацікавлені у короткострокових результатах, особистих вигодах, уникненні ризиків тощо.

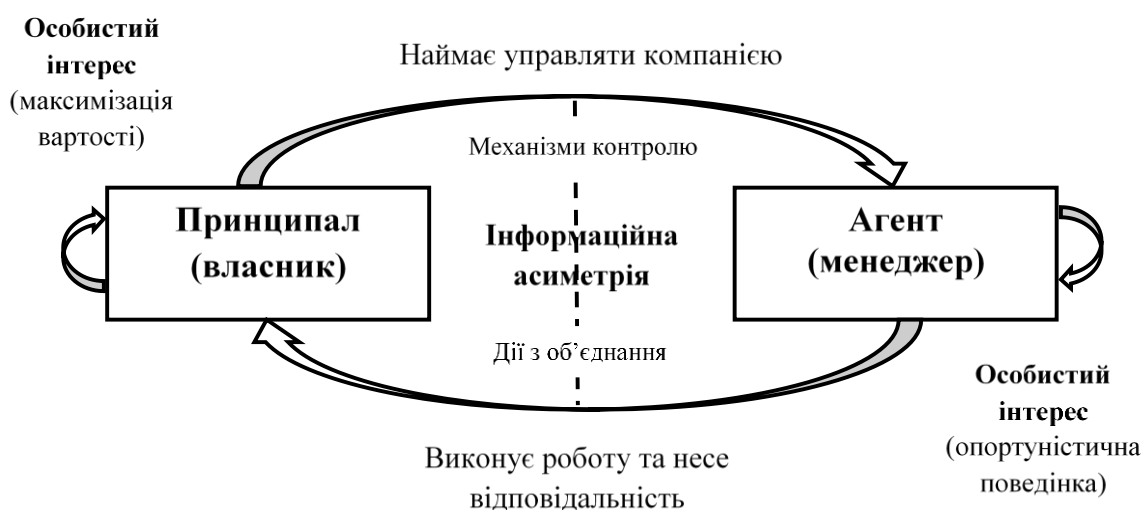


Рис. 1.3.1. Елементи теорії агентських відносин
(Abdelnour, 2023)

В табл. 1.3.1 наведені основні шляхи розв’язання агентської проблеми на рівні фірм: від контрактних до ринкових механізмів.

Шляхи розв'язання агентської проблеми

Механізми	Характеристика	Приклад
1. Контрактні механізми	Встановлення чітких контрактів зі стимулюванням бажаної поведінки	Бонуси за досягнення певних KPI
2. Мотиваційні механізми	Опції на акції, що ув'язують добробут менеджера із успішністю фірми	Нематеріальні стимули: репутація, кар'єрний ріст
3. Механізми контролю та нагляду	Зовнішній аудит, наглядова рада, внутрішній контроль і прозорість звітності	Обов'язкове оприлюднення ключових показників діяльності (наприклад, ROE, EBITDA)
4. Ринкові механізми	Конкуренція за посади та репутацію на ринку праці топ-менеджерів	Зміна цін акцій, конкуренція, загроза поглинання, міграція клієнтів

Майкл Йенсен та Вільям Меклінг є фундаментальними постатями у розвитку теорії агентських відносин (Jensen, Meckling, 1976), адже саме вони заклали новий підхід до розуміння фірми, який змістив акцент від технологічного до контрактного її бачення. Вчені розглядали фірму не як «чорну скриньку» (традиційне бачення в класичній та неокласичній теорії), а як систему контрактних відносин між різними економічними агентами (власниками, менеджерами, працівниками, кредиторами, постачальниками, тощо), в межах якої необхідно узгоджувати інтереси кожного з учасників. Фірма функціонує як інституційне середовище, де укладаються та реалізуються угоди, в основі яких – проблема делегування і контролю.

З т.з. М. Йенсена та В. Меклінга, у фірмі як агентській системі принципал (наприклад, акціонер) делегує повноваження агенту (менеджеру), однак в обох сторін є різні інтереси, а інформація між ними асиметрична. Це створює ризик опортуністичної поведінки агента, який може переслідувати власні цілі (наприклад, збільшення власного доходу, зниження зусиль, ухилення від відповідальності) замість максимізації прибутку чи вартості фірми.

В підході М. Йенсена та В. Меклінга фірма є механізмом, який мінімізує агентські витрати шляхом вибору оптимальної: структури власності (наприклад, частка акцій у менеджера), системи стимулів (наприклад, бонусів або опціонів), контролю (наглядова рада, аудит), розподілу прав (власності, контролю, прибутку). Якщо менеджери володіють часткою в капіталі компанії, вони поведуться менш

опортуністично, агентські витрати знижуються, а інтереси менеджера і власника вирівнюються.

Загалом, в сучасних корпораціях менеджери не є їх власниками. Якщо вони ухвалюють рішення, які максимізують їхній бонус (а не прибуток компанії), виникає конфлікт «принципал-агент». І для зменшення їх схильності до опортунізму, менеджерам нерідко дають опції на акції – таким чином їхні інтереси стають ближчими до інтересів акціонерів.

Ключовий внесок Стівена Росса в теорію агентських відносин полягає у формалізації моделі відносин «принципал-агент», яка дала початок систематичному аналізу інформаційної асиметрії в економіці.

У контексті теорії фірми ідеї С. Росса розкривають внутрішню структуру взаємовідносин між власниками (акціонерами) та менеджерами, що ухвалюють рішення. С. Росс обґрунтував, що фірма – це не лише виробнича одиниця, а й набір агентських контрактів між різними сторонами (Ross, 1973). Власники не можуть контролювати всі дії менеджерів, тому виникає потреба у контрольних механізмах (контрактах, системах звітності, оплаті за результат). Якщо агент може приховувати свої зусилля, він може працювати неефективно, що шкодить фірмі. Загалом, концепція С. Росса лягла в основу практики структурування системи винагород: бонусів, акціонерних опціонів тощо. Його підхід був поширений на сфери корпоративного управління, фінансів, державного управління, страхової справи та охорони здоров'я.

Лауреат Нобелівської премії з економіки 2014 р. Жан Тіроль зробив суттєвий внесок як в сучасну теорію контрактів, так і теорію агентських відносин (Tirole, 2014). Його праці розширили розуміння того, як інституції, фірми та регулятори мають діяти в умовах асиметричної інформації, морального ризику, негативного відбору та обмеженої раціональності. У теорії фірми Ж. Тіроль використав агентські моделі для пояснення внутрішньої структури фірм, ролі стимулів, контрольних механізмів та відносин між різними рівнями управління.

Основні ідеї Ж. Тіроля полягають в наступному:

1. Існування багаторівневої ієрархії агентів. Ж. Тіроль аналізував ситуації, де принципал взаємодіє не з одним агентом, а з цілою їх ієрархією, наприклад, інвесторами, менеджерами, працівниками. Вчений вивчав, як стимулювання до праці має проходити через кілька ієрархічних рівнів, щоб ефективно мотивувати безпосередніх виконавців.

2. Моральний ризик та розподіл відповідальності. Ж. Тіроль формалізував ситуації, де виконавці можуть приховувати інформацію або зменшувати зусилля, а принципи не мають прямого доступу до кінцевих результатів. Він запропонував механізми, які мінімізують агентські витрати за рахунок правильно сконструйованих контрактів.

3. Регулювання монополій та державних підприємств. Одне з ключових застосувань агентської теорії Ж. Тіроля полягає в оптимальному регулюванні природних монополій, зокрема, коли держава виступає як принципал, а приватна фірма – як агент. Його дослідження продемонстрували, як асиметрія інформації впливає на ефективність регулювання і як держава може будувати оптимальні контракти на основі правильних стимулів.

4. Модель багатьох завдань (multi-tasking). Ж. Тіроль досліджував, як контракт може спотворити поведінку агента, якщо він стимулює лише вимірювану частину роботи. Вчений рекомендував балансувати стимули між легко й важко вимірюваними завданнями.

Ж. Тіроль обґрунтував, що фірма – це інституція, яка намагається мінімізувати агентські витрати через контрактні та організаційні механізми. Його модель фірми виходить за межі класичного підходу «чорної скриньки» та враховує внутрішню складність відносин та інформаційних потоків. Теорія агентських відносин у Ж. Тіроля — це своєрідний місток між мікроекономікою, теорією організацій і теорією фірми, який показує, як оптимально взаємодіяти в умовах недовіри, ризику та неповної інформації.

Резюмуючи, зазначимо, що теорія агентських відносин є критично важливою для розуміння природи фірми, її внутрішньої організації, а також для побудови ефективних систем управління, мотивації та контролю. Вона має велике практичне значення для корпоративного управління, розробки контрактів, формування політики оплати праці тощо.

1.4. Теорія контрактів: внесок Олівера Вільямсона, Бенгта Холмстрьома та Олівера Харта

Теорія контрактів займає центральне місце в сучасній економічній науці, зокрема в аналізі організації фірм, побудови інституцій, управління та регулювання ринків. Ця теорія розглядає, як індивіди та організації укладають контракти в умовах асиметричної

інформації, обмеженої раціональності та наявності транзакційних витрат

Велику увагу теорії контрактів, поряд з аналізом транзакційних витрат, приділяв О. Вільямсон. Учений наводить три форми договорів залежно від рівня специфічності транзакцій, які вони обслуговують (табл. 1.4.1), а також структур управління (governance structure), в рамках яких ринок, ієрархія та гібриди є альтернативами для організації економічної діяльності залежно від характеристик транзакції.

Надійні контракти в теорії О. Вільямсона можуть в перспективі перетворитися на стійкі неформальні відносини між фірмами, що завершуватимуться або побудовою гібридної організації, або об'єднанням з власником специфічного активу у рамках однієї фірми чи вертикально-інтегрованої структури.

Таблиця 1.4.1

Основні види контрактів за О. Вільямсоном

Форми контрактів	Класичний контракт	Неокласичний контракт	Контракт взаємин
Сфера використання	Використовується для одноразових та повторювальних операцій	Поширений при угодах середнього рівня специфічності	Необхідний для високоспецифічних транзакцій, при яких ключове значення має особистість партнера з огляду на відсутність альтернатив
Чіткість умов	Містить чіткі і однозначні умови	Частина умов контракту не може бути передбачена	Містить комплекс з чітких і неоднозначних умов
Тривалість відносин	Після завершення угоди відносини учасників припиняються	Вирішення частини питань потребує пролонгації відносин	Закріплює тривалі відносини у сфері інвестування у специфічні активи
Регулятивна структура	Ринок, що дозволяє легко відмовитися від угоди з недобросовісними учасниками на користь конкурентів	Арбітраж за участі третіх осіб (зовнішній арбітр)	Фірма або двосторонні довірчі відносини

Головна теза О. Вільямсона полягає у тому, що фірма має контрактне походження і забезпечує надійніший захист специфічних ресурсів від здириництва та складних обставин (Сонін, Бремзен, 2010). Однак учасники за переваги фірми розплачуються послабленням

стимулів до економічної активності, які на конкурентному ринку значно вищі. Таким чином, О. Вільямсон розробив власну теорію меж фірми, яка розглядала підприємство як особливий механізм вирішення конфліктів. Американський учений зумів довести, що ринки та фірми – це альтернативні структури управління, що відрізняються підходами до вирішення конфліктів інтересів їх учасників.

У першому випадку механізм вирішення конфліктів полягатиме у законодавчому захисті торгових контрактів і можливості зміни ненадійного контрагента, у другому – через ієрархічну схему наказів та розпоряджень менеджменту. Такий погляд на сутність фірми кардинально відрізнявся від принципів класичної та неокласичної економічної теорії, що розглядала фірму як чорну скриньку, яка трансформує входи ресурсів на виходи продукції відповідно до технологічних законів.

Ринки є кластерами короткострокових повних контрактів обміну, тоді як фірми – групами довгострокових неповних контрактів, в рамках яких одні агенти (власники-менеджери) отримують право заради досягнення високої продуктивності розподіляти робочу силу інших агентів (найманих працівників) на власний розсуд (Williamson, 1996). Такий перерозподіл рівноцінний використанню влади або відосинам найму. Між фірмами і ринками розташовані гібридні форми організацій (рис. 1.4.1), до яких відносяться мережі фірм, стратегічні альянси, франчайзинг тощо.

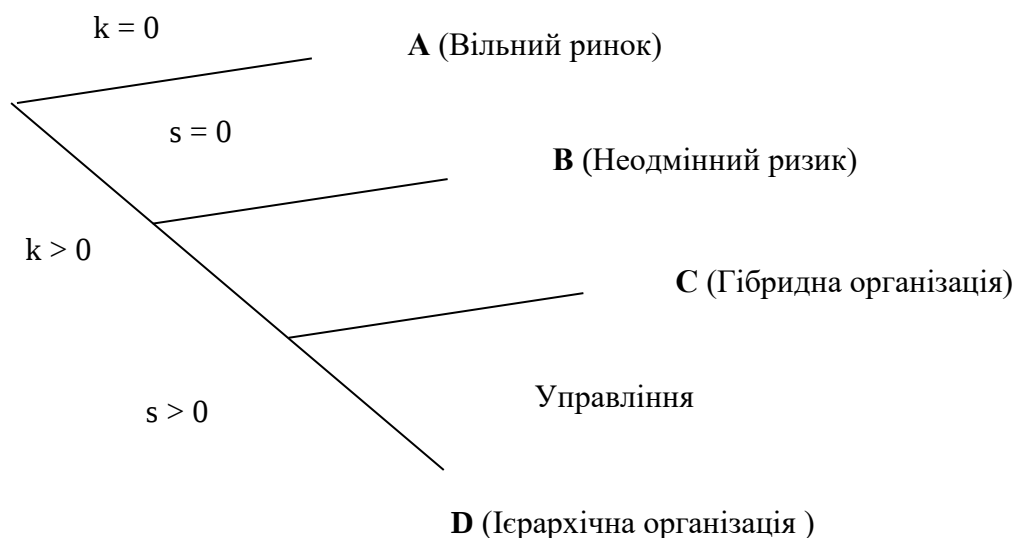


Рис. 1.4.1. Теорія контактів за О. Вільямсоном
(Williamson, 2010)

У схемі О. Вільямсона позначення k та s стосуються двох ключових параметрів, що впливають на вибір між «ринком – гібридом – ієрархією»:

1) k (asset specificity – специфічність активів) – показник того, наскільки інвестиції чи ресурси «прив’язані» до конкретних відносин / угод. Якщо k низьке $\rightarrow$ активи легко перенести або використати в іншому місці $\rightarrow$ ринок ефективний; якщо ж k високе $\rightarrow$ активи унікальні, спеціалізовані, їх важко замінити $\rightarrow$ зростає ризик опортунізму, вигідніше переходити до ієрархії чи довгострокових контрактів;

2) s (uncertainty – невизначеність середовища) – рівень непередбачуваності майбутніх умов (економічних, правових, технологічних тощо). Якщо s низьке $\rightarrow$ контракти можна прописати повністю і ринок працює ефективно; якщо ж s високе $\rightarrow$ зростає складність передбачення всіх умов, потрібні складніші механізми управління, контроль чи внутрішня координація у фірмі.

Разом k і s пояснюють, чому організації рухаються від ринку до ієрархії:

- 1) низьке k + низьке $s \rightarrow$ ринок;
- 2) високе k + середнє/високе $s \rightarrow$ гібриди;
- 3) дуже високе k + високе $s \rightarrow$ ієрархія (інтеграція всередині фірми).

У 2016 р. Нобелівську премію з економіки присудили Бенгту Хольмстрьому та Оліверу Харту за внесок в теорію контрактів, які своїми дослідженнями поглибили і доповнили неокласичну та інституціональну теорію, наблизивши їх до реальних потреб держави та бізнесу.

О. Харт акцентував увагу на неповних контрактах, оскільки вчений зазначав, що в реальному світі контракти не можуть бути абсолютно повними, оскільки: 1) неможливо передбачити всі можливі ситуації, що можуть виникнути у майбутньому; 2) складно формалізувати всі дії та результати у юридичних термінах; 3) деякі події мають надто високу вартість опису або перевірки. Отже, контракти залишаються неповними, що породжує потребу у механізмах вирішення конфліктів та прийняття рішень після укладання договору.

О. Харт також запропонував підхід, який пояснює, як права власності на активи впливають на поведінку сторін у неповних

контрактах. Якщо контракт не визначає чітко всі дії, вирішальним стає контроль над активами. Сторона, яка володіє активом, має більший вплив на рішення після виникнення непередбаченої ситуації. Тому ефективний розподіл власності стимулює сторони до інвестування у специфічні активи. Загалом, теорія О. Харта дозволяє визначити, у яких випадках доцільніше передавати виконання послуг приватному сектору, а у яких – зберігати у державній власності.

Б. Хольмстрьом зосередився на контрактах та стимулах, досліджуючи, яким чином варто структурувати систему винагород, щоб агент був мотивований діяти у найкращих інтересах принципала.

Основними результатами теорії Б. Хольмстрьома стали:

- 1) інформативність показників, тобто стимулювання має базуватись лише на тих результатах, які справді відображають зусилля агента;
- 2) багатозадачність, тобто якщо працівник виконує кілька завдань, надмірна увага до легко вимірюваних може призвести до ігнорування важливих, але менш вимірюваних завдань;
- 3) командна робота, тобто у деяких випадках доцільніше оцінювати колективні результати, хоча це може викликати проблему «безквиткового пасажира».

Прикладами застосування ідей Б. Хольмстрьома в реальній економіці стали: схема оплати праці менеджерів (бонуси, акціонерні опціони, премії); контакти в сфері охорони здоров'я, коли структура оплати впливає на якість наданих послуг; фінансові послуги (контракти між інвесторами і менеджерами фондових компаній).

Загалом, Б. Хольмстрьом і О. Харт створили фундамент для сучасного розуміння того, як контракти функціонують в умовах реальної економіки. Їхні дослідження мають не лише теоретичну, а й практичну значущість – від корпоративного управління до регулювання публічних послуг. Теорія контрактів, завдяки їх внеску, стала потужним інструментом аналізу та розробки ефективних економічних механізмів.

1.5. Теорія прав власності: внесок Армена Альчіана, Гарольда Демсетца, Майкла Дженсена, Вільяма Меклінга, Рональда Коуза та Дугласа Норта

Теорія прав власності є важливим напрямом у новій інституціональній економіці, що досліджує, як розподіл і захист прав на ресурси впливають на економічну ефективність і поведінку економічних агентів. Вагомий внесок у розвиток цієї теорії зробили Армен Альчіан і Гарольд Демсетц, Майкл Дженсен та Вільям Меклінг.

У своїй спільній статті «Production, Information Costs and Economic Organization» (Alchian, Demsetz, 1972) А. Альчіан і Г. Демсетц сформулювали низку ключових ідей, які стали основоположними для теорії прав власності:

1. Приватна власність як інструмент стимулювання. Вчені підкреслювали, що чітко визначені та забезпечені права власності створюють стимули для ефективного використання ресурсів. Люди, які мають право володіти і розпоряджатися ресурсом, зацікавлені у його найпродуктивнішому використанні, адже саме вони отримують вигоди від цього.

2. Інформаційні витрати і моніторинг. А. Альчіан та Г. Демсетц розглядали фірму як відповідь на проблему контролю та моніторингу за працівниками. Оскільки спільна праця унеможливорює точне вимірювання внеску кожного працівника, виникає потреба в ієрархії, яка забезпечує моніторинг і стимулювання – саме тому виникає фірма як інституція.

3. Роль власника як монітора. Вчені стверджували, що ефективність фірми зумовлена можливістю призначити особу (або групу осіб), яка має економічну зацікавленість у прибутках організації і водночас здатна моніторити поведінку працівників. Така особа зазвичай є власником або управляючим з делегованими правами власності.

4. Еволюція прав власності. А. Альчіан та Г. Демсетц підтримували ідею, що права власності є результатом еволюційного процесу, адже вони виникають і змінюються у відповідь на зміни в технологіях, вартості ресурсів і витратах на забезпечення самих прав.

Майкл Дженсен і Вільям Меклінг у своїй праці «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure»

(Jensen, Meckling, 1976) продовжили розвиток теорії прав власності, корпоративного управління та агентських відносин.

Основні положення їх підходу включають:

1. Агентська теорія в контексті прав власності. Вчені розглядали фірму як набір контрактів між різними агентами, підкреслюючи, що в умовах розподіленої власності (наприклад, у корпораціях) виникають агентські проблеми, коли менеджери мають стимули діяти у власних інтересах, а не в інтересах власників.

2. Агентські витрати та структура власності. Вчені запровадили поняття агентських витрат – витрат, пов'язаних із моніторингом агентів, стимулюванням їх поведінки та залишковими витратами через неідеальне вирівнювання інтересів. Вони показали, що структура власності фірми (розмір частки власності менеджера у фірмі) прямо впливає на рівень цих витрат.

3. Права власності як набір контрольних прав. У контексті цієї теорії права власності інтерпретуються як права на залишковий контроль і залишковий дохід. Чим більше у агента прав власності, тим сильніше він зацікавлений у результатах діяльності фірми, оскільки отримує частину прибутку.

4. Фірма як правова основа. Подібно до А. Альчіана і Г. Демсетца, М. Дженсен і В. Меклінг стверджували, що фірма – це не фізична сутність, а правова структура, що організовує набір контрактних відносин. Тобто власність у фірмі розподіляється через права, пов'язані з контролем, доходами, ризиками.

Ідеї М. Дженсена та В. Меклінга стали фундаментом для досліджень у галузі корпоративного управління, фінансової економіки та контрактної теорії.

Теорія прав власності є центральною складовою нової інституціональної економіки, і ключовий внесок у її формування зробили Рональд Коуз та Дуглас Норт, які наголошували на фундаментальному значенні прав власності для економічного розвитку, ефективності ринків та організації суспільства.

Р. Коуз сформулював так звану **теорему Коуза**, яка стверджує, що за умови нульових трансакційних витрат ресурси будуть розподілені ефективно, незалежно від того, кому належать початкові права власності – за умови, що права чітко визначені і сторони можуть вільно домовлятися (Coase, 1960). Необхідність того, щоб права власності мали бути чітко визначені, полягає в тому, що без цього

сторони не зможуть домовлятися щодо перерозподілу наявних ресурсів. За умов високих трансакційних витрат потрібне втручання інших інституцій (наприклад, держави). Економічна ефективність залежить від інституційних умов, адже надзвичайно важливим є те, як сформовано «правила гри» на ринку.

Д. Норт розвинув ідеї Р. Коуза, зосередившись на історичній динаміці інституцій та їх впливі на економічний розвиток. Вчений розглядав права власності як інституційні правила, що виникають і змінюються у відповідь на зміну технологій, політичної структури, вартості контролю за ресурсами тощо (North, 1990).

Основними ідеями Д. Норта є:

1. Права власності – це соціальні інститути, які формуються політичними й економічними процесами.
2. Формальні й неформальні інституції (закони, звичаї, норми) визначають те, наскільки ефективно працює економіка.
3. Розвиток відбувається через зниження трансакційних витрат, а це залежить від якості інституцій, включаючи захист прав власності.
4. Ефективна економіка потребує стабільних, передбачуваних прав власності, які знижують невизначеність і ризики для інвесторів.

В одній зі своїх пізніших праць Д. Норт зі співавторами (Норт, Волліс, Вайнгест, 2017) описав еволюцію суспільств від природного суспільного порядку, де доступ до ресурсів, ринків і влади обмежено вузьким колом осіб (елітою), до відкритого доступного порядку, де права власності, участь у політиці, економіці та правосудді доступні всім, а не лише обраним. Такий перехід є рідкісним, складним і залежить від історичних умов, перерозподілу влади, військової та політичної стабільності.

У 1993 р. Д. Норт отримав Нобелівську премію з економіки за «оновлення економічної історії через застосування економічної теорії і кількісних методів для пояснення інституційних змін».

Навчальний тренінг

Ключові терміни і поняття:

Теорія фірми. Корпорація Берле-Мінса. Контрольний пакет акцій. Конкурентні переваги. Ефективність. Економія на масштабі. Граничні витрати. Граничні доходи. Традиційний підхід. Альтернативний підхід.

Фірма. Ринок. Трансакційні витрати. Витрати на пошук інформації. Теорія розподілу ризику Найта. Теорія трансакційних витрат Коуза.

Координація. Невизначеність. Опортуністична поведінка. Ієрархія. Інституційний аналіз. Межі фірми. «Ex ante» витрати. «Ex poste» витрати.

Теорія агентських відносин. Принципал. Агент. Агентські витрати. Конфлікт інтересів. Інформаційна асиметрія. Контрактні механізми. Мотиваційні механізми. Механізми контролю. Ринкові механізми.

Контракт. Повний контракт. Неповний контракт. Специфічні активи. Обмежена раціональність. Асиметрична інформація. Структура управління. Стимули. Права власності. Гібридна організація. Стратегічні альянси.

Нова інституціональна економіка. Економічні агенти. Моніторинг. Права на ресурси. Агентська проблема. Структура власності. Корпоративне управління. Теорема Коуза. Формальні інститути. Неформальні інститути. Ризики.

Питання для перевірки знань студентів:

1. Що таке трансакційні витрати та які їх основні типи?
2. У чому полягає відмінність між трансакційними та виробничими витратами?
3. Яку роль відіграє інформаційна асиметрія у підвищенні рівня трансакційних витрат?
4. Як зміна інституцій впливає на ефективність економічної діяльності?
5. Наведіть приклади формальних і неформальних інституцій. Чим вони відрізняються?
6. У чому полягає суть еволюційного підходу до формування інституцій?
7. Які основні положення інституціонального аналізу Д. Норта?
8. Що таке концепція «path dependence» і як вона пояснює сталість інституцій?
9. Поясніть поняття «інституційна пастка» та її можливі наслідки для економіки.
10. Які основні чинники визначають ефективність інституційних змін?

11. У чому полягає різниця між екзогенними та ендегенними інституційними змінами?

12. Чому, згідно з Д. Нормом, країни з подібними запасами ресурсів можуть демонструвати різний економічний розвиток?

13. Які види контрактів виділяє О. Вільямсон та які їх основні характеристики?

14. Поясніть поняття специфічного активу в контексті теорії контрактів.

15. Як формується гібридна організація за теорією контрактів О. Вільямсона?

16. Чому контракти, згідно О. Харта, в реальному світі залишаються неповними?

17. Як теорія О. Харта дозволяє визначити межі приватизації у державному секторі економіки?

18. Які особливості побудови ефективної системи винагород запропонував Б. Хольмстрьом?

19. Яке практичне значення має теорія контрактів для корпоративного управління та регулювання публічних послуг?

20. Як можна мінімізувати проблему «безквиткового пасажира» у командній роботі, згідно з Б. Хольмстрьомом?

Тестові завдання

1. Чому після I світової війни економічні дослідження змістили фокус на рівень фірми?

- а) через загальне зростання кількості фірм;
- б) через занепад ринків після війни;
- в) через недосконалість моделі досконалої конкуренції;
- г) через втрату інтересу до макроекономічного аналізу.

2. Який термін був запроваджений в 1990-х роках на основі досліджень Берле та Мінса?

- а) корпорація Менса-Хікса;
- б) публічна компанія;
- в) командитне товариство;
- г) корпорація Берле-Мінса.

3. Що досліджували А. Берле та Г. Мінс у своїх працях?

- а) поведінку споживачів на ринку;
- б) причини появи монополій;

- в) розподіл власності і контролю в корпораціях;
- г) фінансову нестабільність після війни.

4. Яке з тверджень відображає одну з головних цілей у ранніх дослідженнях фірми?

- а) як держава впливає на ціни;
- б) чому інвестори продають контрольні пакети акцій;
- в) як фірми отримують кредити;
- г) як податки впливають на прибуток.

5. Який тип фірм був типовим у Середньовічній Європі?

- а) аграрні корпорації;
- б) торговельні гільдії;
- в) кланові об'єднання;
- г) ремісничі одиниці.

6. Що лежить в основі традиційної теорії фірми?

- а) максимізація зростання та корпоративна відповідальність;
- б) повна інформація та прагнення до максимізації прибутку;
- в) асиметрична інформація між власниками і працівниками;
- г) уникнення ризикованих інвестицій.

7. Яка критика часто висувається проти традиційної теорії фірми?

- а) фірми використовують лише граничні витрати;
- б) фірми ніколи не прагнуть максимізації прибутку;
- в) повна інформація недоступна в реальному світі;
- г) власники завжди співпрацюють з менеджерами.

8. Що означає інтерналізація ринку фірмою?

- а) продаж активів третім сторонам;
- б) координація всіх ринкових процесів за межами компанії;
- в) об'єднання пов'язаних видів діяльності під спільним управлінням;
- г) вихід компанії на нові географічні ринки.

9. Який фактор, на думку О. Вільямсона, є джерелом трансакційних витрат?

- а) надмірна раціональність;
- б) зовнішня конкуренція;
- в) обмежена раціональність;
- г) повна інформація на ринку.

10. Який з наведених прикладів ілюструє *ex ante* витрати?

- а) витрати на забезпечення виконання контракту;
- б) судовий позов через порушення умов;
- в) підготовка проекту контракту;
- г) оплата праці внутрішнього аудитора.

11. При якому типі товарів доцільніше використовувати ринкові механізми замість створення фірми?

- а) товари з високою специфічністю активів;
- б) унікальні послуги;
- в) стандартна продукція;
- г) контрактні інновації.

12. Що є основним критерієм для визначення межі фірми за Р. Коузом?

- а) рівень конкуренції;
- б) баланс витрат;
- в) максимізація прибутку;
- г) розмір фірми.

13. Чим зумовлене зростання управлінських витрат у великих фірмах?

- а) високими податками;
- б) складністю внутрішньої координації;
- в) оптимізацією бізнес-процесів;
- г) використанням цифрових технологій.

14. Що вивчає теорія контрактів у контексті економічної науки?

- а) вплив технологічних змін в економіці на формування контрактів;
- б) вплив споживчих переваг на ринку на формування контрактів;
- в) укладання контрактів в умовах асиметричної інформації, обмеженої раціональності та трансакційних витрат;
- г) монетарну політику уряду в контексті теорії контрактів.

15. Яка з наведених форм контракту, за класифікацією О. Вільямсона, використовується для високоспецифічних трансакцій?

- а) класичний контракт;
- б) неокласичний контракт;

- в) контракт взаємин;
- г) ринковий контракт.

16. Яка головна відмінність ринку та фірми, згідно з О. Вільямсоном?

- а) ринки ефективніші за фірми;
- б) ринки працюють без контрактів;
- в) фірми не залежать від трансакційних витрат;
- г) ринки та фірми є альтернативними структурами вирішення конфліктів.

17. У чому полягає основна ідея теорії неповних контрактів О. Харта?

- а) всі контракти повинні мати арбітражні положення;
- б) контракти не можуть охопити всі можливі ситуації, тому контроль над активами є ключовим;
- в) контракти повинні бути максимально деталізованими;
- г) контракти не потрібні при довірчих відносинах.

18. Що таке проблема «безквиткового пасажир» в контексті теорії Б. Хольмстрьома?

- а) недостатня деталізація контракту;
- б) витік комерційної інформації;
- в) відсутність стимулів до командної роботи через нерівномірний розподіл винагород;
- г) надмірне регулювання контрактів державою.

19. Які організаційні структури О. Вільямсон відносить до гібридних форм?

- а) стратегічні альянси, франчайзинг, мережі фірм;
- б) транснаціональні корпорації;
- в) муніципальні установи;
- г) біржі та банки.

20. Який підхід запропонував Б. Хольмстрьом для стимулювання економічних агентів?

- а) фіксована зарплата без бонусів;
- б) стимули, що ґрунтуються на інформативних показниках;
- в) відмова від будь-якої оцінки результатів;
- г) контроль лише над витратами.

Кейси

Кейс: Теорія трансакційних витрат у дії

Мета кейсу:

1. Зрозуміти суть теорії трансакційних витрат через реальні приклади.
2. Вміти ідентифікувати різні види трансакційних витрат.
3. Аналізувати рішення фірм (виробляти самим чи купувати на ринку) через призму теорії трансакційних витрат.
4. Критично осмислити роль технологій і інституцій у зниженні трансакційних витрат.

Передумови

Теорія трансакційних витрат, запропонована Рональдом Коузом у його класичній праці «Природа фірми» (1937), а згодом розвинена в «Проблемі соціальних витрат» (1960), пояснює, чому існують фірми та як економічні агенти організовують виробництво.

Трансакційні витрати – це витрати на використання ринкового механізму. Вони включають: витрати на пошук і отримання інформації, витрати на переговори та прийняття рішень, витрати на моніторинг і контроль за виконанням угод.

Коли витрати на організацію через ринок вищі, ніж витрати на координацію всередині фірми, підприємства інтерналізують ці процеси. Це основна ідея нової інституціональної економіки.

Uber проти традиційних фірм таксі

Сценарій А: традиційна система таксі, в якій:

- клієнт повинен самотійно знайти таксі, найчастіше на вулиці або телефоном;
- виникає невизначеність щодо ціни, якості, доступності;
- компанії несуть витрати на ліцензування, диспетчеризацію, контроль якості;
- наявні високі координаційні витрати, наприклад, ручне призначення водіїв;
- таксі часто простоюють через невідповідність попиту та пропозиції.

Це є прикладом високих трансакційних витрат як для клієнтів, так і для компаній.

Uber як цифрова платформа, в якій:

- зменшено витрати на пошук – пасажери знаходять авто через додаток;
- ціни прозорі, змінюються динамічно;

- оцінювання водіїв і пасажирів частково замінює офіційний контроль;
- автоматичні платежі знижують витрати на виконання договорів;
- алгоритми забезпечують ефективний розподіл водіїв.

Uber знижує трансакційні витрати та ринкові бар'єри за рахунок технологій, роблячи ринкову координацію ефективнішою за організацію через фірму.

Приклади застосування теорії трансакційних витрат

Приклад	Тип трансакційних витрат	Спосіб вирішення
McDonald's вирощує власну картоплю	Контроль якості, виконання контрактів	Інтерналізація процесу
Amazon купує власний автопарк	Проблеми з логістикою сторонніх фірм	Внутрішня організація доставки
Spotify купує подкаст-студії	Витрати на ліцензування та координацію	Власне виробництво контенту
Tesla будує власні заводи батарей	Контроль постачальників, витік IP	Інтерналізація (Gigafactories)

Питання для роздумів

1. Які саме трансакційні витрати існують у прикладі Uber? Як платформа їх знижує?
2. Чому компанія може обрати внутрішню організацію замість аутсорсингу? Наведіть приклад, коли це рішення не було ефективним.
3. Чи можуть цифрові платформи повністю усунути трансакційні витрати? Чому так або чому ні?
4. Як правова система та інституційне середовище країни впливають на трансакційні витрати?
5. Пригадайте нещодавню послугу, якою ви користувалися. Які трансакційні витрати з нею були пов'язані? Як вони були подолані вами?

Рекомендована література до теми:

1. Abdelnour, J. (2023). The Agency Theory. In: H. El-Farr, (Ed.), *Sage Business Foundations: Human Resource Management*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071923924>
2. Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795. <http://www.jstor.org/stable/1815199>
3. Berle, A., Means, G. (1967). *The Modern Corporation and Private Property*. Brace and World, New York. 380 p.

4. Bowen, H.R. (1955). The Business Enterprise as a Subject for Research: Prepared for the Committee on Business Enterprise Research, 11. New York: Social Science Research Council.
5. Bylund, P. (2011). The Economic Theory of the Firm. *Mises Institute*. mises.org/library/economic-theory-firm
6. Casson, M. (2014). The economic theory of the firm as a foundation for international business theory. *Multinational Business Review*, 22 (3), 205–226. <https://doi.org/10.1108/MBR-06-2014-0024>
7. Cheffins, B.R. (2018). The Rise and Fall (?) of the Berle-Means Corporation. *Seattle University Law Review*, University of Cambridge Faculty of Law Research Paper, 50. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3222726>
8. Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.
9. Coase, R.H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3(1), 1–44. <https://doi.org/10.1086/466560>
10. Coase's Theory of the Firm. *Economist*. www.economist.com/news/economics-brief/21725542-if-markets-are-so-good-directing-resources-why-do-companies-exist-first-our.
11. Cowen, T. (2019). *Big Business: A Lover Letter to an American Anti-Hero*. New York: St. Martins Press.
12. Jensen, M.C. (2003). *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*. Harvard UP.
13. Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
14. Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
15. Khanna, V.S. (2005). The Economic History of Organizational Entities in Ancient India. *University of Michigan Working Paper*, 14(2).
16. Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Company.
17. Kuran, T. (2011). *The Long Divergence: How Islamic Law Held Back the Middle East*. Princeton: Princeton University Press.
18. Michael, D., Krafft, J. (2012). *Handbook on the Economics and Theory of the Firm*. Edward Elgar Publishing.

19. Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2003). *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*. New York: The Modern Library.
20. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
21. Persson, K.G., Sharp, P. (2015). *An Economic History of Europe: Knowledge, Institutions and Growth, 600 to the Present* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
22. Ross, S.A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.
23. Ruskola, T. (2000). Conceptualizing Corporations and Kinship: Comparative Law and Development Theory in a Chinese Perspective. *Stanford Law Review*, 52(6), 1599-1729.
24. Sargent, T.J., Stachurski, J. (2022). *Coase's theory of the firm*. Advanced Quantitative Economics with Python. <https://python-advanced.quantecon.org/coase.html>
25. Spulber, D.F. (2009). *The Theory of the Firm: Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets, and Organizations*. Cambridge UP.
26. Teece, D.J. (2018). Theory of the firm. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_568
27. Theory of the Firm. *Investopedia*.
www.investopedia.com/terms/t/theory-firm.asp
28. Tirole, J. (2014). Market power and regulation. *Nobel Prize Lecture*. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2014/tirole/lecture>
29. Walker, P. (2022). *The theory of the firm: An overview of the economic mainstream* (Revised Edition). Confuse, Obfuscate and Mislead Publishers.
https://www.researchgate.net/publication/348481154_The_Theory_of_the_Firm_An_Overview_of_the_Economic_Mainstream_Revised_Edition
30. Why Do Firms Exist? (2010). *Economist*.
www.economist.com/node/17730360
31. Williamson, O.E. (1996). *The Mechanism of Governance*. Oxford University Press, 429 p.

32. Williamson, O.E. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *American Economic Review*, 100(3), 673-690. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.673>

33. Норт, Д., Волліс, Д., Вайнгест, Б. (2017). *Насильство та суспільні порядки. Основні чинники, які вплинули на хід історії*. К.: Наш Формат, 353 с.

34. Сонін, К., Бремзен, А. (2010). *Мічені Нобелем: вертикальний інтегратор Олівер Вільямсон. Економічна правда*. <https://epravda.com.ua/publications/2010/04/2/231738/>

Тема 2

ОБГРУНТУВАННЯ ІДЕЇ БІЗНЕСУ

- 2.1. *Від теорії до ідеї бізнесу*
- 2.2. *Бізнес-ідея: сутність, значення та ключові етапи її формування*
- 2.3. *Аналіз потреб ринку як основа для обґрунтування бізнес-ідеї*
- 2.4. *Економічне обґрунтування ідеї бізнесу*
- 2.5. *Оцінка ризиків реалізації бізнес-ідеї та їх мінімізація.*
- 2.6. *Презентація бізнес-ідеї*

Кожен великий бізнес починається з ідеї. Це може бути проста думка, сміливе бачення чи новаторське рішення, яке здатне змінити ринок або створити щось принципово нове. Проте сама по собі ідея не є гарантією успіху. Її цінність проявляється лише тоді, коли вона підкріплена глибоким аналізом і чітким обґрунтуванням. На етапі планування підприємницької діяльності обґрунтування бізнес-ідеї виступає ключовим кроком, адже саме в цей момент закладаються основи майбутнього бізнес-проекту.

Обґрунтування ідеї бізнесу дозволяє оцінити її життєздатність у реальних ринкових умовах, виявити потенційні можливості та загрози, спрогнозувати економічні результати й ідентифікувати ризики. Воно є основою для прийняття стратегічних рішень, визначення шляхів розвитку й залучення інвесторів. Крім того, цей процес допомагає підприємцю чітко усвідомити сильні та слабкі сторони ідеї, її відповідність ринковим умовам і потребам цільової аудиторії.

Мета даної теми полягає у формуванні в студентів комплексного уявлення про процес обґрунтування ідеї бізнесу та його значення у досягненні довгострокового успіху підприємства.

Основними завданнями теми є:

- ознайомлення студентів із сутністю поняття «бізнес-ідея» та етапами її формування;

- розгляд методів аналізу ринкового середовища, зокрема вивчення цільової аудиторії, конкурентного середовища та тенденцій ринку;
- формування навичок студентів щодо формулюванню ідеї бізнесу, розробки унікальної пропозиції, яка задовольняє потреби ринку;
- розуміння ключових аспектів економічного обґрунтування бізнес-ідеї та її значення для довгострокового успіху бізнесу;
- ознайомлення студентів із сутністю та різновидами підприємницьких ризиків, а також основними підходами до їх оцінки та мінімізації;
- формування практичних навичок презентації бізнес-ідеї, зокрема підготовки ефективної структури та подання інформації перед інвесторами чи партнерами;
- виконання студентами практичних завдань щодо аналізу реальної бізнес-ідеї за допомогою певних інструментів, обговорення кейсів із реального бізнесу, а також розробка студентами власних бізнес-ідей та їх презентація.

Дана тема поєднує теоретичні аспекти з практичними інструментами, що допоможе студентам не лише зрозуміти процес обґрунтування бізнес-ідеї, а й застосувати отримані знання для розробки власних підприємницьких проєктів.

У цій темі навчального посібника розглядаються теоретичні основи тлумачення поняття «бізнес-ідея» та етапи її формування, що дозволяє глибше зрозуміти сутність цього поняття та принципи його реалізації. Також у темі висвітлюються підходи до аналізу ринкового середовища, які дають змогу оцінити потреби цільової аудиторії та конкурентне оточення, що є основою для формулювання унікальної бізнес-ідеї. Особливу увагу приділено методам економічного обґрунтування ідеї, включно з розрахунком стартових витрат, оцінкою рентабельності та фінансовим прогнозуванням. У контексті управління ризиками акцент зроблено на ідентифікації потенційних загроз та розробці стратегій щодо їх мінімізації. Тема завершується ознайомленням із техніками ефективної презентації бізнес-ідеї, що сприяє її успішному поданню інвесторам або партнерам.

2.1. Від теорії до ідеї бізнесу

Після ґрунтовного аналізу економічних теорій фірми, що розкривають її сутність, цілі та еволюцію поглядів на її функціонування, можна перейти від теоретичних засад до практичної площини бізнесової діяльності. Ця тема є відмінною відправною точкою. Вона закладає необхідний теоретичний фундамент для розуміння природи фірми, її меж, внутрішньої організації та взаємодії з ринком. Включення теорії трансакційних витрат, агентських відносин, теорії контрактів та прав власності є абсолютно оптимальним, оскільки ці концепції є основними для сучасного економічного аналізу фірми.

Тема 1 показала, що фірма, незалежно від її розміру та форми власності, є ключовим гравцем в економічній системі, що створює цінність, генерує доходи та сприяє розвитку суспільства. З нього стає зрозуміло, чому фірми виникають, як вони прагнуть мінімізувати трансакційні витрати, максимізувати прибуток або зростання, та яку роль відіграють менеджери у їхньому функціонуванні.

Після глибокого занурення в економічну теорію фірми, де розглянуто еволюцію поглядів на її сутність, цілі та механізми функціонування, логічним кроком є перехід до практичної площини – обґрунтування ідеї бізнесу. Тема 1 продемонструвала, що фірма є не просто абстрактною економічною одиницею, а живою, адаптивною структурою, що виникає для вирішення конкретних економічних завдань та мінімізації трансакційних витрат. Вчені, такі як Говард Боуен, Джон Міклетвейт, Едріан Вулдрідж та Тайлер Ковен, одноставно підкреслюють ключову роль бізнес-підприємств у процвітанні суспільства, створенні товарів і послуг, забезпеченні робочих місць та формуванні якості життя. Перехід від теорії до практичного формування бізнес-ідеї є логічним і своєчасним. Розгляд сутності ідеї бізнесу, аналізу потреб ринку, економічного обґрунтування, оцінки ризиків та презентації є вичерпним і надає студентам повне уявлення про початкові етапи бізнес-діяльності.

Сьогодні, в умовах глобальної невизначеності та, особливо, для України – у винятково нестабільному ринковому середовищі, зумовленому повномасштабними воєнними викликами, актуальність бізнесу набуває нового, екзистенційного значення. Бізнес в таких умовах – це не лише двигун економічного зростання, а й опора

стійкості, джерело забезпечення життєдіяльності країни, створення робочих місць та підтримки соціальної стабільності. Як ніколи раніше, гостро стоїть питання про спроможність фірм адаптуватися до шоків, відновлювати зруйноване, переорієнтовувати виробництво та послуги відповідно до нових потреб суспільства і держави. У цьому контексті, здатність генерувати та обґрунтовувати життєздатну бізнес-ідею стає не просто бажаною навичкою, а критично важливою компетенцією.

Ця актуальність бізнесу як діяльності поширюється на всі його форми та масштаби – від малого до великого.

В умовах воєнного часу, малі підприємства часто демонструють надзвичайну гнучкість та швидкість адаптації. Саме вони здатні оперативно заповнювати ніші, що виникають через зміни у логістиці, міграції населення чи руйнування великих виробництв. Обґрунтована бізнес-ідея для малого підприємства – це шлях до виживання, підтримки локальних економік та забезпечення базових потреб населення. Вона дозволяє чітко визначити нішу на ринку, зрозуміти потреби споживачів та знайти свою унікальну цінність, швидко переорієнтувати діяльність, мінімізувати ризики в умовах обмежених ресурсів та підвищеної невизначеності. Необхідність мінімізації трансакційних витрат, про яку говорив Р. Коуз, є особливо гострою для невеликих компаній, де кожен ресурс на вагу золота.

Для середніх компаній, які знаходяться на етапі активного зростання та розширення, чітка бізнес-ідея допомагає масштабувати операції, залучати інвестиції та ефективно конкурувати на ринку. Для середніх підприємств актуальність обґрунтованої ідеї полягає у необхідності стратегічного планування, релокації чи диверсифікації діяльності. Вони є містком між локальними потребами та загальнонаціональними викликами, забезпечуючи виробництво ключових товарів та послуг, відновлення ланцюгів постачання та створення більшої кількості робочих місць. Чітко сформульована бізнес-ідея дозволяє залучати інвестиції для відновлення та розвитку, а також ефективно використовувати потенціал для зростання навіть у кризових умовах. Теорії, що пояснюють максимізацію зростання та частки ринку, стають особливо релевантними, оскільки дозволяють формувати стратегії, що виходять за рамки простої максимізації прибутку.

Навіть для великих корпорацій, що мають значні ресурси та усталені ринкові позиції, постійне обґрунтування та переосмислення бізнес-ідей є життєво важливим для збереження конкурентоспроможності та адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Концепції, такі як корпоративна соціальна відповідальність та максимізація корисності менеджерів, показують, що цілі великих фірм виходять за межі виключно фінансових показників. Великі корпорації стикаються з викликами збереження операційної безперервності, захисту критичної інфраструктури та підтримки масштабних виробничих циклів. Для них обґрунтування бізнес-ідей часто пов'язане з макроекономічними тенденціями, соціальною відповідальністю та роллю у відбудові країни. Інноваційні та стійкі бізнес-ідеї дозволяють великим підприємствам не лише вистояти, але й стати рушійною силою економічного відновлення, залучаючи значні інвестиції та створюючи мультиплікативний ефект для всієї економіки.

Таким чином, незалежно від розміру, кожне підприємство починається з ідеї – відповіді на питання: «Яку проблему ми вирішуємо? Яку цінність створюємо?». Необхідність виникнення ідеї бізнесу продиктована не лише бажанням підприємця отримати прибуток, а й потребами ринку, що вимагають нових товарів, послуг та інноваційних рішень. У сучасному нестабільному середовищі, де економічна невизначеність є нормою, а воєнні виклики додають безпрецедентних ризиків, здатність підприємця чи менеджера ідентифікувати, розвинути та ґрунтовно обґрунтувати бізнес-ідею є не просто академічним завданням, а життєво важливою навичкою. Саме від якості цих ідей залежить не тільки успіх окремих фірм, а й економічна стійкість та майбутнє країни. Ця тема допоможе студентам систематизувати підхід до генерації та обґрунтування бізнес-ідей, враховуючи як теоретичні засади функціонування фірми, так і практичні аспекти її реалізації у різних масштабах бізнесу.

2.2. Бізнес-ідея: сутність, значення та ключові етапи її формування

Ідея бізнесу є фундаментальною основою будь-якої підприємницької діяльності, яка визначає стратегічні напрями

розвитку бізнесу та є ключовим інструментом для досягнення успіху на ринку.

Бізнес-ідея – це концепція чи задум, який включає створення нового продукту, послуги або бізнес-процесу з метою задоволення певних потреб ринку, отримання прибутку та досягнення конкурентних переваг (Доброва, 2018). Вона є основою для створення та розвитку підприємницької діяльності, яка спрямована на вирішення актуальних проблем споживачів та створення цінності для клієнтів.

Варто зазначити, що ідея бізнесу об'єднує у собі можливість задовольнити певну потребу споживачів чи вирішити проблему ринку через створення нових або удосконалених продуктів чи послуг. Саме бізнес-ідея є основою для створення підприємницької діяльності та виступає як головний інструмент конкурентоспроможності компанії, визначаючи основні напрями її діяльності та формуючи основу для майбутнього успіху бізнесу.

Бізнес-ідея є комплексним поняттям, що об'єднує кілька ключових складових, які забезпечують її життєздатність і конкурентоспроможність (рис. 2.2.1) (Канцір, 2021). Кожна складова відіграє важливу роль у формуванні бізнесу та його успішності на ринку. Розглянемо основні складові бізнес-ідеї детальніше.



Рис. 2.2.1. Складові бізнес-ідеї

1. Ідея – основний задум або концепція майбутнього бізнесу. Ідея повинна вирішувати конкретну проблему або задовольняти певну потребу споживачів. Надзвичайно важливо, щоб бізнес-ідея відрізнялась від вже існуючих на ринку ідей, тобто була унікальною.

2. Продукт або послуга – це матеріалізоване втілення ідеї, яке створює корисність для клієнта. Іншими словами, це безпосереднє створення фізичного товару, який буде пропонуватися клієнтам, або надання певних послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Важливою особливістю даного компоненту є якість товару або послуги, яка зумовлює задоволення клієнтів та їхню лояльність до продукції певної компанії.

3. Цільова аудиторія – це певна категорія споживачів, яким буде запропонована бізнес-ідея. При виборі цільової аудиторії варто розуміти, які проблеми та потреби є в неї і запропонувати таку бізнес-ідею, яка змогла б їх вирішити та цілковито задовольнити. Крім того, важливими є і знання компанії щодо поведінки обраної цільової аудиторії та її реакції та певні товари, послуги та різного роду маркетингові заходи щодо стимулювання збуту (Chytrak & Virkovska, 2023).

4. Конкурентні переваги – здатність бізнес-ідеї відрізнитися від вже наявних на ринку аналогічних ідей за рахунок своїх унікальних характерних особливостей, заходів цінової та нецінової конкуренції, зокрема, наявності додаткових характеристик чи опцій продукту, покращеній якості або особливих умовах сервісного обслуговування. У визначенні конкурентних переваг бізнес-ідеї важливим є *позиціонування* – формування унікальності позиції товару на ринку, яка допоможе йому виділятися з-поміж конкурентів.

5. Оцінка ризиків та можливостей бізнесу – необхідний компонент бізнес-ідеї, адже всі компанії діють на ринку за умов невизначеності. Саме тому вкрай важливо розуміти наявність потенційних ризиків та загроз, які можуть виникнути на шляху реалізації бізнес-ідеї, вміти їх ідентифікувати, оцінювати та зменшувати, для чого необхідно створювати стратегії, які дозволять мінімізувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища. Окрім ризиків, потрібно здійснювати також і оцінку потенційних можливостей компанії, а саме її потенціал та розширення бізнес-діяльності задля забезпечення довгострокового успіху на ринку.

Таким чином, головні складові бізнес-ідеї включають ідею, продукт або послугу, цільову аудиторію, конкурентні переваги, а також здатність до мінімізації ризиків і адаптації до змін. Всі ці компоненти взаємопов'язані і дозволяють створити цілісне і успішне підприємницьке рішення.

Як відомо, бізнес-ідея є основою для створення і розвитку бізнесу, тому її характеристики визначають успіх та конкурентоспроможність компанії на ринку. Важливо, щоб бізнес-ідея була добре продумана і відповідала сучасним потребам та вимогам ринку. Розглянемо основні характерні особливості бізнес-ідеї детальніше.

Основні характерні особливості бізнес-ідеї:

- Привабливість – бізнес-ідея повинна мати потенціал для залучення уваги клієнтів, партнерів та інвесторів. Привабливість досягається завдяки можливості задовольнити певні потреби споживачів або запропонувати щось нове та корисне для ринку.
- Унікальність, яка є однією з ключових характеристик бізнес-ідеї. Вона полягає в тому, що ідея має відрізнятися від інших вже існуючих рішень на ринку. Це може стосуватися продукту, послуги, процесу або підходу до вирішення певної проблеми. Саме унікальність ідеї дозволяє бізнесу зайняти своє місце та створити конкурентні переваги.
- Інноваційність, яка передбачає використання принципово нових рішень та підходів, які дають змогу бізнесу запропонувати на ринку щось нове та прогресивне, або ж удосконалити вже існуючі товари чи послуги. Сьогодні багато успішних компаній намагаються включити елемент інноваційності у своїх бізнес-ідеях.
- Реалістичність – бізнес-ідея повинна бути цілком реалістичною та можливою бути здійсненою в конкретних економічних, технологічних або соціальних умовах. Вона повинна враховувати обмеження фінансів, часу, людських та природних ресурсів, що робить бізнес-ідею можливою для реалізації без надмірних ризиків.
- Економічна доцільність характеризує здатність бізнес-ідеї приносити прибуток та забезпечувати окупність витрат.

Ключовими показниками економічної доцільності бізнес-ідеї є її:

- дохідність – здатність бізнесу приносити прибуток з урахуванням витрат на його створення та підтримку;
 - рентабельність – співвідношення обсягу сукупних витрат компанії до її прибутку, яке забезпечує ефективність ведення бізнесу;
 - окупність – показник ефективності ведення бізнесу, що визначає його здатність швидко повернути інвестиції у вигляді прибутку за певний період часу. З точки зору економічної доцільності, важливо, щоб бізнес-ідея мала потенціал для стабільного зростання доходів та мінімізації витрат.
- Гнучкість ідеї дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін на ринку, технологічних нововведень чи мінливих потреб клієнтів. Гнучкість є надзвичайно важливою характеристикою для довгострокового успіху бізнесу, оскільки ринок постійно змінюється (Гоулман, 2021).
- Потенційна масштабованість – бізнес-ідея повинна мати можливість для подальшого розширення, адаптації до нових умов та ринків.
- Соціальна відповідальність – сучасні бізнес-ідеї часто мають на меті не лише отримання прибутку, а й позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище. Бізнес-ідея повинна враховувати екологічні, етичні та соціальні аспекти, що дозволяє підприємству бути відповідальним перед суспільством (Педько, 2019). Соціальна відповідальність дозволяє бізнесу створювати цінності для споживачів і сприяє довгостроковому успіху.

Таким чином, ключові характеристики бізнес-ідеї об'єднують у собі привабливість, унікальність, інноваційність, реалістичність, економічну доцільність, гнучкість, потенційну масштабованість та соціальну відповідальність. Всі ці аспекти допомагають створити успішну та стійку бізнес-ідею, яка відповідає сучасним вимогам ринку.

Етапи формування бізнес-ідеї

Бізнес-ідея проходить кілька ключових етапів від моменту її зародження до повноцінного втілення в реальний бізнес. Кожен етап є

важливим для формування і розвитку ідеї, а також для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Давайте детальніше розглянемо основні етапи бізнес-ідеї (рис. 2.2.2).

Перший етап формування бізнес-ідеї – **дослідження ринку та аналіз потреб**. Дослідження ринку є ключовим етапом у формуванні бізнес-ідеї, оскільки дозволяє глибше зрозуміти потреби потенційних клієнтів і знайти унікальні способи їх задоволення. Цей процес включає систематичне вивчення ринкового середовища з метою виявлення можливостей для створення цінності. Крім того, він допомагає глибше зрозуміти потреби потенційних клієнтів і знайти унікальні способи їх задоволення. Такий процес включає:

- збір інформації про ринок, аналіз галузевих даних та тенденцій для визначення основних сегментів і напрямків розвитку;
- визначення цільової аудиторії шляхом вивчення групи споживачів із певними потребами та проблемами;
- аналіз потреб клієнтів, з'ясування невирішених проблем, що дозволяє формувати ідеї, які відповідають реальним запитам;
- оцінка конкурентного середовища для знаходження унікальних можливостей;
- формулювання стратегічних висновків для виявлення ринкових ніш і вдосконалення існуючих рішень.

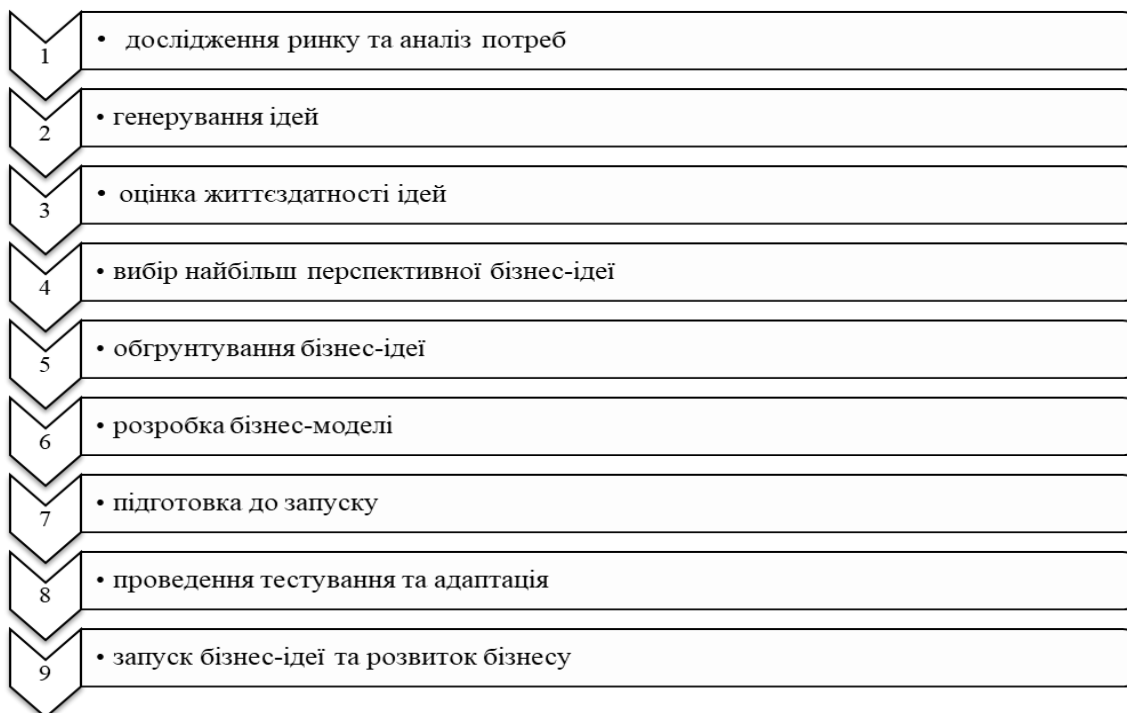


Рис. 2.2.2. Етапи формування бізнес-ідеї

Дослідження ринку є фундаментом для успішного формування бізнес-ідеї, оскільки дозволяє зрозуміти, яку цінність потрібно створити для клієнтів та яким чином забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Другий етап формування бізнес-ідеї – **генерування ідей** – є важливим кроком для створення конкурентоспроможних продуктів або послуг. На цій стадії відбувається пошук потенційних рішень для задоволення ринкових потреб та вирішення проблем. Важливими складовими генерування ідей є:

- дослідження існуючих рішень, яке дозволяє вивчити успішні підходи та створити нові, більш ефективні ідеї;
- інноваційний підхід до вирішення проблем шляхом пошуку нестандартних ідей для задоволення потреб ринку;
- диверсифікація джерел ідей – включення різноманітних методів, таких як спостереження за ринком, аналіз потреб клієнтів і обмін досвідом;
- використання різних методів генерування ідей, таких як мозковий штурм (інтенсивний пошук рішень без обмежень, де всі ідеї фіксуються без оцінки їхньої реальності), групові дискусії (колективне обговорення та взаємне стимулювання ідей у групі експертів або клієнтів) чи крос-інновація (перенесення ідей з інших галузей для створення унікальних рішень).

Після генерування необхідно провести фільтрацію ідей, щоб обрати серед них найбільш перспективні та життєздатні для подальшого розвитку бізнесу. Таким чином, генерування ідей є творчим процесом, який дозволяє знаходити унікальні рішення, що відповідають потребам ринку та забезпечують конкурентні переваги.

Ключовим для визначення потенціалу бізнес-ідеї для успішного розвитку є **оцінка життєздатності ідеї** – третій етап формування бізнес-ідеї, який включає в себе аналіз реалістичності, економічної доцільності, конкурентоспроможності та можливостей реалізації бізнес-ідеї.

Під час оцінки життєздатності бізнес-ідеї необхідно:

- визначити попит на продукт або послугу на основі аналізу потреб клієнтів та ринкових тенденцій;

- оцінити конкурентоспроможність, вивчаючи сильні і слабкі сторони конкурентів та визначаючи можливості для створення унікальних переваг;
- провести економічну оцінку, розрахувавши витрати, доходи, рентабельність та термін окупності;
- оцінити технічні та операційні можливості для реалізації бізнес-ідеї, включаючи доступ до ресурсів та рівень компетенції команди;
- перевірити юридичні та регуляторні аспекти для дотримання необхідних вимог і дозволів;
- вивчити ризики та розробити стратегії їх мінімізації;
- провести тестування бізнес-ідеї на ринку для отримання реальних відгуків споживачів.

Оцінка життєздатності ідеї – це не просто перевірка її на відповідність ринковим вимогам, але й на здатність до ефективної реалізації з усіх точок зору: від фінансів до технологій і правових аспектів. Цей етап дозволяє уникнути помилок і мінімізувати ризики, а також дає чітке розуміння, чи здатна ідея перетворитись в успішний і стабільний бізнес.

Вибір найбільш перспективної бізнес-ідеї є ще одним важливим етапом на шляху до створення успішного бізнесу. Цей процес включає аналіз попередніх етапів, оцінку життєздатності ідей, а також визначення тієї з них, яка найбільшою мірою відповідає ринковим потребам, має мінімальні ризики та найбільший потенціал для розвитку.

Під час вибору найбільш перспективної бізнес-ідеї необхідно враховувати:

- оцінку результатів попередніх етапів для виділення ідей з найбільшим потенціалом;
- визначення унікальності та конкурентних переваг для створення чіткої позиції на ринку;
- аналіз ризиків та розробку стратегії їх мінімізації для забезпечення стабільності бізнесу;
- фінансову обґрунтованість з розрахунком рентабельності та потенціалу зростання доходів;
- операційну та технологічну реалізованість ідеї з урахуванням доступних ресурсів та компетентності команди;

- підтримку ринкових тенденцій для відповідності актуальним запитам клієнтів та трендам;
- тестування та валідацію ідеї для отримання зворотного зв'язку та можливостей для удосконалення;
- стратегію розвитку для ефективного впровадження ідеї.

Наступний, п'ятий етап – **обґрунтування ідеї бізнесу** – є ключовим для оцінки її доцільності та життєздатності. На цьому етапі детально аналізуються фінансові, ринкові та операційні аспекти ідеї, щоб переконатися в її здатності забезпечити прибутковість і стабільність. Обґрунтування включає оцінку витрат, очікуваних доходів, а також визначення потенційних ризиків і стратегій щодо їх мінімізації. Цей етап дозволяє компанії створити чіткий план дій для реалізації бізнес-ідеї та підготовки до її успішного запуску.

Шостий етап формування ідеї бізнесу, а саме **розробка бізнес-моделі** є важливим кроком для створення ефективного та життєздатного бізнесу. Бізнес-модель визначає, як підприємство створюватиме цінність для клієнтів і які джерела доходу будуть використовуватися для забезпечення сталого фінансового результату. Основні компоненти бізнес-моделі включають ключові ресурси, канали взаємодії з клієнтами, партнерства, діяльність по обслуговуванню та створенню вартості, а також витрати, що супроводжують реалізацію ідеї.

Створення бізнес-моделі дозволяє деталізувати, як саме буде працювати бізнес на практиці. Вона допомагає зрозуміти логіку взаємодії між різними елементами бізнесу та визначити найбільш ефективні способи досягнення цілей. Завдяки цьому етапу можна оптимізувати процеси, мінімізувати витрати та створювати стратегії для довгострокового розвитку. Розробка бізнес-моделі є важливим інструментом для управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Наступний, сьомий етап формування бізнес-ідеї – **підготовка до запуску** – є важливим кроком для забезпечення ефективного та успішного виходу з ідеєю на ринок. На цьому етапі всі попередні етапи формування ідеї – від аналізу ринку до розробки бізнес-моделі – інтегруються в реальну практику. Підготовка до запуску включає в себе детальне планування всіх аспектів діяльності бізнесу задля того, щоб мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід до реального функціонування.

На цьому етапі необхідно ретельно налаштувати усі процеси та системи, які будуть використовуватись для управління бізнесом. Це може включати створення веб-сайту, інтеграцію CRM-системи для управління клієнтами, налаштування фінансових інструментів для контролю за витратами та доходами, а також підготовку команди до виконання своїх функцій. Важливо також врахувати маркетингові стратегії та канали комунікації для залучення потенційних клієнтів і партнерів.

Крім того, підготовка до запуску передбачає тестування всіх процесів і продуктів на реальних користувачах або невеликих групах клієнтів, щоб зібрати необхідні дані для оптимізації бізнес-діяльності. Така підготовка дозволяє усунути можливі помилки та зробити продукт або послугу такими, які б максимально відповіли запитам ринку. Усі ці дії спрямовані на створення міцної основи для довгострокового розвитку та успіху бізнесу.

Критичним для забезпечення успіху та ефективності бізнесу є восьмий етап формування бізнес-ідеї – **етап проведення тестування та адаптації**. Так, після створення всіх основних компонентів бізнесу, наступний крок полягає у перевірці концепції на реальних умовах ринку та внесенні необхідних коректив для оптимізації результатів.

Проведення тестування дозволяє отримати цінні дані про те, як ринок сприймає продукт або послугу. Це включає аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, виявлення слабких місць у процесах, а також перевірку ефективності бізнес-моделі. В результаті тестування можна виявити недоліки, які потребують виправлення, а також удосконалити процеси задля того, аби зменшити витрати та підвищити якість продукції або послуг.

Адаптація бізнес-ідеї є важливим етапом для її подальшого розвитку. На основі отриманих результатів розробляються коригуючі заходи, які допомагають зменшити ризики, поліпшити взаємодію з клієнтами та збільшити конкурентоспроможність. Постійне тестування та адаптація дозволяють підтримувати бізнес у динамічному стані, що забезпечує його здатність відповідати змінним умовам ринку та задовольняти потреби клієнтів.

І, нарешті, останнім, дев'ятим етапом формування бізнес-ідеї є власне її **запуск та розвиток бізнесу**, який є кульмінацією всіх попередніх етапів і основою для сталого зростання та довгострокового успіху компанії на ринку. На цьому етапі бізнес

починає працювати повноцінно, реалізуючи свої продукти або послуги на ринку та адаптуючи діяльність до постійних змін.

Після успішного тестування та внесення необхідних коректив, бізнес-ідея переходить у стадію практичної реалізації. Це включає налагодження всіх операційних процесів, розширення клієнтської бази та активне просування бренду. Важливо забезпечити стабільність та ефективність у роботі бізнесу, а також постійно вдосконалювати бізнес-модель відповідно до потреб ринку.

Розвиток бізнесу передбачає не лише збільшення обсягів продажу чи впровадження нових продуктів, а й постійний аналіз ефективності діяльності. Це дозволяє не лише підтримувати конкурентоспроможність бізнесу, а й створювати нові можливості для зростання, такі як розширення ринків, впровадження інновацій або оптимізація внутрішніх процесів. Постійний моніторинг та адаптація до змін є ключовими складовими успішного розвитку бізнесу у довгостроковій перспективі.

Як бачимо, формування бізнес-ідеї – це доволі складний та багатоетапний процес, який вимагає ретельного аналізу, творчості та стратегічного підходу. Проходження всіх дев'яти етапів формування бізнес-ідеї – від дослідження ринку до запуску та постійного розвитку – дозволяє створити міцний фундамент для успішного бізнесу. Кожен етап забезпечує глибоке розуміння ринкових потреб, дозволяє ефективно генерувати ідеї, оцінювати їх життєздатність та адаптувати до змін. Завдяки цьому послідовному процесу формування бізнес-ідеї можна створити конкурентоспроможний продукт або послугу, яка відповідає очікуванням клієнтів і має потенціал для сталого розвитку.

2.3. Аналіз потреб ринку як основа для обґрунтування бізнес-ідеї

Аналіз потреб ринку є ключовим етапом у процесі обґрунтування бізнес-ідеї, адже саме він дозволяє зрозуміти, чи буде запропонований продукт або послуга затребуваними на ринку. Для того, щоб ідея бізнесу мала шанси на успіх, необхідно дослідити рівень попиту, визначити очікування та потреби цільової аудиторії, проаналізувати, які рішення вже пропонують конкуренти, а також врахувати актуальні тенденції та зміни на ринку. Такий підхід дозволяє сформулювати

унікальну, релевантну і конкурентоспроможну пропозицію, яка дійсно вирішує проблеми споживачів.

Дослідження попиту

Фундаментальною складовою аналізу потреб ринку, що забезпечує обґрунтованість бізнес-ідеї, є дослідження ринкового попиту. Цей процес дозволяє виявити, які продукти чи послуги необхідні споживачам, у якій формі вони мають бути представлені, і які фактори впливають на їх вибір.

Для оцінки потреб цільової аудиторії застосовуються різноманітні методи, кожен з яких має свої переваги та обмеження (див. табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

Основні методи оцінки потреб цільової аудиторії

Метод	Характеристика	Переваги	Обмеження	Доцільність використання (типи ринків / продуктів)
Опитування (анкетування)	Кількісний та якісний метод збору інформації за допомогою запитань	Масштабність, швидкість обробки, анонімність, гнучкість запитань	Може бути поверховим, залежить від чесності відповідей	Масові ринки, е-комерція, мобільні додатки, послуги з великою базою клієнтів
Інтерв'ю	Особисте або дистанційне спілкування з респондентами, може бути структурованим або вільним	Глибина інформації, можливість уточнень, виявлення мотивацій	Тривалість, трудомісткість, суб'єктивність	B2B-продукти, послуги з високим залученням (медицина, консалтинг), інноваційні або складні технологічні продукти
Фокус-групи	Групове обговорення під модератором, для збору якісної інформації	Виявлення соціальних впливів, генерація ідей, глибоке розуміння думок	Потребує модерації, може виникати груповий тиск, невелика вибірка	Нові продукти, брендинг, концепт-тестування, продукти з емоційною складовою (мода, їжа, косметика, сувеніри, дизайн)
Спостереження	Аналіз поведінки без прямого контакту, в реальному чи цифровому середовищі	Об'єктивність, реальні дії, придатність для поведінкових моделей	Не завжди зрозумілі мотиви, потребує інтерпретації	Роздрібна торгівля, UX/UI-дизайн, мобільні додатки, точки продажу, виставки, офлайн-заклади (ресторани, кафе, супермаркети)
Аналіз вторинних даних	Використання вже наявної інформації з відкритих джерел, звітів, досліджень, баз даних	Економія ресурсів, швидкість, доступ до великих масивів даних	Дані можуть бути застарілими, не завжди точні або релевантні	Попереднє вивчення ринку, стратегічне планування, конкурентний аналіз, аналіз трендів у сфері технологій, споживчих товарів або економіки

До основних методів оцінки потреб цільової аудиторії відносяться:

1. Опитування (анкетування).
2. Інтерв'ю.
3. Фокус-групи.
4. Спостереження.
5. Аналіз вторинних даних.

Опитування (анкетування) є одним із найбільш поширених методів збору інформації для оцінки потреб цільової аудиторії. Опитування як кількісний метод дозволяє отримати широкомасштабні дані про уподобання та потреби споживачів. Цей метод дозволяє отримати дані від великої кількості респондентів, що забезпечує високий рівень надійності та точності результатів.

Метод опитування (анкетування) дозволяє отримати як **кількісні**, так і **якісні дані**. Кількісна інформація включає статистичні показники, такі як частота використання продукту або послуги, у той час як якісна інформація охоплює відгуки та думки респондентів. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти вимоги аудиторії та адаптувати стратегії компанії відповідно до її очікувань. Так, *наприклад, питання на кшталт «Як часто Ви використовуєте наш продукт?» дає кількісні дані (Відповідь: «Щодня/Один раз на тиждень/Один раз на місяць/Один раз на рік/Ніколи»), а запитання типу «Що саме Вам подобається в нашому продукті?» дозволяє отримати цінні якісні відгуки.* Приклади анкетувань з метою збору кількісних та якісних даних відображено на рис. 2.3.1 та рис. 2.3.2.

Опитування про сайт компанії

Розділ 2. Навігація

Чи легко знайти потрібну статтю на сайті?

☐ Легко

☐ Не завжди зрозуміло, де шукати

☐ Майже неможливо

Back Submit Clear form

Рис. 2.3.1. Збір кількісних даних під час проведення анкетування

Опитування щодо якості обслуговування

1. Розкажіть про свій досвід покупок у нашому магазині.

Що вам сподобалося і що ви хотіли б змінити?

Your answer

Submit Clear form

Рис. 2.3.2. Збір якісних даних під час проведення анкетування

Залежно від мети опитування, питання можуть бути як закритими, так і відкритими.

Закриті питання дозволяють отримати чіткі відповіді, вибір яких обмежений варіантами (наприклад, «Чи задоволені ви швидкістю нашої служби підтримки?», відповідь на які зазвичай є «Так/Ні»), що полегшує подальший аналіз.

Відкриті питання надають респондентам більше простору для висловлення власних думок (наприклад, «Які зміни Ви б хотіли побачити у нашому обслуговуванні?»). Це дає можливість зібрати більш детальні й глибокі відомості про вподобання та очікування цільової аудиторії.

Серед переваг методу опитування варто відзначити масштабність, оскільки за допомогою цього методу можна залучити велику кількість респондентів, що сприяє отриманню надійних результатів. Анонімність опитування дозволяє респондентам висловлювати свої думки більш відкрито і чесно, а ефективність методу забезпечує швидкий збір та обробку даних. Все це дозволяє оперативно реагувати на потреби цільової аудиторії та зміни в її поведінці.

Отримані результати можуть бути використані для детального аналізу потреб та уподобань цільової аудиторії, що сприяє адаптації продуктів чи послуг. Наприклад, після проведення опитування серед користувачів мобільного додатку компанія виявила, що більшість респондентів хотіли б мати додаткові функції для персоналізації

інтерфейсу. Це дозволило розробити оновлення, що точно відповідає потребам користувачів.

Таким чином, анкети та опитування є ефективним інструментом для збору інформації, що допомагає точніше визначити потреби цільової аудиторії та адаптувати стратегії маркетингу чи розробку продуктів.

Інтерв'ю є також одним із найбільш поширених методів збору даних для оцінки потреб цільової аудиторії. Цей метод полягає в безпосередньому спілкуванні з респондентами для отримання інформації про їхні уподобання, проблеми, очікування та мотивацію. Інтерв'ю можуть бути структурованими (із заздалегідь визначеними питаннями), напівструктурованими (із певними темами для обговорення) або неструктурованими (де респонденти мають повну свободу у відповідях). Вибір типу інтерв'ю залежить від цілей дослідження та глибини необхідної інформації.

Одним із переваг інтерв'ю є можливість отримання у респондентів детальних відповідей, оскільки дослідник може задавати уточнюючі питання, що дозволяють глибше розкрити тему. Наприклад, вивчення потреб споживачів на ринку косметичних засобів за допомогою інтерв'ю може допомогти компанії зрозуміти, які інгредієнти у косметиці є пріоритетними для покупців, які функціональні якості важливі (наприклад, гіпоалергенність або ефект омолодження), та як вони оцінюють різні бренди. Або ж у дослідженні потреб клієнтів ресторану інтерв'ю можуть допомогти зрозуміти, які страви найбільше подобаються відвідувачам, чи є у них побажання щодо нових страв або змін в якості обслуговування. В результаті таких інтерв'ю ресторан може адаптувати своє меню до запитів аудиторії, а також поліпшити сервіс, що відповідає конкретним очікуванням клієнтів.

Іншим прикладом є використання інтерв'ю в розробці нових продуктів або послуг. Для прикладу, розглянемо стартап у галузі технологій, який прагне розробити додаток для підтримки здоров'я. Проведення серії інтерв'ю з потенційними користувачами дозволить зрозуміти їхні основні проблеми зі здоров'ям, уподобання в дизайні інтерфейсу та функціоналу програми. Ці дані допоможуть уникнути помилок при розробці продукту, забезпечивши його більш точну відповідність потребам ринку.

Таким чином, інтерв'ю є важливим інструментом у розробці стратегії комунікацій та продуктових пропозицій для бізнесів. Воно дозволяє отримати глибоке розуміння потреб та очікувань споживачів, що, в свою чергу, сприяє покращенню якості продукції та послуг, а також забезпечує більш ефективну взаємодію з цільовою аудиторією. Такий підхід дозволяє зібрати цінну інформацію, яку важко отримати за допомогою інших методів дослідження.

Ще одним популярним методом дослідження потреб цільової аудиторії є так звані **фокус-групи**. Цей метод дозволяє оцінити потреби цільової аудиторії через групові обговорення, що проводяться під керівництвом модератора. Фокус-групи ефективно використовують для збору якісної інформації, оскільки саме цей метод дає можливість не лише дослідити індивідуальні погляди респондентів, але й взаємодію між ними. Зазвичай фокус-групи складаються із 6-10 осіб, що належать до однієї цільової аудиторії, і дають змогу отримати глибоке розуміння їхніх думок, мотивацій, проблем і потреб. Під час фокус-групи модератор використовує спеціально підібрані питання та певні стимули для поглиблення дискусії, що дозволяє розкрити різноманітні аспекти споживчих переваг та звичок.

Однією із основних переваг даного методу є те, що учасники взаємодіють одні з одними, що, в свою чергу, може дати поштовх до синергійного виникнення серед них нових ідей та точок зору, які зазвичай могли б бути не виявленими під час індивідуальних інтерв'ю. Наприклад, при проведенні фокус-групи для дослідження споживчих вподобань на ринку смартфонів, учасники можуть поділитися своїми поглядами на функціональність та дизайн гаджетів, а також обговорити переваги і недоліки різних брендів, що, в свою чергу, дозволить компанії створити більш якісний та конкурентоспроможний продукт.

Фокус-групи також широко використовуються для тестування нових продуктів або ідей до ще їх випуску на ринок. Наприклад, перед запуском нової марки продуктів харчування компанія може провести кілька фокус-груп із потенційними споживачами для того, щоб оцінити сприйняття бренду, смаки продукту і навіть упаковку. В результаті таких обговорень компанія може отримати цінні відгуки, які дозволяють внести необхідні корективи перед масштабним виробництвом, мінімізуючи ризики неуспіху на ринку.

Завдяки тому, що фокус-групи сприяють глибшому розумінню групової динаміки та інтерпретації спільних думок, цей метод є надзвичайно корисним для оцінки потреб і поведінки складних або неоднорідних цільових аудиторій, де важливо враховувати різноманітність точок зору та соціальний контекст.

Спостереження є ще одним важливим методом оцінки потреб цільової аудиторії, який дозволяє дослідникам отримати безпосередні та об'єктивні дані про поведінку, звички та взаємозв'язки між різними аспектами життя споживачів. На відміну від інтерв'ю чи фокус-груп, де респонденти можуть усвідомлювати, про що саме їх запитують, спостереження дає можливість вивчити реальні дії людей без будь-якого зовнішнього впливу на них. Це дозволяє отримати більш достовірні та надійні дані про поведінку цільової аудиторії, яку не завжди можна точно висловити словами. Наприклад, у роздрібній торгівлі спостереження може використовуватися для оцінки того, як покупці взаємодіють з продуктами на полицях магазину. Дослідник може спостерігати за тим, які товари привертають найбільшу увагу, скільки часу покупець витрачає на прийняття рішення, чи проявляється цікавість до нових продуктів або акцій. Це допомагає краще зрозуміти споживчі переваги, мотиви купівлі та фактори, які можуть впливати на вибір товару. Для магазинів або брендів це може стати ключем до оптимізації асортименту та розміщення продуктів, підвищуючи ефективність продажу.

Ще одним прикладом використання даного методу є спостереження за поведінкою користувачів в онлайн-просторі, наприклад, аналіз взаємодії з вебсайтами або мобільними додатками. Спостерігачі можуть вивчати, як саме користувачі переміщуються по сайту, які кнопки вони натискають, скільки часу витрачають на перегляд певних категорій продуктів або контенту. Ці дані дозволяють зрозуміти, які елементи інтерфейсу є найбільш привабливими або зручними, а які створюють труднощі, що в свою чергу дає можливість для вдосконалення дизайну веб-сайту або мобільного додатку.

Спостереження також активно використовується в маркетингових дослідженнях для оцінки поведінки споживачів на соціальних заходах, фестивалях або виставках. Наприклад, компанія, яка представляє нову технологію, може спостерігати за тим, як потенційні клієнти реагують на демонстрацію продукту, скільки часу вони

присвячують ознайомленню з його функціями, чи задають питання, та які конкретні аспекти їх зацікавили найбільше. Це дозволяє зрозуміти, які характеристики продукту є найбільш привабливими для аудиторії, а також виявити потенційні проблеми або труднощі, які можуть виникнути у користувачів під час використання.

Загалом, спостереження як метод оцінки потреб цільової аудиторії є надзвичайно корисним, оскільки воно дозволяє збирати реальні та безпосередні дані про споживчу поведінку, що значно підвищує точність і ефективність прийняття бізнес-рішень.

Аналіз вторинних даних є потужним методом оцінки потреб цільової аудиторії, який передбачає використання вже зібраної інформації для вивчення споживчих вподобань, поведінки та тенденцій. На відміну від первинних методів дослідження, таких як опитування, інтерв'ю, фокус-групи або спостереження, аналіз вторинних даних ґрунтується на вже доступних статистичних звітах, ринкових дослідженнях, державних статистичних базах, академічних публікаціях або внутрішніх даних компаній. Цей метод є економічно ефективним і швидким способом отримання корисної інформації, оскільки дозволяє досліднику зекономити час і ресурси на зборі даних, однак він також має свої обмеження, зокрема щодо точності та актуальності даних.

Прикладом використання аналізу вторинних даних є дослідження тенденцій споживчого попиту на певні категорії товарів на основі звітів ринкових агентств або даних з відкритих джерел. Наприклад, для оцінки попиту на здорове харчування бізнес може використовувати звіти Nielsen або Euromonitor, які надають детальну інформацію про зміни у споживчих уподобаннях на різних ринках. За допомогою вторинних даних можна отримати чітке уявлення про динаміку зростання або зменшення попиту на органічні продукти, нові дієтичні тренди або зміну ставлення до харчових добавок, що дає можливість для стратегічного планування та адаптації пропозиції.

Іншим прикладом є використання даних з відкритих статистичних джерел для аналізу демографічних характеристик цільової аудиторії. Наприклад, при розробці рекламної кампанії для нового бренду косметики можна скористатися даними національних статистичних служб про вікові та соціально-економічні групи споживачів. Такий аналіз дозволяє точно визначити, які сегменти покупців найбільш

сприйнятливі до продуктів даної категорії, і на основі цього оптимізувати маркетингові стратегії.

Крім того, аналіз вторинних даних також може бути корисним при оцінці результатів попередніх маркетингових кампаній або вивченні поведінки конкурентів. Компанія, яка хоче увійти на новий ринок, може скористатися публічними фінансовими звітами або даними конкурентних компаній для розуміння ринкової ситуації, а також для виявлення успішних практик, які можна застосувати у власній стратегії (Chyrak & Virkovska, 2023). Наприклад, аналіз показників продажу конкурентів через публічні звіти може допомогти зрозуміти, які маркетингові стратегії працюють найкраще в конкретному регіоні або серед певної аудиторії.

Таким чином, аналіз вторинних даних є важливим методом оцінки потреб цільової аудиторії, оскільки він дозволяє дослідникам отримати цінну інформацію про ринок, тенденції та поведінку споживачів, не витрачаючи часу та коштів на первинний збір даних. Однак для отримання найбільш точних результатів важливо правильно інтерпретувати ці дані та враховувати їх обмеження.

Поряд із вищезазначеними методами оцінки потреб цільової аудиторії, таких, як опитування (анкетування), інтерв'ю, фокус-групи, спостереження та аналіз вторинних даних необхідним є також використання інструментів аналізу споживацьких вподобань.

Інструменти аналізу споживацьких вподобань для вивчення ринкового середовища є ключовими для обґрунтування бізнес-ідеї, адже вони дозволяють не тільки виявити потреби та очікування потенційних клієнтів, але й спрогнозувати майбутні зміни в їх поведінці. Оцінка цих вподобань допомагає не лише адаптувати продукт до запитів споживачів, а й формувати ефективну маркетингову стратегію, яка може забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Одним із найбільш ефективних інструментів аналізу споживчих вподобань є використання Big Data Analytics (аналітика великих даних), яка дозволяє збирати та обробляти величезні масиви інформації про споживачів, що надходить з різних джерел, таких як соціальних медіа, онлайн-платформ, транзакцій та інших (Чирак, 2023).

Використання таких платформ, як Google Analytics або Social Listening Tools, дає змогу компаніям відстежувати поведінку

споживачів у режимі реального часу, аналізувати їхні вподобання, визначати тренди і навіть реагувати на зміни у споживчих настроях. Так, наприклад, бренд, який планує запустити нову лінію продукції для здорового харчування, може скористатися соціальними мережами для аналізу позитивних і негативних відгуків про подібні продукти, а також для вивчення запитів споживачів, що допоможе краще адаптувати пропозицію до потреб цільової аудиторії.

Іншим важливим інструментом є вивчення трендів через Google Trends, який дозволяє спостерігати за популярністю певних тем, продуктів або послуг серед пошукових запитів в Інтернеті. Такий інструмент дає можливість відслідковувати нові ідеї, які викликають жвавий інтерес серед споживачів, а також спрогнозувати, які продукти чи послуги можуть стати популярними у майбутньому. Наприклад, перед запуском нового бренду екологічно чистих товарів компанія може використовувати дані з Google Trends для того, щоб виявити, чи є інтерес з боку споживачів до еко-товарів і зрозуміти, які саме категорії продуктів (від косметики до побутових засобів) матимуть найбільший попит.

Варто зазначити, що сьогодні великою популярністю серед компаній користуються CRM-системи, які дають змогу здійснювати сегментування клієнтської бази і аналізувати, які групи клієнтів є найбільш перспективними для таргетування (Чирак, 2023). І, врешті-решт, надзвичайно глибоким джерелом даних є надзвичайно популярні сьогодні соціальні мережі, які дозволяють здійснювати аналіз коментарів, вподобань та відгуків користувачів у режимі реального часу. Сукупне використання усіх цих інструментів формує комплексну картину попиту та дає змогу розробити конкурентоспроможну бізнес-ідею.

Аналіз пропозицій конкурентів

Однією з ключових умов обґрунтування життєздатності бізнес-ідеї є розуміння того, які продукти або послуги вже існують на ринку. Конкуренти формують середовище, в якому доведеться діяти новому бізнесу. Аналіз їхньої діяльності дозволяє не тільки виявити можливі бар'єри входу, а й знайти незаповнені ніші, визначити слабкі сторони їхніх пропозицій, а також запозичити ефективні стратегії просування чи обслуговування клієнтів.

Аналіз діяльності конкурентів передбачає наступні етапи:

1. Ідентифікація основних конкурентів – виявлення компаній, які працюють у тій самій або суміжній сфері. Конкуренти можуть бути:

- прямі – ті, які пропонують аналогічний товар чи послугу (наприклад, якщо йдеться про відкриття кав'ярні, прямими конкурентами будуть інші кав'ярні поблизу);
- непрямі – такі, які задовольняють ті самі потреби споживача іншим способом (наприклад, автомати з кавою або кафе швидкого харчування);
- потенційні – компанії, що можуть увійти на ринок найближчим часом.

Наприклад, підприємець планує відкрити кав'ярню з авторськими напоями та затишною атмосферою. У цьому випадку прямими конкурентами є інші кав'ярні в радіусі 1-2 км, непрямими – заклади швидкого харчування, пекарні або магазини, де можна придбати каву «із собою», а потенційними конкурентами – мобільні кавові точки або франшизні проєкти, які можуть з'явитися в цьому районі.

2. Дослідження асортименту та цінової політики конкурентів. На цьому етапі слід проаналізувати, які саме товари або послуги пропонують конкуренти, які характеристики вони мають, якою є їхня вартість та що саме входить у вартість (доставка, гарантія, додаткові послуги тощо). Приклад порівняння цінової політики конкурентів та характеристик їхніх товарів подано у табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.2

**Порівняльна таблиця пропозицій кав'ярень
у студентському районі**

Конкурент	Основна пропозиція	Ціна (лате, 300 мл)	Унікальні особливості	Недоліки
Кав'ярня А	Кава + простір для навчання	60 грн	Зона для читання, настільні ігри, студентські знижки	Малий вибір десертів
Кав'ярня В	Кава to go	55 грн	Швидке обслуговування, креативні назви напоїв	Обмежені місця для сидіння
Кав'ярня С	Класична кав'ярня	65 грн	Сезонні напої, Wi-Fi, тематичні вечори	Вища ціна, немає програми лояльності

3. Аналіз каналів просування та комунікації з клієнтами. Не менш важливим є вивчення того, як конкуренти залучають і

утримують клієнтів. Даний етап включає аналіз: ведення конкурентами соціальних мереж; контент-маркетингу конкурентів; онлайн-реклами (Google Ads, таргетованої реклами); програм лояльності, які використовують конкуренти у своїй діяльності; оформлення конкурентами веб-сайтів. *Наприклад, кав'ярня А має активну сторінку в Instagram з регулярними відеооглядами продукції, тоді як кав'ярня В використовує Google-рекламу, а кав'ярня С взагалі не представлена в цифровому середовищі, що є її слабкістю.*

4. SWOT-аналіз основних конкурентів. Цей інструмент дозволяє структурувати сильні та слабкі сторони кожного конкурента, а також можливості та загрози, які вони створюють для майбутнього бізнесу (див. табл. 2.3.3).

5. Визначення ринкової ніші та точок диференціації. Завдяки аналізу конкурентного середовища підприємець може виявити: незадоволені потреби клієнтів; слабкі сторони у сервісі; відсутність унікальних форматів чи підходів; ігноровані вузькі сегменти аудиторії (Синегуб, 2024).

Наприклад, більшість кав'ярень у місті працюють лише до 20:00 год., орієнтуючись на денних відвідувачів. Жоден заклад не пропонує атмосферу вечірнього простору для фрилансерів або тих, хто хоче спокійно попрацювати ввечері. Це і є потенційна точка диференціації для нової кав'ярні.

Таблиця 2.3.3

Приклад фрагменту SWOT-аналізу конкурента

Сильні сторони (Strengths): Впізнаваний бренд Постійні клієнти	Слабкі сторони (Weaknesses): Вузький асортимент Відсутність мобільного додатку
Можливості (Opportunities): Розширення асортименту Вихід на новий ринок	Загрози (Threats): Нові конкуренти Зростання цін на сировину

Отже, аналіз пропозицій конкурентів – не лише засіб оцінити ринкову ситуацію, але й інструмент для формування унікальної ціннісної пропозиції майбутнього бізнесу. Знання сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє уникнути їхніх помилок, адаптувати найкращі практики та зайняти вигідну позицію на ринку.

Вивчення ринкових трендів є ключовим інструментом для ефективного аналізу ринкового середовища, оскільки допомагає прогнозувати майбутні зміни та адаптувати стратегії бізнесу.

Визначення глобальних та локальних тенденцій дозволяє зрозуміти, які фактори формують попит, а також виявити можливості та загрози для конкретного бізнесу.

Глобальні тенденції охоплюють світові зміни, які впливають на більшість ринків. Прикладом є сучасний тренд на сталий розвиток та екологічність, який став важливим як на глобальному рівні (наприклад, розвиток зелених технологій), так і на локальних ринках (наприклад, зростання попиту на екологічно чисті продукти в Україні, такі як органічні продукти або електричні авто тощо).

Локальні тенденції відображають специфічні потреби ринку в певному регіоні. Так, для прикладу, в Україні спостерігається тренд на цифровізацію бізнесу, зокрема в аграрному секторі, де виникає попит на автоматизацію і новітні технології для управління фермерським господарством.

Важливою складовою стратегічного планування є прогнозування. Для передбачення змін у галузі важливо застосовувати аналітичні інструменти, які допомагають оцінити потенційні тренди на основі даних, статистики, а також змін у поведінці споживачів. Одним із популярних методів прогнозування є використання моделей прогнозування на основі великих даних (Big Data) і штучного інтелекту, які дозволяють виявляти закономірності в ринкових процесах. Дуже часто компанії, що займаються аналізом споживацьких звичок, використовують ці методи для прогнозування популярності нових товарів або послуг.

Прогнозування попиту стало важливим інструментом у галузі роздрібної торгівлі. Так, мережі супермаркетів, аналізуючи зміни в поведінці покупців, можуть прогнозувати зростання попиту на певні продукти на основі сезонних коливань або соціальних змін. Для прикладу, після пандемії COVID-19 стрімко зросла популярність онлайн-покупок, що призвело до розвитку нових сервісів доставки та онлайн-торгівлі (Берг, Найтс, 2023). Компанії, що врахували цей тренд, змогли успішно адаптувати свою бізнес-модель відповідно до нових умов, забезпечивши розвиток онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами на відстані. Окрім того, прогнозування ринкових змін також передбачає врахування політичних та економічних факторів, таких як зміни в законодавстві, нові економічні ініціативи або макроекономічні показники, що можуть вплинути на бізнес-середовище.

Прогнозування змін у галузі дозволяє визначити можливі ризики й можливості для бізнесу, наприклад, зростання попиту на екологічні продукти або збільшення конкуренції у певному сегменті. Глибоке розуміння ринкових трендів забезпечує стратегічну перевагу, дозволяючи бізнесу адаптуватися до майбутніх викликів і залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

2.4. Економічне обґрунтування бізнес-ідеї

Даний параграф є ключовим у темі, оскільки дозволяє оцінити життєздатність ідеї з погляду фінансових та економічних параметрів. Цей аспект важливий для розуміння потенціалу бізнесу, прогнозування ризиків та прийняття зважених управлінських рішень. У параграфі розглядаються методологічні підходи, інструменти та практичні методи для оцінки економічної доцільності бізнес-ідеї.

Економічне обґрунтування бізнес-ідеї – це процес аналітичної оцінки доцільності її реалізації з урахуванням фінансових, ринкових і ресурсних чинників. Його основна мета полягає у визначенні життєздатності бізнес-ідеї, забезпеченні її фінансової стійкості та мінімізації ризиків, пов'язаних з її впровадженням.

Загалом, економічне обґрунтування являє собою системний аналіз ідеї бізнесу з точки зору економічної доцільності, що включає оцінку витрат, прогнозування доходів, розрахунок фінансових показників і аналіз ризиків. Його роль у процесі розробки бізнес-ідеї є ключовою, оскільки воно дозволяє:

1. Оцінити доцільність реалізації ідеї. Так, на основі фінансових розрахунків визначаються обсяги інвестицій, рівень очікуваних доходів і термін окупності. Це допомагає підприємцям зрозуміти, чи має ідея достатній економічний потенціал для втілення.

2. Виявити критичні фактори впливу, оскільки економічний аналіз враховує ринкові тенденції, конкуренцію, цінові коливання, що дозволяє визначити ризики та розробити шляхи їх мінімізації.

3. Сформулювати стратегію розвитку. На основі даних економічного обґрунтування можна спланувати етапи реалізації бізнес-ідеї, розподіл ресурсів та управління фінансовими потоками.

Таким чином, економічне обґрунтування виконує функцію основного інструменту прийняття зважених рішень щодо подальшої реалізації бізнес-ідеї.

Чому економічна оцінка є невід’ємною частиною бізнес-планування?

Економічна оцінка ідеї бізнесу є центральним компонентом бізнес-планування, без якого неможливо забезпечити успішне управління ресурсами та мінімізувати невизначеність (Заверуха, 2024).

Значущість економічної оцінки бізнес-ідеї полягає у наступному:

1. Визначення фінансових потреб – саме завдяки економічній оцінці розраховуються обсяги капітальних інвестицій, необхідні для запуску бізнесу, а також витрати, пов’язані з його функціонуванням. Це дозволяє обґрунтувати потребу у зовнішньому фінансуванні або визначити внутрішні джерела ресурсів (Варналій, Васильців, 2019).

2. Прогнозування фінансових результатів – аналіз доходів, витрат і грошових потоків дозволяє спрогнозувати прибутковість бізнесу на різних етапах розвитку, оцінити термін окупності та рентабельність проекту.

3. Залучення інвесторів – для залучення інвестицій необхідно надати потенційним партнерам чітке економічне обґрунтування ідеї, яке демонструє перспективи бізнесу та гарантує повернення вкладених коштів.

4. Мінімізація ризиків – економічна оцінка допомагає виявити слабкі місця бізнес-ідеї, такі як залежність від ринкових коливань чи високі витрати на виробництво, що дозволяє розробити стратегії їх нейтралізації.

5. Стратегічне планування – на основі економічної оцінки будується структура бізнес-плану, яка включає прогнозовані результати, графіки інвестицій та розподіл ресурсів (Савчук, Ковальов, 2024).

Отже, економічна оцінка ідеї виконує функцію так званого компаса у бізнес-плануванні, спрямовуючи підприємця до досягнення фінансової стабільності та забезпечуючи реалістичність поставлених цілей. Це невід’ємний етап будь-якого підприємницького проекту, який дозволяє перетворити ідею на прибутковий бізнес.

Аналіз витрат та інвестицій

Ефективний аналіз витрат та інвестицій є невід’ємною складовою формування ідеї бізнесу, оскільки він дозволяє оцінити необхідні ресурси для реалізації проекту, спрогнозувати фінансові потреби та

забезпечити раціональний розподіл коштів. Цей процес передбачає виявлення різних видів витрат, розрахунок стартового капіталу та визначення методів бюджетування.

Для повноцінного аналізу витрат необхідно врахувати кілька основних категорій:

1. Початкові інвестиції. Ця категорія охоплює одноразові витрати, необхідні для запуску бізнесу. Вони включають в себе:

- витрати на обладнання (закупівля машин, техніки, інструментів тощо);
- витрати придбання або оренду приміщень (витрати на купівлю, ремонт чи облаштування офісів, складів, виробничих площ);
- витрати на розробку продукту (витрати на дослідження та розробку продукту);
- юридичні витрати (витрати на реєстрацію підприємства, отримання ліцензії, патентів, дозволів тощо).

2. Операційні витрати підприємства – це поточні витрати підприємства, необхідні для забезпечення його функціонування та здійснення основної діяльності. Вони охоплюють орендні платежі, оплату комунальних послуг, заробітну плату персоналу, адміністративні витрати та податки. Хоча ці витрати безпосередньо не стосуються виробничого процесу, вони є визначальними для стабільності бізнесу та його ринкової активності.

Структура операційних витрат включає:

- витрати на персонал (заробітна плата та інші виплати);
- адміністративні витрати (оренда, комунальні послуги, канцелярія, зв'язок);
- витрати на збут (маркетинг, реклама, комісійні);
- інші операційні витрати (ремонт та обслуговування обладнання, програмне забезпечення, ліцензії, відрядження);
- податки (на майно та інші обов'язкові платежі).

Операційні витрати визначають ефективність використання ресурсів підприємства, впливають на його прибутковість і конкурентоспроможність, а також формують фінансові передумови для сталого розвитку за рахунок оптимізації витрат та зниження податкового навантаження.

3. Непередбачувані витрати – категорія, що охоплює витрати, які можуть виникнути через форс-мажорні обставини чи

непередбачені ситуації. Резервний фонд, зазвичай, формується у розмірі 10-20 % від загальної суми витрат.

Одним із важливих завдань під час розробки ідеї бізнесу є розрахунок стартового капіталу компанії. Даний показник визначає, який обсяг фінансових ресурсів необхідний для запуску підприємницької діяльності

4. Стартовий капітал – це сума коштів, необхідних для запуску бізнесу. Розрахунок стартового капіталу здійснюється шляхом підсумовування всіх початкових інвестицій та перших операційних витрат на період до досягнення точки беззбитковості – моменту, коли доходи будуть дорівнювати витратам компанії.

Існують різні джерела залучення стартового капіталу, зокрема:

1. Власні фінансові ресурси:

- для індивідуального підприємця це можуть бути його власні кошти, заощадження та власність, зокрема нерухомість, технічне обладнання та транспортні засоби;
- для юридичних осіб – це статутний капітал, який формують засновники компанії, здебільшого через пайове фінансування.

Якщо власних коштів підприємця недостатньо, визначається потреба у зовнішньому фінансуванні.

2. Залучення інвестицій:

- включає участь венчурних компаній і так званих бізнес-ангелів, які забезпечують фінансову та експертну підтримку на ранніх етапах розвитку підприємства;
- краудфандинг – різновид співпраці, за якого фінансування може здійснюватися або через попередні продажі продукції, або через добровільні внески, що є достатньо популярним явищем на ринку цифрової продукції (Кремадес, 2019).

3. Позикові кошти – отримання кредитів від банків або позики від фізичних осіб, що є формою боргового фінансування.

4. Безоплатна фінансова допомога – гранти або субсидії, що надаються з метою стимулювання підприємницької діяльності.

Окрім того, підприємцям-початківцям доступна підтримка через державні та неурядові організації, технопарки та бізнес-інкубатори.

Стартовий капітал підприємства визначається за формулою:

$$СК = ІП + ОП + РФ$$

де *СК* – стартовий капітал, *ІП* – початкові інвестиції, *ОП* – операційні витрати на початковий період, *РФ* – резервний фонд.

Точний розрахунок стартового капіталу та реалістична оцінка потреби у зовнішньому фінансуванні дозволяють забезпечити стабільний старт бізнесу без фінансових затримок, уникнути зайвих витрат та боргового навантаження, а також підвищити довіру інвесторів та кредиторів до бізнес-ідеї.

Таким чином, ретельний підхід до аналізу стартових витрат і планування фінансування є основою успішного запуску бізнесу та його подальшого розвитку.

Після того, як розраховано стартовий капітал, наступним важливим кроком є складання бюджету бізнесу.

Складання бюджету бізнесу є ключовим етапом обґрунтування будь-якої бізнес-ідеї, особливо для стартапів. Бюджет дозволяє оцінити необхідні ресурси, прогнозувати витрати та доходи, визначити рентабельність проекту й терміни окупності (Колот, Швиданенко, 2017). Він також слугує важливим інструментом для залучення інвесторів і партнерів, демонструючи системний підхід до управління фінансами та мінімізацію ризиків.

Процес бюджетування передбачає аналіз основних витратних категорій, включно зі стартовими інвестиціями, операційними витратами та резервним капіталом. Для складання бюджету можуть застосовуватися різні методи, кожен із яких має свої переваги та сферу використання (табл. 2.4.1):

Таблиця 2.4.1

Методи складання бюджету бізнесу

Метод бюджетування	Сутність	Особливості застосування
Інкрементальний	Прогноз на основі минулих даних із коригуваннями	Простий, підходить для бізнесів із історією, менш точний для стартапів
«Знизу вверх»	Розрахунок витрат по окремих елементах із подальшим підсумовуванням	Найбільш детальний, ефективний для нових проектів, потребує часу
Нормативний	Визначення норм витрат на одиницю продукції/послуги	Використовується для стандартизованих процесів, дозволяє прогнозувати масштабування
Прогнозний (сценарний)	Моделювання різних варіантів розвитку бізнесу (оптимістичний, реалістичний, песимістичний)	Дозволяє оцінити ризики та очікувані доходи, корисний для стратегічного планування

Методи бюджетування можуть варіюватися залежно від потреб підприємства та змін у зовнішньому середовищі, тому важливо

вибирати найбільш ефективний метод для кожної конкретної ситуації, застосовуючи різні підходи у різні періоди.

Таким чином, бюджет бізнесу виступає не лише інструментом фінансового планування, а й засобом обґрунтування та підвищення ефективності реалізації стартапу, забезпечуючи системний підхід до управління ресурсами та мінімізації ризиків. Саме через призму бюджету стає можливим об'єктивно оцінити фінансову життєздатність ідеї: визначити очікувані витрати та доходи, оцінити необхідні ресурси для старту та передбачити потенційний прибуток. Таким чином, складання бюджету природно веде до наступного етапу планування – оцінки прибутковості бізнес-ідеї, яка дає відповіді на ключові питання щодо ефективності та окупності вкладень.

Оцінка прибутковості бізнес-ідеї

Оцінка прибутковості ідеї бізнесу слугує основою для прийняття рішень про її реалізацію та інвестування. Це складний процес, що вимагає застосування фінансового аналізу, ринкових досліджень та оцінки ризиків. Прибутковість слід оцінювати не лише через призму доходів. Варто застосовувати системний підхід, що складається з декількох етапів.

Етапи оцінки прибутковості бізнес-ідеї:

1. Аналіз ринку. Перший етап оцінки прибутковості полягає у дослідженні ринку. Для цього потрібно зрозуміти:

- загальний обсяг ринку та його динаміку;
- цільову аудиторію і її потреби;
- рівень конкуренції та головних гравців.

Для цього використовують ринкові дослідження, соціологічні опитування та аналітику галузевих звітів.

2. Розрахунки витрат. Оцінка початкових та постійних витрат дозволяє визначити, скільки ресурсів потрібно для запуску бізнесу. На цьому етапі враховують:

- витрати на створення продукту або послуги;
- рекламні бюджети;
- операційні витрати (оренда, зарплати, логістика).

3. Прогнозування доходів. Оцінка очікуваних доходів здійснюється на основі досліджень ринку та попиту. Тут варто взяти до уваги декілька можливих сценаріїв:

- оптимістичний (високий рівень доходів);

- реалістичний (середні показники доходності на ринку);
- песимістичний (мінімальний обсяг доходу).

4. Розрахунки рентабельності. Для оцінки прибутковості бізнес-ідеї використовують показники рентабельності інвестицій (ROI) та беззбитковості.

Показник рентабельності інвестицій можна розрахувати за формулою:

$$ROI = (\text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиційні витрати}) \times 100\%$$

Показник рентабельності інвестицій дозволяє визначити, наскільки ефективно будуть використані інвестиції.

Приклад. Студентка вирішила продавати хендмейд браслети онлайн. Вона витратила 5000 грн. на матеріали та рекламу, а за місяць отримала 2000. грн чистого прибутку.

$$ROI = \frac{2\,000}{5\,000} \times 100\% = 40\%$$

Це означає, що на кожную вкладену гривню студентка заробила 0,4 грн., і її бізнес-ідея виявилася прибутковою. Такий простий розрахунок допомагає оцінити ефективність невеликих проєктів перед їх масштабуванням.

Ще один важливий показник при розрахунку рентабельності – **точка беззбитковості** – це рівень продажів, за якого доходи підприємства повністю покривають його витрати, але ще не приносять прибутку. Іншими словами, це момент, коли бізнес виходить «в нуль», і кожна наступна продана одиниця товару чи послуги починає приносити прибуток.

Важливість врахування точки беззбитковості полягає в тому, що вона допомагає зрозуміти, чи є бізнес-ідея життєздатною, визначає мінімальний рівень продажів для покриття витрат, допомагає у фінансовому плануванні та прийнятті рішень.

Формула для розрахунку точки беззбитковості в кількісному вираженні виглядає так:

$$BEP = \frac{FC}{P - VC}$$

де *BEP* – точка беззбитковості; *FC* – обсяг постійних витрат компанії; *P* – ціна за одиницю продукції; *VC* – обсяг змінних витрат на одиницю продукції.

Приклад. Уявімо, що стартап виготовляє екологічні сумки. Постійні витрати на оренду та обладнання складають 50000 грн, змінні витрати на одну сумку – 120 грн, а ціна продажу – 200 грн. Розрахунок точки беззбитковості:

$$BEP = \frac{50\,000}{200 - 120} = 625 \text{ сумок}$$

Це означає, що підприємству потрібно продати 625 сумок, щоб покрити витрати. Практично, цей показник допомагає власнику планувати виробництво та продажі і оцінювати, наскільки безпечним є бізнес-план на старті.

Точку беззбитковості можна розрахувати також у грошовому вираженні. Для цього можна використати наступну формулу:

$$BEP(\text{грн}) = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{P}}$$

Ця формула допомагає визначити мінімальний обсяг продажів, за якого бізнес покриває витрати, але ще не отримує прибутку. У грошовому вираженні власник стартапу бачить, скільки доходу необхідно отримати, щоб уникнути збитків – зручно для складання фінансового плану та оцінки фінансових ризиків.

Для прикладу, знову розглянемо стартап із виробництва екологічних сумок. Щоб запустити бізнес, власники витратили 50000 грн. на оренду приміщення та обладнання. Кожна сумка обходиться їм у 120 грн., а продавати вони планують по 200 грн. за одиницю. Використовуючи формулу точки беззбитковості у грошовому вираженні, можна швидко визначити мінімальний дохід, необхідний для того, щоб бізнес “вийшов у нуль”:

$$BEP_{\text{грн}} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{P}} = \frac{50\,000}{1 - \frac{120}{200}} = 125\,000 \text{ грн}$$

Як бачимо із розрахунків, підприємству потрібно отримати щонайменше 125000 грн. доходу, щоб покрити всі витрати. На практиці це дозволяє власникам планувати продажі і зрозуміти, скільки сумок потрібно реалізувати, щоб бізнес почав приносити прибуток. Такий розрахунок допомагає не лише контролювати фінанси, а й приймати обґрунтовані рішення щодо ціни, обсягів

виробництва та стратегії розвитку, показуючи, як навіть на старті бізнесу фінансові показники стають справжнім навігатором.

Окрім показника рентабельності інвестицій та точки беззбитковості, існують й інші важливі показники для оцінки прибутковості ідеї бізнесу, а саме:

Валовий дохід – це загальна сума доходів (загальна виручка), яку підприємство отримує від основної господарської діяльності (від продажу товарів, надання послуг, виробництва).

Валовий дохід підприємства розраховується за формулою:

$$TR = P \cdot Q$$

де TR – обсяг валового (сукупного доходу); P – ціна одиниці продукції; Q – обсяг реалізованої продукції (послуг).

Валовий дохід є важливим показником, який відображає здатність компанії генерувати доходи від своєї основної діяльності.

Приклад. Пекарня продає хліб по 50 грн за одну буханку. За місяць реалізовано 4000 буханок хліба:

$$TR = 50 \times 4\,000 = 200\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, валовий дохід показує, наскільки великий потенціал виручки підприємства і дозволяє планувати закупівлі сировини та оцінювати попит.

Валовий прибуток (GP) – це різниця між доходами підприємства від продажу товарів або надання послуг і собівартістю цих товарів або послуг. Він показує, скільки підприємство заробляє на своїй основній діяльності після покриття витрат на виробництво, але до врахування операційних, фінансових та інших витрат. Валовий прибуток є показником ефективності бізнесу і допомагає оцінити, наскільки успішно компанія управляє своїми витратами.

Приклад. Пекарня отримала валовий дохід 200000 грн., а витрати на борошно, дріжджі, електроенергію та оплату праці пекарів – 120000 грн.:

$$GP = 200\,000 - 120\,000 = 80\,000 \text{ грн.}$$

На практиці це показує, наскільки ефективно підприємство контролює виробничі витрати. Наприклад, якщо витрати на інгредієнти зростають, валовий прибуток зменшиться, навіть якщо продажі залишаться на тому ж рівні.

Чистий прибуток (NP) – це різниця між сукупними доходами компанії та усіма її витратами. Чистий прибуток відображає реальний

фінансовий результат діяльності компанії та показує, скільки грошей залишається у підприємства після виконання всіх фінансових зобов'язань. Чистий прибуток є одним із головних показників фінансової стійкості та рентабельності бізнесу.

Приклад. Пекарня отримала валовий прибуток 80000 грн., а операційні витрати (оренда, маркетинг, зарплата адміністрації) склали 30000 грн.:

$$NP = 80000 - 30000 = 50000 \text{ грн.}$$

З даного прикладу бачимо, що 50000 грн. – це реальні гроші, які залишаються компанії на розвиток, розширення або виплату дивідендів власникам. На практиці чистий прибуток допомагає оцінити фінансову стійкість бізнесу і приймати рішення про інвестиції.

Кожен із цих показників допомагає оцінити різні аспекти прибутковості та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнес-ідеї.

Здійснюючи оцінку прибутковості бізнес-ідеї, надзвичайно важливо також враховувати ціноутворення, оскільки від правильно встановленої ціни компанією на свою продукцію залежить подальший обсяг ринкового попиту, конкурентоспроможність компанії та здатність покривати витрати бізнесу. Оцінка прибутковості бізнесу залежить від того, чи забезпечує встановлена ціна покриття витрат і досягнення бажаного прибутку.

Ціноутворення – це процес визначення ціни товару або послуги, що враховує витрати, попит, конкурентне середовище та споживчу цінність для максимізації прибутку і задоволення потреб споживачів.

Існують різні моделі ціноутворення:

1. Ціноутворення на основі витрат – визначається на основі витрат на виробництво і додавання маржі. Цей підхід підходить для нових бізнесів, де варто забезпечити покриття витрат.

2. Ціноутворення на основі ринку (конкурентне ціноутворення) – орієнтується на ціни конкурентів. Цей метод дозволяє зайняти вигідну позицію на ринку, але вимагає постійного моніторингу ринкових умов.

3. Ціноутворення на основі вартості для споживача – визначається виходячи з того, яку цінність продукт несе для споживача, а не тільки через виробничі витрати. Підходить для преміум-продуктів або послуг.

4. Динамічне ціноутворення – ціна змінюється залежно від попиту та пропозиції, що дозволяє максимізувати прибуток в умовах високої волатильності ринку.

Для вибору оптимальної моделі ціноутворення важливо враховувати характеристики продукту, конкурентне середовище та цільову аудиторію. Для нових бізнес-ідей найкраще обирати гнучкі моделі ціноутворення, які дозволяють коригувати ціну в залежності від змін на ринку.

Прогнозування фінансових результатів

Важливою складовою частиною економічного обґрунтування ідеї бізнесу є прогнозування фінансових результатів. Воно дозволяє оцінити, наскільки успішно бізнес буде функціонувати в майбутньому.

Прогнозування фінансових результатів – це процес, за допомогою якого підприємці та інвестори можуть спрогнозувати основні фінансові показники, що визначатимуть рентабельність та стабільність бізнесу, а також дозволяють оцінити рівень ризику і потенціал для отримання прибутку.

Основною метою прогнозування фінансових результатів є надання точних даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема:

- оцінку дохідності та потенційної прибутковості бізнес-ідеї;
- прогнозування грошових потоків та забезпечення фінансової стійкості;
- оцінку потреб у фінансуванні та визначення необхідних інвестицій;
- оцінку ризиків і варіантів реагування на можливі зміни ринку.

Прогнозування фінансових результатів складається з кількох етапів:

- 1) аналіз поточної ситуації (оцінка фінансового стану підприємства, якщо воно вже існує, або аналіз ринку і конкурентів для нових підприємств. Для нових бізнес-ідей аналіз базується на ринкових дослідженнях, попиті на продукт і поведінці конкурентів);
- 2) прогнозування доходів (оцінка майбутніх доходів на основі цінових стратегій, передбачуваного попиту на товар чи послугу, маркетингових заходів, конкурентного середовища та інших факторів);

- 3) прогнозування витрат (визначення основних витрат на виробництво товарів або надання послуг, а також операційних витрат, витрат на маркетинг, заробітну плату, оренду, податки тощо);
- 4) прогнозування грошових потоків (оцінка того, скільки грошей буде надійно надходити до бізнесу, а також скільки буде витрачено, щоб забезпечити необхідну ліквідність і покрити витрати);
- 5) прогнозування прибутку (розрахунок можливих рівнів прибутку після вирахування витрат. Оцінка валового, операційного та чистого прибутку допомагає визначити, наскільки запропонована ідея буде вигідною для інвесторів і власників бізнесу).

Сучасні компанії використовують різноманітні методи прогнозування фінансових результатів, найбільш популярними серед яких є:

1. Метод трендів – це метод прогнозування фінансових результатів, що базується на аналізі даних минулих років. Цей метод передбачає, що майбутні результати будуть схожі на минулі, якщо не відбудуться значні зміни в економічному середовищі.

2. Метод експертних оцінок полягає у передбаченні фінансових результатів на основі думок фахівців, консультантів або інших експертів, які мають досвід у відповідних сферах.

3. Метод сценаріїв – це метод, в основі якого лежать кілька варіантів розвитку подій – оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії, що дозволяє врахувати різні можливості розвитку ринку та змін в економіці.

Використання вищевказаних методів прогнозування дає можливість передбачити можливі результати бізнес-діяльності та швидко адаптуватись до мінливих умов ринку.

Загалом, прогнозування фінансових результатів дозволяє зрозуміти, чи буде бізнес-ідея життєздатною і прибутковою. Воно допомагає підприємцям і інвесторам скласти реалістичний фінансовий план, оцінити фінансові потреби і джерела залучення капіталу, розробити стратегію управління витратами та оптимізації прибутку.

Таким чином, прогнозування фінансових результатів є важливим інструментом у процесі економічного обґрунтування ідеї бізнесу, яке дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати фінансові показники та забезпечити стабільне функціонування підприємства.

2.5. Оцінка ризиків реалізації бізнес-ідеї та їх мінімізація

Прогнозування фінансових результатів не може бути абсолютно точним через невизначеність майбутніх подій. Тому при обґрунтуванні ідеї бізнесу вкрай важливо враховувати можливі ризики, що допоможе знизити ймовірність несподіваних фінансових втрат і своєчасно реагувати на зміну обставин.

Існує багато ризиків, які можуть суттєво вплинути на реалізацію бізнес-ідеї, стабільність та успіх підприємства на ринку. Ось основні з них:

- валютний ризик (коливання валютних курсів може суттєво впливати на бізнес, особливо якщо підприємство працює з іноземними постачальниками або споживачами. Зміни курсів можуть призвести до збільшення витрат на імпорт або зменшення доходів від експорту);
- процентний ризик (зміни процентних ставок можуть впливати на вартість кредитів і позик, що використовується для фінансування бізнесу. Так, зростання ставок може збільшити витрати на обслуговування боргу і зменшити прибутковість бізнесу);
- кредитний ризик (підприємства можуть зіткнутися з ризиком неплатоспроможності своїх контрагентів, що може призвести до затримок у платежах або втрат. Це особливо критично для малого та середнього бізнесів, які значною мірою залежать від своєчасних виплат від клієнтів);
- ризик ліквідності (нестача грошових коштів для покриття поточних зобов'язань або фінансування операцій, що може статися через погане планування грошових потоків або погіршення умов на фінансових ринках);
- операційний ризик (включає в себе ризики, пов'язані з внутрішніми процесами підприємства, такими як технічні збої, помилки в управлінні, або зміни в цінах на основні матеріали та ресурси, що можуть вплинути на витрати);
- ризик зміни податкової політики (зміни в податковому законодавстві можуть впливати на прибутковість бізнесу, створюючи додаткові витрати або знижуючи доходи);
- ризик конкуренції (поява нових конкурентів або більш агресивні стратегії наявних гравців на ринку можуть призвести до

- зниження частки ринку та вплинути на фінансові результати підприємства);
- ризик відсутності попиту (якщо очікуваний попит на продукт або послугу не виправдається, це може призвести до втрат);
 - макроекономічні ризики (зміни в економічній ситуації країни або світу, такі як інфляція, рецесія чи економічні кризи, можуть вплинути на загальну економічну ситуацію та фінансовий стан підприємства) (Кібік, Белоус, 2017).

Усі фактори можуть змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх обставин, і для підприємців вкрай важливо вміти передбачати їх можливий вплив на бізнес, щоб своєчасно на них реагувати та адаптувати свої стратегії.

Методи оцінки ризиків, що можуть вплинути на економічне обґрунтування бізнес-ідеї, включають експертні оцінки, методи аналізу чутливості, аналіз сценаріїв та метод Монте-Карло. Експертні оцінки використовують досвід фахівців для визначення ймовірних загроз, тоді як аналіз чутливості оцінює вплив змін основних параметрів на фінансові результати. Метод сценаріїв дозволяє розробити кілька варіантів розвитку подій для прогнозування можливих фінансових результатів, а метод Монте-Карло застосовує ймовірнісні моделі для симуляції різних сценаріїв з урахуванням великої кількості змінних. Ці методи дозволяють всебічно оцінити ризики та їх вплив на економічну доцільність бізнес-ідеї.

Здійснивши оцінку ризику та джерело його походження, компанії слід подумати над тим, як цей ризик мінімізувати. Для цього потрібно використовувати один або відразу декілька методів зниження ризиків, що дозволить забезпечити стабільність і безпеку фінансових результатів, зменшити ймовірність непередбачуваних втрат та зберегти конкурентоспроможність у мінливому економічному середовищі.

Серед найбільш ефективних методів зниження ризиків виділяють диверсифікацію, хеджування, страхування, аутсорсинг, фінансове планування та бюджетування, управління борговими зобов'язаннями, Моніторинг і аналіз ризиків, творення резервних фондів.

Одним з найбільш ефективних методів є **диверсифікація** – розподіл інвестицій або ресурсів між різними видами діяльності, ринками чи продуктами, що дозволяє зменшити вплив негативних змін у окремих ринкових сегментах на загальну стабільність бізнесу.

Це дозволяє знизити ймовірність великих втрат при несприятливих економічних або ринкових умовах. Цікавим прикладом диверсифікації як методу зниження ризику є стратегія компанії Amazon. Спочатку Amazon була лише Інтернет-магазином, що спеціалізувався на продажу книг. Однак, з часом компанія розширила свою діяльність, додавши нові категорії товарів (електроніка, одяг, продукти харчування), а також розвинула додаткові бізнес-напрями, такі як Amazon Web Services – хмарні технології для бізнесів, що стало одним із головних джерел доходу компанії. Така диверсифікація дозволила Amazon зменшити залежність від одного ринку (онлайн-торгівлі) і стабілізувати доходи, навіть у періоди падіння продажів товарів через зміни споживчих тенденцій або економічні кризи.

Популярним методом зниження ризику є **хеджування**, яке полягає в застосуванні похідних фінансових інструментів, таких як ф'ючерсні контракти або опціони, для захисту від негативних змін у цінах, валютних курсах чи процентних ставках, що можуть вплинути на фінансові результати бізнесу. Для прикладу, компанія Delta Airlines використовує метод хеджування ризиків шляхом укладання ф'ючерсних контрактів на нафту для захисту від коливань цін на паливо, що є одним із основних витратних факторів для авіакомпанії. Це дозволяє фіксувати ціни на паливо на певному рівні, знижуючи ризик різкого зростання витрат через підвищення цін на нафту. Таким чином, компанія може забезпечити більшу стабільність фінансових показників і уникнути значних збитків у періоди сильних коливань цін на енергоресурси.

Страхування ризиків передбачає укладання договору із страховою компанією, яка компенсує підприємству фінансові втрати у разі настання непередбачуваних подій, таких як аварії, крадіжки чи природні катастрофи. Цікавим прикладом використання страхування як методу зниження ризику є компанія Apple, яка страхує свої виробничі потужності та складські запаси. Наприклад, у випадку настання природних катастроф, таких як урагани або землетруси, які можуть пошкодити фабрики або склади, компанія має страхування, що дозволяє компенсувати значні втрати. Це допомагає мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з виробничими перебоями, і забезпечити безперервність виробництва. Страхування також дає можливість

швидше відновити збитки та зберегти стабільність бізнесу в умовах непередбачених обставин.

Іншим дієвим інструментом зниження ризиків є **аутсорсинг**, що полягає у передачі частини бізнес-процесів або функцій зовнішнім постачальникам, що дозволяє зменшити операційні витрати, знизити фінансові та людські ризики, а також забезпечити доступ до більш спеціалізованих знань і технологій. Це дозволяє підприємству зберігати гнучкість та зменшувати витрати на управління ресурсами. Наприклад, всесвітньо відома компанія Nike передає виробництво своїх товарів стороннім постачальникам в різних країнах. Це дозволяє знизити операційні ризики, пов'язані з інвестиціями у виробничі потужності, а також мінімізувати витрати на утримання фабрик. Nike зосереджується на розробці дизайну та маркетингу, в той час як виробничі процеси здійснюються на аутсорсингових підприємствах, що дає можливість швидко адаптуватися до змін на ринку, уникати ризиків, пов'язаних з локальними економічними або політичними факторами, та знижувати вплив виробничих збоїв на загальний бізнес.

Фінансове планування та бюджетування є важливими методами зниження ризику, оскільки дозволяють підприємствам систематично прогнозувати майбутні доходи, витрати та грошові потоки, що забезпечує контроль за фінансовою стабільністю і дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози. Ретельне планування фінансів дає змогу ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати витрати і уникати непередбачених фінансових труднощів. Наприклад, компанія Toyota використовує детальне фінансове планування та бюджетування для ефективного управління своїми витратами на виробництво автомобілів, що дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних з коливанням цін на сировину та енергоносії, а також оптимізувати процеси для збереження конкурентоспроможності.

Управління борговими зобов'язаннями полягає у стратегічному плануванні та контролі за рівнем боргу, щоб уникнути надмірних фінансових навантажень і забезпечити компанії здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання. Даний метод включає в себе вибір оптимальних умов фінансування, рефінансування боргів та планування погашення кредитів, що дозволяє знизити ризик дефолту та підвищити фінансову стійкість компанії. Цікавим прикладом управління борговими зобов'язаннями є стратегія компанії Tesla, яка регулярно здійснює рефінансування своїх облігацій, скорочуючи

процентні ставки та подовжуючи терміни погашення борг, з метою зменшення фінансових ризиків, пов'язаних з борговими зобов'язаннями. Це дозволяє компанії зменшити витрати на обслуговування боргу і знизити ризик платіжних труднощів, що особливо важливо для таких капіталомістких інноваційних компаній. Завдяки такому підходу Tesla може зберігати фінансову гнучкість, що дає можливість здійснювати нові інвестиції в розвиток та масштабування бізнесу.

Моніторинг і аналіз ризиків як метод зниження ризику полягає у постійному відстеженні зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність компанії, а також у вивченні їх потенційного впливу на фінансові та операційні показники. Це дозволяє своєчасно виявляти загрози, оцінювати їх ймовірність та масштаби, а також коригувати стратегії для мінімізації негативних наслідків. Наприклад, компанія Google активно використовує моніторинг ризиків у своїх проектах, зокрема в сфері кібербезпеки. Завдяки системам аналізу і прогнозування кіберзагроз, Google може своєчасно виявляти та нейтралізувати кібератаки, знижуючи ризики порушення конфіденційності даних користувачів та фінансових втрат.

Важливим методом мінімізації ризиків є також **створення резервних фондів** для забезпечення фінансової стабільності у разі непередбачуваних обставин. Даний метод полягає в накопиченні фінансових ресурсів, які можуть бути використані для покриття непередбачених витрат або для забезпечення стабільності у випадку кризових ситуацій, таких як економічні спади, природні катастрофи або інші форс-мажорні обставини. Це дозволяє компаніям зменшити залежність від зовнішнього фінансування та забезпечити безперервність операцій у важкі часи. Так, для прикладу, компанія Microsoft має значний резервний фонд, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та інвестувати в нові технології чи поглинати конкурентів без необхідності залучати зовнішні кредити в кризові періоди.

У табл. 2.5.1 систематизовано основні види ризиків, що супроводжують реалізацію бізнес-ідеї, та узагальнено можливі підходи до їх мінімізації, з метою наочного зіставлення потенційних загроз з відповідними інструментами їх нейтралізації.

Таблиця 2.5.1

Основні ризики, пов'язані з реалізацією бізнес-ідеї

Вид ризику	Характеристика	Приклад	Можливі способи зниження ризику
Валютний ризик	Коливання валютних курсів впливають на доходи та витрати при роботі з іноземними партнерами	Імпорт обладнання з ЄС стає дорожчим через зростання курсу євро	Хеджування, мультивалютні рахунки, ціноутворення з урахуванням коливань
Процентний ризик	Зміна процентних ставок змінює вартість кредитів	Зростання ставок НБУ збільшує витрати на обслуговування кредиту	Вибір фіксованих ставок, фінансове планування
Кредитний ризик	Ризик, що контрагенти не оплатять товари/послуги вчасно або взагалі	Клієнт не розрахувався за великий обсяг продукції	Перевірка контрагентів, часткова передоплата, страхування дебіторської заборгованості
Ризик ліквідності	Нестача готівки для виконання поточних зобов'язань	Брак коштів для виплати заробітної плати через затримку платежів	Контроль грошових потоків, створення резервів
Операційний ризик	Проблеми всередині бізнес-процесів, технічні збої, помилки персоналу, нестабільність поставок	Поломка обладнання призводить до зупинки виробництва	Автоматизація, страхування, регламенти, навчання персоналу
Ризик зміни податкової політики	Несподівані зміни законодавства збільшують податкове навантаження	Уряд вводить новий збір для малого бізнесу	Податкове планування, юридичний супровід, адаптивна стратегія
Ризик конкуренції	Активність конкурентів може зменшити продажі та впізнаваність бренду	Конкурент запускає аналогічний продукт за нижчою ціною	Унікальна пропозиція, покращення сервісу, маркетингові інновації
Ризик відсутності попиту	Продукт або послуга не викликає зацікавлення споживачів	Стартап випустив мобільний додаток, який ніхто не завантажує	Аналіз ринку, тестування ідей, зворотний зв'язок від потенційних клієнтів
Макро-економічні ризики	Загальнодержавні чи світові економічні проблеми впливають на фінансову стабільність бізнесу	Під час рецесії падає купівельна спроможність клієнтів	Диверсифікація ринків, гнучке планування, адаптація асортименту

Отже, оцінка ризиків та їх мінімізація є важливими етапами в обґрунтуванні ідеї бізнесу, оскільки допомагають виявити потенційні загрози і визначити шляхи їхнього зниження, що забезпечує надійність і стійкість бізнесу. За допомогою розглянутих методів

управління ризиками, такими як диверсифікація, хеджування, страхування, аутсорсинг, фінансове планування та бюджетування, управління борговими зобов'язаннями, моніторинг і аналіз ризиків та створення резервних фондів компанії можуть значно зменшити ймовірність фінансових або операційних втрат, гарантуючи таким чином стабільний розвиток і зростання. Тому ефективна оцінка ризиків і їх своєчасна мінімізація не лише підвищують шанси на успішну реалізацію бізнес-ідеї, а й забезпечують її життєздатність у конкурентному середовищі.

2.6. Презентація бізнес-ідеї

Важливим етапом для кожного підприємця, який прагне залучити фінансування для свого проекту, є презентація бізнес-ідеї інвесторам.

Презентація бізнес-ідеї – це невід'ємний етап обґрунтування ідеї бізнесу, що передбачає чітке і переконливе представлення запропонованої ідеї цільовій аудиторії: інвесторам, потенційним партнерам, клієнтам чи громадськості. Основна мета презентації – зацікавити аудиторію та спонукати її до дій, що підтримають цю ідею.

Основними складовими презентації бізнес-ідеї є (рис. 2.6.1):

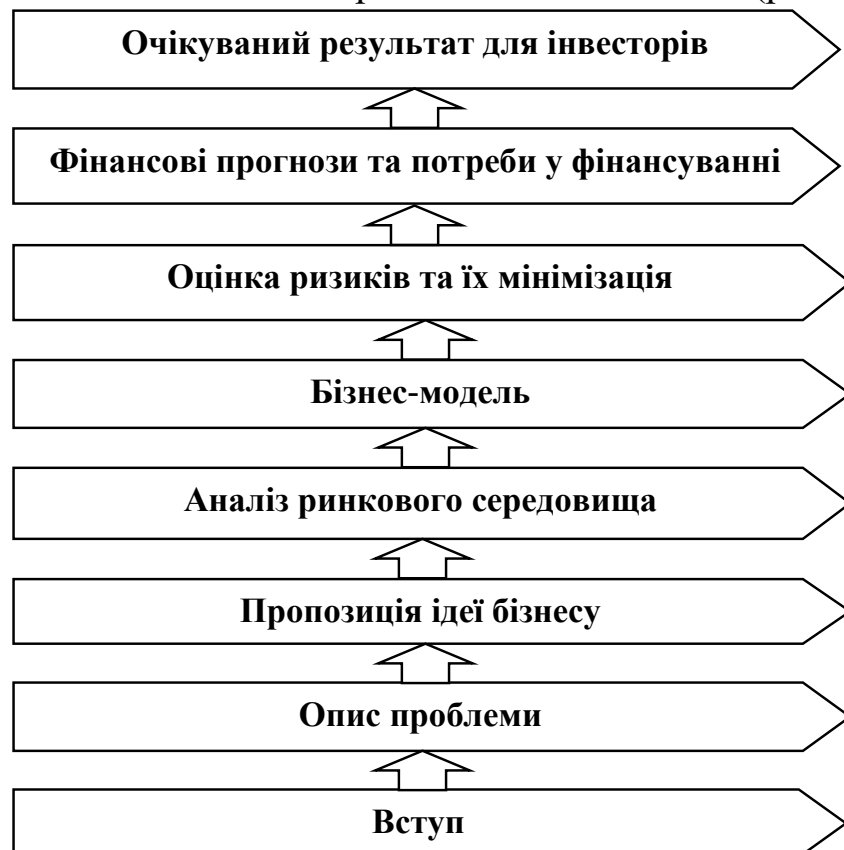


Рис. 2.6.1. Складові презентації бізнес-ідеї

1. Вступ: коротка презентація ідеї бізнесу та її значення. Вступ повинен містити коротку презентацію самої ідеї та важливість. Початок презентації повинен бути яскравим та лаконічним, щоб привернути увагу аудиторії. Рекомендується представити ідею у формі короткого опису, що містить ключові аспекти: що це за ідея, для кого вона створена, яку проблему вирішує. *Наприклад, «Ми розробили мобільний додаток, що дозволяє малому бізнесу легко здійснювати управління запасами на складі, економлячи час та гроші. Ця ідея спрямована на підтримку малого бізнесу, який часто стикається з нестачею ресурсів для складських операцій».*

2. Опис проблеми, яку вирішує бізнес-ідея. У цьому розділі потрібно визначити проблему, яка є актуальною для цільової аудиторії, підкріплюючи це статистичними даними чи дослідженнями (Іванова, 2023). *Наприклад, «Сьогодні 70 % малих підприємств у світі зіштовхуються з труднощами в управлінні запасами, що призводить до втрати прибутків. Відсутність доступних та зручних рішень змушує підприємців працювати вручну, що є неефективним».* Важливо продемонструвати, чому проблема потребує вирішення саме зараз.

3. Пропозиція ідеї бізнесу та її унікальність. У цьому розділі презентації подається детальний опис бізнес-ідеї, її функціональність та вигоди для споживачів (Гоулман, 2021). Потрібно розказати, як продукт або послуга компанії вирішує описану проблему. Для прикладу, можна підкреслити унікальність ідеї бізнесу словами: *«Наш мобільний додаток використовує штучний інтелект для автоматизації управління запасами. Він пропонує унікальні функції, такі як прогнозування попиту, автоматичне поповнення товарів та інтеграція з популярними платформами електронної комерції».* Під час презентації ідеї бізнесу важливо спростувати потенційні загрози та ризики.

4. Аналіз ринкового середовища: цільовий ринок, попит, конкуренція. У даній частині презентації потрібно показати глибоке розуміння ринку, на якому буде працювати бізнес. Варто почати із опису цільового ринку, визначивши, хто саме є потенційним клієнтом. Потрібно розповісти про демографічні (вік, стать, рівень доходу), географічні (місце проживання) та поведінкові характеристики (звички, потреби, проблеми) аудиторії. Якщо

можливо, підкріпити ці дані статистикою чи результатами опитувань, щоб підтвердити реалістичність запропонованих припущень.

Далі потрібно перейти до аналізу попиту, а саме: пояснити, яку проблему вирішує певний продукт чи послуга та наскільки ця потреба є актуальна на ринку; продемонструвати дані про поточний попит на схожі продукти чи послуги та виділити тенденції, які впливають на поведінку споживачів у цій сфері. Наприклад, це може бути збільшення популярності онлайн-сервісів. Можна також розповісти про прогнози щодо попиту в майбутньому. *Наприклад, «Наш цільовий ринок – малі підприємства України, чисельність яких становить понад 1,5 мільйони. У 2024 році попит на автоматизацію бізнес-процесів серед малого бізнесу зріс на 15 %, зокрема через активну цифровізацію та необхідність оптимізації витрат. Основними конкурентами є великі компанії, чий рішення часто є занадто складними або дорогими для малих підприємств. Наша пропозиція спрямована на те, щоб зробити автоматизацію доступною, простою у використанні та адаптованою до потреб українського малого бізнесу».*

У частині, присвяченій конкуренції, необхідно вказати ключових гравців на ринку. Варто зазначити сильні та слабкі сторони кожного із конкурентів, їхні цінову політику, ринкову частку та унікальні пропозиції. Для наочності інформації корисно використовувати таблиці чи графіки. Важливо продемонструвати, чим якісно відрізняється ваш бізнес: що саме робить вашу ідею конкурентоспроможною – унікальний продукт, зручність, ціна, якість чи інші переваги. Даний розділ презентації дає змогу продемонструвати, як добре компанія розуміє ринок, на якому працює або збирається працювати, і може аргументувати, чому запропонована бізнес-ідея стане успішною.

5. Бізнес-модель: як буде генеруватися прибуток. У даному розділі слід детально описати джерела доходу, логіку монетизації продукту чи послуги, а також підкреслити, як бізнес забезпечить стабільний фінансовий результат.

Спершу, потрібно детально описати, як бізнес буде отримувати прибутки. Наприклад, якщо компанія пропонує розробку нового мобільного додатку, то джерелами доходу можуть бути: підписка (наприклад, модель передбачає щомісячну чи річну оплату за користування послугою, тому можна поділити підписку на тарифні

плани, які підходять для різних сегментів клієнтів – це базовий, стандартний та преміальні тарифи); разові продажі (додаткові функції чи сервіси, які користувачі можуть придбати один раз, наприклад, індивідуальна кастомізація чи спеціалізовані інтеграції). Крім того, корисною буде також інформація про додаткові джерела отримання прибутку і які можливості є для розширення доходів. Наприклад, це можуть бути інтеграції з іншими платформами (співпраця зі сторонніми сервісами для надання користувачам додаткових функцій за окрему плату); реклама (якщо мобільний додаток матиме значну кількість користувачів, можна монетизувати його через рекламу партнерів або постачальників, які співпрацюють із вашим цільовим ринком) або ж партнерські програми (отримання комісії за інтеграцію або рекомендацію інших послуг, корисних для ваших клієнтів).

Важливим елементом генерування прибутку в рамках обраної бізнес-моделі є масштабування. Тут варто пояснити, як дана бізнес-модель може адаптуватися для нових ринків чи ринкових сегментів. Наприклад, мобільний додаток спочатку може бути призначеним для допомоги малому бізнесу, а згодом розширити свій функціонал для сектору послуг чи виробництва. Цей розділ презентації допоможе продемонструвати, що бізнес є не лише інноваційний, а й фінансово стійкий, і має чіткий план отримання прибутку.

6. Оцінка ризиків та способи їх мінімізації. У цьому розділі важливо продемонструвати, що компанія не лише усвідомлює можливі виклики, але й має чіткий план щодо їх подолання. В першу чергу, потрібно ідентифікувати ключові ризики, тобто описати основні ризики, з якими може зіткнутись бізнес. Наприклад, ринкові ризики – низький попит на продукт через недостатню обізнаність цільової аудиторії; фінансові ризики – труднощі з отриманням фінансування чи недостатній грошовий потік на початкових етапах; технологічні ризики – можливі збої у роботі мобільного додатка або недостатня адаптація до потреб користувачів; конкурентні ризики – агресивні дії конкурентів або їх здатність швидко впроваджувати аналогічні рішення тощо.

Наступне, що потрібно відобразити у даному розділі презентації бізнес-ідеї – провести аналіз ймовірності настання ризиків та сили їх впливу на бізнес. Для цього можна використати просту шкалу (висока, середня, низька ймовірності настання) або матрицю ризиків, щоб візуально продемонструвати, які загрози є найбільш критичними.

Наприклад, технічні збої можуть мати високу ймовірність і серйозні наслідки, тому вони потребують особливої уваги.

Окрім того, потрібно розповісти, які заходи щодо мінімізації ризиків компанія готова здійснити у випадку їх настання. Наприклад, для ринкових ризиків – це може бути проведення маркетингових кампаній, запуск безкоштовного пробного періоду для залучення клієнтів тощо, для фінансових ризиків – створення резервного фонду, пошук стратегічних партнерів або інвесторів, для мінімізації технологічних ризиків можна регулярно здійснювати тестування продукту, надавати технічну підтримку 24/7, а для конкурентних ризиків – підкреслювати унікальність пропозиції, постійно удосконалювати функціонал продукції тощо.

7. Фінансові прогнози та потреби у фінансуванні. Презентуючи бізнес-ідею, особливу увагу слід звернути на фінансові прогнози. Слід надати чітке бачення фінансової стійкості бізнесу, а також показати, скільки коштів потрібно для реалізації бізнес-ідеї та як компанія планує їх використовувати. Так, для початку, варто показати прогноз основних фінансових показників на наступні 3-5 років, а саме зазначити очікуваний рівень доходу, витрат, прибутку та ключові фінансові показники. Для наочної візуалізації очікуваного розвитку бізнесу ці прогнози варто доповнити графіками чи таблицями, що допоможе інвесторам краще зрозуміти фінансову життєздатність бізнес-ідеї.

Крім того, під час презентації необхідно також чітко окреслити, яка сума коштів необхідна для компанії, щоб реалізувати свою бізнес-ідею і яким чином вони будуть використані. Наприклад, можна вказати, що 40% від запитуваного фінансування буде витрачено на створення та удосконалення мобільного додатку, 30% – на маркетингові кампанії для залучення перших клієнтів, 20 % – на покриття витрат на заробітні плати, офісне обладнання та інші операційні потреби і ще 10% – для непередбачених витрат. Усі ці потреби потрібно обґрунтувати та пояснити, як залучені кошти допоможуть бізнесу зростати та досягнути запланованих результатів.

8. Очікуваний результат для інвесторів – кульмінаційна складова презентації ідеї бізнесу. У цьому розділі потрібно чітко показати, які вигоди інвестори можуть отримати від співпраці з бізнесом – яку частку компанії вони отримають взамін на свої інвестиції та який прогнозований фінансовий результат їх чекає.

Наприклад, можна вказати, що інвестори можуть отримати 20% частку в компанії за внесок у розмірі 500000 грн., що, в свою чергу, дозволить їм отримувати брати участь у майбутніх дивідендах та вигодах від потенційного продажу бізнесу чи його частки. Також важливо навести прогноз щодо зростання доходів і масштабування компанії: наприклад, через 3-5 років планується подвоєння клієнтської бази та досягнення значного прибутку.

До того ж, корисним було б зазначити можливості для виходу інвестора з проєкту та реалізації отриманого прибутку. Це може бути продаж частки у випадку злиття з більшими компаніями, викуп акцій самим бізнесом тощо. Представивши ці важливі питання, інвестори матимуть чітке уявлення про свою майбутню вигоду, рівень ризикованості та стратегію її мінімізації, що створить впевненість у стабільному розвитку бізнесу.

Окрім добре продуманої та структурованої презентації бізнес-ідеї, варто подбати і про використання візуальних ефектів. Так, дослідження Nielsen Norman Group показало, що відповідно до всім відомого принципу Парето, люди запам'ятовують 80 % того, що вони бачать, і лише 20 % того, що читають. Тому використання інфографіки, графіків та зображень допомагає донести ідею бізнесу до інвесторів більш ефективно.

Надзвичайно важливим під час презентації ідеї бізнесу є також дотримання часу. Так, оптимальний час для презентації перед інвесторами зазвичай складає 5 хвилин. Існують також варіанти коротших презентацій, тривалістю 1-2 хвилини, що ставить додатковий виклик для підприємця. Завдання полягає в тому, щоб сформулювати основну ідею свого проєкту в кількох реченнях і передати її за кілька хвилин, замість того, щоб витратити години на детальне пояснення.

Таким чином, презентація ідеї бізнесу є критичним компонентом, який визначає перший етап взаємодії з потенційними інвесторами та партнерами. Вона повинна не тільки презентувати саму ідею, але й підтвердити її життєздатність, конкурентоспроможність і здатність до реалізації в умовах сучасного ринку. Правильно побудована презентація створює основу для довіри та підтримки з боку зацікавлених сторін, що, в свою чергу, сприяє успішному залученню фінансування та подальшому розвитку бізнесу.

Навчальний тренінг

Ключові терміни і поняття:

Бізнес-ідея. Дослідження ринку. Цільова аудиторія. Конкурентні переваги. Генерування ідей. Перспективна бізнес-ідея. Оцінка життєздатності ідеї бізнесу. Бізнес-модель. Адаптація бізнес-ідеї.

Аналіз ринкового середовища. Дослідження попиту. Опитування (анкетування). Кількісні дані. Якісні дані. Інтерв'ю. Фокус-групи. Спостереження. Аналіз вторинних даних. Аналіз конкурентного середовища. Ідентифікація конкурентів. Цінова політика. Канали продажу. Маркетинг. Маркетингові стратегії. Вивчення ринкових трендів. Глобальні ринкові тенденції. Локальні ринкові тенденції.

Економічне обґрунтування бізнес-ідеї. Доцільність бізнес-ідеї. Економічна оцінка бізнес-ідеї. Фінансові потреби бізнесу. Прогнозування фінансових результатів. Стратегічне планування. Аналіз витрат та інвестицій. Початкові інвестиції. Операційні витрати. Непередбачувані витрати. Стартовий капітал. Власні фінансові ресурси. Венчурні компанії. Краудфандинг. Позикові кошти. Безоплатна фінансова допомога. Складання бюджету бізнесу. Бюджетування на основі діяльності. Інкрементальне бюджетування. Бюджетування на основі ціннісної пропозиції. Метод нульового бюджетування. Метод гнучкого бюджетування. Бюджетування в конвертах. Прибутковість бізнес-ідеї. Рентабельність бізнес-ідеї. Точка беззбитковості. Валовий дохід. Валовий прибуток. Чистий прибуток. Ціноутворення на основі витрат. Конкурентне ціноутворення. Ціноутворення на основі вартості для споживача. Динамічне ціноутворення. Прогнозування фінансових результатів. Аналіз поточної ситуації. Прогнозування доходів. Прогнозування витрат. Прогнозування грошових потоків. Прогнозування прибутку. Метод трендів. Метод експертних оцінок. Метод сценаріїв.

Ризик. Валютний ризик. Процентний ризик. Кредитний ризик. Ризик ліквідності. Операційний ризик. Ризик зміни податкової політики. Ризик конкуренції. Ризик відсутності попиту. Макроекономічні ризики. Метод експертних оцінок ризиків. Аналіз чутливості ризиків. Метод сценаріїв. Метод Монте-Карло. Диверсифікація. Хеджування ризиків. Страхування ризиків. Аутсорсинг. Фінансове планування та бюджетування. Управління

борговими зобов'язаннями. Моніторинг і аналіз ризиків. Створення резервних фондів.

Презентація бізнес-ідеї. Унікальність бізнес-ідеї. Аналіз ринкового середовища. Опис цільового ринку. Поведінкові характеристики цільової аудиторії. Аналіз попиту. Генерування прибутку. Фінансові прогнози. Потреби у фінансуванні. Інвестування.

Питання для перевірки знань студентів:

1. Що таке бізнес-ідея, і яка її роль у економіці бізнесу?
2. Назвіть основні складові ідеї бізнесу та коротко поясніть їх значення. Які характеристики визначають успішність бізнес-ідеї?
3. Уявіть, що ви створюєте власну ідею бізнесу. Яким чином Ви визначите її цільову аудиторію та основні конкурентні переваги?
4. Чому дослідження ринку вважається ключовим етапом у формуванні бізнес-ідеї?
5. Як результати дослідження ринкового попиту впливають на маркетингові стратегії фірми?
6. Уявіть, що Ви створюєте стартап. Який підхід до генерування ідей ви б обрали і чому?
7. У чому полягають основні переваги опитування (анкетування) як методу оцінки потреб аудиторії? Наведіть приклади відкритих і закритих питань в анкетах.
8. Опишіть, як можна використовувати спостереження для аналізу поведінки покупців у роздрібному магазині та інтернет-магазині.
9. Що таке економічне обґрунтування бізнес-ідеї, і яку основну мету воно переслідує?
10. Чому економічна оцінка є невід'ємною частиною бізнес-планування? Наведіть приклади її значущості.
11. Які існують джерела залучення стартового капіталу, і які переваги та недоліки кожного з них?
12. Що таке точка беззбитковості, і чому її розрахунок є важливим для оцінки прибутковості бізнес-ідеї?
13. Які етапи включає процес оцінки прибутковості бізнес-ідеї, і яка їхня роль у прийнятті рішень?
14. Опишіть методи складання бюджету бізнесу. Який з них ви вважаєте найбільш ефективним у сучасних умовах і чому?

15. Що таке ризики у бізнесі, і чому їх оцінка є важливою для обґрунтування бізнес-ідеї? Назвіть основні типи ризиків, які можуть вплинути на стабільність бізнесу. Поясніть кожен з них.

16. Що таке презентація бізнес-ідеї, і яка її основна мета? Які основні складові вона повинна мати?

17. Чому вступ презентації має бути яскравим і лаконічним? Які переваги та недоліки має використання коротких презентацій (1-2 хв.) порівняно з більш детальними?

18. Як аналіз ринкового середовища допомагає зробити бізнес-ідею переконливою для інвесторів?

19. Як оцінка ризиків та способів їх мінімізації впливає на довіру інвесторів?

20. Які фінансові прогнози необхідно включати у презентацію?

Тестові завдання

1. Яка основна мета бізнес-ідеї?

- а) підвищення кваліфікації працівників;
- б) задоволення певних потреб ринку та отримання прибутку;
- в) розширення ринку;
- г) зменшення витрат на виробництво.

2. Що є ключовою характеристикою бізнес-ідеї, яка допомагає бізнесу виділитися серед конкурентів?

- а) реалістичність;
- б) економічна доцільність;
- в) унікальність;
- г) гнучкість.

3. Який показник визначає ефективність ведення бізнесу та швидкість повернення інвестицій?

- а) доходність;
- б) рентабельність;
- в) окупність;
- г) конкурентні переваги.

4. Що є ключовим етапом формування бізнес-ідеї, який дозволяє виявити ринкові можливості та зрозуміти потреби клієнтів?

- а) генерування ідей;
- б) дослідження ринку та аналіз потреб;

- в) розробка бізнес-моделі;
- г) оцінка життєздатності ідеї.

5. Який метод генерування ідей базується на інтенсивному пошуку рішень без обмежень?

- а) групова дискусія;
- б) мозковий штурм;
- в) крос-інновація;
- г) вивчення конкурентного середовища.

6. Що передбачає економічна оцінка бізнес-ідеї на етапі оцінки її життєздатності?

- а) визначення ризиків та розробка стратегій їх мінімізації;
- б) розрахунок витрат, доходів, рентабельності та терміну окупності;
- в) аналіз тенденцій ринку;
- г) вивчення технологічної реалізованості.

7. Яка перевага методу інтерв'ю у дослідженні потреб цільової аудиторії?

- а) швидкість збору даних;
- б) можливість отримання глибоких відповідей;
- в) економічність;
- г) масштабність.

8. Що є основною метою економічного обґрунтування бізнес-ідеї?

- а) визначення потреби в персоналі;
- б) визначення життєздатності бізнес-ідеї та мінімізація ризиків;
- в) оцінка ринкових тенденцій;
- г) пошук джерел фінансування.

9. Який компонент не належить до початкових інвестицій?

- а) витрати на обладнання;
- б) заробітна плата працівників;
- в) витрати на придбання приміщень;
- г) юридичні витрати.

10. Що включає формула розрахунку стартового капіталу?

- а) початкові інвестиції, операційні витрати, резервний фонд;
- б) початкові інвестиції, витрати на персонал, маркетинговий бюджет;

- в) операційні витрати, витрати на рекламу, резервний фонд;
- г) початкові витрати, інвестиційні витрати, ROI.

11. Який метод мінімізації ризиків використовує компанія Амазон, розширюючи категорії товарів і бізнес-напрямки?

- а) хеджування;
- б) диверсифікація;
- в) страхування;
- г) аутсорсинг.

12. Який метод зниження ризиків полягає в передачі частини бізнес-процесів зовнішнім постачальникам?

- а) страхування;
- б) моніторинг ризиків;
- в) аутсорсинг;
- г) управління борговими зобов'язаннями.

13. Що таке метод Монте-Карло в оцінці ризиків?

- а) аналіз зміни основних параметрів на фінансові результати;
- б) симуляція сценаріїв з урахуванням багатьох змінних за допомогою ймовірнісних моделей;
- в) оцінка ризиків на основі експертного досвіду;
- г) створення фінансових резервів для непередбачуваних подій.

14. Що є основною перевагою створення резервних фондів?

- а) оптимізація витрат на управління боргами;
- б) зменшення залежності від зовнішнього фінансування під час кризових ситуацій;
- в) укладання договорів страхування для покриття фінансових втрат;
- г) залучення спеціалізованих постачальників для виконання завдань.

15. Який елемент презентації передбачає пояснення унікальності бізнес-ідеї?

- а) вступ;
- б) опис проблеми;
- в) пропозиція ідеї бізнесу;
- г) фінансові прогнози.

16. Що слід включити у вступну частину презентації бізнес-ідеї?

- а) статистичні дані та аналіз ризиків;
- б) короткий опис ідеї, її значення та проблему, яку вона вирішує;
- в) детальний опис конкурентів;
- г) таблиці та графіки.

17. Яке із тверджень є правильним щодо аналізу ринкового середовища?

- а) аналіз ринку необов'язковий для успішної презентації;
- б) цільовий ринок, попит та конкуренція є ключовими складовими;
- в) варто зосередитися лише на сильних сторонах бізнесу;
- г) досить описати лише демографічні характеристики аудиторії.

18. Який оптимальний час для презентації бізнес-ідеї перед інвесторами?

- а) 10 хвилин;
- б) 1 година;
- в) 5 хвилин;
- г) 30 хвилин.

19. Що є ключовим елементом фінансового розділу презентації?

- а) показник продажів за останній місяць;
- б) чіткий опис джерел доходу та потреб у фінансуванні;
- в) аналіз сильних і слабких сторін конкурентів;
- г) дані про кількість працівників компанії.

20. Який документ або інструмент допомагає наочно продемонструвати прогноз фінансової стійкості бізнесу?

- а) матриця ризиків;
- б) графіки та таблиці фінансових прогнозів;
- в) презентація з основними тезами;
- г) детальний опис ідеї без візуальних матеріалів.

Кейси

Кейс: Створення кафе з інтерактивними зонами

Уявіть, що ви – група молодих підприємців, які хочуть створити унікальне кафе, аналогу якого немає у вашому місті.

Основна ідея: поєднати традиційний формат закладу з інтерактивними зонами для клієнтів (настільні ігри, куточок для творчості, міні-бібліотека).

Ваше завдання: обґрунтувати ідею бізнесу, аналізуючи ринок, визначаючи економічні показники та презентуючи проєкт.

Етапи роботи:

I. Сутність бізнес-ідеї та ключові етапи її формування.

1. Опишіть сутність бізнес-ідеї: унікальні особливості кафе; які потреби клієнтів вирішує ваш бізнес?

2. Визначте ключові етапи формування ідеї: виявлення проблеми (відсутність кафе з інтерактивними зонами у вашому місті); генерація ідей, вибір концепції, створення концептуального плану.

II. Аналіз ринкового середовища для обґрунтування ідеї бізнесу.

1. Проведіть дослідження ринку: скільки подібних кафе працює у вашому регіоні? Які їх сильні та слабкі сторони?

2. Визначте цільову аудиторію: вік, соціальний статус, рівень доходів, інтереси; як залучити клієнтів, які шукають новий формат відпочинку?

3. Дослідіть тренди: популярність інтерактивного дозвілля; зростання інтересу до затишних кафе з унікальною атмосферою.

III. Економічне обґрунтування бізнес-ідеї.

1. Розрахуйте стартові витрати бізнесу: оренда приміщення, дизайн кафе, закупівля обладнання та матеріалів.

2. Визначте потенційні джерела доходів: продаж їжі й напоїв, платний доступ до інтерактивних зон.

3. Проаналізуйте точку беззбитковості та строки окупності.

IV. Оцінка ризиків та їх мінімізація.

1. Ідентифікуйте ризики: недостатній попит, висока конкуренція, проблеми з фінансуванням.

2. Запропонуйте стратегії мінімізації ризиків: проведення маркетингових кампаній; впровадження програм лояльності для клієнтів; раціональне управління витратами.

V. Презентація бізнес-ідеї.

1. Створіть коротку презентацію (PowerPoint або Canva): опис ідеї бізнесу, аналіз ринку, основні фінансові показники, стратегії мінімізації ризиків.

2. Додайте візуальні елементи: схеми інтер'єру кафе, зразки меню, приклади інтерактивних зон.

3. Представте свою ідею бізнесу (5-7 хвилин).

Формат роботи:

Групи: по 3-5 студентів у кожній групі.

Час виконання: 2-3 години на розробку ідеї та 1 година на її презентацію.

Інструменти: Інтернет, Excel для розрахунків, Canva або PowerPoint для презентації.

Критерії оцінювання:

1. Інноваційність ідеї (максимально 20 балів).
2. Глибина аналізу ринку (максимально 20 балів).
3. Реалістичність економічного обґрунтування (максимально 25 балів).
4. Якість стратегії управління ризиками (максимально 15 балів).
5. Ефективність та якість презентації (максимально 20 балів).

Рекомендована література до теми:

1. Chyrak, I., Virkovska, A., Koziuk, V., & Kiziloglu, M. (2023). Social media: Impact on business activity. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(50), 124-142.

2. Берг Н., Найтс М. (2023). Amazon та майбутнє електронної торгівлі. *Vivat*.

3. Варналій З., Васильців Т., Лупак Р., Білик Р. (2019). Бізнес-планування підприємницької діяльності. Чернівці: Технодрук.

4. Гоулман Д. (2021). Емоційний інтелект у бізнесі. *Vivat*.

5. Добрава Н., Осипова М., Бондаренко М. (2018). Основи бізнесу. Одеса.

6. Заверуха Н. (2024). Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси? *Фабула*, 184 с.

7. Іванова В. (2023). Інтелектуальний бізнес. Університетська книга.

8. Канцір І., Данилович-Кропивницька М. (2021). Бізнес-економіка. Львівська політехніка.

9. Кібік О., Белоус К., Котлубай В. (2017). Теорія бізнесу. Одеса: КУПРІЄНКО СВ.

10. Колот А., Швиданенко Г. (2017). Створення власного бізнесу. Київ, КНЕУ.

11. Кремадес А. (2019). Мистецтво фандрейзингу. Фабула.
12. Педько А. (2019). Основи підприємництва і бізнес культури. Київ, Центр навчальної літератури.
13. Савчук В., Ковальов Д. (2024). Стратегування в умовах невизначеності. Лабораторія.
14. Синегуб П. (2024). PRO 37 правил і принципів бізнесу. Наш формат.
15. Чирак І.М. (2023). Економіка соціальних медіа. Тернопіль, ЗУНУ.

Тема 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

- 3.1. *Економічні передумови для організаційно-правових форм ведення бізнесу*
- 3.2. *Вибір оптимальної організаційно-правової форми*
- 3.3. *Юридичні, фінансові та управлінські аспекти ведення бізнесу*
- 3.4. *Організаційно-правові форми ведення бізнесу у світі*

У сучасному динамічному світі підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки, створенні робочих місць та інновацій. Для ефективного ведення бізнесу важливо обрати оптимальну організаційно-правову форму, яка враховує специфіку діяльності, юридичні, фінансові та управлінські аспекти. Дана тема присвячена аналізу різних організаційно-правових форм ведення бізнесу, їхньому порівнянню та визначенню оптимальних умов для розвитку підприємницької діяльності.

Метою даної теми є дослідження різних організаційно-правових форм ведення бізнесу з акцентом на визначення економічних передумов, порівняння їхніх характеристик, вибір оптимальної форми для конкретного бізнесу, а також аналіз юридичних, фінансових та управлінських аспектів. Особливу увагу приділено аналізу та порівнянню різних організаційно-правових форм у міжнародному контексті. Для досягнення поставленої мети в межах теми необхідно вирішити такі завдання:

- 1) формування навичок у студентів щодо визначення ключових економічних факторів, що впливають на вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу;
- 2) навчити студентів аналізувати та порівнювати різні форми ведення бізнесу, включаючи їхні переваги та недоліки, на основі економічних, юридичних, фінансових та управлінських критеріїв;

- 3) надати рекомендації студентам щодо вибору найбільш відповідної організаційно-правової форми для конкретних типів бізнесу, враховуючи особливості та умови їхньої діяльності;
- 4) дослідити юридичні вимоги, фінансові зобов'язання та управлінські структури різних форм бізнесу, щоб забезпечити їхню ефективну діяльність;
- 5) ознайомлення студентів з міжнародним досвідом організаційно-правових форм ведення бізнесу з метою визначення найкращих практик та їхнього можливого впровадження;
- 6) розвинути навички у студентів щодо критичного мислення та прийняття обґрунтованих рішень на основі комплексного аналізу даних та інформації;
- 7) виконання студентами практичних завдань, тестів, кейсів щодо розуміння різних аспектів організаційно-правових форм ведення бізнесу та їхнє застосування на практиці для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У цьому розділі розглянуто економічні передумови для різних форм ведення бізнесу, проведено порівняльний аналіз їхніх переваг та недоліків, досліджено юридичні, фінансові та управлінські аспекти, а також проаналізовано досвід інших країн. Подані практичні рекомендації для ознайомлення студентів щодо вибору оптимальної організаційно-правової форми для ведення бізнесу. Цей розділ допоможе студентам отримати глибше розуміння організаційно-правових форм ведення бізнесу та оптимальних умов для їхнього розвитку.

3.1. Економічні передумови для організаційно-правових форм ведення бізнесу

Організаційно-правова форма підприємства є важливим елементом стратегії ведення бізнесу, який безпосередньо впливає на оподаткування, відповідальність власників, доступ до фінансування та можливості зростання. Вибір форми залежить від низки економічних передумов: стану ринку, рівня конкуренції, доступності інвестицій, макроекономічної стабільності, а також правового середовища, що регулює підприємницьку діяльність. Розуміння цих чинників дозволяє підприємцям не лише обрати оптимальну модель

для реалізації своїх ідей, а й ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

У контексті вибору організаційно-правової форми підприємствам важливо враховувати фундаментальні економічні передумови, які сформулював у своїх працях Рональд Коуз (Coase, 1937). Його теорія трансакційних витрат пояснює, чому виникають бізнеси, як вони організовуються та які чинники впливають на їхню ефективність. Економічні передумови ведення бізнесу за Рональдом Коузом передбачають:

1. Трансакційні витрати як основа вибору форми. Р. Коуз стверджував, що фірми виникають тоді, коли внутрішня координація дій дешевша, ніж ринкові транзакції. Тобто, підприємці обирають ту організаційну форму, яка дозволяє мінімізувати витрати на укладення контрактів, пошук інформації, контроль та виконання зобов'язань. Наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю може бути вигіднішим за приватне підприємство, якщо потрібно залучати кількох інвесторів та чітко розподіляти ризики.

2. Правова визначеність та права власності. У праці «Проблема соціальних витрат» Коуз наголошував на важливості чітко визначених прав власності (Coase, 1960). Організаційно-правова форма підприємства повинна забезпечувати прозорість володіння, управління та відповідальності. Це особливо актуально в умовах нестабільного правового середовища, де ризики невизначеності можуть впливати на інвестиційну привабливість бізнесу.

3. Обмежена раціональність та потреба в інститутах. Оскільки підприємці не завжди мають повну інформацію або здатність передбачити всі ризики, організаційна структура бізнесу повинна охоплювати механізми захисту – статuti, договори, внутрішні регламенти. Це дозволяє діяти ефективно навіть в умовах невизначеності, що особливо важливо для стартапів або молодіжних ініціатив.

4. Опортуністична поведінка та механізми контролю. Р. Коуз підкреслював, що учасники ринку можуть діяти у власних інтересах, порушуючи домовленості. Тому вибір форми підприємства має враховувати можливість запровадження ефективних механізмів контролю та відповідальності – наприклад, через наглядову раду, ревізійну комісію або чітко прописані санкції в установчих документах.

Таким чином, економічні передумови за Р. Коузом не лише пояснюють логіку створення бізнесу, а й допомагають обґрунтовано підійти до вибору організаційно-правової форми. Вони дозволяють підприємцям адаптуватися до змін у ринковому середовищі, зменшити ризики та забезпечити стабільний розвиток (Coase's Theory of the Firm, 2017).

Організаційно-правові форми ведення бізнесу є різними структурами, які підприємці можуть обрати для створення та управління своїм бізнесом. Розглянемо класифікацію організаційно-правових форм за такими ознаками:

1. Мета діяльності:

- комерційні – підприємницька діяльність на постійній основі з метою отримання прибутку та задоволення потреб ринку (Toyota, Nestlé, Samsung, Amazon, BMW, АТБ-Маркет, Нібулон, МХП, Епіцентр К та інші);
- некомерційні – це організації, основною метою яких є задоволення суспільних потреб та інтересів, а не отримання прибутку. Вони працюють в інтересах загального блага та надають послуги, які мають соціальну, культурну, освітню, наукову, благодійну або іншу суспільно-корисну мету. Приклади некомерційних підприємств: благодійні та культурні організації, освітні та медичні установи.

2. Форми власності:

- державна – підприємства належать і керуються державними органами (Укрзалізниця, NASA, China National Petroleum Corporation);
- приватна – підприємства, що належать приватним особам або організаціям (Microsoft, Samsung, Рошен);
- змішана – підприємства, що мають як державних, так і приватних акціонерів (Airbus);

3. Кількість учасників:

- індивідуальна (маленькі сімейні кафе або магазини, де одна особа є власником і керує бізнесом самостійно);
- колективна (товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), такі як LLC Amazon (США), де група осіб спільно керує та розподіляє відповідальність).

4. Залежно від відповідальності учасників:

- повна відповідальність (індивідуальні підприємці та загальні партнерства, де учасники несуть повну особисту відповідальність за зобов'язання бізнесу);
- обмежена відповідальність (товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та акціонерні товариства (АТ), де учасники несуть відповідальність лише в межах своїх внесків у статутний капітал, такі як Apple Inc., Huawei Technologies Co. Ltd).

5. Спосіб створення та формування статутного фонду:

- унітарні (підприємства створюються одним засновником, який є власником всього майна підприємства. Це може бути держава, муніципалітет або приватна особа, до прикладу, комунальні підприємства, які належать місцевим органам влади, такі як водоканал, електромережі, телекомунікаційні оператори (Київстар), газова компанія (Нафтогаз));
- корпоративні (підприємства створюються кількома засновниками, які стають учасниками (акціонерами) підприємства, до прикладу акціонерні товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, такі як великі корпорації або компанії середнього бізнесу (Ferrexplo, DTEK, Нова пошта)).

6. Національна належність капіталу:

- національні (підприємства, капітал яких формується виключно за рахунок національних (місцевих) інвесторів. Усі власники капіталу є громадянами або організаціями, зареєстрованими у тій самій країні. Прикладом може бути АТ Укртелеком – українська компанія, що надає послуги телекомунікацій);
- з іноземними інвестиціями (підприємства, капітал яких формується як за рахунок національних, так й іноземних інвесторів. Частина власників капіталу є іноземцями. До прикладу, Кока-Кола Беверіджиз Україна – українська дочірня компанія міжнародної корпорації Coca-Cola, яка має іноземні інвестиції);
- іноземні (підприємства, капітал яких повністю належить іноземним інвесторам. Усі власники капіталу є громадянами або організаціями, зареєстрованими за межами країни. До прикладу, McDonald's Україна – мережа ресторанів швидкого

харчування, що належить американській корпорації McDonald's);

- змішані (підприємства, капітал яких формується за рахунок як національних, так і іноземних інвесторів. Власники капіталу можуть бути як громадянами країни, так і іноземцями. Наприклад, ArcelorMittal Кривий Ріг – підприємство з виробництва сталі, що має змішаний капітал (національні та іноземні інвестори)).

7. Правовий статус та форма господарювання:

- одноосібні (підприємства, які належать і управляються однією особою. Власник має повну відповідальність за всі аспекти діяльності підприємства та несе особисту відповідальність за його зобов'язання. Прикладом може бути невеликий магазин чи кафе, що належить одній особі);
- кооперативні (підприємства належать його членам, які одночасно є споживачами або працівниками цього підприємства. Члени кооперативу об'єднують свої ресурси для досягнення спільної мети та розподіляють прибуток між собою, як приклад сільськогосподарський кооператив, де фермери об'єднуються для спільного виробництва та продажу продукції);
- орендні (підприємства, які орендують виробничі засоби у власника. Орендар управляє підприємством і отримує прибуток, але не є власником майна. До прикладу, орендар може орендувати завод або ферму для ведення бізнесу);
- господарські товариства (підприємства, які створені кількома засновниками, які вносять капітал і розподіляють прибуток відповідно до своїх часток, такі як ТОВ, акціонерні, повні та командитні товариства. Прикладом може бути ТОВ Рошен).

8. Галузево-функціональний вид діяльності:

- промислові (Boeing, BMW, Nestle, Запоріжсталь, Метінвест та інші);
- сільськогосподарські (John Deere, Cargill, Bayer, МХП, Кернел, Астарта-Київ, Louis Dreyfus Company, Syngenta та інші);
- будівельні (Київміськбуд, ПІЕЛ, Blago Developer, Матла, Grupo ACS, Vinci SA, Bechtel, Skanska AB та ін.);

- транспортні та логістичні (FedEx, Maersk, Deutsche Bahn, ДХЛ Інтернешнл Україна, Кюне і Нагель, Мерск Україна ЛТД та ін.);
- торговельні (Amazon, Temu, Walmart, Alibaba, Fozzy Group, АТБ, Епіцентр К та інші);
- виробничо-торгові (Samsung, ІКЕА, Toyota, Procter & Gamble, Біор, Біосфера, Дарниця, Терра Фуд та інші);
- торгово-посередницькі (Metro Cash & Carry, eBay, Нафтогаз України, Укрзалізниця, Сільпо Фуд та ін.);
- інноваційно-впроваджувальні (Google, Tesla, Ajax Systems, Grammarly та інші);
- лізингові (LeasePlan, ALD Automotive, ОТП Лізинг, Укргазбанк Лізинг та ін.);
- банківські (JPMorgan Chase, HSBC, ПриватБанк, Ощадбанк, Монобанк та ін.);
- страхові (Allianz, MetLife, AXA Україна, PZU Україна, ТАС та ін.);
- туристичні (Thomas Cook Family Adventures, Absolute Travel, Cox & Kings Ltd, Liberty Travel, G Adventures, Феєрія мандрів, Гал-круїз, Поїхали з нами та інші).

9. Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування:

- головні (материнські) (Google, Toyota, Метінвест, Нафтогаз України та інші);
- дочірні (YouTube, Lexus, Київстар, Укрсиббанк та ін.);
- асоційовані (Sony Pictures, Nokia Solutions and Networks, Рошен, Fozzy Group та ін.);
- філії (Microsoft Ukraine, Samsung Ukraine, MacDonald's Україна, ПриватБанк та ін.);
- представництва (BMW Ukraine, Huawei Technologies Ukraine, Coca-Cola Ukraine, Nestle Україна та ін.);

10. Масштаби діяльності:

- великі (надвеликі) (Amazon, Apple, Метінвест, Нафтогаз України та інші);
- середні (Spotify, Dropbox, МХП, Рошен та ін.);
- малі (дрібні) (Warby Parker, Glossier, Львівська майстерня шоколаду, Крафтяр та ін.) (Економіка підприємства, 2009).

Більш детальніше розглянемо такі основні організаційно-правові форми як: індивідуальне підприємництво, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство, державне підприємство та кооператив.

Індивідуальне підприємництво (entrepreneurship) – це форма ведення бізнесу, при якій фізична особа здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи. Ключовими елементами є п'ять взаємопов'язаних складових підприємницької діяльності: бізнес-планування, генерація ідей у команді, лідерство, формування команди та продуктивність (рис.3.1.1). Дана форма володіє всіма активами бізнесу та несе повну відповідальність за його зобов'язаннями власним майном. Зазвичай, індивідуальне підприємництво простіше та дешевше створити, ніж інші бізнес-структури, такі як корпорації або ТОВ, але це зумовлює більший особистий ризик. Власник безпосередньо отримує всі прибутки, але також відповідає за всі збитки. Конкретні регуляції та податкові наслідки значно варіюються в залежності від країни.

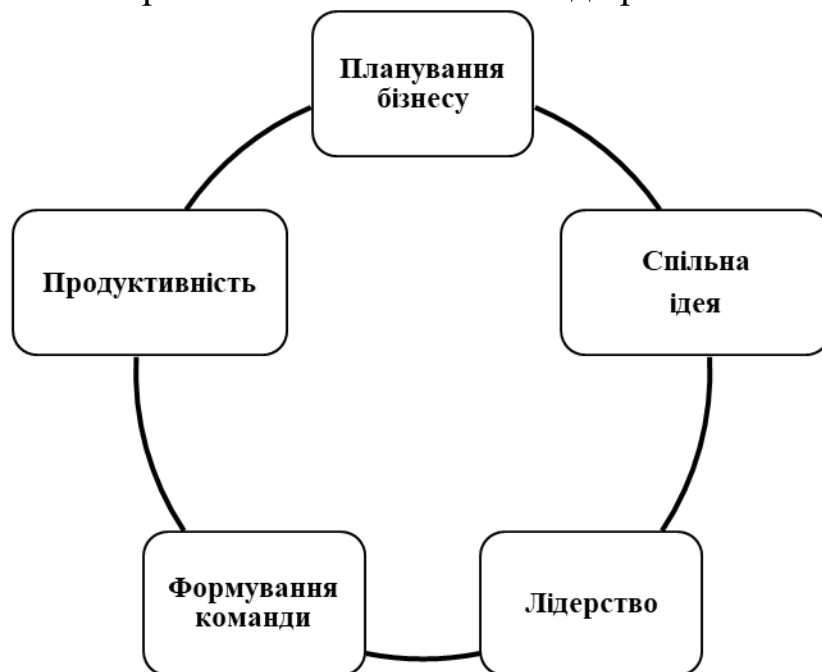


Рис. 3.1.1. Ключові елементи індивідуального підприємництва

Процедура реєстрації цієї форми ведення бізнесу така:

1. Підготовка документів (паспорт, ідентифікаційний код).
2. Подання заяви до державного реєстратора або через електронну систему.
3. Оплата державного мита за реєстрацію.
4. Отримання свідоцтва про реєстрацію ІП.

5. Реєстрація у податковій службі та отримання податкового номера.

6. Відкриття банківського рахунку для підприємницької діяльності.

Індивідуальні підприємці можуть обрати одну з наступних систем оподаткування:

1. Загальна система оподаткування (сплата податків на прибуток, ПДВ та інших обов'язкових платежів).
2. Спрощена система оподаткування (єдиний податок, який спрощує ведення обліку та звітності).

Індивідуальне підприємництво значною мірою залежить від низки макро- та мікроекономічних чинників, які формують сприятливе або обмежувальне середовище для його становлення та розвитку. Однією з ключових передумов є макроекономічна стабільність, що включає помірний рівень інфляції, низький рівень безробіття та поступове зростання ВВП. Таке середовище забезпечує передбачуваність економічної динаміки, що є критично важливим для ухвалення підприємницьких рішень.

Доступ до фінансових ресурсів – зокрема кредитів із прийнятними умовами, інвестиційного капіталу або державних програм підтримки – значно полегшує започаткування бізнесу та сприяє його довгостроковій життєздатності. У цьому контексті особливої ваги набувають пільгові механізми фінансування, зокрема субсидії, гранти та спрощені кредитні програми.

Податкова політика держави відіграє визначальну роль у формуванні мотиваційного поля для підприємницької активності. Наявність спрощеної системи оподаткування, прозорість фіскального регулювання та податкові стимули для малого бізнесу зменшують фінансове навантаження та сприяють легалізації економічної діяльності.

Не менш важливим є наявність стійкого попиту на товари та послуги, а також можливість виходу на нові ринки. Доступ до маркетингової інформації, аналітики ринку та цифрових каналів збуту підвищує конкурентоспроможність індивідуального підприємництва.

Технологічна інфраструктура, а саме сучасні інформаційні технології та доступ до інновацій, формує середовище для ефективного функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки.

Крім того, наявність кваліфікованих кадрів, можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації є чинниками, що сприяють ефективному управлінню підприємницькою діяльністю. Важливу роль відіграє також державна інституційна підтримка, яка виявляється через консультаційні послуги, навчальні програми та сприятливе регуляторне середовище.

Охарактеризувавши основи індивідуального підприємництва необхідно виділити його переваги та недоліки.

До переваг можна віднести:

- 1) простота та низька вартість створення в порівнянні з іншими бізнес-структурами;
- 2) власник має повний контроль над бізнес-рішеннями;
- 3) пряме збереження прибутку, який належить лише власнику;
- 4) більша свобода та гнучкість в операціях та прийнятті рішень;
- 5) податкові переваги (у деяких юрисдикціях можуть бути сприятливі податкові умови).

До недоліків зазначимо:

- 1) необмежена особиста відповідальність за зобов'язаннями бізнесу (власник особисто відповідає за всі борги бізнесу, навіть якщо це означає використання особистих активів для їх погашення);
- 2) обмежені можливості для залучення інвестицій (цей процес може бути складнішим у порівнянні з більшими бізнес-структурами);
- 3) відсутність можливості розділити бізнес на частки;
- 4) складність масштабування (зростання та розширення можуть бути обмежені ресурсами та можливостями власника);
- 5) обмежений термін існування (бізнес часто закінчується, коли власник виходить на пенсію або помирає).

Індивідуальне підприємництво є привабливим варіантом для багатьох людей, які бажають реалізувати свої бізнес-ідеї та працювати на себе. Однак, важливо ретельно зважити всі переваги та недоліки перед прийняттям рішення про реєстрацію індивідуальним підприємцем.

Наведемо кілька цікавих фактів про індивідуальне підприємництво. Перші форми індивідуального підприємництва з'явилися ще у стародавніх цивілізаціях, де ремісники, торговці та фермери вели бізнес самотійно. У багатьох країнах світу

індивідуальне підприємництво є найпоширенішою формою бізнесу, особливо серед малих підприємств. Наприклад, у США на ІП припадає приблизно 75% усіх бізнесів. Індивідуальні підприємці можуть займатися будь-якими легальними видами діяльності – від надання консультаційних послуг до ведення фермерського господарства. Індивідуальні підприємці мають свободу вибору режиму роботи та можуть легко адаптуватися до змін у ринковій кон'юнктурі. У багатьох країнах існують спеціальні програми підтримки для індивідуальних підприємців, такі як субсидії, пільгове кредитування та навчальні програми. Індивідуальні підприємці відіграють важливу роль у створенні робочих місць та розвитку місцевої економіки, особливо в регіонах із низьким рівнем зайнятості. За останні десятиліття все більше жінок обирають шлях індивідуального підприємництва, сприяючи розвитку гендерної рівності у бізнес-середовищі. Багато відомих бізнесменів розпочинали свою кар'єру як індивідуальні підприємці, серед них Стів Джобс, Білл Гейтс та Річард Бренсон.

Можна зробити висновок, що індивідуальне підприємництво – це не лише спосіб заробітку, але й можливість реалізувати свої мрії та амбіції.

Товариство з обмеженою відповідальністю (limited liability company) – це організаційно-правова форма ведення бізнесу, за якої статутний капітал поділяється на частки, а учасники товариства несуть відповідальність за його зобов'язаннями в межах своїх внесків до статутного капіталу.

ТОВ є окремою юридичною особою та має свої власні права та обов'язки, що відрізняє його від учасників. Це дозволяє захистити особисте майно учасників від можливих фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю товариства.

Характерними ознаками ТОВ є (рис.3.1.2):

1. Обмежена відповідальність (учасники ТОВ несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства в межах своїх внесків до статутного капіталу).
2. Статутний капітал (мінімальний розмір статутного капіталу регулюється законодавством і формується за рахунок внесків учасників).

3. Установчі документи (основним установчим документом є статут товариства, який містить всі основні положення щодо діяльності ТОВ).

4. Учасники (ТОВ може складатися з одного або більше учасників, які можуть бути як фізичними, так і юридичними особами).

5. Перехід часток (частки учасників можуть бути передані іншим особам тільки з дозволу загальних зборів учасників, що дозволяє контролювати склад учасників товариства).

6. Загальні збори (основним органом управління ТОВ є загальні збори учасників, які приймають рішення з основних питань діяльності товариства).

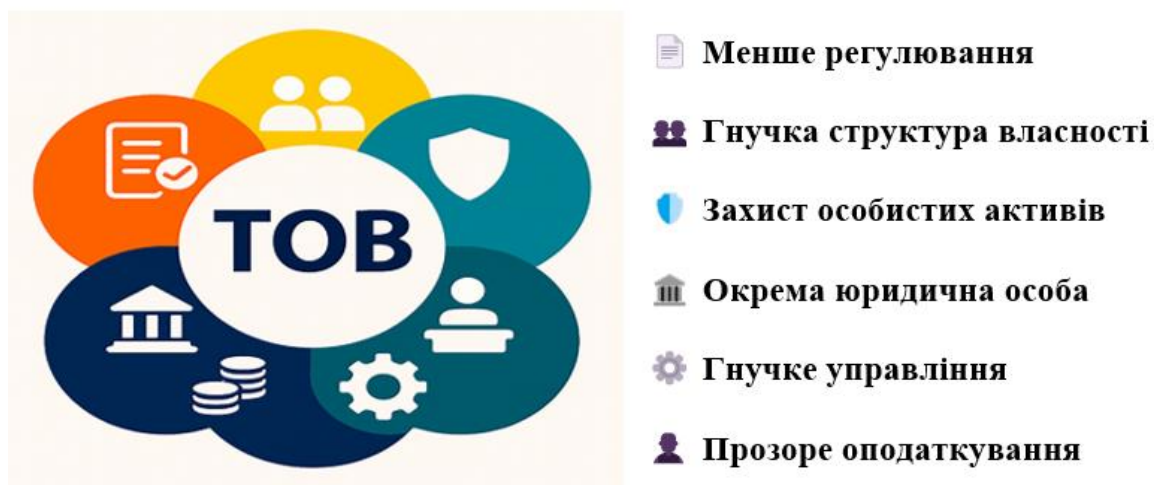


Рис. 3.1.2. Основні характеристики товариства з обмеженою відповідальністю

Процедура реєстрації цієї форми ведення бізнесу охоплює підготовку установчих документів, подачу заяви до державного реєстратора, оплату державного мита та отримання свідоцтва про реєстрацію. Управління ТОВ здійснюється виконавчим органом, який обирається загальними зборами учасників. В якості виконавчого органу може виступати директор або правління. ТОВ може обирати загальну або спрощену систему оподаткування в залежності від обсягу доходів та інших чинників. Прибуток товариства розподіляється між учасниками пропорційно до їхніх часток у статутному капіталі. Учасники мають право контролювати діяльність виконавчого органу через ревізійну комісію або аудиторську фірму.

Формування та ефективне функціонування товариства з обмеженою відповідальністю значною мірою обумовлюється

наявністю відповідного економічного середовища. Зокрема, макроекономічна стабільність, що проявляється в помірних інфляційних процесах, стійкому економічному зростанні та низькому рівні безробіття, створює базові умови для започаткування й розвитку ТОВ.

Однією з ключових передумов є доступ до фінансових ресурсів, які можуть надходити як із банківського сектору, так і через інвестиційні платформи чи державні програми стимулювання підприємництва. Пільгові кредити, гранти й інші фінансові інструменти сприяють мінімізації ризиків та активізації підприємницької діяльності. Суттєвий вплив має податкова політика держави. Спрощені режими оподаткування, оптимальні податкові ставки, а також прозорість та зручність адміністрування податкових зобов'язань сприяють зменшенню фінансового та адміністративного навантаження на підприємства, що функціонують у формі ТОВ.

Попит на продукцію чи послуги, які пропонує підприємство, а також доступність інформації про ринки збуту, конкурентів і споживачів визначають ринкову доцільність створення бізнесу. Здатність виходу на нові ринки істотно посилює економічну стійкість та масштаби діяльності підприємства. Крім того, розвинена технологічна інфраструктура, що включає доступ до цифрових платформ та інноваційних рішень, є критично важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності ТОВ у сучасному економічному середовищі. Високий рівень кадрового потенціалу, можливості для професійного навчання та розвитку персоналу є важливою запорукою ефективного управління підприємством. Інституційна підтримка з боку держави – через надання консультацій, навчання, нормативну прозорість та реалізацію програм підтримки малого і середнього бізнесу – формує передумови для стабільного функціонування ТОВ.

Основними перевагами ТОВ є обмежена відповідальність, можливість залучення додаткових інвестицій та стабільність організаційної форми. До недоліків можна віднести: складніша процедура реєстрації та управління у порівнянні з індивідуальним підприємництвом; необхідність ведення більш детальної бухгалтерії.

Наведемо кілька цікавих фактів про товариства з обмеженою відповідальністю. Перші ТОВ з'явилися в Німеччині в 1892 році. Ця форма бізнесу швидко стала популярною завдяки своїм перевагам, і

вже в ХХ столітті її прийняли багато країн. ТОВ підходить для різних видів бізнесу – від малих сімейних підприємств до великих корпорацій. Це робить цю форму організаційної структури дуже гнучкою та універсальною.

У багатьох країнах мінімальний розмір статутного капіталу ТОВ визначається законодавством і може бути відносно невеликим, що дозволяє легко розпочати бізнес. Частки в ТОВ можуть бути легко передані іншим особам, що робить цю форму зручною для продажу або передачі бізнесу наступному поколінню. У деяких країнах власники ТОВ можуть зберігати анонімність, оскільки їх імена не обов'язково повинні бути оприлюднені в офіційних документах. ТОВ дозволяє використовувати різні моделі управління – від одноосібного управління директором до колегіального правління, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень. Завдяки обмеженій відповідальності, особисті активи учасників ТОВ захищені від зобов'язань товариства, що знижує ризики для власників. Товариства з обмеженою відповідальністю є однією з найпопулярніших форм ведення бізнесу у світі. До прикладу, у Сполучених Штатах Америки більше половини всіх компаній мають форму ТОВ (LLC). У багатьох країнах ТОВ може обирати різні види оподаткування, що дозволяє оптимізувати податкові витрати.

У сучасному світі ТОВ є популярною формою ведення бізнесу, яка поєднує в собі обмежену відповідальність учасників та можливості для залучення капіталу і розвитку бізнесу.

Акціонерне товариство (joint stock company) – це форма ведення бізнесу, при якій статутний капітал товариства розподілений на акції. Учасники (акціонери) володіють акціями, які є частками в капіталі товариства, і несуть відповідальність за його зобов'язаннями в межах вартості своїх акцій. АТ є популярною формою ведення бізнесу, яка забезпечує можливість залучення значних коштів для розвитку підприємства і водночас знижує ризики для акціонерів завдяки обмеженій відповідальності.

Характерними ознаками акціонерного товариства є:

1. Статутний капітал АТ поділяється на акції, які можуть бути як простими, так і привілейованими. Акції надають їх власникам право на участь в управлінні товариством і отримання дивідендів.

2. Акціонери не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями товариства, їх ризик обмежується вартістю належних їм акцій.

3. Управління АТ здійснюється загальними зборами акціонерів, наглядовою радою (у великих АТ) та виконавчим органом (правління або директор).

4. Процедура реєстрації АТ включає підготовку установчих документів (статут, протокол установчих зборів), реєстрацію у державного реєстратора, випуск акцій та реєстрацію у податкових органах.

5. Акціонерні товариства можуть бути відкритими (публічними) і закритими (непублічними). Відкриті АТ мають право вільно продавати акції на фондовому ринку, тоді як акції закритих АТ розповсюджуються серед обмеженого кола осіб (рис.3.1.3).



Рис. 3.1.3. Основні ознаки акціонерного товариства

Економічні передумови для акціонерного товариства охоплюють кілька важливих аспектів, які сприяють його створенню та успішній діяльності. Наявність стабільної економічної ситуації в країні або регіоні є важливою передумовою для розвитку акціонерного товариства. Стабільність передбачає помірні інфляційні процеси, низький рівень безробіття та стабільний ріст економіки. Акціонерні товариства часто потребують значних фінансових ресурсів для розвитку та розширення своєї діяльності. Доступ до банківських кредитів, інвестиційних фондів, ринку капіталу через випуск акцій та облігацій є критично важливим. Спрощена та прозора податкова система, яка підтримує бізнес, сприяє розвитку акціонерних товариств. Важливими є розумні податкові ставки та стабільність податкового законодавства. Наявність розвинених ринків збуту для товарів та послуг, що пропонуються акціонерним товариством, є

необхідною умовою для його успішного функціонування. Важливим є також доступ до інформації про ринки, конкурентів та споживачів. Сучасна технологічна інфраструктура, охоплюючи високошвидкісний інтернет, інформаційні технології та інновації, є важливою для розвитку акціонерних товариств. Наявність висококваліфікованих кадрів та можливість отримання освіти й підвищення кваліфікації сприяють ефективному управлінню акціонерним товариством та впровадженню інновацій. Програми державної підтримки великого бізнесу, прозорі та зрозумілі регуляторні умови сприяють розвитку акціонерних товариств. Важливим є доступ до консультацій, навчання та підтримки від державних органів. Ці економічні передумови сприяють створенню та успішному розвитку акціонерного товариства, дозволяючи підприємцям реалізовувати свої бізнес-ідеї та плани.

Основними перевагами АТ є:

- 1) залучення капіталу (можливість випускати акції та залучати інвестиції для розвитку бізнесу);
- 2) обмежена відповідальність (акціонери ризикують лише сумою вкладених коштів, а не всім своїм майном);
- 3) легкість передачі власності (купівля-продаж акцій дозволяє змінювати власників без складних юридичних процедур);
- 4) корпоративне управління (наявність чітких механізмів прийняття рішень та контролю за діяльністю компанії);
- 5) доступ до фондового ринку (можливість лістингу на біржі відкриває додаткові фінансові перспективи);
- 6) стабільність та довіра (юридична форма АТ часто сприймається як надійна та престижна для партнерів та клієнтів).

До недоліків можна зазначити:

- 1) юридичні складнощі (процес реєстрації та регулювання діяльності АТ потребує ретельного юридичного супроводу, особливо з урахуванням змін у законодавстві);
- 2) фінансові ризики (необхідність формування статутного капіталу та можливі труднощі із залученням інвесторів можуть вплинути на стабільність компанії);
- 3) корпоративне управління (конфлікти між акціонерами, особливо у випадку концентрації власності, можуть ускладнити прийняття рішень);
- 4) прозорість та звітність (публічні АТ мають суворі вимоги до розкриття інформації, що може створювати додаткове навантаження на компанію);

5) ризики поглинання (у випадку відкритого розміщення акцій існує загроза недружнього поглинання компанії великими інвесторами).

Концентрація володіння акціонерним товариством є важливим аспектом корпоративного управління, який визначає ступінь контролю над компанією. Вона виникає тоді, коли значна частка акцій зосереджена в руках одного або декількох великих акціонерів, що дозволяє їм активно впливати на стратегічні рішення, фінансову політику та управління компанією. Така модель власності має як переваги, так і ризики. З одного боку, вона може сприяти стабільності та довгостроковому розвитку, забезпечуючи узгодженість стратегічних рішень. З іншого боку, надмірна концентрація може обмежувати права міноритарних акціонерів, знижувати рівень прозорості управління та створювати загрози для конкурентного середовища.

Розуміння механізмів концентрації володіння є ключовим для ефективного управління акціонерними товариствами та регулювання корпоративних правовідносин. Це питання набуває особливої актуальності в умовах глобальної економіки, де великі корпорації відіграють провідну роль у фінансових потоках та економічному зростанні.

Основні чинники, що зумовлюють концентрацію володіння:

- інституційні чинники (слабкість системи захисту прав інвесторів, нерозвинений фондовий ринок, низька ефективність корпоративного регулювання стимулюють утримання контролю в руках небагатьох);
- економічна нестабільність (у нестабільних економіках інвестори надають перевагу збереженню контролю через пряме володіння, щоб забезпечити стійкість бізнесу);
- стратегічна мотивація (власники можуть свідомо прагнути контролю, щоб реалізовувати довгострокові цілі, обмежити вплив конкурентів або забезпечити спадкову передачу бізнесу);
- податкові та регуляторні стимули (законодавство може створювати умови, за яких централізоване володіння є вигіднішим, ніж розпорошена структура);
- історичні та культурні фактори (у багатьох країнах пострадянського простору традиційно переважає контроль з

боку основних акціонерів, що збереглося ще з часів приватизації).

Концепції концентрації володіння протистоїть розпорошене володіння, коли акції належать великій кількості інвесторів. Перша та друга представляють дві протилежні концепції у структурі акціонерних товариств, кожна з яких має свої характеристики та вплив на корпоративне управління.

Розпорошене володіння передбачає, що акції компанії розподілені між великою кількістю інвесторів, які мають невеликі пакети акцій. Основні ознаки даної моделі:

- 1) відсутній один домінуючий власник, що сприяє більш демократичному управлінню;
- 2) прийняття рішень залежить від колективного голосування акціонерів, а управління компанією здійснює незалежний менеджмент;
- 3) міноритарні акціонери мають більші можливості впливати на політику компанії;
- 4) зазвичай така модель характерна для публічних акціонерних товариств, чиї акції вільно торгуються на фондовому ринку.

Обидві моделі мають свої переваги та ризики. Розпорошене володіння сприяє більшій прозорості, конкуренції та демократичному управлінню, а концентроване володіння дозволяє ефективно контролювати розвиток компанії, але може обмежувати права меншості. Залежно від галузі, розміру компанії та стратегічних цілей, організації можуть прагнути до тієї чи іншої моделі володіння (Ernest W K Lim, 2021).

Наведемо декілька цікавих фактів про акціонерні товариства. Перше відоме акціонерне товариство було створено в 1602 році – це була Голландська Ост-Індійська компанія, яка випустила перші акції для фінансування своїх торгових операцій в Азії. Акціонерні товариства відіграли ключову роль у розвитку сучасного капіталізму, дозволяючи залучати великі капітали для фінансування масштабних проектів. Найбільшими компаніями у світі за ринковою капіталізацією є публічні акціонерні товариства, такі як Apple, Microsoft, Amazon та Google. Лондонська фондова біржа, створена в 1801 році, стала першою офіційною біржею для торгівлі акціями, надаючи компаніям можливість залучати капітал через публічний продаж акцій. Лістинг на біржі не тільки надає доступ до інвестицій,

але й вимагає від компаній дотримання високих стандартів прозорості та корпоративного управління. Акціонери публічних акціонерних товариств мають право голосу на загальних зборах, що дозволяє їм впливати на управління компанією. Спочатку акції друкувалися на паперових сертифікатах, але з розвитком технологій більшість акцій сьогодні існують в електронному вигляді. Виплата дивідендів акціонерам є одним з основних способів розподілу прибутку компаній. Рішення про виплату дивідендів приймається загальними зборами акціонерів. Акціонерні товариства підпадають під суворе регулювання з боку державних органів, що гарантує захист прав акціонерів і дотримання стандартів фінансової звітності.

Багато акціонерних товариств активно займаються соціальною відповідальністю, вкладаючи кошти в екологічні та соціальні проекти, що підвищує їхню репутацію та довіру з боку суспільства.

Можна зробити висновок, що акціонерні товариства продовжують відігравати важливу роль у сучасній економіці, забезпечуючи можливість розвитку великого бізнесу та створення нових технологій.

Державні підприємства (state-owned enterprises) – це підприємства, які повністю або частково належать державі та керуються урядом або відповідними державними органами. Вони здійснюють свою діяльність в інтересах суспільства та держави.

Основними ознаками ДП є:

1. Державні підприємства належать державі або державним органам, які можуть контролювати їхню діяльність.

2. ДП можуть фінансуватися з державного бюджету або мати самостійне фінансування за рахунок власних доходів.

3. Управління ДП здійснюється державними органами або уповноваженими представниками держави. Вони можуть мати форму ради директорів або наглядових рад.

4. Основною метою діяльності державних підприємств є забезпечення суспільних потреб, надання важливих послуг та виконання стратегічних завдань держави.

5. Діяльність державних підприємств суворо регулюється законодавством та підлягає контролю з боку державних органів.

6. Основною метою ДП є надання суспільно значущих послуг, а не максимізація прибутку.

Економічні передумови для державних підприємств охоплюють кілька важливих аспектів, які сприяють їх створенню та успішній

діяльності. Наявність стабільної економічної ситуації в країні або регіоні є важливою передумовою для розвитку державних підприємств. Стабільність включає помірні інфляційні процеси, низький рівень безробіття та стабільне зростання економіки. Державні підприємства часто отримують фінансування від держави, що включає бюджети різних рівнів, державні інвестиційні програми та кредити від державних банків. Це дозволяє забезпечити стабільність та можливість розвитку. Державні підприємства можуть користуватися спеціальними податковими режимами або пільгами, що знижує фінансове навантаження та сприяє їхньому розвитку. Прозора та стабільна податкова система також важлива для ефективної роботи державних підприємств. Наявність ринків збуту для товарів і послуг, що виробляються державними підприємствами, є важливою передумовою для їх успішного функціонування. Часто держава забезпечує преференційний доступ до ринків для своїх підприємств. Розвинена технологічна інфраструктура, а саме доступ до сучасних технологій та високошвидкісного інтернету, є важливою для державних підприємств, оскільки дозволяє ефективніше використовувати ресурси та впроваджувати інновації. Наявність кваліфікованих кадрів та можливість отримання освіти й підвищення кваліфікації сприяють ефективному управлінню державними підприємствами та впровадженню інновацій. Програми державної підтримки, зрозумілі та прозорі регуляторні умови є важливими для розвитку державних підприємств. Держава може надавати консультації, навчання та інші форми підтримки, що сприяють розвитку підприємств.

Ці економічні передумови сприяють створенню та успішному розвитку державних підприємств, дозволяючи реалізовувати стратегічні задачі та економічні цілі держави.

Основними перевагами ДП є:

- 1) забезпечення стабільності та безперервності надання суспільно важливих послуг;
- 2) можливість впливу держави на стратегічно важливі галузі економіки;
- 3) підтримка соціально значущих проектів і програм;
- 4) зменшення ризиків у стратегічних галузях, таких як енергетика, транспорт, охорона здоров'я.

До недоліків ДП можна віднести:

- 1) менш гнучке управління порівняно з приватними підприємствами;
- 2) висока залежність від державного фінансування та політичних рішень;
- 3) можливість неефективного використання ресурсів через бюрократичні процедури та корупційні ризики;
- 4) обмежена конкуренція, що може призводити до меншої інноваційності та низької якості послуг.

Державні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та наданні суспільно значущих послуг. Вони сприяють реалізації державної політики та забезпечують стабільність у стратегічних галузях економіки.

Наведемо декілька цікавих фактів про державні підприємства. ДП існували ще в давнину. Наприклад, у Римській імперії були державні майстерні, які виробляли зброю для армії. Після Другої світової війни багато країн націоналізували ключові галузі, що призвело до створення великої кількості державних підприємств. Однак з 1980-х років багато з них було приватизовано. У Китаї державні підприємства відіграють ключову роль в економіці. Такі компанії, як PetroChina та China Mobile, є одними з найбільших у світі. Державні підприємства часто виконують соціально важливі функції, надаючи послуги, які приватні компанії можуть вважати нерентабельними. Наприклад, державні залізниці забезпечують транспорт у віддалені регіони.

У деяких країнах державні підприємства є монополією в певних галузях, наприклад, енергетика або водопостачання, що дозволяє їм контролювати ціни та забезпечувати стабільне постачання ресурсів. Державні підприємства зазвичай вважаються надійними роботодавцями зі стабільними умовами праці, що приваблює працівників, особливо у часи війни, економічної нестабільності та глобальних криз. Деякі державні підприємства мають величезний масштаб діяльності. Наприклад, Saudi Aramco, державна нафтова компанія Саудівської Аравії, є однією з найбільших і найбагатших компаній у світі. Хоча державні підприємства часто асоціюються з бюрократією, багато з них впроваджують інновації та здійснюють значні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Наприклад, NASA, державне агентство США, здійснює піонерські дослідження в галузі космічних технологій. ДП часто виступають

партнерами в міжнародних проектах та співпрацюють з іншими країнами для реалізації масштабних інфраструктурних проектів.

Державні підприємства відіграють важливу роль у багатьох економіках світу, забезпечуючи стабільність та надійність у ключових галузях та сприяють соціально-економічному розвитку.

Кооперативи (cooperatives) – це організаційно-правова форма ведення бізнесу, яка базується на спільній власності та демократичному управлінні членами кооперативу. Кооперативи створюються для задоволення економічних, соціальних та культурних потреб учасників. Кооперативи є важливою частиною економіки та суспільства, забезпечуючи доступ до ресурсів і можливостей для своїх членів та сприяючи соціальній справедливості.

Основні ознаки кооперативів (рис.3.1.4):

1. Участь у кооперативі є добровільною. Кожен, хто бажає скористатися послугами кооперативу та прийняти на себе його обов'язки, може стати його учасником.
2. Всі члени кооперативу мають рівні права на участь в управлінні, незалежно від їх внесків. Принцип «один учасник – один голос» гарантує демократичність прийняття рішень.
3. Члени кооперативу вносять фінансові внески та беруть участь у розподілі прибутків пропорційно до своєї участі в діяльності кооперативу.
4. Кооперативи є незалежними організаціями, що контролюються своїми членами. Будь-які угоди з іншими організаціями повинні підтримувати автономію кооперативу.
5. Кооперативи забезпечують навчання та інформування своїх членів, що сприяє їхньому особистому та професійному розвитку.
6. Кооперативи співпрацюють між собою для зміцнення кооперативного руху та задоволення спільних потреб.
7. Кооперативи працюють на благо своїх членів та громади, впроваджуючи соціальні програми та екологічні ініціативи.

Кооперативи як форма об'єднання економічної діяльності громадян та юридичних осіб виникають і функціонують за наявності сприятливого економічного середовища. Однією з ключових умов є макроекономічна стабільність, що виражається в помірному рівні інфляції, низькому безробітті та поступовому економічному зростанні, які забезпечують передбачуваність та довіру до економічних інститутів.



Рис. 3.1.4. Сім кооперативних принципів

Значну роль відіграє доступ до фінансових ресурсів, необхідних для започаткування та масштабування кооперативної діяльності. Джерелами таких ресурсів можуть бути банківське кредитування, внутрішні інвестиції членів кооперативу або державна підтримка у вигляді субсидій, грантів чи цільових програм фінансування. Податкове середовище також впливає на економічну доцільність функціонування кооперативів. Наявність спрощеної та прозорої системи оподаткування, помірних ставок та податкових пільг створює фінансові стимули для їхнього розвитку та зменшує фінансове навантаження. Критично важливою умовою є ринкова доступність, тобто наявність стабільного попиту на продукцію або послуги кооперативу. У цьому контексті важливим є також доступ до ринкової інформації, що дозволяє адаптувати виробничі та збутові стратегії до умов конкуренції. Технологічна інфраструктура створює умови для підвищення продуктивності, цифровізації процесів та ефективного управління кооперативом. Важливу роль відіграє кадровий потенціал. Наявність кваліфікованих працівників, доступ до системи професійної освіти й підвищення кваліфікації забезпечують організаційне зростання та впровадження новітніх управлінських практик. Зрештою, державна підтримка у вигляді інституційної допомоги, навчальних програм, консультацій та сприятливого регуляторного середовища створює умови для зміцнення кооперативного сектору та його стійкого розвитку. Вищезазначені

економічні передумови сприяють створенню та успішному розвитку кооперативів, дозволяючи їхнім членам реалізовувати свої спільні інтереси та економічні цілі.

Основними перевагами кооперативів є:

- демократичне управління та контроль з боку членів;
- сприяння економічному та соціальному розвитку членів;
- захист інтересів членів та громади;
- гнучкість у прийнятті рішень і адаптації до змін у ринковій кон'юктурі.

До недоліків можна зазначити:

- необхідність досягнення консенсусу серед членів, що може уповільнювати процес прийняття рішень;
- можливі обмежені можливості для залучення зовнішніх інвестицій;
- складність управління великими кооперативами з багатьма членами.

Наведемо кілька цікавих фактів про кооперативи. Перший споживчий кооператив був створений у 1844 році в місті Рочдейл, (Англія). Цей кооператив, відомий як «Рочдейлські піонери», став моделлю для багатьох сучасних кооперативів. Кооперативи існують у багатьох формах, включаючи споживчі кооперативи, сільськогосподарські кооперативи, житлові кооперативи, кредитні спілки та виробничі кооперативи. За даними Міжнародного кооперативного альянсу, більше одного мільярда людей у світі є членами кооперативів. Кооперативи активно діють у більш ніж 100 країнах. Кооперативи відіграють значну роль у глобальній економіці. Деякі з найбільших кооперативів, такі як Mondragon Corporation в Іспанії, мають мільярдні обороти та тисячі працівників. Кооперативи зазвичай орієнтовані на соціальну відповідальність та стійкий розвиток. Вони часто вкладають кошти в проекти, спрямовані на покращення життя своїх учасників і громад. Багато кооперативів активно займаються освітою та навчанням, що сприяє підвищенню рівня фінансової грамотності та розвитку управлінських навичок. Кооперативи часто впроваджують інноваційні підходи до ведення бізнесу та вирішення соціальних проблем. Наприклад, кооперативні банки активно підтримують зелені та екологічні проекти. Кооперативи відіграють важливу роль у просуванні гендерної рівності. Багато кооперативів підтримують жіноче лідерство та

сприяють залученню жінок до управління. Кооперативи співпрацюють на міжнародному рівні через різні асоціації та союзи, що дозволяє їм обмінюватися досвідом та реалізовувати спільні проекти. Кооперативи є потужним інструментом для економічного розвитку, соціальної підтримки та стійкого бізнесу.

Світовий досвід ведення бізнесу також виділяє франчайзинг, аутсорсинг та інтернет-бізнес. Розглянемо детальніше ці системи.

Франчайзинг (franchising) – це система ведення бізнесу, де франчайзер надає франчайзі право на використання своєї торгової марки, бізнес-моделі та інших ресурсів в обмін на плату. Франчайзинг є популярним способом розширення бізнесу та може бути вигідним як для франчайзера, так і для франчайзі. Франчайзер – це компанія або особа, яка надає ліцензію на використання своєї торгової марки та бізнес-моделі, а франчайзі – підприємець або компанія, яка отримує ліцензію на використання торгової марки та бізнес-моделі франчайзера. Між франчайзером і франчайзі укладається франчайзинговий договір, який визначає права та обов'язки обох сторін. Франчайзі сплачує франчайзеру роялті – регулярні платежі, за право продовжувати використовувати торгову марку та бізнес-модель. Франчайзер зазвичай надає франчайзі підтримку у вигляді навчання, маркетингових матеріалів, консультацій та іншого. На рис. 3.1.5 зображено механізм функціонування франчайзингу.

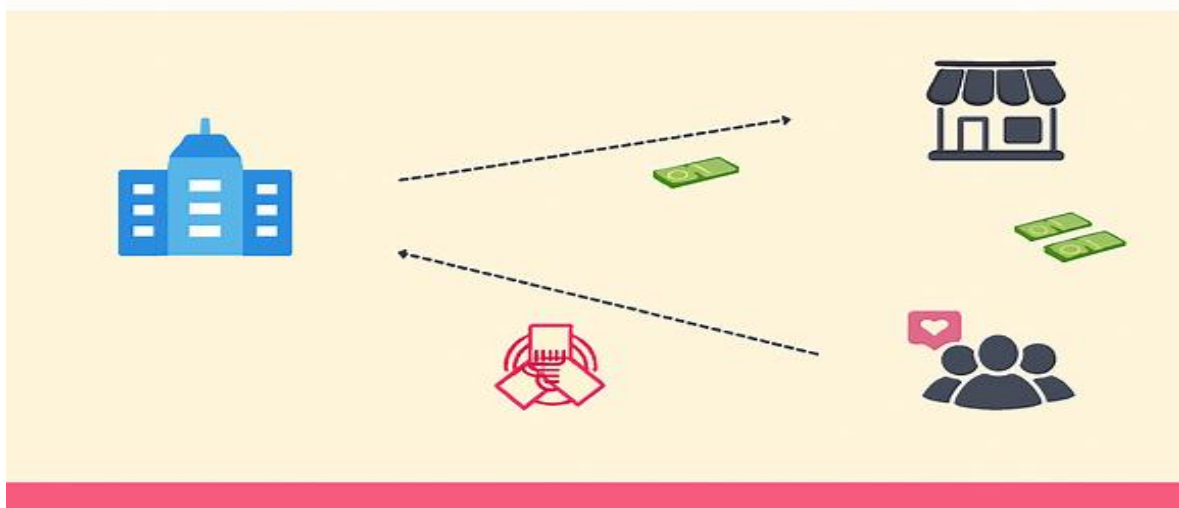


Рис. 3.1.5. Механізм функціонування франчайзингу

Переваги франчайзингу:

- франчайзі отримує можливість використовувати вже відомий бренд, що може значно підвищити успіх бізнесу;
- франчайзер надає готову та перевірену бізнес-модель, що знижує ризики для франчайзі;
- франчайзі отримує підтримку у вигляді навчання, маркетингу та операційної допомоги;
- франчайзі може отримувати переваги від економії на масштабі, наприклад, купувати товари за нижчими цінами завдяки великим закупівлям франчайзера.

Недоліки франчайзингу:

- франчайзі повинен сплатити вступний внесок та роялті, що може бути значними витратами;
- франчайзі повинен дотримуватись стандартів і правил франчайзера, що обмежує свободу в управлінні бізнесом;
- успіх франчайзі часто залежить від репутації та дій франчайзера.

Франчайзинг може бути вигідним варіантом для тих, хто хоче розпочати бізнес, використовуючи вже перевірену бізнес-модель (Larsen, 2023).

Аутсорсинг (outsourcing) – це передача компанією певних бізнес-процесів або функцій зовнішнім підрядникам, які спеціалізуються на наданні таких послуг. Аутсорсинг дозволяє підприємствам зосередитися на основних аспектах свого бізнесу, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Підрядник (service provider) – компанія або особа, яка надає послуги з аутсорсингу. Замовник – компанія, яка передає певні функції або процеси на аутсорсинг. Угода про рівень обслуговування (Service Level Agreement, SLA) – документ, що визначає обсяг, якість та умови надання послуг з аутсорсингу. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPIs) – показники, за якими оцінюється ефективність виконання робіт підрядником. **Оффшорний аутсорсинг (offshoring outsourcing)** – передача бізнес-процесів підрядникам в інші країни для зниження витрат. **Інсорсинг (insourcing)** – зворотний процес, коли компанія повертає функції або процеси, які раніше були передані на аутсорсинг, назад у внутрішнє управління (рис.3.1.6).



Рис. 3.1.6. Порівняльна модель аутсорсингу, інсорсингу та оффшорингу

Переваги аутсорсингу:

1. Зниження витрат. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на заробітну плату, обладнання та інші ресурси.
2. Зосередження на основних бізнес-процесах. Компанія може зосередитися на своїх ключових компетенціях, делегуючи менш важливі функції підрядникам.
3. Доступ до кваліфікованих фахівців. Підрядники часто мають високу експертизу та досвід у конкретних галузях, що підвищує якість наданих послуг.
4. Гнучкість та масштабованість. Аутсорсинг дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та масштабувати бізнес за потреби.

Недоліки аутсорсингу:

1. Втрата контролю. Передача функцій зовнішнім підрядникам може призвести до зниження контролю за процесами та якістю послуг.
2. Конфіденційність даних. Існує ризик витоку конфіденційної інформації при передачі процесів на аутсорсинг.
3. Залежність від підрядників. Надмірна залежність від зовнішніх постачальників послуг може впливати на стабільність бізнесу.
4. Проблеми з комунікацією. Різниця в мовах, культурах та часових зонах може ускладнювати комунікацію та координацію робіт.

Аутсорсинг є потужним інструментом для оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат, якщо підходити до його впровадження з усвідомленням усіх переваг та ризиків (What Is Outsourcing? Definition, Types, and Strategies for 2025).

Ведення бізнесу в інтернеті стало надзвичайно популярним у глобальному світі завдяки численним перевагам. Інтернет дозволяє

досягати клієнтів з усього світу, розширюючи ринок та збільшуючи можливості для розвитку. Відкриття інтернет-бізнесу зазвичай вимагає менше початкових інвестицій порівняно з традиційним бізнесом. Можливість працювати з будь-якої точки світу та в будь-який час забезпечує високу мобільність та адаптивність. Багато процесів, таких як продажі, маркетинг та підтримка клієнтів, можна автоматизувати, що значно знижує витрати на операційну діяльність. Завдяки інтернет-технологіям можна збирати дані про клієнтів, аналізувати їхні поведінкові моделі та ефективно використовувати цифровий маркетинг для залучення нових клієнтів.

Найбільш популярні види інтернет-бізнесу:

1. Інтернет-магазини (e-commerce). Продаж товарів та послуг через онлайн-платформи, такі як Amazon, Temu, Aliexpress, Alibaba, eBay, Shopify та інші.

2. Цифрові послуги. Надання послуг, таких як веб-дизайн, онлайн-консультації, програмування, маркетинг через інтернет.

3. Контентні проекти. Блоги, відео-канали, подкасти та інші медіа, що генерують дохід через рекламу, спонсорство та платні підписки.

4. Фріланс та аутсорсинг. Робота на фріланс-платформах, таких як Upwork, Freelancer, де можна знаходити замовлення на різні проекти.

5. Платформи онлайн-навчання. Курси, вебінари та інші освітні проекти, які надають знання та навички через інтернет.

Ключовими інструментами для інтернет-бізнесу є: веб-сайт, соціальні мережі, платіжні системи, інструменти для аналітики, платформи для електронної пошти.

Сучасний інтернет-бізнес охоплює електронну комерцію, послуги на аутсорсингу, розроблення програмного забезпечення та реалізацію унікальних ідей. Основою будь-якої успішної справи є здатність відповідати на запити цільової аудиторії. Проаналізувавши кілька традиційних та перспективних ніш можна виділити 10 бізнес-ідей, які мають потенціал для масштабування:

1. Нішевий інтернет-магазин (продаж товарів через власну онлайн платформу або маркетплейси).

2. Онлайн-курси та вебінари (навчальні програми з різних тем, від програмування до кулінарії).

3. Фріланс-платформа (платформа для пошуку роботи фрилансерами та роботодавцями).

4. Служба доставки (організація доставки продуктів харчування або інших товарів).

5. Дропшипінг (прямий продаж товарів постачальників без необхідності зберігати їх на складі).

6. Послуги SMM (маркетинг у соціальних мережах для підвищення впізнаваності бренду та продажів).

7. Розробка програмного забезпечення (створення веб-сайтів, мобільних додатків та інших програмних рішень).

8. Онлайн-консультації (послуги консультування з різних питань, від юридичних до психологічних).

9. Платформи для краудфандингу (збір коштів для стартапів та благодійних проектів).

10. Підписні сервіси (постачання товарів або послуг на регулярній основі за підпискою).

Інтернет-бізнес відкриває багато можливостей для креативних та підприємницьких людей.

Порівняльний аналіз організаційно-правових форм ведення бізнесу дозволяє зрозуміти переваги та недоліки кожної форми, а також вибрати найоптимальнішу для конкретного виду діяльності. У таблиці 3.1.1 поданий порівняльний аналіз основних відмінностей між організаційно-правовими формами ведення бізнесу.

Таблиця 3.1.1

**Порівняльний аналіз основних
організаційно-правових форм ведення бізнесу**

Критерії	Індивідуальне підприємництво (ІП)	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Акціонерне товариство (АТ)	Державне підприємство (ДП)	Кооператив
Відповідальність	Необмежена	Обмежена внеском	Обмежена вартістю акцій	Обмежена	Обмежена внеском
Статутний капітал	Не вимагається	Вимагається (мінімальний розмір регулюється)	Вимагається (акції)	Встановлюється державою	Визначається учасниками
Менеджмент	Особисте управління	Загальні збори учасників, виконавчий орган	Загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий орган	Державні органи управління	Загальні збори учасників
Реєстрація	Проста	Складніша	Складна	За рішенням держави	Помірна

Продовження таблиці 3.1.1

Оподаткування	Загальна або спрощена система	Загальна або спрощена система	Загальна система	Загальна система	Загальна або спрощена система
Перехід прав власності	Неможливий	З дозволу загальних зборів	Вільний продаж акцій	За рішенням держави	Згідно з правилами кооперативу
Прибуток	Для особистого користування	Розподіляється між учасниками	Дивіденди	Державний бюджет	Розподіляється між учасниками
Соціальна відповідальність	Обмежена	Помірна	Помірна	Висока	Висока
Приклади застосування	Малий бізнес, фріланс	Малі та середні підприємства	Великі корпорації	Стратегічні галузі	Сільське господарство, споживчі кооперативи

Вибір організаційно-правової форми господарської діяльності значною мірою визначається масштабом бізнесу, рівнем прийнятних ризиків, джерелами фінансування та галузевою специфікою. Індивідуальне підприємництво є ефективним для малих бізнес-ініціатив та фрілансу завдяки простоті процедури реєстрації, мінімальним витратам на адміністрування та гнучкості управління. Однак така форма передбачає повну майнову відповідальність підприємця, що супроводжується високими особистими ризиками. Товариство з обмеженою відповідальністю характеризується універсальністю та є оптимальним вибором для малих та середніх підприємств. Перевагами є обмежена відповідальність учасників, можливість залучення інвесторів та відносна простота адаптації до змін у складі власників. ТОВ поєднує гнучкість приватного бізнесу з елементами корпоративного управління. Акціонерне товариство є доцільним для великих корпорацій, орієнтованих на масштабне залучення капіталу через фінансові ринки. Така форма вимагає високого рівня професійного управління, прозорості фінансової звітності й відповідності суворим нормативно-правовим вимогам. Державні підприємства функціонують переважно у стратегічно важливих секторах економіки, забезпечуючи виконання суспільно значущих функцій. Вони вирізняються стійкістю, стабільністю фінансування та надійністю, проте характеризуються нижчою гнучкістю управління та меншою інноваційною динамікою. Кооперативи як форма об'єднання громадян і підприємств

ґрунтуються на принципах спільної участі, добровільності та соціальної відповідальності. Вони є актуальними для аграрного сектору, споживчої кооперації та сфери послуг, де важливою є орієнтація на потреби членів та підтримку локальних громад.

3.2. Вибір оптимальної організаційно-правової форми

Вибір оптимальної організаційно-правової форми є важливим кроком для будь-якого підприємства, оскільки від цього залежить його правовий статус, фінансова стабільність та управлінська структура. Актуальність вибору організаційно-правової форми обумовлена необхідністю забезпечення ефективного функціонування підприємства, мінімізації ризиків та максимізації прибутковості. У сучасних умовах глобалізації та економічних змін важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори при виборі форми бізнесу.

Вибір оптимальної організаційно-правової форми для бізнесу залежить від багатьох факторів. Зазначимо ключові аспекти та критерії, які необхідні для прийняття правильних рішень:

1. Оцінка бізнес-цілей. Визначення основних цілей бізнесу, а саме: швидкість розширення, залучення інвестицій, стабільний прибуток з мінімальними ризиками та витратами, необхідність залучення партнерів чи інвесторів, незалежність у прийнятті рішень. Проведення аналізу поточного стану вашого бізнесу. Оцінка наявних ресурсів, конкурентних переваг та слабких сторін, що потребують вдосконалення. Переконайтеся, що ваші цілі відповідають принципу SMART: S (Specific) – чітко визначте, чого ви хочете досягти; M (Measurable) – визначте критерії, за якими ви будете оцінювати досягнення цілі; A (Achievable) – переконайтеся, що цілі реалістичні та досяжні; R (Relevant) – цілі мають бути важливими для вашого бізнесу; T (Time-bound) – встановіть конкретні терміни для досягнення цілей. Розробіть стратегію досягнення кожної з цілей. Визначте, які заходи потрібно вжити, хто буде відповідальний за їхнє виконання та які ресурси для цього потрібні. Постійно моніторте за виконанням цілей та оцінюйте прогрес. Внесіть корективи, якщо це

необхідно, а також адаптуйте вашу стратегію в залежності від зміни умов.

2. Аналіз фінансових можливостей передбачає оцінку поточного стану фінансів вашого бізнесу, щоб визначити, чи достатньо ресурсів для досягнення поставлених цілей та реалізації запланованих заходів. Для цього необхідно виконати такі кроки: спочатку зберіть усю фінансову інформацію, включаючи звіти про доходи і витрати, баланс активів і пасивів, а також рух грошових коштів; проведіть аналіз доходів та витрат, щоб оцінити, де можна зменшити витрати або збільшити доходи; розгляньте можливі джерела фінансування, такі як кредити, інвестиції або власні накопичення, та оцініть їхню доступність і вартість. Важливо також врахувати фінансові ризики та невизначеність, щоб бути готовими до можливих змін у фінансовому середовищі. Деякі організаційно-правові форми, такі як акціонерні товариства, потребують значного статутного капіталу. Врахування можливостей залучення зовнішніх інвестицій та доступність фінансових ресурсів у майбутньому.

3. Визначення рівня відповідальності є важливим етапом в управлінні бізнесом, оскільки це дозволяє чітко розподілити обов'язки та повноваження між співробітниками та забезпечити ефективну роботу організації. Розгляньте всі робочі процеси у вашій організації та визначте ключові завдання та функції, які необхідно виконати для досягнення бізнес-цілей. Визначте основні ролі та обов'язки кожного співробітника на основі аналізу робочих процесів, що дозволить чітко розподілити завдання та уникнути дублювання обов'язків. Розробіть посадові інструкції для кожної посади, які містять детальний опис обов'язків, повноважень та відповідальності співробітників, що допоможе забезпечити прозорість та чіткість у виконанні завдань. Визначте стандарти та критерії оцінки виконання обов'язків для кожної посади задля об'єктивного оцінювання роботи співробітників та забезпечення їхньої мотивації для досягнення кращих результатів. Запровадьте систему контролю за виконанням обов'язків та надавайте регулярний зворотний зв'язок співробітникам, що допоможе виявити проблеми на ранніх етапах та швидко вжити заходів для їх вирішення. Визначення рівня відповідальності допомагає забезпечити ефективне управління бізнесом та досягнення поставлених цілей.

4. Розгляд податкових аспектів для організації бізнесу є важливим етапом, який дозволяє забезпечити фінансову стабільність та відповідність законодавству. Визначте, яка форма оподаткування найбільш підходить для вашого бізнесу. В Україні існують різні форми оподаткування, такі як спрощена система оподаткування для малого бізнесу, загальна система оподаткування тощо. Кожна з них має свої переваги та недоліки, які варто враховувати. Після вибору форми оподаткування необхідно зареєструватися як платник податків у відповідних державних органах. Це включає отримання податкового номера та реєстрацію в Державній податковій службі. Залежно від обраної форми оподаткування, вам потрібно буде вести податковий облік та подавати відповідні звіти, а саме ведення бухгалтерського обліку, подання податкових декларацій та сплату податків у встановлені терміни. Досліджуйте можливості отримання податкових пільг та знижок для вашого бізнесу. Деякі види діяльності можуть мати пільговий режим оподаткування або можливість отримання податкових кредитів. Забезпечте відповідність вашого бізнесу вимогам податкового законодавства, а саме своєчасне подання податкових декларацій, сплату податків та зберігання відповідної документації. За необхідності зверніться до податкових консультантів або бухгалтерів, щоб отримати професійну допомогу та поради щодо податкових аспектів вашого бізнесу (Податковий кодекс України).

5. Аналіз управлінських можливостей сприяє покращенню ефективності управління бізнесом та досягненню поставлених цілей. Проведіть оцінку наявних навичок та компетенцій керівного складу. Визначте, які знання та вміння є важливими для успішного управління бізнесом та чи володіє ними ваша команда. Аналізуйте сильні та слабкі сторони управлінської команди, що допоможе визначити, де можуть знадобитися додаткові ресурси або навчання для підвищення ефективності. Оцініть стиль управління, який застосовується у вашій організації. З'ясуйте, чи відповідає він потребам бізнесу та чи сприяє досягненню цілей. Визначте напрямки, у яких керівництво потребує розвитку та навчання. Запровадьте програми підвищення кваліфікації, розвитку лідерських навичок, систему регулярної оцінки ефективності управління. Саме ці програми допоможуть визначити прогрес у розвитку навичок та прийнятті управлінських рішень. Оцініть поточну організаційну структуру та визначте, чи відповідає вона потребам бізнесу. Зробіть

необхідні зміни для підвищення ефективності управління. Аналіз управлінських можливостей допоможе вам забезпечити ефективне керівництво бізнесом та досягнення стратегічних цілей.

6. Оцінка перспектив зростання бізнесу охоплює аналіз різних факторів та можливостей, що можуть вплинути на розвиток компанії. На даному етапі необхідно здійснити дослідження ринку, оцінку поточних тенденцій, визначити попит на вашу продукцію або послуги, а також вивчити конкурентів. Визначте ринкові ніші або нові можливості для розширення. Проаналізуйте фінансові показники, такі як доходи, витрати та прибуток, щоб оцінити, наскільки ваша компанія готова до зростання. Оцініть внутрішні ресурси вашої компанії, такі як персонал, технології, виробничі потужності та інфраструктура. Визначте, чи вистачає цих ресурсів для підтримки зростання або чи потрібні додаткові інвестиції. Проведіть аналіз вашої клієнтської бази. З'ясуйте, чи задоволені ваші клієнти вашими продукцією або послугами, і чи є потенціал для залучення нових клієнтів. Проаналізуйте можливі ризики, що можуть вплинути на зростання вашого бізнесу. Визначте, як ви можете мінімізувати ці ризики та підготуватися до них. На основі отриманих даних розробіть стратегію зростання. Проаналізуйте конкретні кроки, які потрібно вжити для досягнення поставлених цілей та складіть план дій.

7. Соціальна відповідальність у веденні бізнесу передбачає впровадження етичних практик та ініціатив, які сприяють добробуту суспільства. Зменшення впливу на навколишнє середовище через зменшення викидів, використання відновлюваних джерел енергії та утилізацію відходів. Дотримання принципів доброчесності, прозорості та етичної поведінки у відносинах з партнерами, клієнтами та працівниками. Забезпечення безпечних та справедливих умов праці для всіх співробітників, включаючи справедливую оплату праці, повагу до прав працівників та запобігання дискримінації. Інвестування в місцеві громади через благодійність, волонтерські програми та інші ініціативи, що сприяють соціальному розвитку. Публікація звітів про корпоративну соціальну відповідальність, щоб інформувати громадськість про досягнення та плани компанії у цій сфері. Створення нових продуктів та послуг, які мають позитивний вплив на суспільство, наприклад, екологічно чисті товари чи послуги для покращення здоров'я. Соціальна відповідальність – це не просто

обов'язок, а можливість для бізнесу позитивно впливати на світ і формувати довіру серед споживачів та партнерів (Shribman, 2024).

Наведемо декілька прикладів видів бізнесу та їхню відповідність організаційно-правовим формам:

1. Малому бізнесу або фрілансу відповідає індивідуальне підприємництво – проста реєстрація та управління, але висока особиста відповідальність.

2. Середньому бізнесу відповідає товариство з обмеженою відповідальністю – обмежена відповідальність, можливість залучення інвестицій, складніша реєстрація.

3. Великому бізнесу відповідає акціонерне товариство – можливість залучення значних капіталів через випуск акцій, складне управління та висока регуляція.

4. Соціально орієнтованому бізнесу відповідає кооператив – демократичне управління, соціальна відповідальність, помірні вимоги до реєстрації.

Вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу є стратегічним рішенням, яке ґрунтується на низці ключових факторів, а саме:

1. Масштаб та характер діяльності. Якщо бізнес передбачає індивідуальну або сімейну ініціативу з обмеженим обсягом операцій, доцільним є обрання форми ФОП. Для більш масштабних проєктів, особливо пов'язаних із залученням інвестицій чи складною структурою управління, актуальними є ТОВ, АТ або кооперативи.

2. Фінансові ресурси та доступ до капіталу. Підприємства, які планують залучати зовнішнє фінансування (через інвесторів, кредити чи емісію акцій), надають перевагу формам, які дозволяють поділ часток власності (наприклад, ТОВ або АТ).

3. Рівень відповідальності засновників. Якщо пріоритетом є обмеження фінансових ризиків, доцільно створювати бізнес у формі, яка передбачає обмежену відповідальність засновників (ТОВ, АТ), тоді як ФОП несе повну відповідальність за зобов'язаннями.

4. Податкові та регуляторні умови. Вибір ОПФ часто залежить від особливостей податкового навантаження, можливості застосування спрощеної системи оподаткування, облікових вимог та регуляторного контролю.

5. Кількість учасників бізнесу. Індивідуальна форма (ФОП) підійде одному засновнику, тоді як для партнерств або груп інвесторів більш прийнятною є форма ТОВ чи повного товариства.

6. Плани розвитку та масштабування. Бізнеси, які орієнтуються на динамічний ріст, вихід на ринки капіталу або партнерство з іншими структурами, як правило, обирають форми, що забезпечують гнучкість у зміні власників та структурі управління.

7. Репутаційні та юридичні аспекти. Для співпраці з великими клієнтами чи державними установами перевага може надаватися більш «престижним» та регульованим формам (наприклад, ТОВ або АТ).

Вибір організаційно-правової форми є важливим кроком у створенні успішного бізнесу. Враховуючи цілі, фінансові можливості та готовність нести відповідальність, можна обрати найбільш відповідну форму.

3.3. Юридичні, фінансові та управлінські аспекти ведення бізнесу

Організаційно-правові форми ведення бізнесу є основою для успішного функціонування підприємств у будь-якій економіці. Вибір відповідної форми має велике значення, оскільки визначає юридичні, фінансові та управлінські аспекти діяльності компанії. Проаналізуємо ключові аспекти, що впливають на вибір та ефективність організаційно-правової форми бізнесу.

Ведення бізнесу потребує ретельного врахування багатьох юридичних аспектів, щоб забезпечити його легальність та відповідність законодавству.

Реєстрація бізнесу включає вибір організаційно-правової форми, підготовку та подання установчих документів, реєстрацію у державному реєстрі та отримання свідоцтва про реєстрацію. Ліцензування та дозволи передбачають визначення необхідності бізнесу ліцензії для здійснення діяльності та отримання необхідних ліцензій та дозволів від відповідних органів. Оподаткування охоплює вибір системи оподаткування, реєстрацію у податковій службі, ведення податкового обліку та своєчасну сплату податків.

Контракти та договори включають підготовку та укладання договорів з контрагентами, вивчення умов договорів (права та обов'язки сторін, порядок вирішення спорів). Трудове законодавство передбачає складання трудових договорів з працівниками, дотримання законодавства про працю, вимоги щодо умов праці, оплати праці, відпусток та соціального захисту. Інтелектуальна власність охоплює захист торгових марок, патентів, авторських прав та реєстрацію інтелектуальної власності у відповідних органах.

Відповідність законодавству передбачає дотримання вимог національного та міжнародного законодавства, ведення внутрішньої політики та процедур для забезпечення відповідності. Корпоративне управління охоплює створення ефективної системи управління компанією, проведення зборів акціонерів або учасників та ведення протоколів. Захист приватності охоплює дотримання законодавства про захист персональних даних та впровадження заходів безпеки для захисту даних клієнтів та співробітників. Екологічні вимоги передбачають дотримання екологічних норм та стандартів, отримання екологічних дозволів та ліцензій за необхідності.

Розглянемо детальніше діяльність фізичної особи підприємця (ФОП).

ФОП – це громадянин України, який офіційно зареєстрований для ведення підприємницької діяльності. Це одна з найпоширеніших форм бізнесу, оскільки вона має просту реєстрацію, спрощене оподаткування та мінімальні вимоги до бухгалтерського обліку. Основні особливості ФОП: легка реєстрація (можна зареєструвати онлайн через портал «Дія» або у ЦНАП); гнучкість (ФОП може працювати як із фізичними, так і з юридичними особами); спрощене оподаткування (можливість вибору групи оподаткування залежно від специфіки бізнесу); особиста відповідальність (ФОП відповідає за борги підприємства всім своїм майном).

Для реєстрації ФОП необхідно:

1. Визначити вид діяльності та систему оподаткування.
2. Подати заяву на реєстрацію через «Дію» або ЦНАП.
3. Отримати електронний цифровий підпис (ЕЦП) для звітності.
4. Відкрити банківський рахунок (за потреби).
5. Своєчасно сплачувати податки та подавати звітність.

Для визначення виду діяльності перед реєстрацією потрібно обрати КВЕД (класифікатор видів економічної діяльності), який відповідатиме вашому бізнесу.

Для реєстрації ФОП необхідні такі документи: копія паспорта; копія ідентифікаційного коду; заява на реєстрацію; заява на єдиний податок (за потреби).

Реєстрацію ФОП можна здійснити: через ЦНАП (Центр надання адміністративних послуг); нотаріуса чи онлайн через портал «Дія». ФОП може працювати на загальній (сплата податків залежить від доходу) або спрощеній системі (єдиний податок, залежно від групи ФОП). Якщо Ви плануєте працювати з юридичними особами, варто відкрити рахунок у банку. Після реєстрації ФОП потрібно стати на облік у податковій за місцем реєстрації.

Вибір системи оподаткування для ФОП залежить від кількох ключових факторів: обсяг доходу, вид діяльності, кількість працівників та бажання вести бухгалтерський облік.

Основні системи оподаткування:

1. Загальна система – підходить для підприємців із великим доходом та значними витратами. Податки сплачуються з чистого прибутку, а не з загального доходу. Основні платежі: ПДФО – 18% від прибутку; ЄСВ – 22% від мінімальної зарплати; військовий збір – 5% від прибутку; ПДВ (за необхідності) – 20%.

2. Спрощена система – зручна для малого бізнесу, має фіксовані ставки податків. Вона охоплює чотири групи:

- 1 група – для підприємців без найманих працівників, річний дохід до 1 336 000 грн, ставка податку до 10% прожиткового мінімуму;
- 2 група – для підприємців із найманими працівниками (до 10 осіб), річний дохід до 6 672 000 грн, ставка податку до 20% мінімальної зарплати;
- 3 група – без обмежень щодо кількості працівників, річний дохід до 9 336 000 грн, ставка 3% (з ПДВ) або 5% (без ПДВ);
- 4 група – для аграрного бізнесу, ставка залежить від площі земельної ділянки.

Загальна система оподаткування оптимальна для підприємств із великими витратами, тоді як малий бізнес, що прагне спрощеного обліку, обирає спрощену систему. Якщо діяльність передбачає співпрацю з юридичними особами, варто розглянути 3 групу

спрощеної системи, а для аграрного сектору найбільш відповідною є 4 група.

Основні відмінності за видами діяльності:

- ІТ-компанії часто обирають 3 групу спрощеної системи (5% без ПДВ);
- сфера торгівлі може працювати на 2 або 3 групі залежно від обсягу доходу;
- сільське господарство має спеціальну 4 групу з унікальними ставками;
- сфера виробництва та великий бізнес зазвичай працюють на загальній системі оподаткування (Як відкрити та зареєструвати ФОП в Україні).

Юридична особа – це організація, яка має правоздатність та дієздатність, тобто може набувати майнові та особисті немайнові права, брати на себе зобов'язання, укладати договори та виступати в суді як позивач або відповідач. Основними ознаки юридичної особи є: самостійна відповідальність (юридична особа відповідає за свої зобов'язання всім належним їй майном); відокремлене майно (компанія має власний баланс, рахунки та активи); офіційна реєстрація (юридична особа набуває статусу після внесення до Єдиного державного реєстру); можливість укладати правочини (компанія може діяти від свого імені у правовідносинах).

Для реєстрації юридичної особи необхідні такі документи:

- заяву про державну реєстрацію створення юридичної особи;
- примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) рішення засновників про створення юридичної особи;
- відомості про керівні органи громадського формування;
- установчий документ юридичної особи – у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа;
- документ, що підтверджує реєстрацію іноземної особи у країні її місцезнаходження (витяг із торговельного, банківського, судового реєстру тощо), у разі створення юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа;
- документ, що містить інформацію про розмір обов'язкових платежів та інших обов'язкових витрат;
- структура власності за формою та змістом, визначеними відповідно до законодавства;

- витяг, виписка чи інший документ з торговельного, банківського, судового реєстру тощо, що підтверджує реєстрацію юридичної особи – нерезидента в країні її місцезнаходження, – у разі, якщо засновником юридичної особи є юридична особа – нерезидент;
- нотаріально засвідчена копія документа, що посвідчує особу, яка є кінцевим бенефіціарним власником юридичної особи.

Юридичні особи поділяються на приватного права – створюються на підставі установчих документів (ТОВ, АТ, кооперативи) та публічного права – створюються розпорядчим актом державних органів (державні установи, органи влади). Створення та реєстрація юридичної особи в Україні охоплює кілька ключових етапів:

1. Вибір організаційно-правової форми. Юридична особа може бути: товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ); товариством з додатковою відповідальністю (ТДВ); акціонерним товариством (АТ); командитним чи повним товариством; виробничим кооперативом.

2. Підготовка установчих документів. Засновники розробляють установчі документи, які включають: статут (якщо необхідно); рішення засновників про створення юридичної особи; документ про реєстрацію іноземної особи (якщо засновник – іноземна компанія).

3. Державна реєстрація. Реєстрація здійснюється через ЦНАП (Центр надання адміністративних послуг); нотаріуса або онлайн через портал «Дія».

4. Вибір системи оподаткування. Юридична особа може працювати на загальній системі (сплата податків залежить від прибутку) та спрощеній системі (єдиний податок залежно від групи).

5. Відкриття банківського рахунку. Для ведення фінансових операцій необхідно відкрити рахунок у банку.

6. Реєстрація у податковій. Після реєстрації потрібно стати на облік у податковій за місцем реєстрації.

Юридичні особи в Україні можуть працювати на загальній або спрощеній системі оподаткування, залежно від виду діяльності та фінансових показників.

Загальна система оподаткування підходить для великих компаній та підприємств із значними витратами. Основні податки: податок на прибуток – 18% від чистого прибутку; ПДВ – 20% (за необхідності);

ЄСВ – 22% від мінімальної зарплати; військовий збір – 1,5% від доходу.

Спрощена система оподаткування доступна для малого та середнього бізнесу. Основні особливості: 3 група єдиного податку – ставка 3% (з ПДВ) або 5% (без ПДВ); граничний річний дохід – до 9336000 грн.; без обмежень щодо кількості працівників.

Для компаній з великими витратами та складним фінансовим обліком підходить загальна система оподаткування, а для малого або середнього бізнесу, який хоче мінімізувати податкове навантаження – спрощена система.

ФОП та юридичні особи можуть працювати з ПДВ або без ПДВ, залежно від обраної системи оподаткування та специфіки діяльності.

ФОП з ПДВ: ФОП на загальній системі або 3-й групі спрощеної системи може бути платником ПДВ; ставка ПДВ – 20%. Перевагами є можливість працювати з великими компаніями та відшкодування ПДВ. До недоліків можна зазначити складнішу бухгалтерію та необхідність подачі декларації.

ФОП без ПДВ: ФОП на 1-й, 2-й групі спрощеної системи або 3-й групі (5%) працює без ПДВ. Перевагами є простіша звітність та менше податкового навантаження. До недоліків можемо зазначити обмеження у співпраці з платниками ПДВ.

Юридична особа з ПДВ: ЮО на загальній системі або 3-й групі спрощеної системи (3%) можуть бути платниками ПДВ; ставка ПДВ – 20%. Основними перевагами є можливість працювати з великими компаніями та відшкодування ПДВ. Недоліки – складніша бухгалтерія та необхідність подавати декларації.

Юридична особа без ПДВ: ЮО на спрощеній системі (5%) працюють без ПДВ. Перевагами є простіша звітність та менше податкового навантаження. Недоліки – обмеження у співпраці з платниками ПДВ.

Ці юридичні аспекти є критично важливими для успішного та безпечного ведення бізнесу. Враховуючи їх, можна забезпечити легальність діяльності та мінімізувати можливі ризики (Як правильно зареєструвати бізнес в Україні).

Успішне ведення бізнесу потребує ретельного планування та управління фінансовими ресурсами. Основні фінансові аспекти включають фінансове планування, яке охоплює бюджетування для оцінки доходів та витрат, а також встановлення короткострокових та

довгострокових фінансових цілей для бізнесу. Фінансування бізнесу може здійснюватися за рахунок власного капіталу, залучення інвестицій від інвесторів або венчурних капіталістів, а також використання банківських кредитів або позик.

Управління грошовими потоками охоплює моніторинг надходжень та витрат для забезпечення позитивного грошового потоку та контроль за дебіторською заборгованістю для своєчасного надходження коштів від клієнтів. Облік та звітність передбачає ведення точного бухгалтерського обліку та підготовку фінансових звітів для аналізу фінансового стану бізнесу. Оподаткування включає вибір оптимальної системи оподаткування, своєчасну сплату податків та подання податкової звітності відповідно до законодавства.

Фінансовий аналіз та контроль передбачає регулярний аналіз ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність та оборотність активів, а також введення внутрішніх процедур контролю для запобігання фінансовим ризикам та шахрайству. Управління активами та зобов'язаннями охоплює ефективне використання активів бізнесу для максимізації доходів та контроль за зобов'язаннями для забезпечення фінансової стійкості.

Страхування та захист активів передбачає використання страхових продуктів для захисту бізнесу від фінансових ризиків, а також реєстрацію торгових марок, патентів та авторських прав для захисту інтелектуальних активів. Інвестиції та розвиток включають використання частини прибутку для подальшого розвитку та розширення бізнесу, а також вивчення можливостей для інвестування у нові проекти або диверсифікації бізнесу. Управління фінансовими аспектами є ключовим елементом успіху будь-якого бізнесу.

Ведення успішного бізнесу вимагає також ефективного управління всіма його аспектами. Стратегічне управління передбачає встановлення чітких цілей, місії та бачення бізнесу для довгострокового розвитку, а також розробку довгострокової стратегії, що включає аналіз ринку, конкурентів та зовнішніх чинників. Організація полягає у визначенні організаційної структури, а саме розподіл ролей та обов'язків, встановлення ефективних бізнес-процесів та процедур для забезпечення ефективності роботи. Управління персоналом охоплює залучення кваліфікованих працівників, проведення адаптаційних програм для нових співробітників, навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а

також розробку мотиваційних програм та системи винагород для заохочення продуктивності праці. Лідерство передбачає вибір відповідного стилю керівництва, який сприяє розвитку команди та досягненню цілей, а також забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками. Фінансове управління охоплює розробку бюджету та контроль за його виконанням для забезпечення фінансової стабільності, а також виявлення та управління фінансовими ризиками для мінімізації їхнього впливу на бізнес. Управління маркетингом передбачає проведення досліджень ринку для вивчення потреб клієнтів та конкурентів, розробку маркетингової стратегії, а саме сегментацію ринку, позиціонування та визначення маркетинг-міксу, впровадження ефективних програм просування продуктів та послуг. Управління операціями полягає у плануванні та контролі виробничих процесів, управлінні ланцюгами постачання, а також забезпеченні високої якості продуктів та послуг через системи управління якістю. Управління інноваціями передбачає інвестування у дослідження та розробку нових продуктів і технологій, а також введення інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності. Управління інформаційними технологіями охоплює впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації бізнес-процесів і забезпечення захисту інформаційних систем та даних. Управління змінами передбачає визначення потреб у змінах та розробку плану їхнього впровадження, а також введення змін через ефективне управління та комунікацію з усіма зацікавленими сторонами.

Ефективне управління вищезазначеними аспектами дозволяє бізнесу досягти успіху та сталого розвитку.

3.4. Організаційно-правові форми ведення бізнесу у світі

Організаційно-правові форми ведення бізнесу відіграють вирішальну роль у розвитку економік різних країн. Вибір тієї чи іншої форми залежить від різноманітних факторів, зокрема економічних умов, податкового середовища, правової системи та культурних особливостей. Необхідно розглянути, як різні країни світу адаптують різноманітні форми ведення бізнесу для сприяння розвитку

підприємницької діяльності, проаналізувати їхній досвід у використанні таких форм, як індивідуальне підприємництво, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, державні підприємства та кооперативи, а також визначити вплив глобалізації на організаційно-правові форми ведення бізнесу та тенденцій, які сприяють розвитку міжнародної підприємницької діяльності.

Ведення бізнесу в США вимагає ретельного підходу до організаційно-правових аспектів. В Америці можна обрати різні форми бізнесу, такі як індивідуальне підприємництво, партнерство, корпорація та товариство з обмеженою відповідальністю (LLC). Кожна форма має свої переваги та недоліки щодо оподаткування та відповідальності. Процес реєстрації може відрізнятися залежно від штату. Важливо виконати всі необхідні юридичні процедури, включаючи отримання ліцензій та дозволів.

Бізнеси в США повинні сплачувати різні податки, такі як федеральний податок на прибуток, податок на прибуток штату, податок з продажів та податок на заробітну плату. Важливо розуміти податкові зобов'язання на федеральному, штатному та місцевому рівнях.

Для підприємців, які планують особисто керувати бізнесом в США, важливо розібратися з візовими опціями. Існують спеціальні візи для інвесторів та підприємців. Дотримання стандартів GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) є обов'язковим для багатьох бізнесів. Важливо впровадити систему обліку для контролю за фінансами та звітності (Starting a Business).

Ведення бізнесу в Європейському Союзі (ЄС) вимагає знання різноманітних організаційно-правових аспектів. В ЄС можна вибирати між різними організаційними формами, такими як товариства з обмеженою відповідальністю (Ltd), акціонерні товариства (AG), філії та представництва. Кожна форма має свої особливості щодо оподаткування, відповідальності та вимог до звітності. Компанії повинні пройти процес реєстрації в національному органі, що включає подання необхідних документів, таких як статuti компанії, список керівництва та інші установчі документи. Реєстрація може також включати отримання дозволів та ліцензій на здійснення певних видів діяльності.

Ведення бізнесу повинно дотримуватися податкового законодавства країни, де він зареєстрований. Це включає сплату податків на прибуток, податок на додану вартість (ПДВ), податок на заробітну плату та інші місцеві податки. Податкові ставки та вимоги можуть варіюватися в залежності від країни.

В ЄС діє ряд директив, що регулюють корпоративне управління, зокрема права акціонерів, вимоги до звітності та аудиту. Компанії повинні дотримуватися цих стандартів для забезпечення прозорості та відповідальності перед акціонерами. Європейські компанії повинні дотримуватися законодавства про антимонопольну політику, щоб уникнути монопольної діяльності та забезпечити конкуренцію на ринку. Європейська комісія активно слідкує за дотриманням антимонопольного законодавства. Важливо знати про умови спільного ведення бізнесу, розподіл сфер відповідальності та вирішення спорів. Угоди про партнерство та співробітництво мають чітко визначати права та обов'язки сторін.

Компанії повинні дотримуватися Загального регламенту захисту даних (GDPR), який регулює обробку персональних даних громадян ЄС. Зокрема отримання згоди на обробку даних, забезпечення їхньої конфіденційності та безпеки. Все більше країн ЄС впроваджують екологічні стандарти та вимоги, що регулюють вплив бізнесу на навколишнє середовище, а саме вимоги до утилізації відходів, зменшення викидів, енергоефективності та використання екологічно чистих технологій. Ведення бізнесу на міжнародному рівні вимагає дотримання митних регулювань та правил міжнародної торгівлі, зокрема митні збори, тарифи, квоти та інші бар'єри, що можуть впливати на імпорт та експорт товарів. Багато країн ЄС мають закони, спрямовані на запобігання монополіям та забезпечення добросовісної конкуренції на ринку – регулювання злиттів та поглинань, цінової політики і практик, що можуть обмежувати конкуренцію.

Ці аспекти є загальними напрямками, які необхідно враховувати при веденні бізнесу у різних країнах ЄС. Важливо досліджувати конкретні правові вимоги та регуляції у кожній юрисдикції, де планується вести бізнес, щоб забезпечити відповідність законодавству та уникнути можливих ризиків (How to Start a Business in the EU: Registration, Laws, and Requirements, 2025).

Організаційно-правові аспекти ведення бізнесу в Азії можуть значно варіюватися залежно від конкретної країни. В Азії можна

заснувати різні форми бізнесу, такі як приватне підприємство (ПП), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерне товариство (АТ) та інші. Кожна з них має свої правові особливості та податкові системи. Податкові норми можуть сильно варіюватися в розрізі країн. Наприклад, деякі країни надають пільгові умови для малого бізнесу або стимулюють інвестиції в певні сектори економіки через податкові пільги.

Ведення бізнесу в Азії потребує дотримання різноманітних законодавчих актів, які регулюють господарську діяльність, захист прав інвесторів, трудові права та інші аспекти. Наприклад, в Китаї, Японії та Індії є свої специфічні вимоги до корпоративного управління та звітності. Деякі країни Азії беруть участь у міжнародних альянсах та угодах, таких як АСЕАН, які впливають на правові аспекти ведення бізнесу, зокрема торгівлю та інвестиції між країнами-учасницями.

З швидким розвитком технологій електронна комерція стає важливою частиною бізнесу в Азії. Компанії повинні дотримуватися правил та норм, що регулюють електронні транзакції та захист даних. У багатьох азійських країнах існують специфічні вимоги до корпоративного управління, які можуть включати норми прозорості, звітності та аудиту. Захист інтелектуальної власності є важливим аспектом ведення бізнесу в Азії. Країни, такі як Японія, Корея та Китай, мають розвинуті системи захисту торгових марок, патентів та авторських прав. Ведення бізнесу в Азії також потребує дотримання екологічних норм та стандартів, які регулюють вплив бізнесу на навколишнє середовище. Це може включати вимоги до утилізації відходів, зменшення викидів та енергоефективності. Азійські компанії повинні дотримуватися місцевого трудового законодавства, яке може включати вимоги до умов праці, оплати праці, соціального захисту та охорони здоров'я працівників.

Ведення бізнесу в Азії вимагає глибокого розуміння місцевих правових і регулятивних вимог, що допоможе забезпечити успішну діяльність та дотримання всіх необхідних норм (Реєстрація іноземних компаній).

Щороку різні аналітичні компанії та дослідницькі організації складають рейтинги найкращих країн для ведення бізнесу, враховуючи податковий клімат, лояльність вимог до підприємців, економічну стабільність та інші важливі фактори. Нижче наведено

кілька таких рейтингів, які можуть бути корисними при виборі юрисдикції для реєстрації підприємства за кордоном:

1. Economist Intelligence Unit (EIU) – це дослідницький та аналітичний підрозділ The Economist Group, який також випускає газету The Economist. Заснований у 1946 році, EIU надає глибоку політичну та економічну аналітику, що допомагає бізнесам, фінансовим установам, урядам та науковим закладам орієнтуватися в постійно змінюваному глобальному ландшафті. EIU пропонує широкий спектр послуг, включаючи аналіз країн, операційний ризик, моніторинг фінансових ризиків та стратегії виходу на ринок. Вони надають прогнози, аналіз та дані про політичні та економічні перспективи, ідентифікують та зменшують ризики в різних ринках, стежать за ризиками суверенітету, валютних ризиків та ризиків банківського сектору, а також допомагають організаціям розробляти стратегії виходу на нові ринки. EIU відомий своєю високоякісною, неупередженою та незалежною дослідницькою роботою, яка ретельно тестується та перевіряється. Це робить його надійним джерелом інформації для організацій, які прагнуть приймати обґрунтовані рішення та використовувати можливості, одночасно мінімізуючи ризики. Сінгапур, Данія та США займають топові позиції у даному рейтингу (Economist Intelligence).

2. Forbes Best Countries for Business. Даний рейтинг країн, складений виданням Forbes, який оцінює сприятливість ведення бізнесу в різних країнах. У цьому рейтингу враховуються різні фактори, які впливають на бізнес-середовище, зокрема: економічна стабільність (сприятливий економічний клімат з низьким рівнем інфляції та стабільним економічним зростанням), податкова політика (рівень податкового навантаження та простота податкового адміністрування), інновації (рівень розвитку інноваційних технологій та підтримка інноваційних підприємств), простота ведення бізнесу (легкість реєстрації бізнесу, отримання дозволів та ліцензій, а також ведення операційної діяльності). Forbes Best Countries for Business допомагає підприємцям та інвесторам визначити найсприятливіші країни для розширення бізнесу або заснування нових підприємств. Велика Британія, Швеція та Гонконг займають перші місця у даному рейтингу (Forbes Best Countries For Business).

3. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Даний щорічний дослідницький проєкт, який оцінює рівень підприємницької

активності на національному рівні в різних країнах. За допомогою цього проєкту вивчаються різні аспекти підприємництва, такі як підприємницькі наміри, страхування провалу, вподобання до інновацій та інші. GEM використовує два основні методи дослідження: Adult Population Survey (APS) та National Expert Survey (NES). APS охоплює опитування понад 2000 дорослого населення у кожній країні, щоб вивчити їхню роль у життєвому циклі підприємництва. NES проводиться серед бізнес- та академічних експертів, щоб оцінити, як місцеві умови підтримують або заважають підприємницькі дії. Ключовим показником GEM є TEA (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity), який оцінює відсоток населення віком 18-64 років, які або готові почати підприємницьку діяльність, або вже займаються нею. Цей проєкт допомагає політикам, організаціям та підприємцям отримувати цінну інформацію про стан підприємництва в різних країнах та розробляти стратегії для підтримки та розвитку підприємницьких екосистем (Global Entrepreneurship Monitor).

4. Top Countries for Business Formation (Innova Consulting Group). Рейтинг країн, де найпростіше зареєструвати компанію та розвивати свою діяльність. Список Top Countries for Business Formation від Innova Consulting Group оцінює країни за різними факторами, які роблять їх привабливими для заснування та ведення бізнесу. До цих факторів належать: простота започаткування бізнесу, а саме реєстраційного процесу та час, необхідний для створення компанії, ставки корпоративного податку та інші податки, що впливають на прибутковість бізнесу, легкість дотримання місцевих регуляцій та рівень бюрократичної тяганини, наявність кваліфікованої робочої сили, інфраструктури та фінансових ресурсів, розмір та потенціал зростання місцевого ринку, а також доступ до міжнародних ринків (Innova International Consulting).

Виведення бізнесу на міжнародний рівень завжди пов'язане з певними ризиками та початковими витратами. Проте ретельне вивчення аспектів його ведення у цільовій країні допоможе суттєво знизити ризики та досягти швидкого повернення інвестицій.

На рисунку 3.4.1 відображено порівняльний аналіз рентабельності різних секторів економіки, що може бути корисним для оцінки інвестиційної привабливості та стратегічного планування бізнесу.

#	Industry	Net Income	#	Industry	Net Income
1	Software (Entertainment)	36.09%	23	Shoe	13.85%
2	Bank (Money Center)	34.92%	24	Restaurant/Dining	13.69%
3	Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	34.02%	25	Insurance (General)	13.52%
4	Banks (Regional)	32.61%	26	Household Products	13.38%
5	Semiconductor	29.57%	27	Homebuilding	13.04%
6	Transportation (Railroads)	29.35%	28	Drugs (Pharmaceutical)	12.73%
7	Investments & Asset Management	28.48%	29	Paper/Forest Products	12.67%
8	Software (System & Application)	27.40%	30	Metals & Mining	12.47%
9	Semiconductor Equip	24.11%	31	Cable TV	12.33%
10	Brokerage & Investment Banking	23.77%	32	Chemical (Specialty)	12.22%
11	R.E.I.T.	23.52%	33	Chemical (Basic)	11.86%
12	Diversified	22.81%	34	Machinery	11.68%
13	Tobacco	21.04%	35	Broadcasting	11.45%
14	Computers/Peripherals	20.59%	36	Steel	11.31%
15	Healthcare Information and Technology	19.69%	37	Total Market	11.25%
16	Information Services	19.76%	38	Utility (General)	10.75%
17	Utility (Water)	19.60%	39	Insurance (Prop/Cas.)	10.65%
18	Telecom. Equipment	18.25%	40	Education	10.41%
19	Real Estate (General/Diversified)	17.71%	41	Electronics (Consumer & Office)	10.30%
20	Precious Metals	15.53%	42	Retail (Building Supply)	9.95%
21	Healthcare Products	15.21%	43	Retail (Online)	9.94%
22	Beverage (Soft)	15.08%	44	Total Market (without financials)	9.56%

Рис. 3.4.1. Рейтинг найбільш прибуткових галузей за показником чистого прибутку (%), 2024 р.

Особливості реєстрації компанії та здійснення діяльності у 7 країнах, які є найперспективнішими для підприємців:

1. Гонконг. Основними перевагами створення бізнесу є: стратегічне розташування в самому серці Азії, що надає доступ до ринків Китаю та інших азіатських країн; сприятливий податковий режим (Гонконг має низькі податки на прибуток – 8.25% для перших 2 мільйонів гонконгських доларів та відсутність ПДВ; розвинена інфраструктура (Гонконг має сучасну логістичну інфраструктуру, що полегшує торгівлю та бізнес-операції); прозора правова система, що забезпечує захист прав підприємців; кваліфікована робоча сила (Гонконг приваблює талановитих спеціалістів з усього світу). Термін реєстрації компанії може зайняти від 7 до 10 днів. Гонконг є фінансовим центром Азії, з нульовим корпоративним податком на доходи, отримані поза межами Гонконгу. Це підходить для створення міжнародних торговельних компаній (Реєстрація компанії в Гонконзі).

2. Сінгапур. Ведення бізнесу у даній країні має такі переваги: стабільна економіка (передова ринкова економіка з низьким рівнем корупції); низькі податки (податкова ставка на прибуток становить 17% (0% для прибутку, отриманого поза країною), що є однією з найнижчих в Азії)); відкритий бізнес-клімат (сприятливий інвестиційний клімат та відкрита економіка); розвинена інфраструктура (Сінгапур має сучасну інфраструктуру, що спрощує бізнес-операції); кваліфікована робоча сила; прозора правова система

(ефективна правова система, що забезпечує захист прав підприємців). Термін реєстрації бізнесу може зайняти до 10 днів. Сінгапур має пільгову юрисдикцію з виходом на азіатський ринок (Ведення бізнесу в Сінгапурі).

3. Об'єднані арабські емірати. Перевагами ведення бізнесу є: стабільна економіка; відкритий бізнес-клімат (ОАЕ приваблює іноземний капітал через сприятливий бізнес-клімат); розвинена інфраструктура (спрощення бізнес-операцій); податкові пільги (відсутність податку на доходи фізичних осіб, приріст капіталу та спадок, корпоративний податок становить 9%, але може бути знижений до 0% за певними умовами.); міжнародний доступ (дана країна є транспортним та логістичним хабом, що забезпечує доступ до азіатських, європейських та африканських ринків). Термін реєстрації становить від 2 до 3 тижнів. ОАЕ є високорозвиненою країною з потужним інвестиційним потенціалом (Особливості ведення бізнесу в ОАЕ).

4. Грузія. Основні переваги підприємницької діяльності: прості процедури реєстрації бізнесу; низький рівень оподаткування (корпоративний податок на прибуток складає 15%, відсутність ПДВ); відсутність мінімального статутного капіталу; швидка реєстрація (процес реєстрації може зайняти один день); підтримка держави (система підтримки з боку уряду, що спрощує процес ведення бізнесу). Грузія має можливість вибору ВЕЗ для реєстрації, що дозволяє звільнення від сплати податків під час реєстрації (Ведення бізнесу в Грузії).

5. Малайзія. Переваги ведення бізнесу: стабільна економіка; прості процедури реєстрації; низькі витрати на оренду офісів; доступ до ринків сусідніх країн (Малайзія має прямі зв'язки з такими країнами, як Індія, Китай, М'янма, Сінгапур та В'єтнам); підтримка держави (уряд Малайзії надає підтримку новим підприємствам через різні ініціативи та програми). Малайзія також може бути перспективною, з високим рівнем захисту інтелектуальної власності та можливістю отримання податкового резидентства (Як створити бізнес в Малайзії?).

6. Таїланд. Вedenня бізнесу має такі переваги: сприятливий інвестиційний клімат (уряд активно підтримує інвестиції та створює сприятливі умови для бізнесу); стратегічне розташування (Таїланд розташований у самому центрі Південно-Східної Азії, що забезпечує

доступ до великих ринків регіону); низькі витрати на робочу силу; розвинена інфраструктура; підтримка експорту (уряд підтримує експортні підприємства, надаючи різні пільги та субсидії). Таїланд пропонує пільгову юрисдикцію з виходом на азіатський ринок, а також можливість отримання податкового резидентства (Ведення бізнесу в Таїланді).

7. Філіппіни. Перевагами ведення бізнесу є: правова основа (Філіппіни мають гібридну правову систему, що поєднує в собі цивільне право та загальне право, конституція 1987 року гарантує захист прав власності та свободу ведення бізнесу); типи бізнес-структур (можливість обирати один з кількох типів бізнес-структур, таких як одноосібне підприємство, партнерство або корпорація); податкові пільги (уряд пропонує різні податкові пільги, особливо для іноземних інвесторів, наприклад, спеціальні економічні зони надають переваги від податкових пільг та сучасної інфраструктури); англomовне середовище (англійська мова є офіційною мовою на Філіппінах, що робить їх привабливими для іноземних підприємців); кваліфікована робоча сила (наявність високоосвіченої та технічно підкованої робочої сили за конкурентоспроможною ціною); стратегічне розташування (Філіппіни розташовані в центрі Азії, що робить їх важливим центром для міжнародної торгівлі). Філіппіни також можуть бути перспективними завдяки високому рівню конфіденційності та захисту особистих активів (Сонце, пісок і стартапи: Ваш посібник із відкриття бізнесу на Філіппінах).

Виведення бізнесу на міжнародний рівень є складним, але потенційно дуже вигідним кроком для будь-якої компанії. Це процес, що вимагає ретельного планування, аналізу ринків та адаптації до різних регуляторних, економічних та культурних умов. Успішна міжнародна експансія вимагає комплексного підходу, який включає аналіз ринків, юридичні аспекти, культурну адаптацію, фінансове планування, логістику та постачання, партнерські відносини та технологічну адаптацію. Зважений та обґрунтований план дій допоможе компанії подолати виклики та максимально використати можливості глобальних ринків.

Навчальний тренінг

Ключові терміни і поняття:

Організаційно-правова форма, ведення бізнесу, економічна стабільність, економічний розвиток, податкова система, доступ до фінансування, розмір ринку, технологічна інфраструктура, вартість робочої сили, регуляторне середовище, державна підтримка, унітарне підприємство, корпоративне підприємство, іноземне підприємство, підприємство з іноземними інвестиціями, асоціація, корпорація, консорціум, концерн, материнська компанія, дочірня компанія, одноосібне володіння, партнерство, індивідуальне підприємництво, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство, державне підприємство, кооператив, франчайзинг, аутсорсинг, інтернет-бізнес.

Статутний капітал, дохід, прибуток, акції, дивіденди, сомофінансування, кредит, інвестиції, перехід прав власності, рада директорів, малий бізнес, фріланс, корпорації, стратегічні галузі, повна особиста відповідальність, обмежена відповідальність засновників, обмежена відповідальність акціонерів, відповідальність держави, соціальна відповідальність.

Бізнес-цілі, бізнес-модель, бізнес-процеси, ризики, витрати, фінансові можливості, стартовий капітал, рівень відповідальності, податкові аспекти, управлінські можливості, демократичне управління, перспективи зростання, ефективність ведення бізнесу, ФОП, юридична особа, правова особа, юридичний статус, договір, ліцензування, регуляторне середовище, система законів, правил та нормативних актів, юридичні зобов'язання, інтелектуальна власність, нематеріальні активи, патенти, торгові марки, авторські права, капітал, фінансовий звіт, структура управління, корпоративне управління, стратегічне управління, операційне управління.

Глобалізація, система організації міжнародного бізнесу, партнерство, концерн, міжнародна корпорація, франчайзинг, холдинг, стартап, інновації, венчурний капітал, соціально-економічні функції, стандарти GAAP, Economist Intelligence Unit (EIU), Forbes Best Countries for Business, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Total Early-Stage Entrepreneurial Activity, Top Countries for Business Formation, бізнес-клімат.

Питання для перевірки знань студентів:

1. Які основні економічні фактори впливають на вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу?
2. Охарактеризуйте класифікацію організаційно-правових форм ведення бізнесу.
3. Назвіть основні характеристики індивідуального підприємництва, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерного товариства, державного підприємства та кооперативу.
4. Які існують сучасні форми ведення бізнесу?
5. Яка роль державної підтримки у сприянні вибору оптимальної організаційно-правової форми бізнесу?
6. Яким чином економічні передумови можуть сприяти розвитку конкретних форм підприємницької діяльності?
7. Як економічна стабільність впливає на вибір організаційно-правової форми підприємства?
8. Яка роль податкової системи у визначенні оптимальної організаційно-правової форми бізнесу?
9. Яким чином доступ до фінансування впливає на вибір форми ведення бізнесу?
10. Як розмір ринку та попит впливають на вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності?
11. В якій мірі технологічна інфраструктура впливає на вибір форми бізнесу?
12. Чому вартість робочої сили є важливим фактором при виборі організаційно-правової форми?
13. Як регуляторне середовище впливає на вибір організаційно-правової форми ведення бізнесу?
14. Обґрунтуйте діяльність ФОП та юридичної особи з ПДВ та без ПДВ.
15. Назвіть юридичні аспекти організаційно-правових форм ведення бізнесу.
16. Охарактеризуйте фінансові аспекти організаційно-правових форм ведення бізнесу.
17. Які Ви знаєте управлінські аспекти організаційно-правових форм ведення бізнесу?
18. Охарактеризуйте ведення бізнесу в США, Європі та Азії. Назвіть основні переваги та недоліки.
19. Які рейтинги можуть бути корисними при виборі юрисдикції для реєстрації підприємства за кордоном?
20. Назвіть країни, які є найперспективнішими для започаткування та ведення бізнесу. Обґрунтуйте свій вибір.

Тестові завдання

1. Яка з наведених організацій є прикладом комерційного підприємства?

- а) Червоний Хрест;
- б) Apple Inc.;
- в) ООН;
- г) Гарвардський університет.

2. Яка з наведених організацій має некомерційну мету?

- а) Walmart;
- б) Nestlé;
- в) благодійний фонд;
- г) Microsoft.

3. Яке з наведених підприємств є прикладом державної власності?

- а) Укрзалізниця;
- б) Samsung;
- в) McDonald's;
- г) Airbus.

4. Яке з наведених підприємств належить приватним особам або організаціям?

- а) NASA;
- б) Київстар;
- в) ДТЕК;
- г) Укрпошта.

5. Яка з наведених форм передбачає індивідуальну підприємницьку діяльність?

- а) ТОВ;
- б) індивідуальне підприємництво;
- в) акціонерне товариство;
- г) кооператив.

6. Яке з наведених підприємств є прикладом колективного управління?

- а) маленький сімейний магазин;
- б) LLC Amazon;
- в) індивідуальне підприємництво;
- г) приватний лікарський кабінет.

7. Яка форма передбачає повну відповідальність учасників за зобов'язання бізнесу?

- а) ТОВ;
- б) акціонерне товариство;
- с. повне партнерство;
- д. командитне товариство.

8. У якій формі учасники несуть відповідальність лише в межах своїх внесків у статутний капітал?

- а) індивідуальне підприємництво;
- б) загальне партнерство;
- в) акціонерне товариство;
- г) ТОВ.

9. Яке з підприємств є прикладом корпоративної форми власності?

- а) водоканал;
- б) ТОВ Рошен;
- в) місцевий продуктовий магазин;
- г) приватна клініка.

10. Що таке франчайзинг?

- а) система ведення бізнесу, де одна компанія купує іншу;
- б) система ведення бізнесу, де франчайзер надає франчайзі право на використання своєї торгової марки та бізнес-моделі в обмін на плату;
- в) метод фінансування стартапів;
- г) система управління персоналом.

11. Що таке аутсорсинг?

- а) передача компанією певних бізнес-процесів або функцій зовнішнім підрядникам;
- б) відкриття нових відділень компанії;
- в) розширення бізнесу шляхом купівлі інших компаній;
- г) створення нових продуктів всередині компанії.

12. Що таке оффшорний аутсорсинг?

- а) передача бізнес-процесів підрядникам в інші країни для зниження витрат;
- б) внутрішнє управління процесами компанії;
- в) передача управління компанією внутрішнім підрозділам;

г) укладання контрактів із місцевими постачальниками послуг.

13. Який документ визначає умови надання послуг з аутсорсингу?

- а) трудовий договір;
- б) договір про нерозголошення;
- в) угода про рівень обслуговування (SLA);
- г) контракт на закупівлю.

14. Який з видів інтернет-бізнесу включає продаж товарів та послуг через онлайн-платформи?

- а) фриланс;
- б) цифрові послуги;
- в) інтернет-магазини;
- г) контентні проекти.

15. Що таке дропшипінг?

- а) продаж товарів постачальників без необхідності зберігати їх на складі;
- б) створення власного інтернет-магазину;
- в) надання консультаційних послуг через інтернет;
- г) робота на фриланс-платформах.

16. Що включає фінансове планування?

- а) аналіз ринку;
- б) бюджетування для оцінки доходів та витрат;
- в) визначення маркетинг-міксу;
- г) розробка продуктів.

17. Що охоплює управління грошовими потоками?

- а) моніторинг надходжень та витрат;
- б) створення інноваційних рішень;
- в) впровадження інформаційних систем;
- г) визначення потреб у змінах.

18. Що включає стратегічне управління?

- а) впровадження систем управління якістю;
- б) встановлення чітких цілей, місії та бачення бізнесу;
- в) управління ланцюгами постачання;
- г) вибір стилю керівництва.

19. Який рейтинг може бути корисними при виборі юрисдикції для реєстрації підприємства за кордоном?

- а) Global Competitiveness Index;
- б) The Kearney Index;
- в) Economist Intelligence Unit (EIU);
- г) Index of Economic Freedom.

20. Яка країна є найперспективнішою для започаткування та ведення бізнесу?

- а) США;
- б) Гонконг;
- в) Італія;
- г) Мексика.

Кейс

Ваша команда має завдання створити бізнес-план для нової компанії, яка буде займатися виробництвом та продажем органічних продуктів харчування. Ви повинні визначити, яка організаційно-правова форма підходить для вашої компанії, а також обґрунтувати свій вибір.

Крок 1. Дослідження організаційно-правових форм

Вам потрібно дослідити різні організаційно-правові форми ведення бізнесу, такі як: індивідуальне підприємництво, товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), приватне акціонерне товариство (ПрАТ), публічне акціонерне товариство (ПАТ), кооператив, партнерство.

Крок 2. Оцінка переваг і недоліків

Створіть таблицю, в якій порівняйте переваги та недоліки кожної форми.

Організаційно-правова форма	Переваги	Недоліки
Індивідуальне підприємництво		
ТОВ		
ПрАТ		
ПАТ		
Кооператив		
Партнерство		

Крок 3. Обрання форми ведення бізнесу

На основі досліджень та аналізу, оберіть одну організаційно-правову форму, яка найкраще підходить для вашої компанії. Обґрунтуйте свій вибір, виходячи з наступних факторів: розмір і масштаб бізнесу, кількість засновників, фінансові ресурси, сплата податків, ризики та відповідальність, можливості для залучення інвестицій.

Крок 4. Розробка бізнес-плану

Створіть бізнес-план для вашої компанії, включаючи такі розділи:

- Опис бізнесу (місія, цілі, продукти або послуги).
- Аналіз ринку (цільова аудиторія, конкуренти, ринкові тренди).
- Маркетингова стратегія (промоуція, ціноутворення, канали розповсюдження).
- Організаційна структура (схема управління, обов'язки засновників та співробітників).
- Фінансовий план (бюджет, джерела фінансування, прогноз прибутків та витрат).

Крок 5. Реєстрація бізнесу

Зареєструйте ваш бізнес у відповідних органах, отримайте всі необхідні дозволи та ліцензії. Забезпечте страхування вашого бізнесу.

Крок 6. Презентація

Підготуйте презентацію вашого бізнес-плану для обговорення з іншими студентами та викладачем.

Рекомендована література до теми

1. Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
2. Coase, R.H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3(1), 1-44. <https://doi.org/10.1086/466560>
3. Coase's Theory of the Firm. (2017). *Economist*. www.economist.com/news/economics-brief/21725542-if-markets-are-so-good-directing-resources-why-do-companies-exist-first-our.
4. Economist Intelligence. <https://www.economistintelligence.com/>
5. Ernest W K Lim, (2021). Concentrated Ownership, State-Owned Enterprises and Corporate Governance, *Oxford Journal of Legal Studies*, Volume 41, Issue 3, p. 663-691. <https://doi.org/10.1093/ojls/gqaa050>
6. Forbes Best Countries For Business. <https://www.forbes.com/best-countries-for-business/list/?form=MG0AV3>

7. Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/?form=MG0AV3>
8. How to Start a Business in the EU: Registration, Laws, and Requirements (2025). <https://thelegalempowerment.com/how-to-start-a-business-in-the-eu-registration-laws-and-requirements/?form=MG0AV3>
9. Innova International Consulting. <https://innova-ic.com/?form=MG0AV3>
10. Larsen, R. (2023). The Franchising Business Model Explained: A Comprehensive Guide. <https://www.untayloried.com/post/the-franchising-business-model-explained-a-comprehensive-guide?form=MG0AV3>
11. Shribman, M. (2024). Corporate Social Responsibility: A Strategic Imperative For Modern Businesses. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/10/11/corporate-social-responsibility-a-strategic-imperative-for-modern-businesses/?form=MG0AV3>
12. Starting a business. <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/starting-a-business?form=MG0AV3>
13. What Is Outsourcing? Definition, Types, and Strategies for 2025. <https://www.shopify.com/blog/what-is-outsourcing?form=MG0AV3>
14. Ведення бізнесу в Грузії. <https://www.kreston.com/uk-ua/doing-business-in/%d0%b3%d1%80%d1%83%d0%b7%d1%96%d1%8f/?form=MG0AV3>
15. Ведення бізнесу в Сінгапурі. <https://www.eternitylaw.com/ua/novyny/doing-business-in-singapore/?form=MG0AV3>
16. Ведення бізнесу в Таїланді. <https://www.kreston.com/uk-ua/doing-business-in/%d1%82%d0%b0%d1%97%d0%bb%d0%b0%d0%bd%d0%b4/>
17. Вибір оптимальної системи оподаткування для ведення бізнесу в Україні. <https://www.uhy-prostir.com/blog/vibir-optimalnoyi-sistemi-opodatкування-dlya-vedennya-biznesu-v-ukrayini/?form=MG0AV3>
18. Швиданенко, Г.О., Васильков, В.Г., Гончарова, Н.П. (2009). Економіка підприємства. Київ, КНЕУ.
19. Закон України №755-VI «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» п. 4 ч. 1 ст. 1.
20. Кращі країни для реєстрації компанії за кордоном для бізнесу у 2024 році. Топ-7. <https://4b.ua/blog/top-7-countries-to-start-company/>

21. Найбільш поширені організаційно-правові форми ведення бізнесу. https://formi_biznesu_PRINT_A5.pdf
22. Особливості ведення бізнесу в ОАЕ. <https://dynasty-uae.com/uk/blog/osoblyvosti-vedennya-biznesu-v-oae/?form=MG0AV3>
23. Податковий кодекс України. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI
24. Реєстрація іноземних компаній. <https://azolalegal.com/registratsiya-kompanij/registratsiya-kompanij-aziya/?form=MG0AV3>
25. Реєстрація компанії в Гонконзі. <https://coma.in.ua/49353?form=MG0AV3>
26. Система оподаткування ФОП та ТОВ в Україні – обираємо правильно. <https://burocompany.com.ua/yak-vybraty-pravylnu-strukturu-opodatkuвання/?form=MG0AV3&form=MG0AV3>
27. Сонце, пісок і стартапи: Ваш посібник із відкриття бізнесу на Філіппінах. <https://www.doola.com/blog/>
28. Цивільний кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
29. Як відкрити ФОП в Україні: покрокова інструкція 2024. <https://vchasno.ua/fop/?form=MG0AV3&form=MG0AV3>
30. Як зареєструвати ФОП: інструкція по відкриттю. <https://legalaid.ua/ua/rejestratsiya-fop/?form=MG0AV3&form=MG0AV3>
31. Як правильно зареєструвати бізнес в Україні. <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-pravylno-zareiestruvaty-biznes-v-ukraini?form=MG0AV3>
32. Як створити бізнес в Малайзії? <https://uk.millionmakers.com/starting-business/how-to-start-a-business-in-malaysia/?form=MG0AV3>

Тема 4

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

- 4.1. *Поняття інституціонального середовища бізнесу та фактори, що його визначають*
- 4.2. *Індикатори інституціонального середовища бізнесу*
- 4.3. *Інституціональне середовище ведення бізнесу на прикладі низки країн*
- 4.4. *Специфіка інституціонального середовища ведення бізнесу в Україні*

Більшість аналізів економічної діяльності країн або фірм навряд чи сьогодні обходиться без з'ясування ролі інституцій та їх впливу на ефективність. Частково це можна пояснити поштовхом, наданим аналітичними дослідженнями, а з іншого, – одним із його наслідків: поширенням сукупності даних, спрямованих на вимірювання якості інституційних утворень, починаючи від політичних систем, трудового законодавства, систем оподаткування тощо, які впливають на ведення бізнесу. Кращі бізнес-середовища, зазвичай, характеризуються нижчим рівнем регуляторного впливу, меншою кількістю перешкод для інвестицій і трансакцій та вищим рівнем економічного зростання на рівні фірми. У цьому контексті очевидність зв'язку інституціонального середовища ведення бізнесу та показників його якості з економічною ефективністю не викликає жодних сумнівів.

Мета даної теми полягає у формуванні в студентів комплексного уявлення про інституціональне середовище ведення бізнесу, фактори, що його визначають, взаємодію його елементів, підходи та методи оцінки якості інституціонального середовища бізнесу з урахуванням світового досвіду.

Основними завданнями теми є:

- ознайомлення студентів зі змістом поняття «інституціональне середовище бізнесу»;

- аналіз факторів впливу на інституціональне середовище ведення бізнесу;
- розгляд індикаторів інституціонального середовища бізнесу;
- ознайомлення зі специфікою інституціонального середовища ведення бізнесу у низці розвинутих країн світу;
- ознайомлення зі специфікою інституціонального середовища ведення бізнесу в Україні;
- виконання студентами практичних завдань щодо визначення напрямів забезпечення ефективного інституціонального середовища ведення бізнесу в Україні, залучення інвестицій та сприяння підприємницькій діяльності.

4.1. Поняття інституціонального середовища бізнесу та фактори, що його визначають

Інституціональне середовище, у першому наближенні, має широкий контекст, коли ми асоціюємо його з загальноприйнятими принципами, правилами та нормами поведінки, які полегшують або ж обмежують прийняття рішень у різних сферах життєдіяльності. Що ж до інституціонального середовища бізнесу, воно відображає сукупність ринкових і неринкових (формальних і неформальних) інститутів, які створюють регуляторні умови, а також певну інфраструктуру, в межах яких функціонують економічні агенти – виробники товарів та послуг (зміст поняття «інституту» відображено на рис. 4.1.1). Інституціональне середовище ведення бізнесу вимагає складної системи формальних правил, неформальних обмежень та контролю, які спільно уможливають здійснення трансакцій (економічних угод) з низькими витратами.

Американський економіст, автор нової інституціональної економічної теорії Дуглас Норт (North, 1990) в межах інституціонального середовища виділив три рівні правил поведінки: надконституційні (ті, які перейшли в розряд стереотипів поведінки великих груп населення), конституційні (виділяються на рівні держави, органів влади, фірм, корпорацій) та економічні (права власності). Водночас, В. Скотт (Scott, 2008) вважає, що інституціональне середовище охоплює три взаємопов'язані структурні складові – регулятивну, нормативну та когнітивну.

Регулятивна структура включає закони, норми, правила і державну політику щодо бізнесу, нормативна – соціальні норми, цінності, переконання, ставлення суспільства до підприємницької діяльності, а когнітивна – знання та навички, якими володіють особи, схильні до створення та розвитку власного бізнесу.



Рис. 4.1.1. Зміст поняття «інститут»
(Стрижак, 2016)

Виходячи із суттєвих функціональних відмінностей різних інститутів та унікальних механізмів їх дії, Х. Перейра та С. Саес (Pereira & Saes, 2022) в інституціональному середовищі ведення бізнесу виділяють три складових: уряд, ринок та суспільство. Уряд, як атрибут публічної влади, головним чином відповідає за формулювання, прийняття та виконання законів і постанов, функціонування інфраструктури, підтримку соціального порядку, надання державних послуг (освітніх, з охорони здоров'я), а також перерозподіл ресурсів через здійснення бюджетно-податкової та соціальної політики з метою забезпечення соціальної справедливості та економічної стабільності (Zhang Z. & Zhang L., 2024). Ринок, завдяки конкуренції та механізму цін, досягає ефективного розподілу ресурсів, гальмує монополію, відображаючи високий ступінь автономії та гнучкості, сприяє економічному зростанню та реалізації інновацій. Суспільство, включно з неурядовими організаціями, територіальними громадами, групами громадянського суспільства та окремими громадянами, відіграє важливу роль щодо: 1) моніторингу урядової та ринкової поведінки, сприяючи їх прозорості та підзвітності, 2) посилення соціальної згуртованості та демократичної участі, 3) забезпечення підтримки суспільних інтересів і соціальної справедливості на основі механізмів зворотного зв'язку (Cheng et al., 2024).

Уряд, ринок і суспільство мають бути незалежними та взаємозалежними водночас (за необхідності вирішення складних соціальних питань). Більш гнучка та адаптивна система управління може бути реалізована лише через координацію діяльності та систему стримувань і противаг. Наприклад, у сфері захисту навколишнього середовища уряд встановлює екологічні норми, ринок сприяє інноваціям у сфері «зелених» технологій, громадські організації здійснюють нагляд та адвокацію, а усі разом працюють над вирішенням екологічних проблем і забезпечують комплексність і довговічність ефектів управління (Bel, 2018). Крім того, така градація інституціонального середовища допомагає з'ясувати обов'язки та переваги кожного суб'єкта, убезпечує від дублювання функцій та марнотратства ресурсів, сприяє максимальній ефективності кожної сторони у сфері її компетентностей, а також покращує ефективність і справедливість загального управління через взаємодоповнюючу співпрацю задля розвитку та максимізації суспільних інтересів. Таким чином, поділ інституціонального середовища на уряд, ринок і суспільство не тільки допомагає зрозуміти й оптимізувати їх відповідні функції, але й забезпечує міцну теоретичну основу та практичне керівництво для побудови багатофункціональної, взаємодоповнюючої та збалансованої системи управління. Загалом аналітична модель, яку утворюють ринок, уряд та суспільство задля сприяння високоякісному веденню бізнесу, слугує віддзеркаленням складної взаємодії багатьох інституціональних елементів (рис. 4.1.2).

Якість інституціонального середовища ведення бізнесу буде тим кращою, чим меншими будуть інституційні та адміністративні бар'єри на шляху втілення підприємницьких ініціатив. З одного боку, інституційна структура спрямовує економічну діяльність, а з іншого, здатна обтяжувати її через зростання трансакційних витрат. Інституції, які захищають права власності та зменшують трансакційні витрати, є вирішальними для економічної ефективності. Економічні показники є результатом впливу інституцій на управління та економічну політику. Урядовці значною мірою реагують на стимули, які створюють політичні та правові інститути, що існують у суспільстві. Водночас, структура та якість політичних інститутів пояснюють, як влада через політику, яку вона проводить, сприяє або, навпаки, перешкоджає економічному розвитку.

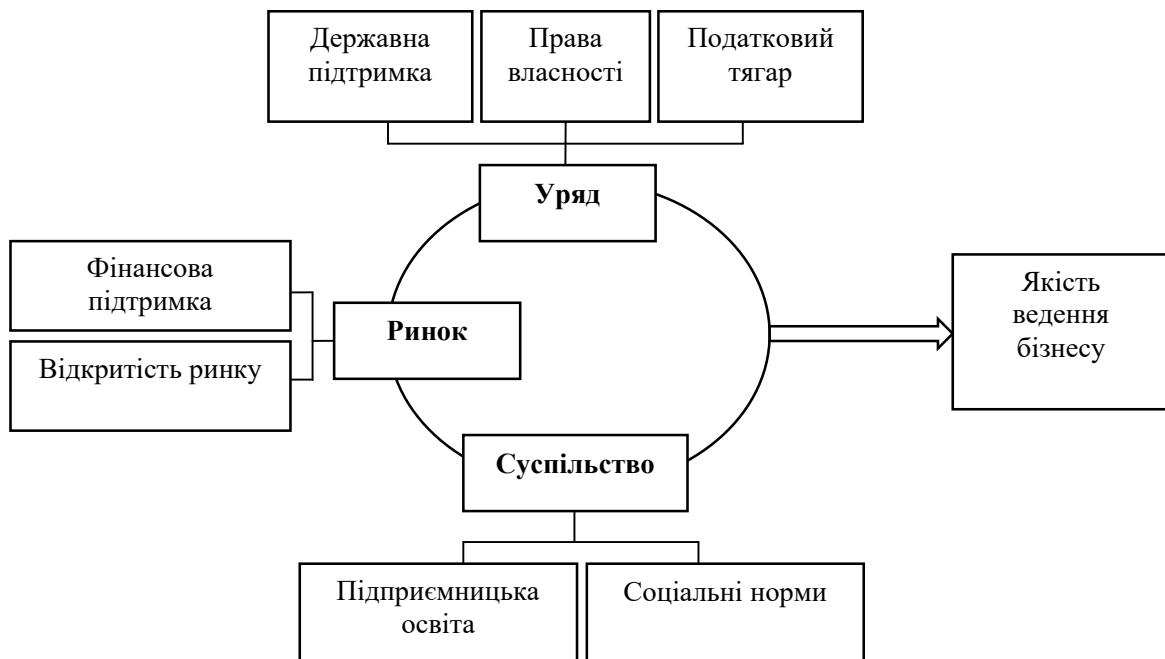


Рис. 4.1.2. Взаємодія елементів інституціонального середовища ведення бізнесу (Li et al., 2024)

На інституціональне середовище ведення бізнесу впливає низка ключових факторів, а саме:

– **Захист прав власності.** Незважаючи на те, що права власності захищені або гарантовані на конституційному рівні, їх реалізація може бути утруднена безліччю «обмежень». Лише у випадку, коли права власності розумно визначені та ефективно захищені, економічні агенти можуть адекватно зважувати економічні цінності (особливо трансакційні витрати), проявляти інвестиційну активність та схильність до підприємницького ризику. Інституційний механізм, який гарантує захист і дотримання прав власності, сприяє бізнес-діяльності, покращуючи спроможність фірм приймати рішення, які підвищують продуктивність та економічні показники (Commander & Nikoloski, 2010; Yasar et al., 2011). На думку П. Кіфер та С. Кнак (Keefer & Knack, 1997), якщо ж інституції недостатньо сильні, щоб повсюдно гарантувати дотримання прав власності, успіх ведення бізнесу швидше залежатиме від політичних, а не економічних критеріїв.

– **Легкість ведення бізнесу / державна підтримка.** Причина, чому бюрократичний тягар негативно впливає на ведення бізнесу, полягає в тому, що необхідність дотримання економічними агентами законодавчих та адміністративних вимог, зазвичай, передбачає виникнення певних вимушених трансакційних витрат, які впливають

на рішення щодо інвестування або започаткування бізнесу та ідентифікуються як інституційні перешкоди, що обтяжують бізнес-діяльність. Трансакційні витрати у випадку започаткування бізнесу пов'язані, зокрема, з тривалістю процесу офіційної реєстрації нової фірми та пов'язаними з цим грошовими витратами, залученням певного кола осіб, які беруть участь у цій діяльності тощо. Державна підтримка віддзеркалює роль уряду в сприянні економічному розвитку та стимулюванні підприємництва.

– **Забезпечення виконання контрактів.** В ринкових умовах існує позитивний зв'язок між результатами діяльності фірм та очікуваннями підприємців щодо того, що правова система спроможна забезпечити дотримання їх контрактних прав. Законодавча складність і, особливо, законодавча нестабільність самі по собі загострюють проблему невизначеності функціонування бізнес-середовища. За таких умов власники бізнесу вдаються до перегляду своїх рішень щодо середньо- та довгострокових інвестицій і зосереджуються виключно на використанні короткострокових економічних можливостей. Інституційні недоліки в сфері забезпечення виконання контрактів призводять до значних (грошових та часових) витрат, особливо, якщо це стосується вирішення «конфлікту» у судовому порядку. Фактично забезпечення виконання контрактів ґрунтується на ефективній судовій системі.

– **Сплата податків.** Податки відображають трансакційні витрати, які накладаються державою і сплачуються платниками податків в контексті дотримання ними податкового законодавства. Цілком логічно, що стимули економічних агентів до ведення бізнесу зменшуються пропорційно до зростання податків, а фіскальний тягар оцінюється ними, в тому числі, за складністю процедур, пов'язаних з їх сплатою. Таким чином, фіскальне навантаження негативно впливає на якість бізнес-середовища. Однак, в країнах з інститутами, які належним чином забезпечують захист прав власності, виконання контрактів та обмежують здатність уряду перерозподіляти багатство через оподаткування, підприємливі люди більшою мірою схильні займатися бізнес-діяльністю (Sobel, 2008). Податкове регулювання та / або високі податки загалом є проблемними аспектами для ведення бізнесу.

– **Фінансова підтримка,** як важливий індикатор для вимірювання ефективності та незалежності банківської системи, відображає

здатність ринку забезпечувати канали фінансування та підтримувати розвиток підприємств, а також відображає ключову роль ринкового механізму в розподілі ресурсів та економічній діяльності.

– **Регуляторний тягар.** Регулювання бізнес-середовища є основним фактором, що впливає на розвиток бізнесу. Значний адміністративний тягар, процедури та бюрократія, пов'язані зі створенням або закриттям бізнесу, можуть негативно вплинути на наміри людей брати участь у цій діяльності (Stenholm et al, 2013). За висновками деяких звітів Європейської Комісії, майже три чверті європейських підприємців вважають складність адміністративних процедур основною перешкодою на етапі започаткування бізнесу. Будь-яке політичне чи адміністративне рішення, прийняте з метою підтримки бізнес-середовища, повинно обов'язково враховувати обтяжливість трансакційних витрат, які накладаються регуляторними нормами.

– **Отримання дозволів / ліцензій.** Якщо процес отримання ліцензій та дозволів затягується в часі й пов'язаний з певними додатковими витратами, бізнес-діяльність гальмується, що часто змушує підприємців діяти за межами формальної економіки (в «тіні») та вдаватися до певних корупційних дій. Інституційне право видачі дозволів, необхідних для відкриття нового бізнесу, іноді належить лише місцевим бюрократам, що призводить з їхнього боку до проявів недобросовісної поведінки та зловживань монопольним становищем. Отримуючи вигоду, яка часто реалізується на власний розсуд, адміністративна бюрократія отримує монопольну ренту, що спотворює функціонування ринкового механізму та сприяє створенню несприятливого бізнес-середовища.

– **Відкритість ринку** слугує індикатором можливостей для виходу нових фірм на існуючі ринки та відображає справедливість і динаміку ринкової конкуренції, яка сприяє інноваціям та життєздатності економіки.

– **Інституціональні обмеження щодо торгівлі та інвестицій.** Інституційний механізм, який регулює бізнес-середовище, справді доводить свою якість в аспекті зовнішніх економічних відносин та інвестиційних рішень. Міжнародна торгівля та іноземні інвестиції, зазвичай, вкрай чутливі до будь-яких змін у системі стимулів, яка існує в інституційній структурі. Тому при аналізі економічних показників бізнес-середовища необхідно приділяти особливу увагу

зовнішній компоненті інституційних обмежень, яка особливо впливає на міжнародну торгівлю та прямі іноземні інвестиції. Відмінності між національними законодавствами створюють труднощі з точки зору трансакційних витрат – наприклад, витрат, пов'язаних з отриманням інформації про законодавство, що застосовується в країні-партнері, адаптацією контрактів відповідно до цього законодавства або отриманням консультацій з цього приводу. Саме тому уніфікація правил для комерційних контрактів, укладених між партнерами з різних країн сприятиме зменшенню трансакційних витрат;

– **Підприємницька освіта** не лише відображає рівень підготовки майбутніх підприємців та менеджерів, який забезпечується закладами вищої освіти, а й інвестиції у формування та розвиток бізнесу та ставлення суспільства до культивування підприємницьких талантів.

– **Соціальні норми** вимірюють соціальний статус підприємців і популярність підприємництва як професії, відображаючи соціальну культуру та цінності, які підтримують і схвалюють підприємницьку діяльність.

– **Корупція.** Як явище, що ілюструє інституційні недоліки, корупція репрезентує низку трансакційних витрат, які, у підсумку, не сприяють досягненню продуктивних цілей бізнес-діяльності. Можливість взаємодії з державними службовцями за відсутності необхідності проведення «неофіційних платежів» є одним із найважливіших факторів сприятливого бізнес-середовища. Корупція є своєрідним «податком», який підвищує витрати і створює невизначеність для ділової активності, однак, гірша, оскільки – непрозора, непередбачувана та ненадійна (Dang, 2012). Негативний вплив корупції на бізнес-середовище є значно серйознішим, ніж податковий тягар, оскільки пов'язаний з високим рівнем невизначеності.

Загалом фактори, які впливають на ведення бізнесу, можна розділити на дві категорії – схильність (риси характеру людини) до ведення бізнесу та інституційні фактори (якість інституціонального середовища, інституційні механізми). На думку Й. Шумпетера (Schumpeter, 1942), схильність до підприємництва є стимулюючим фактором інновацій та економічного розвитку, а особливо такі якості людини, як креативність, проактивність, здатність ризикувати. Сучасні дослідження підтверджують, що люди з високим рівнем самоефективності частіше займаються бізнесом. Водночас, рівень

освіти та досвід підприємницької діяльності є критичними факторами сприяння веденню бізнесу (Mavi et al., 2024). Високий рівень освіти часто вказує на відповідний багаж знань та когнітивні здібності, які допомагають визначати та використовувати ринкові можливості. На якість підприємництва також впливає індивідуальна мотивація, особливо внутрішня, яка сприяє бізнес-діяльності у довгостроковій перспективі (Kryeuziu et al., 2024).

Щодо інституційних факторів, то у різних країнах та регіонах вони є важливими причинами відмінностей у продуктивності бізнесу (Pesterfield & Rogerson, 2024). Д. Норт наголошував, що як формальні інститути (закони, правила), так і неформальні (соціальні норми, культура) спільно впливають на підприємницькі наміри та поведінку людей (North, 1990). Якісне інституціональне середовище забезпечує не тільки стабільну законодавчу базу та захист прав власності, але й знижує витрати при виході на ринок. Політика державної підтримки та стимули, такі як податкові, фінансові пільги, також здатні значною мірою стимулювати бізнес-активність (Graham & Bonner, 2024). У контексті зростання інституційної складності бізнес може зіштовхнутися з невизначеністю та тиском щодо дотримання вимог (Jiang, 2024). Взаємодоповнюваність різних типів установ може або ж сприяти, або ж, навпаки, гальмувати бізнес-діяльність.

З точки зору ринкових інститутів, більш сприятлива фінансова система та гнучкий ринок праці є ключовими факторами, які сприяють частоті ефективної бізнес-діяльності. З іншого боку, громіздкі правила входу на ринок, включаючи складні процедури та часові вимоги щодо забезпечення виконання контрактів і започаткування бізнесу, взагалі можуть перешкоджати його появі. Якщо корупція в державних інституціях пригнічує продуктивне підприємництво, то стабільний та ефективний захист прав власності, навпаки, зменшує ризик свавільної експропріації цінних активів підприємств, тим самим забезпечуючи безпеку ведення бізнесу. З точки зору соціальних інститутів, підтримуючі соціальні норми можуть стимулювати бізнес-діяльність, особливо в суспільствах, де нагромадження багатства є загальною підприємницькою мотивацією.

Вплив інституціонального середовища на бізнес варто розглядати як з позицій агрегування, так і конкретизації. У першому випадку інституціональне середовище є інтегральним показником системи інститутів, що регулюють господарські процеси економічних агентів,

а у другому – сукупністю лише деяких (конкретних) з них. Німецький економіст С. Фойгт (Voigt, 2013) зауважив, що ґрунтовний аналіз системи інститутів неможливий без урахування впливу кожного з її елементів. Найбільш суттєвою відмінністю між агрегуванням та конкретизацією є те, що при дослідженні інституціонального середовища ведення бізнесу в цілому проявляється синергетичний ефект, який обумовлений взаємодоповнюваністю елементів системи та проявляється виключно через дію всієї сукупності інститутів, а не окремих з них. Традиційно в науковій літературі велика увага приділяється якості інститутів, оскільки саме вона відіграє важливу роль для зростання економіки в цілому та її окремих секторів.

У табл. 4.1.1 відображені підходи та методи дослідження якості інституціонального середовища бізнесу, які відображають концептуальний та емпіричний рівень.

Інституціональне середовище ведення бізнесу фактично є сукупністю зовнішніх факторів, які впливають на власників бізнесу і створені ними організації. Воно охоплює політичні, економічні, правові, соціальні, культурні, демографічні, конкурентні, технологічні, фізичні, екологічні та всі інші компоненти зовнішнього середовища. Концептуально таке визначення інституціонального середовища отримало назву «сузір'я сил» (Tripathi, 1985). Між веденням бізнесу та його інституціональним середовищем існують складні, зустрічні, взаємопов'язані та динамічні причинно-наслідкові зв'язки, де одні можуть мати домінуючий вплив на інші, залежно від стадії життєвого циклу функціонування підприємства.

Багато країн прагнуть до підвищення бізнес-активності, визнаючи, що її високий рівень, який вимірюється, зокрема, високими показниками відкриття бізнесу, сприяє економічному зростанню та розвитку. Бізнес-активність реагує як на внутрішні фактори країни («рамкові умови підприємництва»), так і на зовнішні («загальні національні рамкові умови»), які впливають на виникнення та розширення нових фірм (Bosma et al., 2008). Згідно з моделлю Глобального моніторингу підприємництва (Global Entrepreneurship Monitor – GEM) факторами, що можуть впливати на створення та розвиток нових фірм, є фінансова підтримка, державна політика, ефективність ринку, освіта та навчання, інтенсивність розвитку технологій, комерційна та професійна інфраструктура, відкритість міжнародних ринків, доступ до фізичної інфраструктури, культурні та

**Підходи та методи дослідження якості інституціонального
середовища бізнесу**

Підхід до оцінювання інституціонального середовища (ІС)	Методи в рамках підходу	Відображено в науковій літературі
Порівняльний (конкурентний) підхід, який передбачає оцінку конкурентних переваг інституціонального середовища по відношенню до інституціонального середовища інших національних або субнаціональних економік	Оцінка якості інституціонального середовища здійснюється методом рейтингів (індексів). Для їх складання використовуються експертні оцінки, опитування представників бізнесу та відкриті статистичні дані. Оцінка ІС здійснюється через використання відомих міжнародних рейтингів, таких як Worldwide Governance Indicator, Doing Business, The Global Competitiveness Index, Індекс економічної свободи, Індекс сприйняття корупції, Індекс верховенства права, Індекс інвестиційного клімату, а також інституційні індекси проекту BEEPS.	(Jomo, 2019; Jones, 2001)
Правовий підхід	Кількісна оцінка якості інституціонального середовища здійснюється на основі аналізу його щільності, що передбачає врахування: кількості прийнятих законів загалом та за сферами регулювання, частки нових законів з-поміж прийнятих, кількості указів Президента, розподілу прийнятих законів за ініціаторами, «часового лагу» прийняття відповідних законів тощо.	(Kafouros, 2016)
	Для оцінки якості інституцій використовується контекстний аналіз господарського та комерційного законодавства.	(La Porta et al., 2001)
	Емпіричний аналіз якості інституцій проводиться комплексно з використанням як кількісних, так і якісних методів: лексичного виміру, економетричних часових рядів, польових досліджень на основі інтерв'ю.	(Buchanan et al., 2014)
Нормативний підхід	Передбачає оцінку ступеня розриву між нормою (де-юре інститутами) і фактично спостережуваною поведінкою акторів, тобто дотримання правил, прописаних формально. Оцінку якості ІС можна здійснювати на основі оцінки судових повноважень. Оцінюється узгодженість дій економічних гравців.	(Voigt, 2013; Feld, & Voigt, 2003)

соціальні норми, захист прав інтелектуальної власності, структура ринку праці тощо. Однак внутрішні та зовнішні фактори можуть

позитивно або негативно впливати на бізнес-активність залежно від міжособистісних стосунків бізнесменів та міжорганізаційних відносин між державними установами та підприємницьким сектором.

Джилл С. Тейлор у своєму дослідженні «Що робить регіон підприємницьким?» (Taylor, 2006) визначив п'ять сфер, у яких держава може спрямувати зусилля на підвищення ділової активності: людський капітал, фінансовий капітал, податковий та регуляторний клімат, фізична інфраструктура, бізнес-культура та підприємницький клімат. Основна відповідальність за розвиток бізнес-середовища та забезпечення дотримання відповідної нормативно-правової бази покладається на уряд. Цього можна досягти за допомогою відповідних політичних ініціатив та інших спеціально розроблених програм. На думку Дж. Кейна (Kaune, 1999), держава через свої закони, правила, інвестиції та програми має значний вплив на те, де підприємці обиратимуть місце для заснування нових підприємств, і на ймовірність того, що ці підприємства будуть успішними.

Пильна увага до інституціонального середовища ведення бізнесу зумовлена насамперед тим, що воно відображає реальні умови функціонування економічних суб'єктів у ринковому середовищі. Інструменти інституціонального середовища значно більшою мірою впливають на процеси розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ), ніж великих суб'єктів ринкових відносин. Акцент на суб'єктах господарювання, як невід'ємній частині інституціонального середовища, формує підхід до його розуміння, який враховує економічні, соціальні, екологічні, політичні та інші фактори. На ефективний розвиток малого та середнього бізнесу суттєвий вплив здійснюють соціальні та політичні фактори (в контексті ролі державних інститутів). Створення та реалізація державних програм підтримки і розвитку малого та середнього бізнесу в різних країнах декларується як федеральними органами влади, так і окремими політичними силами. З точки зору інституціонального середовища, роль державних інституцій у сфері розвитку малого та середнього бізнесу полягає у функціях регулювання та стимулювання, від ефективності реалізації яких безпосередньо залежить вектор розвитку цих суб'єктів (Oteniya et al., 2019).

Функції державних інституцій та наявний у них інструментарій, а також взаємозв'язок з іншими суб'єктами інституціонального середовища відображено на рис. 4.1.3.

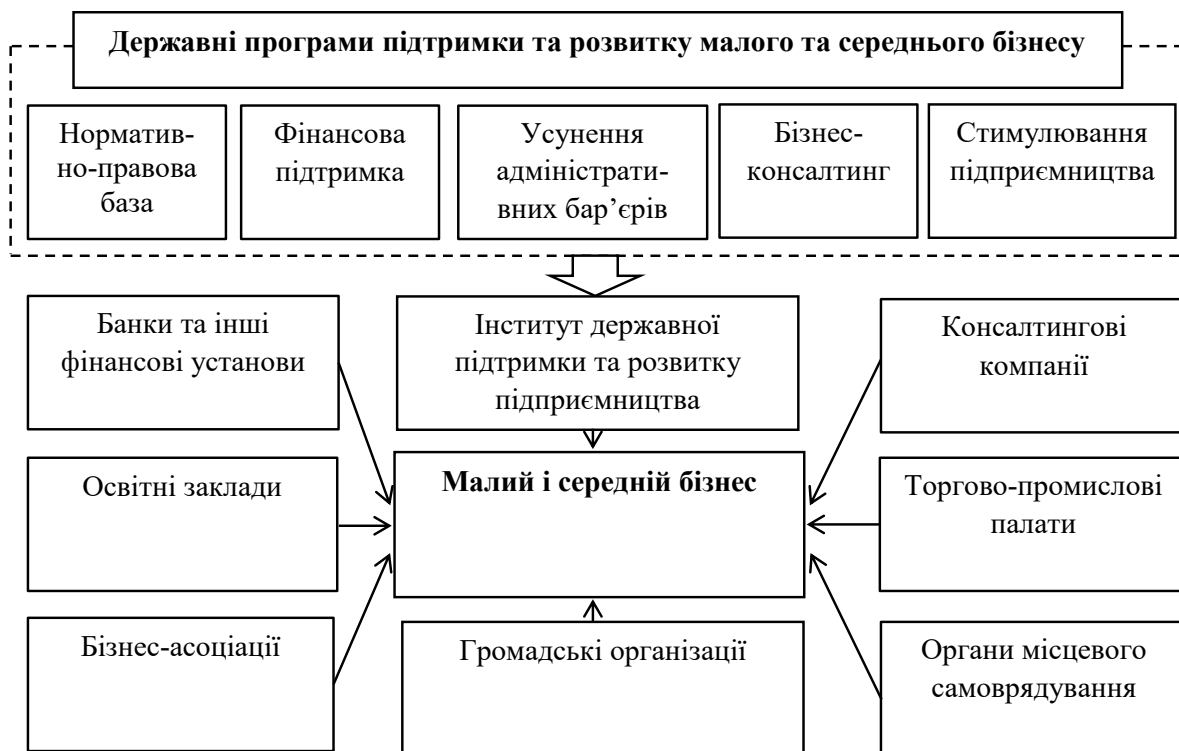


Рис. 4.1.3. Взаємодія держави, суб'єктів малого та середнього бізнесу та інших учасників інституціонального середовища
(Deineha et al., 2021)

Державне регулювання є однією з найбільш динамічних умов для МСБ, яка створює як можливості, так і бар'єри для фірм. Загалом регулювання, яке може бути вигідним для великих компаній, створюватиме проблеми для малих через високі витрати на його дотримання. Надмірні витрати на проходження законодавчих процедур, необхідних для реєстрації підприємств МСБ знижують ефективність останнього, а також продуктивність цих підприємств. Ці додаткові витрати збільшують операційні витрати фірм та обмежують конкурентоспроможність МСБ на ринку. Крім того, через корупцію важко забезпечити захист прав власності, що є бар'єром для підприємців, які займаються підприємницькою діяльністю. Вона негативно впливає на відкриття будь-якого бізнесу, оскільки знижує мотивацію потенційних підприємців, зменшує економічні результати діяльності МСБ, оскільки витрати доходів на корупційні дії зменшують маржу прибутку від ведення бізнесу.

З іншого боку, державна фінансова підтримка може сприяти виходу МСБ за межі внутрішнього ринку, що у підсумку покращуватиме економічний стан фірм. Доступ до фінансування є

одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності МСБ на ринку. Підприємства з достатніми зовнішніми джерелами можуть впроваджувати інновації та інвестувати кошти, що дозволяє їм бути більш успішними в конкурентному середовищі. У випадку, якщо отримання кредиту у банках чи інших кредитних установах пов'язане зі значними бюрократичними процедурами, підприємці, зазвичай, вдаються до корупційних дій задля отримання фінансової підтримки, зокрема в країнах з ринками, що виникають. У такий спосіб вони стимулюють свою ділову активність, що не характерно для розвинених країн. Надмірна бюрократія та складна процедура оформлення банківських кредитів створює бар'єри для легкого доступу до банківського фінансування.

З точки зору впливу державних інституцій на інституціональне середовище ведення бізнесу варто звернути увагу на п'ять основних груп застосовуваних інструментів, схема взаємозв'язку між якими наведена на рис. 4.1.4. Лише ретельно продумане та ефективне використання інструментів інституціонального середовища може забезпечити позитивний кумулятивний ефект.

Інструменти інституціонального середовища ведення бізнесу за своєю природою відповідають кільком характерним ознакам:

- довготривалість процесу – ефект від впливу інструментів інституціонального середовища спостерігається у довгостроковій перспективі. Бізнес-процеси та взаємодія в межах інституціонального середовища не можуть бути змінені за допомогою короткострокових або точкових впливів;

- гнучкість застосування – різноманітність способів застосування, характеру та наслідків впливу інструментів інституціонального середовища засвідчує неможливість їх жорсткої регламентації;

- покроковий підхід – використання інструментів задля трансформації інституціонального середовища неможливе без аналізу та планування. Просте копіювання успішних підходів до вирішення схожих проблем, але за інших умов, може негативно вплинути на очікуваний результат.



Рис. 4.1.4. Інструменти підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу з боку державних інституцій
(Deineha et al., 2021)

4.2. Індикатори інституціонального середовища бізнесу

Для будь-якої країни вирішальним фактором зростання її економіки є бізнес-середовище. Цей фактор прийнято вимірювати такими індикаторами, як: рейтинг ведення бізнесу (Doing Business) Світового банку, світовий індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) Світового Економічного Форуму та Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom, IEF) Heritage Foundation. Незважаючи на те, що усі три індикатори відрізняються методологією оцінювання, вони призначені для вимірювання бізнес-середовища.

Рейтинг Світового банку **Doing Business** зосереджується на якості законів і нормативних актів, які впливають на місцевий бізнес, зокрема на малі та середні компанії. Особлива увага акцентується на правах власності, доступі інвесторів до кредитів та їх захисті, адміністративному тягарі та гнучкості ринку праці. Рейтинг Doing Business використовує кількісні показники, які оцінюють рівень сприятливості правових норм для підприємницької діяльності та захисту прав власності, а також дозволяють зіставити дані для великої вибірки країн (зокрема, за даними World Bank Group, таких країн було 190 у 2020 році). Зокрема, у «Doing Business» 2020 року проаналізовані правові норми, які застосовувались до приватних підприємств у 12 сферах їх діяльності (рис. 4.2.1), десять з яких включені до сукупного рейтингу, за яким оцінювалась сприятливість середовища ведення бізнесу. До них входили: «Започаткування бізнесу», «Отримання дозволів на будівництво», «Підключення до електромереж», «Реєстрація власності», «Отримання кредитів», «Захист міноритарних інвесторів», «Сплата податків», «Міжнародна торгівля», «Забезпечення виконання контрактів» та «Врегулювання неплатоспроможності». Наразі «Doing Business» також вимірює «Найм працівників» та «Укладання контрактів з державою» – показники, які у 2020 році не враховувались при рейтингуванні країн.



Рис. 4.2.1. Що вимірює рейтинг Doing Business
(World Bank Group, 2020)

Doing Business охоплює важливі аспекти регуляторного середовища, які впливають на діяльність фірм в межах конкретної економіки (табл. 4.2.1).

Значення Doing Business є важливим орієнтиром для покращення інституціонального середовища ведення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності економіки країни. Економіки, які демонструють високі результати за Doing Business, отримують вигоди від вищих рівнів підприємницької діяльності. Індикатори Doing Business мають практичне спрямування. Наприклад, уряди встановлюють мінімальні вимоги до капіталу для нових фірм, інвестують у реєстри компаній та нерухомості задля підвищення їх ефективності або підвищують ефективність податкового адміністрування, впроваджуючи новітні технології для полегшення підготовки, подачі та сплати податків бізнес-спільнотою. Уряди також проводять судові реформи задля скорочення затримки з виконанням контрактів. Однак деякі індикатори Doing Business охоплюють процедури, час і витрати, до яких залучені учасники приватного сектору, такі як юристи, нотаріуси, архітектори, експедитори тощо. У короткостроковій перспективі уряди мають незначний вплив на розмір гонорарів, які стягують представники цих професій, хоча багато чого можна досягти, посилюючи режими ліцензування професійної діяльності, запобігаючи антиконкурентній поведінці.

Сфери регулювання бізнесу за індексом Doing Business
(World Bank Group, 2020)

№ з/п	Індикатори	Фокус виміру
1.	Започаткування бізнесу	Процедури, час, вартість, мінімальний розмір сплачених коштів для започаткування бізнесу у формі товариства з обмеженою відповідальністю для чоловіків та жінок
2.	Отримання дозволів на будівництво	Процедури, час і вартість дотримання усіх формальностей для будівництва об'єкта, а також механізми контролю якості та безпеки в системі отримання дозволів на будівництво
3.	Підключення до електромереж	Процедури, час та вартість підключення до електромереж; надійність електропостачання; прозорість тарифів
4.	Реєстрація власності	Процедури, час і вартість передачі власності та якості системи управління земельними ресурсами для чоловіків і жінок
5.	Отримання кредиту	Закони про заставу рухомого майна та кредитні інформаційні системи
6.	Захист міноритарних інвесторів	Права міноритарних акціонерів у правочинах із зацікавленістю та в корпоративному управлінні
7.	Сплата податків	Платежі, час і загальна ставка податків і внесків, необхідних фірмі для дотримання всіх податкових норм, а також процеси після подачі документів
8.	Міжнародна торгівля	Час і витрати на експорт продукції та імпорт
9.	Забезпечення виконання контрактів	Час і витрати на вирішення комерційних суперечок та якість судових процесів для чоловіків і жінок
10.	Врегулювання неплатоспроможності	Час, витрати, результати та рівень відшкодування у справах щодо комерційної неплатоспроможності, а також міцність правової бази з питань неплатоспроможності
11.	Найм працівників	Гнучкість у регулюванні зайнятості
12.	Укладання контрактів з державою	Процедури та час для участі та отримання контракту на виконання робіт через державні закупівлі; нормативно-правова база державних закупівель

Уряди країн, усвідомлюючи важливість регулювання бізнесу, як рушійної сили конкурентоспроможності, упродовж останніх десяти років зверталися до рейтингу Doing Business як до джерела об'єктивних даних та отримання унікальної інформації про найкращий світовий досвід. Задля забезпечення координації зусиль в напрямку покращення бізнес-середовища у понад 70 країнах створені комітети з питань регуляторних реформ, які використовували індикатори Doing Business як одне із джерел інформації для розробки відповідних програм.

Світовий Економічний Форум (World Economic Forum) запропонував **Global Competitiveness Index, GCI** значення якого

полягає у вимірюванні конкурентоспроможності, що є «набором інститутів, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності країни» (Valor Accion, 2025). Цей індикатор визначає рівень процвітання, якого може досягнути економіка. Таким чином, концепція конкурентоспроможності включає статичні та динамічні компоненти. GCI – відкритий та неупереджений спосіб визначення середнього зваженого значення різних індикаторів, кожен з яких вимірює певний аспект конкурентоспроможності. Ці індикатори згруповані у 12 категорій:

1. Інституціональне середовище, що визначається правовою та адміністративною структурою, в якій індивіди, фірми та уряди взаємодіють для створення багатства. Ця структура впливає на прийняття інвестиційних рішень, організацію виробництва, спосіб розподілу вигод і покриття витрат на політику та стратегії розвитку. У цій категорії GCI оцінює ставлення уряду до ринків, свобод, а також ефективність його діяльності. Бюрократія, надмірне регулювання, корупція, нечесність, відсутність прозорості та незалежність судової системи створюють значні витрати для бізнесу та уповільнюють процес його розвитку. Ще одним фактором є належне управління державними фінансами. Прозорість приватного сектору, яка вкрай необхідна для бізнесу, вимірюється використанням стандартів, практикою аудиту та бухгалтерського обліку, які забезпечують вчасний доступ до необхідної інформації.

2. Інфраструктура – розгалужена та ефективна інфраструктура є важливою для визначення рівня та видів економічної діяльності, а також секторів, які можна розвивати в країні. Належний рівень розвитку інфраструктури зменшує вплив відстаней між регіонами за рахунок інтеграції та злиття ринків з низькими витратами, що сприяє зменшенню нерівності та бідності. Транспортна та комунікаційна інфраструктура, ефективність видів транспорту (якість доріг, залізниць, портів і авіаперевезень) оцінюються з метою визначення можливостей безпечного та своєчасного отримання товарів і послуг та сприяння мобільності робочої сили. Ця категорія також включає якість та надійність електропостачання та розвиток телекомунікаційних мереж;

3. Макроекономічне середовище – будь-яка економіка не може стійко розвиватися за відсутності стабільного макроекономічного середовища.

4. Охорона здоров'я та початкова освіта – здорова робоча сила є життєво важливою для конкурентоспроможності та продуктивності країни, оскільки незадовільний стан здоров'я громадян призводить до значних втрат для підприємств, пов'язаних зі зниженням ефективності їх функціонування. Ця категорія GCI також враховує якість базової освіти, що є підґрунтям для розвитку потенціалу працівників у майбутньому, полегшуючи їх залучення до передових технологій виробництва та підвищуючи індивідуальну ефективність кожного працівника.

5. Вища освіта та професійна підготовка – високоякісна освіта та безперервне професійне навчання є вирішальними факторами для економік, які прагнуть просуватися у ланцюгу створення вартості за межі найпростіших виробничих процесів. Нинішня глобалізована економіка вимагає від країн сприяння розвитку добре підготовлених професійних команд, здатних виконувати складні завдання та швидко адаптовуватися до мінливого ринкового середовища. Ця категорія GCI, з-поміж іншого, передбачає вимірювання аспектів, пов'язаних із показниками найму працівників та якістю освіти, оціненою керівниками підприємств, а також обсягом навчання на робочих місцях (підвищення кваліфікаційного рівня) задля забезпечення постійного оновлення талантів.

6. Ефективність товарного ринку – країни з ефективними товарними ринками мають сприятливі можливості для виробництва товарів і надання послуг, що відповідають конкретним умовам попиту споживачів. Вони також забезпечують ефективнішу торгівлю цими товарами. Зазвичай ринки, які ефективно розвиваються, характеризуються мінімальним державним втручанням. Надмірний контроль і регулювання, а також обтяжливе фіскальне навантаження здатні зашкодити здійсненню приватних інвестицій та економічному зростанню. Ефективність ринків також залежить від умов попиту, вимог та досвідченості покупців, які можуть вплинути на отримання країною певних конкурентних переваг;

7. Ефективність ринку праці – ринок праці повинен демонструвати гнучкість, яка передбачає можливості зміни зайнятості, що не передбачає надмірних витрат для працівника, а також допускає коливання розмірів заробітної плати без значних соціальних потрясінь. Ринок праці повинен забезпечувати систему чітких стимулів й винагород для працівників та дотримання

принципів гендерної рівності. Така гнучкість позитивно впливає на продуктивність праці і сприяє залученню висококваліфікованих працівників, необхідних для забезпечення та підвищення конкурентоспроможності.

8. Розвиток фінансового ринку – ефективні фінансові ринки спрямовують ресурси, заощаджені резидентами та нерезидентами країни, в напрямку найбільш продуктивного їх використання (вкладення у інвестиційні проекти з очікуваною високою прибутковістю). Ключовим аспектом надійності фінансового ринку є ретельне та відповідне визначення ризиків вкладень коштів. У цьому контексті, насамперед, банківський сектор має вирізнятись надійністю, прозорістю та відповідним регуляторним механізмом захисту інвесторів та інших ринкових гравців.

9. Технологічна готовність – вимірює швидкість, з якою економіка використовує існуючі технології для підвищення продуктивності своїх галузей, з особливим акцентом на її здатності повністю використовувати інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у повсякденній діяльності та виробничих процесах задля підвищення ефективності і забезпечення інновацій. Доступ до технологій передбачає здатність країни проводити дослідження та розробляти нові технології.

10. Розмір ринку – впливає на продуктивність, оскільки великий ринок дозволяє компаніям використовувати ефект масштабу. З поширенням глобалізації ринки вийшли за межі країн, що особливо вигідно для країн з невеликими місцевими ринками. Існує загальне сприйняття того, що міжнародна торгівля позитивно впливає на зростання економіки країни (навіть з урахуванням асиметрії торговельних відносин). Тому експорт розглядається як доповнення до внутрішнього попиту задля визначення загального розміру бізнес-ринку, і його слід розглядати як частину розширеного ринку для країн.

11. Розвиток бізнесу – категорія GCI, пов'язана з двома внутрішньо поєднаними елементами: якістю ділових мереж країни та якістю операцій і стратегій окремих компаній. Перший аспект вимірюється кількістю та якістю місцевих постачальників і ступенем їх взаємодії. Коли компанії та їхні постачальники зосереджуються в певних географічних регіонах (кластерах) ефективність бізнесу підвищується за рахунок створення нових можливостей для інновацій

і зменшення бар'єрів для входу на ринок з боку нових конкурентів. Другий елемент вимірює такі аспекти компаній, як управління брендами, маркетинг, виробничі процеси розподілу та виробництво унікальних і складних товарів. Обидва аспекти позитивно впливають на економіку країн, модернізуючи бізнес-процеси в різних їх секторах;

12. Інновації – категорія GCI, яка вимірює технологічні інновації. Незважаючи на те, що усі попередні компоненти перетворюються на переваги для економік і суспільств країн, вони, зазвичай, позначаються зменшенням економічної вигоди в короткостроковій перспективі. У довгостроковій перспективі добробут суспільства можна значно підвищити завдяки технологічним інноваціям, які не лише змінюють способи роботи, а й відкривають ширший спектр можливостей щодо виробництва товарів та надання послуг. Достатні інвестиції в інновації та розвиток, державні та приватні, якісні установи в галузі наукових досліджень, співпраця між університетами в сфері досліджень і технологій, захист інтелектуальної власності, а також доступ до ризикового капіталу та фінансування – це деякі з аспектів, які вимірюються в цій категорії GCI.

Index of Economic Freedom, IEF Heritage Foundation вимірює, наскільки економічні агенти можуть вільно працювати, виробляти, споживати та інвестувати. IEF містить комплексний погляд на економічну свободу. Деякі оцінювані її аспекти (зокрема, ступінь відкритості економіки для глобальних інвестицій або торгівлі) стосуються взаємодії конкретної країни з рештою світу. Більшість інших зосереджується на політиці всередині країни, оцінюючи свободу людей щодо використання власної робочої сили чи фінансів без надмірних обмежень і державного втручання (The Heritage Foundation, 2025). IEF, як щорічний звіт про порівняльні показники між країнами, надає докази того, наскільки економічний динамізм і зростання стримуються контрпродуктивною політикою, яку надто часто впроваджують уряди, а не політикою, заснованою на економічній свободі.

За своїм змістом економічна свобода – це індивідуальна автономія: свобода вибору, якою керуються люди, купуючи та використовуючи економічні блага та ресурси. Основний аргумент на користь економічної свободи в тому, що самостійний вибір індивіда, здійснений на підґрунті власної філософії та пріоритетів (і щодо

споживання, і щодо ведення бізнесу), а не під впливом уряду чи технократичної еліти, є основою повноцінного існування. Надмірне втручання держави в економічну діяльність дорого обходиться суспільству. Замінюючи політичні судження судженнями ринку, уряд відволікає підприємницькі ресурси та енергію від продуктивної діяльності до пошуку ренти (економічно незароблених вигод). У підсумку суспільство відчуває нижчу продуктивність, економічну стагнацію та зниження добробуту.

Індикатор IEF, як і GCI, включає 12 економічних свобод, які згруповані в чотири великі групи: 1) верховенство права (права власності, ефективність судочинства та доброчесність уряду); 2) розмір держави (податковий тягар, державні витрати та фінансовий стан); 3) ефективність регулювання (свобода бізнесу, свобода праці та монетарна свобода); 4) відкритість ринку (свобода торгівлі, свобода інвестицій та фінансова свобода):

– **права власності** – у ринковій економіці здатність накопичувати приватну власність і багатство є головною мотиваційною силою як для працівників, так і для інвесторів. Захищені права власності надають громадянам впевненості щодо можливостей займатися бізнесом, зберігати свої доходи та будувати довгострокові плани, оскільки вони знають, що їхні доходи, заощадження та власність (як реальна, так і інтелектуальна) захищені від несправедливої експропріації чи крадіжки. Права власності є основним фактором накопичення капіталу для виробництва та інвестицій. Шляхом розширення та захисту прав власності суспільства уникають «трагедії спільного» – явища, яке призводить до деградації та експлуатації власності, яка є спільною власністю і за яку ніхто не несе відповідальності. Ключовим аспектом захисту прав власності є забезпечення виконання контрактів / угод. Неупереджене державне забезпечення виконання приватних контрактів має вирішальне значення для забезпечення справедливості та чесності у ході ринкової взаємодії;

– **судова ефективність** – ефективна законодавча база захищає права усіх громадян від порушення закону іншими особами, включаючи порушення з боку урядів і впливових неурядових партій. Ефективність судочинства вимагає ефективних і справедливих судових систем задля забезпечення повного дотримання законів і вжиття відповідних правових заходів у випадку вчинення порушень.

Для країн, з ринками, що виникають, ефективність судової системи є чи не найважливішою сферою економічної свободи в аспекті формування основ економічного зростання. У розвинутих економіках відхилення від ефективності судової системи можуть бути першими ознаками серйозних проблем, які призведуть до економічного спаду. Загалом у світі є чимало доказів того, що чесна, справедлива та ефективна судова система є критично важливою для розширення прав і можливостей людей, припинення дискримінації та посилення конкуренції. Саме тому інституційна прихильність до збереження та підвищення ефективності судової системи є надзвичайно актуальною;

– **добročесність уряду** – у доволі розмаїтому соціально-культурному глобальному середовищі деякі практики взаємодій в одних випадках можуть вважатися корупційними, а в інших – відображати традиційні норми поведінки. Наприклад, невеликі неофіційні платежі надавачам послуг або навіть державним службовцям можуть по-різному сприйматися суспільством – як засіб компенсації, «чайові» за якісно надані послуги або ж як корупційна форма вимагання. Така практика, звісно, може обмежувати економічну свободу особи, але її вплив на економічну систему загалом, ймовірно, буде незначним. Набагато більше загрозу становить системна корупція в державних установах (хабарництво, кумівство, патронаж, розкрадання тощо). Корупційні дії, забезпечуючи можливість деяким особам або особливим групам інтересів отримувати державні вигоди за рахунок інших, є абсолютно несумісними з принципами справедливого та рівного ставлення у економічно вільному середовищі. Між ступенем державного втручання в економічну діяльність і поширенням корупції існує прямий зв'язок. Зокрема, надмірне державне регулювання створює можливості для хабарництва, що, водночас, підриває економічне зростання та розвиток. Крім того, державні постанови або обмеження в одній сфері діяльності можуть створити неформальний або чорний ринок в іншій. Наприклад, встановлюючи такі обтяжливі бар'єри для ведення бізнесу, як регулятивна тяганина та високі трансакційні витрати, держава може стимулювати хабарництво та заохочувати незаконні та таємні взаємодії, які ставлять під загрозу прозорість, необхідну для ефективного функціонування вільного ринку;

– **податковий тягар** – будь-яка економічна діяльність супроводжується фіскальним навантаженням з боку держави у

вигляді функціонуючої системи оподаткування, закріпленої на законодавчому рівні. Держави, які надають можливість бізнесу зберігати більшу частку доходів та розпоряджатися ними задля власної вигоди та власного використання, сприяють максимізації економічної свободи. Вищі податкові ставки, знижуючи здатність окремих осіб і фірм досягати своїх цілей на ринку, водночас, знижують загальний рівень функціонування приватного сектору. Індивідуальні та корпоративні ставки податку на прибуток самі по собі не є вичерпним показником податкового тягара. Уряди встановлюють багато інших непрямих податків, включаючи податки на фонд заробітної плати, податки з продажу, акцизи, а також тарифи та податки на додану вартість (ПДВ). IEF фіксує тягар цих податків, вимірюючи загальний тягар від усіх форм оподаткування у відсотках від ВВП;

– **державні витрати** – не завжди мають негативний вплив на економічну свободу. Деякі з них, скажімо витрати на забезпечення інфраструктури, фінансування досліджень або покращення людського капіталу, можна вважати інвестиціями. Держава також витрачає кошти на забезпечення суспільних благ, які ринки не здатні правильно оцінити. Однак усі державні витрати, у підсумку, фінансуються за рахунок підвищення податків. Надмірні державні витрати можуть легко витіснити приватну економічну діяльність. Навіть якщо державні витрати сприяють швидшому економічному зростанню, така економічна експансія, зазвичай, є тимчасовою, і такою, що спотворює ринковий розподіл ресурсів і стимули для приватних інвестицій. Абстрагування держави від ринкової дисципліни часто призводить до розширення бюрократії, зниження продуктивності, неефективності та зростання державного боргу, що накладає ще більший тягар на майбутні покоління;

– **фіскальний стан** – одним із найпоказовіших індикаторів того, наскільки суспільство поважає принцип урядових обмежень, є державний бюджет. Визначаючи пріоритети та розподіляючи ресурси, бюджет безпомилково сигналізує як про сфери втручання уряду в економічну діяльність, так і про можливі масштаби такого втручання. Бюджет також відображає прихильність уряду (або відсутність зобов'язань) щодо раціонального фінансового управління ресурсами, що, водночас, є обов'язковим для динамічного довгострокового економічного зростання та критично важливим для поглиблення

економічної свободи. Зростаючий дефіцит і зростаючий борговий тягар, обидва з яких є прямими наслідками недолугого управління державним бюджетом, підривають загальний фінансовий стан країни. Теоретично боргове фінансування державних витрат могло б сприяти продуктивним інвестиціям та економічному зростанню. Борг також може бути механізмом для позитивних макроекономічних антициклічних втручань або навіть довгострокової політики зростання. З іншого боку, високий рівень державного боргу може призвести до підвищення процентних ставок, витіснити приватні інвестиції та обмежити гнучкість уряду в реагуванні на економічні кризи. Збільшення державного боргу, спричинене постійним дефіцитом бюджету (особливо дефіцитом, спричиненим витратами, які просто стимулюють державне споживання або трансфертні платежі), часто підриває загальне зростання продуктивності економіки та призводить до економічної стагнації;

– **свобода бізнесу** – одним із найважливіших показників економічної свободи є можливість започаткувати бізнес та керувати ним без надмірного втручання з боку держави. «Зарегульованість» (обтяжливність та надмірність правил) ведення підприємницької діяльності зумовлює зростання витрат на виробництво благ та ускладнює досягнення успіху на ринку. Чимало нормативних актів перешкоджають продуктивності та прибутковості бізнесу, однак ті, які найбільше гальмують підприємницьку ініціативу, пов'язані, насамперед, з ліцензуванням нових видів бізнесу. Важливо, що дві країни з однаковим набором правил вже в процесі функціонування бізнесу можуть накладати різне регуляторне навантаження, що матиме різні наслідки. Країна, яка застосовує нормативні акти рівномірно та прозоро, може зменшити регуляторний тягар, сприяючи довгостроковому бізнес-плануванню, але країна, яка застосовує нормативні акти непослідовно, збільшує регуляторний тягар, створюючи непередбачуване бізнес-середовище;

– **свобода праці** – основним принципом будь-якого економічно вільного ринку є добровільний обмін. Це однаково справедливо й для ринку праці. Державне втручання у його функціонування може проявлятися у різних формах, а саме: через встановлення мінімального розміру заробітної плати чи інших засобів її контролю, обмеження робочого часу / умов робочого місця, обмеження щодо найму та звільнення працівників тощо. У багатьох країнах профспілки

відіграють важливу роль у регулюванні свободи праці і залежно від характеру своєї діяльності можуть або сприяти більшій свободі, або ж перешкоджати ефективному функціонуванню ринку праці. Обтяжливе законодавство про працю «карає» як підприємства, так і їх працівників. Жорстке трудове законодавство заважає роботодавцям і працівникам вільно домовлятися про зміни в умовах праці, внаслідок чого невідповідність попиту на робочу силу та її пропозиції набуватиме хронічного характеру;

– **монетарна свобода** – вимагає стабільної валюти та ринкових цін. Бізнесу потрібна стабільна та надійна валюта, як умова здатності створювати довгострокову вартість або нагромаджувати капітал. На вартість грошей може значно вплинути монетарна політика уряду. Грошово-кредитна політика, яка спрямована на приборкання інфляції, підтримку цінової стабільності та збереження національного багатства, дозволяє економічним агентам покладатися на ринкові ціни в досяжному майбутньому. Вони можуть більш впевнено інвестувати, заощаджувати та будувати інші довгострокові плани. Інфляційна політика діє як невидимий податок для конфіскації багатства та спотворення цін, неправильного розподілу ресурсів і підвищення витрат на ведення бізнесу. Для ринкової економіки не існує єдиної прийнятої теорії правильної монетарної політики. Свого часу золотий стандарт користувався широкою підтримкою. Майже всі монетарні теорії сьогодні декларують підтримку низької інфляції та незалежного центрального банку. Також широко визнається, що контроль над цінами руйнує ефективність ринку та призводить до дефіциту чи надлишку;

– **свобода торгівлі** – враховуючи розвиток глобальних ланцюгів постачання та транскордонних виробничих процесів, бізнес все більшою мірою цінує стабільність у торговельній політиці. Дії уряду, які створюють невизначеність щодо майбутніх умов торгівлі, можуть мати негативний вплив на свободу торгівлі, що виходить за межі їх безпосереднього економічного ефекту. Ступінь, до якого уряд перешкоджає вільному перебігу зовнішньої торгівлі, безпосередньо впливає на здатність бізнесу досягати економічних цілей і максимізувати ефективність. Наприклад, тарифи, окрім підвищення цін, які місцеві споживачі платять за іноземний імпорт, спотворюють виробничі стимули для місцевих виробників, змушуючи їх виробляти або товар, у якому вони не мають порівняльних переваг, або більше

захищеного товару, ніж це економічно обґрунтовано. Це підриває загальну економічну ефективність та зростання. У багатьох випадках обмеження торгівлі також означає обмеження продуктивного розвитку місцевих підприємців через недоступність передових технологій та послуг;

– **свобода інвестицій** – вільне та відкрите інвестиційне середовище надає більше підприємницьких можливостей і стимулів для розширення економічної діяльності, підвищення продуктивності та створення робочих місць, ніж будь-яке інше. Його перевагами користуються не лише окремі компанії, які приймають підприємницький ризик в очікуванні більшого прибутку, а й суспільство загалом. Ефективна інвестиційна система, яка характеризується прозорістю та справедливістю, не лише підтримує всі типи фірм (а не виключно великі чи стратегічно важливі), а й заохочує інновації та конкуренцію. Обмеження на рух капіталу, внутрішнього чи міжнародного, підриває ефективний розподіл ресурсів і знижує продуктивність, спотворюючи тим самим процес прийняття економічних рішень. Обмеження на транскордонні інвестиції можуть обмежити як приплив, так і відтік капіталу, тим самим звужуючи ринки та зменшуючи можливості для зростання. Навпаки, коли компанії вільні у своєму виборі, куди та як інвестувати, капітал може отримати найкраще спрямування: у сектори та види діяльності, де він найпотрібніший і здатний забезпечити найбільшу віддачу. Дії держави щодо переспрямування потоків капіталу та обмежень вибору обмежують як свободу інвестора, так і свободу особи, яка здійснює пошук капіталу. Чим більшу кількість обмежень накладає країна на інвестиції, тим нижчим буде рівень бізнес-діяльності у ній;

– **фінансова свобода** – доступна та ефективно функціонуюча фінансова система забезпечує доступ до різноманітних видів заощаджень, кредитів, платіжних та інвестиційних послуг для фізичних осіб та підприємств. Розширюючи можливості фінансування та сприяючи підприємництву, відкрите банківське середовище заохочує конкуренцію, яка, водночас, забезпечує умови для найефективнішого фінансового посередництва між домогосподарствами та фірмами, а також між інвесторами та підприємцями. Завдяки процесу, керованому попитом і пропозицією, ринки «сигналізують» про ціни в реальному часі та можливість

негайної корекції поведінки для тих, хто обрав неправильне рішення. Цей процес залежить від прозорості ринку та цілісності наданої інформації; виважена та ефективна система регулювання, яка забезпечує дотримання вимог щодо розкриття інформації та незалежний аудит, забезпечує і те, і інше. Роль, яку відіграють банки, дедалі частіше доповнюється діями інших фінансових установ, які пропонують альтернативні способи залучення капіталу та диверсифікації ризиків. Як і у випадку з банківською системою, корисна роль уряду в регулюванні діяльності цих установ полягає в забезпеченні прозорості та чесності, а також у сприянні розкриттю інформації про активи, зобов'язання та ризики. Державне банківське та фінансове регулювання, яке виходить за межі забезпечення прозорості та чесності на фінансових ринках, може сприяти неефективності, збільшувати витрати на фінансування підприємницької діяльності та обмежувати конкуренцію.

Кожен вимірюваний аспект економічної свободи має вагоме значення для економічного зростання. Політика, яка надає більшій свободи в будь-якій із вимірюваних сфер, зазвичай, заохочує зростання, яке трансформується у додаткові можливості для економічного розвитку.

У 2024 р. Світовим банком запропонований новий індикатор (B-Ready індекс) оцінки якості ділового клімату, експериментальна версія якого охопила лише 50 країн. У 2025 р. заплановано включити до індексу 100 країн, а 2026 р. – 180 (Романчук, 2024). На думку розробників B-Ready індексу, до його появи в теорії і на практиці занадто багато уваги приділяли «тому, що уряди можуть зробити на благо бізнесу, і недостатньо тому, що бізнес може зробити на благо всіх». «Проект Business Ready (B-Ready) загалом спрямований на створення комплексної панелі інструментів, яка до 2026 року дасть змогу приблизно 180 країнам створити точні параметри, необхідні для динамічного розвитку приватного сектору, – поєднання умов, що скоротять бідність, сприятимуть загальному процвітанню і прискорять перехід до низьковуглецевої економіки». Індекс B-Ready оцінює діловий клімат за 10 блоками-темами (topics): 1) вхід на ринок; 2) бізнес-локація; 3) комунальні послуги; 4) праця; 5) фінансові послуги; 6) міжнародна торгівля; 7) податки; 8) вирішення спорів; 9) ринкова конкуренція; 10) неплатоспроможність бізнесу. У кожного з цих блоків є три базиси / опори (pillar): I. Регуляторне

середовище / нормативна база. II. Державні послуги. III. Операційна ефективність. Усі десять складових B-Ready індексу пронизані трьома концептуальними ідеями: цифрової адаптації, кліматичної стійкості та гендерної рівності. За всіма темами та підкатегоріями аналізується близько 1200 індикаторів. Кожна країна за кожною темою та опорою отримує одну оцінку за шкалою від «0» до «100». Кожна анкета-опитувальник опрацьовується 3-5 експертами в розрахунку на країну. Однак наразі залишається багато запитань, пов'язаних із режимом проведення опитувань. У країнах із дефективною демократією, тим більше в умовах авторитарних, олігархічних режимів, міжнародні організації тісно співпрацюють з юристами, економістами, консультантами, які мають доступ до владних кабінетів. Якщо через інструмент «Індекс B-Ready» формуватиметься думка про якість ділового клімату в країні, а це безпосередньо або опосередковано впливатиме на інвестиційні потоки, кредитний рейтинг або рішення щодо входження до глобальних / регіональних ланцюгів вартості, то, ймовірно, з'являтиметься небезпека впливу на думку респондентів, а також тих, хто проводитиме опитування.

4.3. Інституціональне середовище ведення бізнесу на прикладі низки країн

Інституційне середовище значною мірою визначає успішність та динаміку розвитку бізнесу в будь-якій країні. У розвинутих країнах світу інституційне середовище відрізняється високим рівнем зрілості, стабільності та адаптивності, що є важливою передумовою їхнього економічного лідерства. Зокрема можна виділити низку чинників, які є визначальними для інституційного середовища бізнесу розвинутих країн.

1. Сильна правова система та верховенство права. Основою стабільного бізнес-клімату є незалежна та ефективна судова система, що забезпечує неупереджене застосування законів, захист прав власності та виконання контрактів. У розвинутих країнах це означає низький рівень корупції, передбачуваність судових рішень та можливість швидкого вирішення спорів. Це створює впевненість для інвесторів та підприємців, зменшуючи ризики їхньої діяльності.

2. Ефективне регулювання та державне управління. Розвинуті країни мають чіткі та прозорі регуляторні рамки, що охоплюють всі сфери бізнесу: від реєстрації підприємств до стандартів якості та охорони праці. Важливою характеристикою є «розумне» регулювання – мінімізація адміністративних бар'єрів при збереженні високих стандартів безпеки та соціальної відповідальності. Державне управління відзначається високим рівнем професіоналізму, прозорості та відкритості до діалогу з бізнесом.

3. Захист прав власності та інтелектуальної власності. Надійний захист прав власності є критично важливим для стимулювання інвестицій та інновацій. У розвинутих країнах це включає не лише фізичну власність, а й інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки). Ефективний захист інтелектуальної власності заохочує компанії інвестувати в дослідження та розробки, що є двигуном економічного зростання.

4. Стабільна макроекономічна політика. Прогнозована інфляція, стабільний обмінний курс, розумна фіскальна політика та низький рівень державного боргу створюють сприятливі умови для довгострокового планування та інвестицій. Монетарна та фіскальна політика у розвинутих країнах спрямовані на забезпечення макроекономічної стабільності, що знижує невизначеність для бізнесу.

5. Розвинена фінансова система. Наявність широкого спектру фінансових інструментів (банківські кредити, фондові ринки, венчурний капітал) та доступність капіталу для підприємств усіх розмірів є життєво важливим. Розвинуті країни мають глибокі та ліквідні фінансові ринки, що дозволяють компаніям залучати кошти для розширення та інновацій.

6. Якісна інфраструктура. Сучасна транспортна, енергетична, комунікаційна інфраструктура є необхідною умовою для ефективного функціонування бізнесу. Розвинуті країни постійно інвестують у модернізацію та розширення інфраструктури, що знижує витрати на логістику та підвищує продуктивність.

7. Соціальний капітал та ділова етика. Неформальні інститути, такі як рівень довіри у суспільстві, ділова етика, культура співпраці та відповідальності, відіграють значну роль. У розвинутих країнах високий рівень соціального капіталу сприяє формуванню

довгострокових партнерських відносин, зменшенню транзакційних витрат та підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Особливості інституційного середовища значною мірою впливають на рівень конкурентоспроможності та розвиток інновацій. Саме зріле інституційне середовище в розвинутих країнах створює унікальні **переваги** для:

- зниження транзакційних витрат – чіткі правила, прозорість та ефективна правова система зменшують витрати на укладання та виконання контрактів, пошук інформації та захист прав;
- стимулювання інвестицій – стабільність та передбачуваність середовища залучають як внутрішні, так і зовнішні інвестиції, що є джерелом капіталу для розвитку;
- підтримка інновацій – надійний захист інтелектуальної власності, доступ до венчурного капіталу та інкубаторів, а також сприятливе регуляторне середовище для нових технологій стимулюють інноваційну діяльність;
- підвищення продуктивності – ефективна інфраструктура, доступ до кваліфікованої робочої сили та мінімізація адміністративних бар'єрів сприяють підвищенню загальної продуктивності;
- підтримка сталого розвитку – багато розвинутих країн інтегрують принципи сталого розвитку у своє інституційне середовище, заохочуючи бізнес до екологічно відповідальних та соціально орієнтованих практик.

Незважаючи на значні досягнення, інституційне середовище в розвинутих країнах стикається з певними викликами:

- зростаюча складність регулювання – у відповідь на нові виклики (наприклад, цифровізація, кліматичні зміни) виникають нові регуляторні вимоги, які можуть створювати додаткове навантаження на бізнес;
- посилення глобальної конкуренції – необхідність постійно адаптувати інституційне середовище для збереження конкурентних переваг у світі, що швидко змінюється;
- демографічні зміни – старіння населення та зміни на ринку праці вимагають перегляду соціальних та трудових регуляцій;
- загрози кібербезпеці – необхідність розробки нових правових та регуляторних механізмів для захисту даних та інфраструктури від кібератак.

Інституційне середовище бізнесу в розвинутих країнах є складним, але високоефективним механізмом, що забезпечує стабільність, передбачуваність та сприятливі умови для економічного зростання.

У світі є низка країн, які вирізняються стабільним та ефективним інституціональним середовищем для ведення бізнесу (табл. 4.3.1).

Таблиця 4.3.1

Особливості інституціонального середовища окремих країн світу

№ з/п	Країна	Особливості інституціонального середовища
1.	США	- децентралізована правова система та федералізм; - надійний захист прав власності та інтелектуальної власності; - розвинене регуляторне середовище; - глибокий та ліквідний фінансовий ринок; - високий рівень соціального капіталу та ділової культури.
2.	Сінгапур	- одне із найкращих місць у світі для ведення бізнесу за рейтингами світового банку; - низький рівень корупції, прозоре законодавство та ефективна судова система; - лояльна податкова політика та сприятливий інвестиційний клімат.
3.	Швейцарія	- висока захищеність прав власності та стабільна політична ситуація; - розвинена фінансова система та інфраструктура; - гнучкість у регулюванні бізнесу, що сприяє розвитку підприємництва.
4.	Канада	- висока прозорість регуляторної системи та захист прав власності; - державна підтримка підприємництва, доступні фінансові ресурси; - диверсифікована економіка, що сприяє розвитку різних галузей
5.	Німеччина	- стабільне законодавче середовище та сильна економіка; - високі стандарти правового регулювання, що забезпечують довіру інвесторів; - система підтримки малих і середніх підприємств.
6.	Нова Зеландія	- високий рівень економічної свободи та прозоре законодавство; - проста процедура відкриття бізнесу; - низький рівень корупції та ефективна правова система.

Особливості інституційного середовища ведення бізнесу в США

Сполучені Штати Америки традиційно вважаються однією з найпривабливіших країн для ведення бізнесу, що багато в чому зумовлено унікальним інституційним середовищем. Його особливості, що сформувалися на засадах західної культури та багатовікової демократичної традиції, створюють потужну основу для підприємництва, інновацій та економічного зростання.

У США існує два рівні права – федеральний та на рівень штатів. Це означає, що кожен з 50 штатів має свою власну законодавчу та судову систему, що може призводити до значних відмінностей у правовому регулюванні бізнесу. Наприклад, податкове законодавство, норми трудового права та деякі ліцензійні вимоги можуть відрізнятися від штату до штату. Це вимагає від бізнесу ретельного вивчення регіональних особливостей при виборі місця розташування. Незважаючи на децентралізацію, Конституція США є основним законом, що визначає загальні принципи та обмеження для всіх рівнів влади. Вона гарантує основні права, включаючи захист приватної власності та свободу підприємництва, що є наріжним каменем для стабільного бізнес-клімату. Правова система США значною мірою базується на прецедентному праві (Common Law), де рішення судів у минулих справах створюють прецеденти, обов'язкові для нижчих судів. Це забезпечує певну гнучкість та адаптивність права, але також може вимагати від бізнесу постійного моніторингу судової практики.

Захист прав власності, як фізичної, так і інтелектуальної, є однією з найсильніших сторін інституційного середовища США. Це створює високий рівень довіри для інвесторів, заохочуючи їх до довгострокових капіталовкладень. США мають одну з найрозвиненіших систем захисту інтелектуальної власності у світі, що охоплює патенти, авторські права, торгові марки та комерційні таємниці. Відомство патентів і торгових знаків США (United States Patent and Trademark Office – USPTO) та Бюро авторських прав США (United States Copyright Office) забезпечують реєстрацію та захист цих прав. Це є ключовим фактором для розвитку інновацій та технологічного прогресу. Система правозастосування у сфері інтелектуальної власності в США є досить суворою, що включає можливість судових позовів та значних компенсацій за порушення. Це стимулює компанії інвестувати у R&D, знаючи, що їхні інновації будуть захищені.

У США існує велика кількість федеральних та штатних регуляторних агентств (наприклад, SEC для цінних паперів, EPA для навколишнього середовища, FDA для продуктів та ліків), кожне з яких відповідає за свою сферу. Це забезпечує комплексне регулювання, але також може створювати певні складнощі для бізнесу через необхідність дотримання численних норм. Регуляторні процеси в США характеризуються високим рівнем прозорості. Нові регуляції зазвичай проходять етап публічного обговорення, що дозволяє бізнесу та громадськості висловити свої зауваження та пропозиції. Регуляторні органи прагнуть знайти баланс між захистом споживачів, збереженням навколишнього середовища та сприянням конкуренції. Хоча регулювання може збільшувати витрати на відповідність, воно також створює рівні умови для всіх учасників ринку та запобігає монополіям.

Фінансова система США пропонує широкий спектр джерел фінансування для бізнесу, від традиційних банківських кредитів до фондових ринків (NASDAQ, NYSE), венчурного капіталу та приватних інвестицій. Це забезпечує доступ до капіталу для підприємств на різних стадіях розвитку – від стартапів до великих корпорацій. США є світовим лідером у сфері венчурного капіталу, що є критично важливим для фінансування інноваційних стартапів та технологічних компаній.

У США існує сильна культура підприємництва, заохочення до інновацій та готовність йти на виправдані ризики. Провал не вважається кінцем, а досвідом, що сприяє подальшому розвитку. Ділова культура США часто характеризується відкритістю до співпраці, нетворкінгу та обміну знаннями. Це сприяє формуванню партнерських відносин та створенню інноваційних екосистем. Репутація та довіра відіграють ключову роль у веденні бізнесу в США. Дотримання ділової етики та прозорість у відносинах є важливими для успіху.

Незважаючи на численні переваги, інституційне середовище США також стикається з певними викликами, які полягають у складності регулювання діяльності підприємств малого та середнього бізнесу через наявність федеральних та штатних регуляцій. Політичні зміни та поляризація можуть впливати на передбачуваність деяких аспектів регуляторної політики. Зростаюча увага до антимонопольного законодавства в останні роки посилює увагу до

діяльності великих технологічних компаній та дотримання антимонопольного законодавства.

Інституційне середовище США є динамічним та багатогранним, що поєднує в собі переваги федеративної структури, сильної правової системи та підприємницької культури. Воно створює сприятливі умови для інновацій, інвестицій та конкуренції, що робить США одним з провідних світових центрів для ведення бізнесу.

Особливості інституціонального середовища ведення бізнесу в Сінгапурі

Сінгапур по праву вважається одним із найсприятливіших та найефективніших місць для ведення бізнесу у світі. Його інституційне середовище є взірцем прозорості, ефективності та підтримки підприємництва, що базується на принципах верховенства права, мінімальної бюрократії та проактивної державної політики. Країна стабільно посідала найвищі сходинки у глобальних рейтингах, таких як «Ease of Doing Business» від Світового банку.

Процес створення компанії в Сінгапурі є максимально простим, швидким та повністю цифровізованим. Реєструючим органом є Управління з бухгалтерського обліку та корпоративного регулювання (Accounting and Corporate Regulatory Authority – ACRA), яке функціонує як єдине вікно для реєстрації та управління бізнесом. Усі процедури, від резервування назви компанії до її повної реєстрації, здійснюються онлайн через державний портал BizFile+. Цей підхід мінімізує паперову роботу та значно скорочує час. Зазвичай, процес реєстрації компанії займає від одного до трьох днів, за умови, що всі документи підготовлені належним чином.

Основні вимоги для реєстрації компанії (Private Limited Company):

- мінімум один акціонер (може бути іноземцем);
- мінімум один директор, який має бути резидентом Сінгапуру (громадянин, постійний мешканець або власник робочої візи);
- призначений кваліфікований секретар-резидент протягом 6 місяців з моменту реєстрації;
- наявність зареєстрованої юридичної адреси в Сінгапурі;
- мінімальний сплачений статутний капітал – \$1 Сінгапурський долар.

Податкова система Сінгапуру є однією з найпривабливіших у світі завдяки своїй простоті, низьким ставкам та численним пільгам. Оподатковуються лише доходи, отримані на території Сінгапуру або переведені до Сінгапуру. Доходи, отримані за кордоном і не переказані до країни, не підлягають оподаткуванню. Корпоративний податок (CIT) – діє однорівнева система з фіксованою ставкою 17%.

В Сінгапурі існують наступні податкові пільги для бізнесу :

- для нових компаній - впродовж перших трьох років діяльності компанії отримують значні звільнення від податків (наприклад, 75% звільнення на перші S\$100000 прибутку);
- відсутність податку на приріст капіталу – прибуток від продажу активів, таких як нерухомість чи цінні папери, не оподатковується;
- відсутність податку на дивіденди – дивіденди, що виплачуються акціонерам, звільнені від податку;
- податок на товари та послуги (GST) – аналог ПДВ, ставка якого становить 9% (з 1 січня 2024 р.);
- за адміністрування податків відповідає управління внутрішніх доходів Сінгапуру (Inland Revenue Authority of Singapore – IRAS), відоме своєю ефективністю та чіткими роз'ясненнями.

Правова система Сінгапуру, що базується на англійському загальному праві, є наріжним каменем його успіху. Вона забезпечує стабільність, передбачуваність та надійний захист прав власності й контрактних зобов'язань. Уряд демонструє нульову толерантність до корупції, що забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку. Суди Сінгапуру є незалежними, ефективними та користуються високою міжнародною репутацією, особливо у сфері вирішення комерційних спорів. Сінгапурський міжнародний арбітражний центр (SIAC) є одним із провідних у світі. Основний регуляторний акт для компаній – це Закон про компанії (Companies Act). Законодавство є чітким, сучасним та регулярно оновлюється відповідно до міжнародних стандартів.

Уряд Сінгапуру проводить проактивну політику залучення інвестицій та підтримки бізнесу через мережу спеціалізованих установ.

– Рада економічного розвитку (Economic Development Board – EDB) – провідна державна агенція, що відповідає за розробку та реалізацію стратегій для залучення іноземних інвестицій та розвитку

ключових секторів економіки. EDB надає консультації, допомогу в налагодженні контактів та пропонує різноманітні програми стимулювання.

– Enterprise Singapore (ESG) – агенція, що фокусується на підтримці місцевих підприємств, допомагаючи їм виходити на міжнародні ринки, підвищувати продуктивність та впроваджувати інновації.

– Валютне управління Сінгапуру (Monetary Authority of Singapore – MAS) виконує функції центрального банку та фінансового регулятора, забезпечуючи стабільність фінансової системи та сприяючи розвитку Сінгапуру як провідного міжнародного фінансового центру.

Таким чином, інституціональне середовище Сінгапуру є цілісною екосистемою, де кожен елемент – від цифрової реєстрації та сприятливих податків до надійної судової системи та активних інституцій підтримки – працює на створення оптимальних умов для процвітання бізнесу.

Інституціональне середовище ведення бізнесу в Німеччині

Німеччина, як одна з провідних економік світу та ключовий гравець у Європейському Союзі, пропонує стабільне та високорегульоване інституційне середовище для ведення бізнесу. Воно базується на принципах соціальної ринкової економіки (Soziale Marktwirtschaft), що поєднує вільну ринкову конкуренцію із соціальною справедливістю та потужною правовою державою. Систему характеризують порядок (Ordnung), надійність та чітко визначені правила гри.

Процес реєстрації бізнесу в Німеччині є більш формалізованим порівняно з деякими іншими країнами, вимагаючи взаємодії з кількома інституціями, що гарантує юридичну чистоту та прозорість.

Основні форми бізнесу:

– GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) – товариство з обмеженою відповідальністю, яке є найпопулярнішою формою для малого та середнього бізнесу завдяки обмеженій відповідальності учасників. Вимагає мінімального статутного капіталу в розмірі €25000.

– UG (Unternehmergesellschaft) – міні-GmbH, підприємницьке товариство, що дозволяє розпочати діяльність зі статутним

капіталом від €1, але з зобов'язанням накопичувати 25% річного прибутку до досягнення капіталу в €25000.

- AG (Aktiengesellschaft) – акціонерне товариство, призначене для великого бізнесу з можливістю залучення капіталу на фондовому ринку.
- Einzelunternehmen – індивідуальне підприємництво, де підприємець несе повну відповідальність своїм майном.

Процес реєстрації бізнесу в Німеччині є більш формалізованим порівняно з деякими іншими країнами, вимагаючи взаємодії з кількома інституціями, що гарантує юридичну чистоту та прозорість.

Ключові етапи реєстрації:

1. Нотаріальне засвідчення – установчі документи (особливо для GmbH та AG) мають бути завірені нотаріусом.

2. Відкриття банківського рахунку – внесення статутного капіталу.

3. Торговий реєстр (Handelsregister) – подання заявки на внесення компанії до реєстру через нотаріуса. Це офіційний крок, що підтверджує юридичне існування компанії.

4. Реєстрація у відомстві з питань підприємництва (Gewerbeamt) – отримання торгової ліцензії.

5. Реєстрація у податковому управлінні (Finanzamt) – отримання податкового номера та ідентифікаційного номера ПДВ.

Німецька податкова система є комплексною та багаторівневою, але прозорою. Вона забезпечує стабільні надходження до бюджету для фінансування соціальних програм та інфраструктури. Основні податки:

- корпоративний податок (Körperschaftsteuer) – фіксована федеральна ставка становить 15% від прибутку юридичних осіб (GmbH, AG);
- торговий податок (Gewerbesteuer) – муніципальний податок, ставка якого варіюється залежно від місця реєстрації бізнесу (в середньому близько 14-17%). Разом з корпоративним податком загальне податкове навантаження на прибуток компанії становить близько 30%;
- податок на додану вартість (Umsatzsteuer/Mehrwertsteuer) – базова ставка складає 19%, пільгова ставка – 7% (наприклад, на продукти харчування, книги);

- податок на доходи фізичних осіб (Einkommensteuer) застосовується до індивідуальних підприємців. Ставка є прогресивною і може сягати 45%.

Німецька правова система базується на кодифікованому цивільному праві і є однією з найстабільніших у світі. Вона створює чіткі та передбачувані рамки для бізнесу. До основних кодексів, які регламентують діяльність бізнесу, належать:

- торговий кодекс (Handelsgesetzbuch – HGB), який регулює діяльність комерсантів, торгові угоди, ведення бухгалтерського обліку;
- цивільний кодекс (Bürgerliches Gesetzbuch – BGB), який встановлює загальні правила для укладення договорів та цивільних правовідносин.
- закон про GmbH (GmbH-Gesetz) – спеціальний закон, що детально регулює створення, діяльність та ліквідацію товариств з обмеженою відповідальністю.

Судова система Німеччини є незалежною та ефективною. Договірні зобов'язання суворо виконуються, а права власності надійно захищені.

У Німеччині діє розгалужена мережа обов'язкових та добровільних інституцій, що формують інфраструктуру підтримки та саморегулювання бізнесу:

- Торгово-промислові палати (Industrie- und Handelskammer - ІНК). Усі компанії (окрім ремісничих, вільних професій та сільськогосподарських) зобов'язані бути членами ІНК за місцем реєстрації. Палати представляють інтереси бізнесу перед владою, надають консультації, проводять професійне навчання та сертифікацію.
- Ремісничі палати (Handwerkskammer – HWK) – це аналогічна обов'язкова організація для всіх ремісничих підприємств.
- Федеральне агентство з питань зовнішньої торгівлі та залучення інвестицій (Germany Trade & Invest (GTAI) є ключовою точкою входу для іноземних інвесторів, надаючи безкоштовні консультації щодо ринку, правових та податкових питань, а також програм фінансування.
- Державний банк розвитку (KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), що пропонує широкий спектр пільгових кредитів та програм фінансування для стартапів, малого та середнього бізнесу, а також для інноваційних та екологічних проєктів.

- Федеральне антимонопольне відомство (Bundeskartellamt) забезпечує дотримання правил чесної конкуренції та запобігає утворенню картелів і зловживанню монопольним становищем.

Загалом, інституційне середовище Німеччини пропонує бізнесу надійний фундамент, заснований на чітких законах, стабільності та потужній інфраструктурі підтримки. Хоча система вимагає суворого дотримання правил, вона винагороджує підприємців передбачуваністю та доступом до однієї з найсильніших економік світу.

Інституціональне середовище ведення бізнесу в Польщі

Польща, завдяки своїй стабільній економіці, членству в Європейському Союзі та стратегічному розташуванню, пропонує привабливе інституціональне середовище для ведення бізнесу. Система характеризується прозорістю, чітким законодавчим регулюванням та наявністю розвиненої інфраструктури підтримки підприємництва. Це створює сприятливі умови як для місцевих, так і для іноземних інвесторів, зокрема з України.

Процедура реєстрації бізнесу в Польщі є відносно простою та доступною, особливо з поширенням електронних сервісів. Ключовою платформою для цього є портал Biznes.gov.pl, який дозволяє зареєструвати індивідуальну підприємницьку діяльність (Jednoosobowa działalność gospodarcza – JDG) онлайн за наявності довіреного профілю (Profil Zaufany).

Основними формами ведення бізнесу в Польщі є:

- Індивідуальна підприємницька діяльність (JDG) – найпростіша та найпопулярніша форма, що не вимагає статутного капіталу. Підприємець відповідає за зобов'язаннями усім своїм майном.
- Товариство з обмеженою відповідальністю (Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – Sp. z o.o.) – поширена форма для малого та середнього бізнесу. Мінімальний статутний капітал становить 5000 злотих. Відповідальність учасників обмежена їхніми внесками до статутного капіталу.
- Акціонерне товариство (Spółka Akcyjna - S.A.) – форма, що підходить для великого бізнесу та компаній, які планують виходити на фондовий ринок. Мінімальний статутний капітал – 100000 злотих.

Для громадян України, які легально перебувають на території Польщі, існують спрощені процедури реєстрації бізнесу, зокрема завдяки спеціальному закону про допомогу громадянам України.

Польська податкова система є структурованою та передбачає декілька основних видів податків для бізнесу. «Білий» характер ведення бізнесу в Польщі означає суворе дотримання податкового законодавства та офіційне працевлаштування.

Основні податки для бізнесу:

1. Податок на прибуток юридичних осіб (CIT) – базова ставка становить 19%, а для малих платників (з доходом до 2 млн євро) та нових підприємств діє знижена ставка у розмірі 9%.

2. Податок на доходи фізичних осіб (PIT) актуальний для індивідуальних підприємців. Існує кілька форм оподаткування, зокрема:

- загальні правила (податкова шкала) – 2% для доходів до 120 000 злотих на рік та 32% на суму, що перевищує цей поріг. Існує також неоподатковуваний мінімум;
- лінійний податок – фіксована ставка 19% незалежно від розміру доходу;
- одноразовий податок (ричалт) – ставки залежать від виду діяльності.

3. Податок на додану вартість (VAT) – базова ставка становить 23%. Існують також знижені ставки (8%, 5%, 0%) для певних товарів та послуг.

Підприємці також зобов'язані сплачувати внески на соціальне страхування (ZUS).

Основою правового регулювання підприємницької діяльності в Польщі є Закон «Про підприємців» (Prawo przedsiębiorców), який є частиною так званої «Конституції для бізнесу». Цей пакет законів спрямований на спрощення ведення бізнесу, зменшення бюрократичного навантаження та зміцнення прав підприємців.

Ключові принципи правового регулювання:

- що не заборонено, те дозволено – підприємець може здійснювати будь-яку діяльність, що не суперечить законодавству;
- принцип добросовісності підприємця – сумніви щодо обставин справи трактуються на користь підприємця;
- пропорційність – органи влади не можуть накладати на підприємця необґрунтовані тягарі.

Діяльність окремих видів товариств регулюється Кодексом комерційних товариств (Kodeks spółek handlowych).

У Польщі функціонує розгалужена мережа державних та недержавних установ, які надають підтримку підприємцям на різних етапах розвитку бізнесу. Ключові інституції підтримки бізнесу:

- Польське агентство з розвитку підприємництва (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – PARP) – урядова агенція, що пропонує широкий спектр програм підтримки, включаючи гранти, субсидії, навчання та консультації для малого та середнього бізнесу.
- Дія. Бізнес у Варшаві – центр підтримки українських підприємців, що надає безкоштовні консультації, організовує освітні заходи та нетворкінг для українців, які прагнуть розпочати або розвивати бізнес у Польщі.
- Банк Господарства Крайового (Bank Gospodarstwa Krajowego – BGK) – державний банк розвитку, який реалізує урядові програми фінансової підтримки, надаючи гарантії та кредити на пільгових умовах.
- Академічні інкубатори підприємництва та технологічні парки – структури, що діють при університетах та науково-дослідних центрах, надаючи підтримку інноваційним стартапам.
- Численні бізнес-асоціації та торгово-промислові палати, які надають інформаційну, консультаційну та лобістську підтримку своїм членам.

Загалом, інституціональне середовище Польщі є сприятливим для ведення бізнесу, поєднуючи чіткі та прозорі правила з розгалуженою системою підтримки. Для українських підприємців це створює значні можливості для виходу на європейський ринок та успішного розвитку власної справи. Підтвердженням цього є те, що впродовж 2022-2024 рр. українці створили 89 тис. нових бізнесів у Польщі, що склало 84% від загальної кількості всіх зареєстрованих іноземних бізнесів (рис. 4.3.1).

Варто зазначити, що у 2024 р. українці сплатили 15,1 млрд. злотих податків у Польщі. Водночас 292 тис. сімей з дітьми отримали виплат за програмою «Сімя 800+» лише на 2,8 млрд. злотих [38]. Активне створення власних бізнесів українцями в Польщі частково пов'язано з обмеженнями для них на ринку праці та популярністю В2В-контрактів. При цьому, якби в 2014 р. не відбулася активна міграція українців до Польщі, то ВВП цієї країни був би на 2,3% менший.

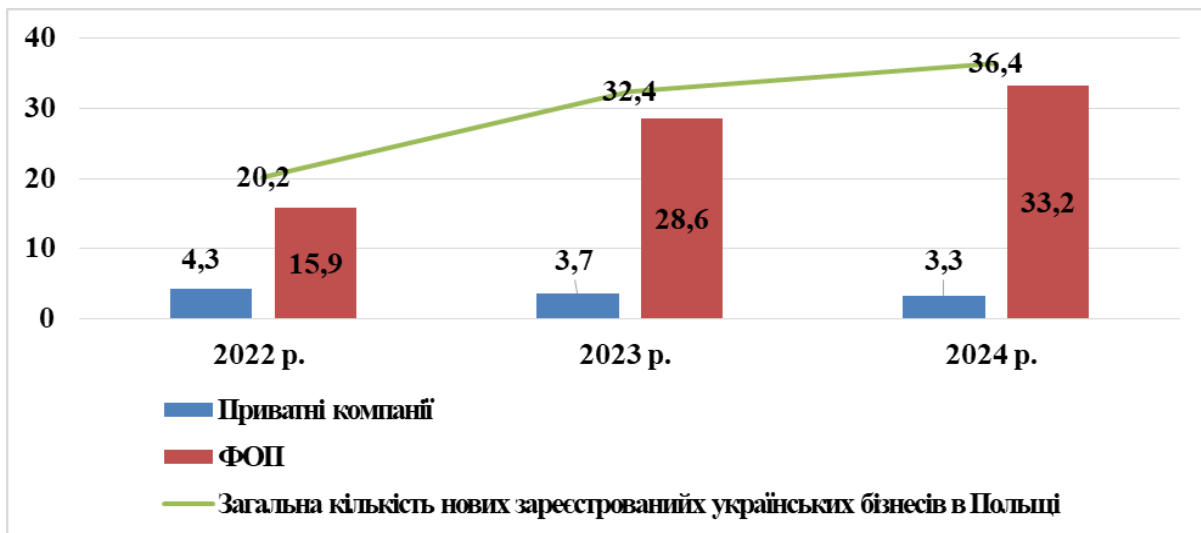


Рис. 4.3.1. Кількість нових зареєстрованих українських бізнесів у Польщі за 2022-2024 рр, тис. од. (Мандровська О., 2025)

Позитивний досвід розвинутих країн у забезпеченні сильної правової системи, ефективного регулювання, захисту прав власності та розвиненої фінансової системи є ключовими елементами, що сприяють конкурентоспроможності та інноваційному потенціалу. Постійна адаптація до глобальних викликів та інвестиції в модернізацію інститутів є запорукою подальшого процвітання та лідерства розвинутих країн у світовій економіці. Для країн, що розвиваються, досвід розвинутих економік служить цінним орієнтиром для розбудови власного ефективного та стійкого інституційного середовища.

4.4. Специфіка інституціонального середовища ведення бізнесу в Україні

Інституційне середовище бізнесу є ключовим фактором, що визначає умови ведення підприємницької діяльності. В Україні воно формується під впливом державної політики, правових норм, економічних інститутів та соціальних факторів. Інституційне середовище бізнесу є ключовим для ринкових трансформацій, але в Україні воно невідповідне ринковим реаліям, успадковане від командно-адміністративної системи. Це призвело до деградації економіки та формування її рентного типу, а також до інституціональних пасток і неефективного розподілу вигод.

Особливості інституційного середовища в Україні полягають у специфіці ведення регуляторної політики, яка має складну систему регулювання бізнесу, що включає ліцензування, податкову політику та контроль з боку держави. В Україні бізнес часто стикається з бюрократичними бар'єрами та нестабільністю законодавства, тоді як у розвинених країнах правова система більш передбачувана. Високі витрати на ведення бізнесу через корупцію призводять до зростання трансакційних витрат. Високий рівень корупції залишається проблемою для українських інституцій, тоді як у країнах ЄС та США діють ефективні антикорупційні механізми.

Інвестиційний клімат теж доволі несприятливий, оскільки, незважаючи на певні покращення, інвестори стикаються з ризиками, пов'язаними з нестабільністю законодавства. Українські підприємці мають обмежений доступ до кредитних ресурсів, тоді як у розвинених країнах існує широка мережа фінансових інструментів для підтримки бізнесу.

Проблеми та виклики з якими стикаються бізнесові структури в Україні:

- недосконалість правової системи та часті зміни законодавства створюють невизначеність для бізнесу;
- високий рівень корупції у державних органах ускладнює ведення підприємницької діяльності;
- доступ до фінансування, зокрема малий та середній бізнес часто має обмежений доступ до кредитних ресурсів.

Інституційне середовище ведення бізнесу в Україні сьогодні є унікальним і глибоко парадоксальним. Воно функціонує на перетині двох протилежних векторів: з одного боку, безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною, а з іншого – прискореної цифрової трансформації та стійкості, що демонструє надзвичайну адаптивність. Ця дуальність формує специфіку, яку повинен розуміти кожен, хто веде або планує вести бізнес діяльність в Україні.

Найбільш позитивною та розвиненою складовою інституційного середовища є сфера державної реєстрації та цифрових послуг. Україна є одним зі світових лідерів у впровадженні електронного урядування. Портал та застосунок «Дія» дозволяють зареєструвати бізнес (насамперед, фізичну особу-підприємця, ФОП) за лічені хвилини повністю онлайн, без участі державного реєстратора. Також доступна онлайн-реєстрація Товариства з обмеженою

відповідальністю (ТОВ) на підставі модельного статуту. Завдяки «Дії» значно спрощено подання звітності, сплату податків, отримання ліцензій та дозволів. Це різко контрастує з традиційною паперовою бюрократією і є значним досягненням, що підтримує ділову активність.

Податкове середовище є вкрай мінливим і відображає нагальні потреби держави у фінансуванні оборони. Якщо на початку вторгнення держава запровадила значні податкові пільги (наприклад, можливість переходу на ставку 2% єдиного податку), то зараз спостерігається тенденція до їх скасування та посилення фіскального навантаження. З 2025 р. запроваджено військовий збір у розмірі 5% для ФОП та повернення до обов'язкової сплати Єдиного соціального внеску (ЄСВ) для всіх підприємців. Для бізнесу основною проблемою є не стільки розмір ставок, скільки непередбачуваність державної податкової політики, що унеможливорює довгострокове фінансове планування. Як приклад можна вважати використання рахунків-фактур в операціях з виконання актів робіт (надання послуг). За результатами дослідження, проведеного експертами CASE Україна щодо досвіду ведення первинної фінансової документації серед 66 країн світу (Європи, Північної та Південної Америки, Азії тощо), мінімальні щорічні втрати для економіки країни від обігу актів виконаних робіт становлять 34 млрд. грн., що відповідає близько 0,6% ВВП (CASE Україна, 2022). Зокрема наводять такі дані про рівень втрат бізнесу від обігу актів виконання робіт (CASE Україна, 2022):

- до 5% робочого часу керівника підприємства та до 13% робочого часу бухгалтера витрачається на документообіг актів;
- до 15 співробітників беруть участь у підготовці та обміні актами на великих підприємствах;
- 200-300 грн. витрачається на підготовку та підписання кожної пари актів;
- 4000 грн./місяць загалом витрачають підприємці на підготовку непотрібних документів.

Тому 74,1% підприємців підтримують пропозицію про відмову від виконання актів. Також 64,6% бухгалтерів визнають, що скасування обов'язкового використання актів спростило б ведення обліку та зекономило багато часу.

Правове поле та захист власності залишаються одними з найпроблемніших сфер і є джерелом найбільших ризиків для підприємців.

Судова реформа – попри багаторічні зусилля, судова система все ще не має достатнього рівня довіри з боку бізнесу. Процеси розгляду справ можуть бути тривалими, а їх результати – непередбачуваними.

Тиск з боку силових та контролюючих органів – опитування бізнес-асоціацій регулярно вказують на непередбачувані дії держави та перешкоди з боку регуляторних і фіскальних органів як на одні з ключових проблем. Фіскальні органи в Україні мають низький рівень довіри (рис. 4.4.1).



Рис. 4.4.1. Рівень довіри бізнесу до фіскальних органів в Україні (CASE Україна, 2025)

Більше половини підприємців вважають, що фіскальні органи безуспішні у протистоянні крупним схемам ухилення від оподаткування. Щодо добросовісності податкової та митної служб, то тут оцінка підприємців суперечлива. 45% опитаних вважають фіскальні органи здебільшого добросовісними, а 43,7% – вважають, що фіскали недобросовісні у використанні наданих повноважень.

Як приклад, можна навести порівняльні дані кількості податкових перевірок в Україні і Польщі за 2023-2024 рр. (табл. 4.4.1). Якщо у 2023 р. кількість перевірок фіскалами в Україні була у 3,2 рази більша, ніж в Польщі, то у 2024 р. вона стала у 5 разів більшою.

Таблиця 4.4.1

**Кількість податкових перевірок
в Україні і Польщі за 2023-2024 рр.**

Кількість податкових перевірок	Україна*	Польща**
2023	41618	13023
2024	49774	9829
	перевірок більше на 20%	перевірок менше на 25%

*Публічний звіт ДПС за 2024 р

**Дані Міністерства фінансів Польщі

Антикорупційна інфраструктура – функціонування НАБУ, САП, НАЗК, БЕБ та ВАКС є важливим елементом інституційного середовища. Їхня діяльність спрямована на боротьбу з топкорупцією, що є позитивним сигналом для міжнародних партнерів та великих інвесторів. Однак на побутовому рівні та у взаємодії з місцевими органами влади корупційні ризики залишаються високими.

В Україні є низка успішних інституцій, які сприяють розвитку бізнесу, економіки та суспільства:

- Європейська бізнес-асоціація (ЕВА) – об’єднує компанії, що працюють в Україні, та сприяє покращенню бізнес-клімату.
- Спілка українських підприємців (СУП) – підтримує малий та середній бізнес, надаючи консультації та адвокацію.
- Дія. Бізнес – мережа центрів підтримки підприємців, що допомагає з навчанням, консалтингом та пошуком фінансування.
- Агенції регіонального розвитку – сприяють економічному розвитку регіонів, підтримують стартапи та інноваційні проекти.

Ці інституції відіграють важливу роль у формуванні сприятливого середовища для бізнесу та економічного зростання.

В умовах обмеженого доступу до традиційного капіталу роль державних програм підтримки суттєво зросла. Ключовою характеристикою періоду стала ситуативна, але масштабна дерегуляція. Уряд вдався до екстрених заходів: запровадив мораторій на більшість перевірок, ініціював тимчасовий перехід на спрощену систему оподаткування зі ставкою 2% з обороту, а також максимально цифровізував взаємодію бізнесу та держави через портал та застосунок «Дія». Такі інструменти, як автоматична реєстрація ФОП, подання звітності онлайн та доступ до державних програм підтримки в декілька кліків, стали не просто зручністю, а фактором виживання для багатьох підприємств. Паралельно було запущено низку програм фінансової підтримки, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%» та грантову програму «єРобота», спрямовану на стимулювання створення бізнесу, розвитку переробних підприємств та підтримку ветеранського підприємництва. Значну роль у підтримці макроекономічної стабільності та фінансуванні цих програм відіграла безпрецедентна міжнародна фінансова та технічна допомога.

Попри війну, держава зберігає функціональність ключових інституцій та створює інноваційні інструменти підтримки, однак фундаментальні проблеми верховенства права та непередбачуваність регуляторної політики залишаються головними бар'єрами для сталого розвитку. Опитування, проведене Gradus Research у блоці «Довіра до інституцій», відображає катастрофічно низьку довіру бізнесу до фіскальних органів у країні: міністерство фінансів – 4% довіри, митна служба – 3%, суди – 3%, податкова – 2% (табл. 4.4.2). На основі цього можна стверджувати, що головна перепона для розвитку бізнесу в Україні – це недолуга податкова політика в умовах неробочого верховенства права.

Водночас бізнес продемонстрував надзвичайну стійкість та гнучкість. Типовими стратегіями адаптації стали релокація підприємств у безпечніші західні регіони, повна перебудова логістики на західні кордони, диверсифікація діяльності та переорієнтація на виробництво товарів військового призначення та подвійного використання (від одягу та продуктів харчування до дронів та defense-tech рішень).

Таблиця 4.4.2

Динаміка довіри до інституцій в Україні за 2023-2025 рр., %
(Gradus, 2025)

Інституції	Грудень 2023 р.	Червень 2024 р.	Грудень 2024 р.	Травень 2025 р.
Збройні сили України	66	59	56	58
Президент України	33	22	21	31
Волонтерські організації	34	29	29	29
Лікарі	22	21	21	21
Благодійні організації	17	18	19	18
Церква	10	10	15	11
Національна поліція України	10	10	9	9
Національний банк України	6	6	8	7
Уряд України	7	5	7	6
Верховна Рада України	4	4	5	4
Міністерство фінансів України	3	3	5	4
Державна митна служба України	2	2	4	3
Суди	2	2	3	3
Державна податкова служба	1	3	4	2
Нікому з перерахованих вище	10	15	17	16

Інституціональне середовище ведення бізнесу в Україні впродовж 2022-2025 рр. зазнало безпрецедентних трансформацій, зумовлених повномасштабним російським вторгненням. Існуючі до того виклики, пов'язані з корупцією, слабкістю судової системи та мінливістю законодавства, були кардинально посилені новими реаліями: фізичним знищенням активів, руйнуванням логістичних ланцюгів, втратою ринків збуту та масштабною міграцією робочої сили. У відповідь на ці загрози виник унікальний симбіоз кризового державного управління та надзвичайної адаптивності приватного сектору, що сформувало специфіку сучасного бізнес-клімату.

Отже, інституційне середовище бізнесу в Україні має значний потенціал для розвитку, але потребує реформування для створення сприятливих умов для підприємництва. Важливими напрямками є покращення правового регулювання, боротьба з корупцією та підтримка інвестиційної діяльності.

Майбутні перспективи інституціонального середовища після закінчення війни нерозривно пов'язані з двома паралельними

процесами: масштабною відбудовою країни та євроінтеграційним курсом. Очікується, що статус кандидата в члени ЄС виступатиме головним каталізатором для проведення глибоких інституційних реформ, насамперед у сферах верховенства права, боротьби з корупцією, захисту прав власності та гармонізації законодавства з європейським. Процес відбудови відкриє величезні можливості для бізнесу в галузях будівництва, інфраструктури, енергетики (з акцентом на «зелені» технології), агропереробки та ІТ. Ключовим завданням для держави стане створення прозорого та ефективного механізму залучення приватних інвестицій у проекти відновлення, що вимагатиме не лише подальшої дерегуляції, а й побудови якісно нової, стійкої та передбачуваної інституційної архітектури, здатної забезпечити довіру як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів.

Навчальний тренінг

Ключові терміни і поняття:

Поняття «інституту» та «інституціонального середовища». Три рівні правил поведінки в межах інституціонального середовища (Д. Норт). Регулятивна, нормативна та когнітивна складові інституціонального середовища (В. Скотт).

Інституціональне середовище ведення бізнесу та його складові (уряд, ринок, суспільство). Аналітична модель сприяння високоякісному веденню бізнесу, яку утворюють ринок, уряд та суспільство. Ключові фактори впливу на інституціональне середовище ведення бізнесу (захист прав власності, легкість ведення бізнесу / державна підтримка, забезпечення виконання контрактів, сплата податків, фінансова підтримка, регуляторний тягар, отримання дозволів / ліцензій, відкритість ринку, інституціональні обмеження щодо торгівлі та інвестицій, підприємницька освіта, соціальні норми, корупція). Схильність до ведення бізнесу та інституційні фактори (якість інституціонального середовища, інституційні механізми) – категорії впливу на бізнес-діяльність. Аналіз інституціонального середовища ведення бізнесу з позиції впливу агрегування та конкретизації. Порівняльний (конкурентний), правовий, нормативний підходи у дослідженні якості інституціонального середовища ведення бізнесу та методи їх реалізації.

«Сузір'я сил» у визначенні інституціонального середовища ведення бізнесу. Внутрішні («рамкові умови підприємництва») та зовнішні фактори («загальнонаціональні рамкові умови») впливу на бізнес-активність. Сфери впливу держави на підвищення ділової активності (людський капітал, фінансовий капітал, податковий та регуляторний клімат, фізична інфраструктура, бізнес-культура та підприємницький клімат). Функції державних інституцій, наявний у них інструментарій впливу на бізнес та взаємозв'язок з іншими суб'єктами інституціонального середовища. Характерні ознаки інструментів інституціонального середовища ведення бізнесу (довготривалість процесу; гнучкість застосування; покроковий підхід).

Індикатори інституціонального середовища ведення бізнесу (Doing Business Index, Global Competitiveness Index, Index of Economic Freedom).

Сфери регулювання бізнесу за індексом Doing Business («започаткування бізнесу», «отримання дозволів на будівництво», «підключення до електромережі» «реєстрація власності», «отримання кредиту», «захист міноритарних інвесторів», «сплата податків», «міжнародна торгівля», «забезпечення виконання контрактів», «врегулювання неплатоспроможності», «найм працівників», «укладання контрактів з державою»).

Global Competitiveness Index та його складові («інституціональне середовище», «інфраструктура», «макроекономічне середовище», «охорона здоров'я та початкова освіта», «вища освіта та професійна підготовка», «ефективність товарного ринку», «ефективність ринку праці», «розвиток фінансового ринку», «технологічна готовність», «розмір ринку», «розвиток бізнесу», «інновації»).

Index of Economic Freedom та його інтегральна оцінка економічних свобод – верховенства права, розміру держави, ефективності регулювання та відкритості ринку.

B-Ready індекс як альтернатива Doing Business Index.

Розвинуті країни. Бізнес. Конкурентоспроможність. Інноваційний потенціал. Економічне лідерство. Сталий розвиток. Економічне зростання. Ключові чинники інституціонального середовища. Правова система. Верховенство права. Ефективне регулювання. Державне управління. Захист прав власності.

Інтелектуальна власність (патенти, авторські права, торгові марки). Макроекономічна політика (інфляція, обмінний курс, фінансова система (банківські кредити, фондові ринки, венчурний капітал). Якісна інфраструктура (транспортна, енергетична, комунікаційна). Соціальний капітал. Ділова етика. Прозорість. Передбачуваність. Рівень корупції. Трансакційні витрати. Інвестиції. Виклики інституціонального середовища. Ринкові трансформації. Рентний тип економіки. Інституціональні пастки. Бюрократичні бар'єри. Нестабільність законодавства. Інвестиційний клімат. Повномасштабна війна. Цифрова трансформація. Портал та застосунок «Дія». ФОП (фізична особа-підприємець). ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю). Податкова система. Військовий збір. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Судова реформа. Антикорупційна інфраструктура. Європейська бізнес-асоціація (ЕВА). Спілка українських підприємців (СУП). Дія.Бізнес. Агенції регіонального розвитку. Програми фінансової підтримки («Доступні кредити 5-7-9%», «єРобота»). Дерегуляція. Релокація підприємств.

Питання для перевірки знань студентів:

1. Що таке «інституціональне середовище» у широкому контексті?
2. У чому полягає зміст «інституціонального середовища бізнесу»?
3. Охарактеризуйте регулятивну, нормативну та когнітивну структурні складові інституціонального середовища.
4. Якими є елементи інституціонального середовища ведення бізнесу? Охарактеризуйте механізм їх взаємодії.
5. Які фактори впливають на інституціональне середовище ведення бізнесу? У чому їх зміст?
6. Що означають «агрегування» та «конкретизація» при з'ясуванні впливу інституціонального середовища на бізнес?
7. Охарактеризуйте підходи та методи дослідження якості інституціонального середовища бізнесу.
8. Які фактори відповідно до моделі Глобального моніторингу підприємництва можуть впливати на створення та розвиток нових фірм? Обґрунтуйте відповідь.

9. Які сфери впливу держави, на думку Дж. С. Тейлора, сприяють підвищенню ділової активності?

10. Охарактеризуйте інструментарій впливу державних інституцій на інституціональне середовище ведення бізнесу.

11. Яким характерним ознакам відповідають інструменти інституціонального середовища ведення бізнесу?

12. Які індикатори використовуються для аналізу інституціонального середовища ведення бізнесу?

13. У чому призначення Doing Business Index та які сфери регулювання бізнесу оцінюються за даним показником?

14. У чому призначення Global Competitiveness Index та оцінку яких компонент він передбачає в аспекті вимірювання інституціонального середовища ведення бізнесу?

15. У чому зміст Index of Economic Freedom? Охарактеризуйте економічні свободи, які він включає.

16. У чому різниця B-Ready індекс у порівнянні з усталеними індикаторами вимірювання інституціонального середовища ведення бізнесу?

17. Назвіть три ключові чинники інституціонального середовища розвинутих країн.

18. Що таке «розумне» регулювання в контексті розвинутих країн?

19. Яка роль надійного захисту інтелектуальної власності у стимулюванні інновацій?

20. Які переваги для бізнесу створює розвинена фінансова система?

21. Назвіть два сучасних виклики для інституціонального середовища в розвинутих країнах.

22. У чому полягає особливість правової системи США, яка пов'язана з федералізмом?

23. Яка країна є світовим лідером у сфері венчурного капіталу?

24. Завдяки чому процес реєстрації бізнесу в Сінгапурі є одним з найшвидших у світі?

25. Яка ставка корпоративного податку в Сінгапурі і який основний принцип оподаткування доходів?

26. Яка правова форма бізнесу є найпопулярнішою в Німеччині для МСБ і який її мінімальний статутний капітал?

27. Яке приблизне сукупне податкове навантаження на прибуток компанії в Німеччині?

28. Членами якої організації зобов'язані бути більшість компаній у Німеччині?

29. Яка знижена ставка податку на прибуток (CIT) існує в Польщі для малих платників?

30. Назвіть ключовий принцип польської «Конституції для бізнесу».

31. Яка установа у Варшаві надає підтримку українським підприємцям?

32. Яка сфера інституціонального середовища України є найбільш позитивною та розвиненою?

33. У чому полягає основна проблема податкової політики України для бізнесу?

34. Яка сфера інституціонального середовища в Україні є джерелом найбільших ризиків для підприємців?

35. У скільки разів кількість податкових перевірок в Україні перевищувала кількість у Польщі в 2024 році?

36. Назвіть дві програми фінансової підтримки, запущені в Україні в умовах війни.

37. Які типові стратегії адаптації використовував український бізнес у відповідь на виклики війни?

38. Що очікується, стане головним каталізатором для проведення глибоких інституційних реформ в Україні після війни?

Тестові завдання

1. Що є базовою одиницею аналізу інституціонального середовища ведення бізнесу?

- а) трансакційні витрати;
- б) інститути;
- в) фірма;
- г) ринок.

2. Правила, норми і санкції, які утворюють політичні, соціальні та юридичні межі взаємодій між людьми – це:

- а) інституційні угоди;
- б) інститути в широкому розумінні;
- в) неформальні правила;

г) інституціональне середовище.

3. Що є критерієм ефективності інститутів:

- а) розмір досягнутої мінімізації витрат;
- б) розмір отриманого прибутку;
- в) розмір економії масштабу виробництва;
- г) розмір національного доходу.

4. В чому полягає основна мета інституціонального середовища бізнесу?

- а) впорядкованість взаємодій та зниження невизначеності обміну;
- б) лобіювання бізнес-інтересів;
- в) отримання монопольного доступу до рідкісних ресурсів.

5. Інституційні угоди – це:

- а) правила, норми та санкції, які визначають межі взаємодій між людьми;
- б) локальні інструкції, стандарти, які регулюють різні сфери господарської діяльності;
- в) угоди між окремими індивідами, які спрямовані на зниження трансакційних витрат;
- г) закони України.

6. Яка з ознак не відповідає природі інструментів інституціонального середовища ведення бізнесу?

- а) сталий характер;
- б) довготривалість впливу;
- в) гнучкість застосування;
- г) покроковість.

7. Що вимірює рейтинг Світового банку *Doing Business*?

- а) відкриття бізнесу;
- б) отримання місця розташування бізнесу;
- в) доступ до фінансування;
- г) повсякденні операції (сплата податків, міжнародна торгівля, укладання контрактів з державою);
- д) безпечність бізнес-середовища;
- е) усі відповіді правильні.

8. В чому призначення *Global Competitiveness Index*?

- а) у вимірюванні верховенства права;

б) у вимірюванні конкурентоспроможності, що є «набором інститутів, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності країни»;

в) у вимірюванні розміру держави;

г) у вимірюванні відкритості ринку;

д) у вимірюванні ефективності регулювання.

9. Що загалом вимірює Index of Economic Freedom?

а) ступінь відкритості економіки для глобальних інвестицій або торгівлі;

б) ступінь взаємодії конкретної країни з рештою світу;

в) наскільки економічні агенти можуть вільно працювати, виробляти, споживати та інвестувати;

г) ступінь використання робочої сили чи фінансів без надмірних обмежень і державного втручання.

10. Що оцінює Індекс B-Ready?

а) монетарну свободу;

б) фінансову свободу;

в) свободу інвестицій;

г) діловий клімат.

11. Що є ключовим чинником, який визначає інституціональне середовище бізнесу в розвинутих країнах?

а) сильна правова система та верховенство права;

б) нестабільна макроекономічна політика;

в) слабкий захист інтелектуальної власності;

г) високий рівень бюрократії та складність регулювання.

12. Яка особливість правової системи США суттєво впливає на ведення бізнесу в країні?

а) єдиний уніфікований податковий кодекс для всіх штатів;

б) існування двох рівнів права – федерального та на рівні штатів;

в) система, що базується виключно на статутному праві без прецедентів;

г) повна відсутність захисту інтелектуальної власності.

13. Що є однією з ключових переваг податкової системи Сінгапуру для бізнесу?

а) однорівнева система корпоративного податку зі ставкою 17% та відсутність податку на дивіденди;

- б) дуже високий податок на товари та послуги (gst) на рівні 30%;
- в) оподаткування доходів, отриманих у будь-якій країні світу, незалежно від їх переказу до Сінгапуру;
- г) прогресивна ставка корпоративного податку, що сягає 45%.

14. Яка сфера інституціонального середовища в Україні є найбільш позитивна та розвинена?

- а) низький рівень корупції у взаємодії з місцевими органами влади;
- б) судова система та захист прав власності;
- в) сфера державної реєстрації та цифрових послуг, зокрема портал «дія»;
- г) передбачуваність державної податкової політики.

15. Який виклик є актуальним для інституціонального середовища розвинутих країн?

- а) відсутність якісної інфраструктури;
- б) низький рівень соціального капіталу;
- в) зростаюча складність регулювання у відповідь на нові виклики, як-от цифровізація;
- г) нерозвинена фінансова система.

16. Яка ключова особливість правової системи США впливає на ведення бізнесу?

- а) наявність двох рівнів права – федерального та на рівні штатів;
- б) повна уніфікація податкового законодавства у всіх штатах;
- в) система, що базується виключно на кодифікованому цивільному праві;
- г) слабкий захист інтелектуальної власності.

17. Яка складова інституціонального середовища в Україні є найбільш позитивною та розвинутою?

- а) судова система та захист власності;
- б) передбачуваність податкової політики;
- в) сфера державної реєстрації та цифрових послуг;
- г) доступ до фінансових ресурсів.

18. Які інструменти підтримки бізнесу були запроваджені в Україні в умовах війни?

- а) підвищення всіх податкових ставок;
- б) мораторій на реєстрацію нового бізнесу;

- в) програми «Доступні кредити 5-7-9%» та «єРобота»;
- г) повна заборона на релокацію підприємств.

19. Що є однією з найпроблемніших сфер і джерелом найбільших ризиків для підприємців в Україні?

- а) цифрові послуги та реєстрація;
- б) правове поле та захист власності;
- в) діяльність бізнес-асоціацій;
- г) доступ до консультаційних послуг.

20. Який фактор, як очікується, стане головним каталізатором для проведення глибоких інституційних реформ в Україні після війни?

- а) збереження кризової моделі державного управління;
- б) тиск з боку великих фінансово-промислових груп;
- в) статус кандидата в члени ЄС;
- г) міжнародна фінансова допомога без умов щодо реформ.

Кейси

Кейс 1. Які кроки необхідно здійснити Україні для покращення умов ведення бізнесу

Опис ситуації

Незважаючи на недосконалість правоохоронної системи та високий рівень корупції, які перешкоджають розвитку бізнесу в Україні, існують й інші проблеми, які необхідно вирішити в напрямку забезпечення ефективного інституціонального середовища ведення бізнесу, залучення інвестицій та сприяння підприємницькій діяльності.

Передумови

1. Розуміння поточного бізнес-клімату в Україні: корупція, бюрократія, адміністративні бар'єри.
2. Знання законодавчої та регуляторної бази: реєстрація бізнесу, оподаткування, ліцензування.
3. Інституційний та економічний контекст: роль держави, доступ до фінансування, інвестиційний клімат.
4. Міжнародний досвід: практики країн із сприятливим бізнес-середовищем.
5. Аналітичні навички: оцінка ефективності реформ та формулювання практичних рекомендацій.

Питання для роздумів

1. Які основні бар'єри для розвитку бізнесу в Україні ви бачите, окрім корупції та недосконалості правоохоронної системи?
2. Які законодавчі чи регуляторні зміни могли б реально поліпшити умови ведення бізнесу?
3. Як досвід інших країн у боротьбі з корупцією та створенні сприятливого інвестиційного клімату може бути застосований в Україні?
4. Які кроки можуть стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу у складних інституційних умовах?
5. Як баланс між державним регулюванням і свободою підприємництва може впливати на інвестиційну привабливість країни?
6. Які механізми контролю і прозорості можна впровадити, щоб мінімізувати корупційні ризики при веденні бізнесу?

Кейс 2. Стратегії виходу української ІТ-компанії на міжнародні ринки: порівняльний аналіз інституціонального середовища

Опис ситуації

Уявіть, що ви є командою топ-менеджерів української ІТ-компанії «InnovateUkraine». Компанія успішно працює на вітчизняному ринку вже 5 років, налічує 150 співробітників і спеціалізується на розробці програмних рішень для агросектору з використанням «зелених» технологій. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною (непередбачуваність податкової політики, тиск з боку контролюючих органів, проблеми із захистом власності), «InnovateUkraine» продемонструвала надзвичайну стійкість. Компанія успішно використовує цифрові інструменти, такі як портал «Дія», для адміністрування і навіть змогла залучити фінансування через державну програму «Доступні кредити 5-7-9%». Керівництво «InnovateUkraine» вирішило, що для подальшого зростання, залучення інвестицій та забезпечення стабільності необхідно виходити на міжнародні ринки. Потенційними напрямками для відкриття першого закордонного представництва або дочірньої компанії розглядаються чотири країни: США, Німеччина, Польща та Сінгапур.

Ваше завдання – провести комплексний аналіз і надати раді директорів обґрунтовані рекомендації щодо вибору оптимальної країни для експансії.

Завдання для студентів:

Частина 1: Аналітична підготовка (робота в групах)

Кожна група отримує одну з чотирьох країн (США, Німеччина, Польща, Сінгапур) і готує детальний звіт, використовуючи інформацію з наданого тексту. Звіт має містити аналіз за такими критеріями:

1. Правова система та реєстрація бізнесу: опишіть основні правові форми, що підходять для ІТ-компанії (наприклад, GmbH в Німеччині, Sp. z o.o. в Польщі, Private Limited Company в Сінгапурі). Оцініть складність, вартість та тривалість процесу реєстрації. Які особливості правової системи (федералізм в США, прецедентне право, кодифіковане право) можуть вплинути на діяльність компанії?

2. Податкове середовище: порівняйте ставки корпоративного податку, ПДВ та інших ключових податків. Чи існують спеціальні податкові пільги для нових компаній, ІТ-сектору або для інвестицій у R&D (дослідження та розробки)? (наприклад, пільги для нових компаній у Сінгапурі або знижена ставка CIT у Польщі).

3. Захист інтелектуальної власності (ІВ): Наскільки надійною є система захисту ІВ у кожній країні? Які державні органи відповідають за реєстрацію патентів і торгових марок (наприклад, USPTO в США)?

4. Фінансова система та доступ до капіталу: Оцініть можливості залучення фінансування: банківські кредити, венчурний капітал, державні програми підтримки (наприклад, KfW в Німеччині, PARP в Польщі). Яка країна є лідером у сфері венчурного капіталу для технологічних стартапів?

5. Інституції підтримки бізнесу: Які державні та недержавні установи можуть надати підтримку «InnovateUkraine» (консультації, пошук партнерів, вихід на ринки)? (наприклад, EDB і ESG в Сінгапурі, GTAI в Німеччині, «Дія.Бізнес» у Варшаві).

Частина 2: Презентація та дискусія

Кожна група презентує свої результати, виступаючи в ролі консультантів, що «продають» свою країну як найкращу локацію для «InnovateUkraine».

Після презентацій проводиться загальна дискусія за такими питаннями:

- Які три головні переваги та три головні недоліки кожної юрисдикції для української ІТ-компанії?
- Порівняйте інституціональне середовище цих країн з українським. Чого найбільше не вистачає Україні, виходячи з досвіду розвинутих країн?
- Як статус кандидата в члени ЄС може вплинути на реформування інституціонального середовища в Україні в майбутньому?
- Які стратегії адаптації, що їх використовував український бізнес під час війни (релокація, диверсифікація), можуть бути корисними при виході на міжнародний ринок?

Частина 3: Прийняття рішення

На основі аналізу та дискусії студенти (всією групою або індивідуально) мають написати есе-рекомендацію для ради директорів «InnovateUkraine», в якому обґрунтовано обирають одну країну для експансії.

Вимоги до есе:

- Вказати обрану країну.
- Навести мінімум 3 ключові аргументи на користь цього вибору, спираючись на дані з тексту.
- Порівняти обрану країну з однією з альтернатив, пояснюючи, чому вона є кращою.
- Запропонувати перші кроки, які компанія має зробити для виходу на ринок обраної країни.

Формат роботи:

Групи: по 3-5 студентів у кожній групі.

Час виконання: 2-3 години на аналіз ситуації та розроблення рекомендацій, 1 година на написання есе, 1 година на презентацію результатів.

Інструменти: Інтернет, Excel для побудови графіків, Canva або PowerPoint для підготовки презентації.

Критерії оцінювання:

1. Глибина аналізу інституціонального середовища ведення бізнесу в країні з урахуванням взаємодії усіх його елементів (максимально 60 балів).

2. Якість презентації (максимально 20 балів).

3. Написання есе (максимально 20 балів).

Рекомендована література до теми:

Bel, R. (2018). A property rights theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 39, 1678–1703.

Bosma, N., Jones, K., Autio, E., & Levie, J. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor: 2007 executive report*. Babson College; London Business School; Global Entrepreneurship Research Consortium.

Buchanan, J., Chai, D. H., Deakin, S. (2014). Empirical analysis of legal institutions and institutional change: Multiple-methods approaches and their application to corporate governance research. *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 1–20.
<https://doi.org/10.1017/S1744137413000324>

Cheng, Y., Zheng, Y., Schiavone, F., Escobar, O. R. (2024). Fantasy of success, fear of failure and entrepreneurial choice: The moderating role of business vibrancy and failure experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30, 331–359.

Commander, S., Nikoloski, Z. (2010). Institutions and economic performance: What can be explained? European Bank for Reconstruction and Development, Working Paper, 121, 1–32.

Dang, V. (2012). Institutional determinants of investment in transition economies. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2025328

Deineha, I., Maslov, A., Potryvaieva, N., Berezhnytska, U., Verbivska, L., & Koliadych, O. (2021). Institutional environment tools for small and medium-sized enterprises development. *Studies of Applied Economics*, 39(3). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i3.4798>

Feld, L. P., Voigt, S. (2003). Economic growth and judicial independence: cross-country evidence using a new set of indicators. *European Journal of Political Economy*, 19(3), 497–527.

Graham, B., Bonner, K. (2024). The role of institutions in early-stage entrepreneurship: An explainable artificial intelligence approach. *Journal of Business Research*, 175, 114567.

Jiang, X., Wang, X., Ren, J. (2024). Exploring the Multiple Combinations of Individual Capital and Institutional Contexts for High Levels of Entrepreneurial Activity. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 14643–14669.

Jomo, K. S. (2019). *Southeast Asia's misunderstood miracle: industrial policy and economic development in Thailand, Malaysia and Indonesia*. Routledge, 240 p.

Jones, O., Craven, M. (2001). Expanding capabilities: The role of mentoring and coaching. *Technovation*, 21(5), 267-279. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00036-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00036-0)

Kafouros, M., Aliyev, M. (2016). Institutional development and firm profitability in transition economies. *Journal of World Business*, 51(3), 369-378.

Kayne, J. (1999). *State entrepreneurship policies and programs* (30 p.). Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Ewing Marion Kauffman Foundation. <https://da.mdah.ms.gov/musgrove/pdfs/23037.pdf>

Keefer, P., Knack, S. (1997). Why Don't Poor Countries Catch Up? A Cross-National Test of an Institutional Explanation. *Economic Inquiry*, 35, 590-602.

Kryeziu, L. Bagis, M., Kurutkan, M. N., Ates Ç. (2024). Dark triad personality, motivational dynamics and nascent entrepreneurs entrepreneurial intentions: Cross-country comparison. *International Entrepreneurship Management Journal*, 20, 2669-2702.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. W. (2001). Law and finance. In *Finance* (pp. 26-68). Springer, Berlin, Heidelberg.

Li, N., Tang, Ya., Xia, G., Tang, H., Li, H. (2024). Institutional Environment and Productive Entrepreneurship. *Sustainability*, 16 (24), 11060.

Mavi, D., Tuti, G., Özdemir, M. (2024). The effect of principal self-efficacy on innovative work behavior: The mediating role of principal entrepreneurship. *Current Psychology*, 43, 5020-5031.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

Oteniya, A., Sadiku, M., & Musa, S. (2019). Small and medium-sized enterprises. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9 (12), 9632. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.9.12.2019.p.9632>

Pereira, H., & Saes, M. (2022). Government support and institutions' intermediation throughout companies' adaptation to the COVID-19 crisis. *Sustainability*, 14(9), 5450. <https://doi.org/10.3390/su14095450>

Pesterfield, C., Rogerson, M. (2024). Institutional Logics in the UK Construction Industry's Response to Modern Slavery Risk: Complementarity and Conflict. *Journal of Business Ethics*, 191, 59-75.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers.

Scott, W.R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Sobel, R.S. (2008). Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23, 641-655.

Stenholm, P., Acs, Z. J., Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 28, 176-193.

Taylor, J.S. (2006). What makes a region entrepreneurial: A review of the literature (21 p.). U.S. Department of Commerce, Economic Development Administration. Published by Center for Economic Development, Maxine Goodman Levin College of Urban Affairs, Cleveland State University.
https://engagedscholarship.csuohio.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1242&context=urban_facpub

The Heritage Foundation. (n.d.). The 12 economic freedoms: Key to unleashing choice and opportunity. Retrieved September 8, 2025. <https://www.heritage.org/index/pages/report#indexTwelveFreedoms>

Tripathi, D. (1985). An integrated view of entrepreneurship. *Economic and Political Weekly*, 20(48), 2079–2084.

Valor Accion. (n.d.). The 12 pillars of competitiveness (Part I). Retrieved September 8, 2025. <https://www.valoraccion.com/the-12-pillars-of-competitiveness-part-i/>

Valor Accion. (n.d.). The 12 pillars of competitiveness (Part II). Retrieved September 8, 2025. <https://www.valoraccion.com/the-12-pillars-of-competitiveness-part-ii/>

Voigt, S. (2013). How (Not) to measure institutions. *Journal of Institutional Economics*, 9, 1–26.

World Bank Group. (2020). *Doing business 2020: Comparing business regulation in 190 economies* (135 p.). <https://archive.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2020>

Yasar, M., Morrison Paul, C. J., Ward, M. R. (2011). Property Rights Institutions and Firm Performance: A Cross-Country Analysis. *World Development*, 39(4), 648–661.

Zhang, Z., Zhang, L. (2024). Government green procurement policies and corporate green total factor productivity. *Finance Research Letters*, 65.

CASE Україна. (2022) Євроінтеграція бухгалтерського обліку: чому акти виконаних робіт більше не обов'язкові. <https://case-ukraine.com.ua/publications/yevrointegratsiya-buhgalterskogo-obliku-chomu-akty-vykonanyh-robit-bilshe-ne-obov-yazkovi-2/>

CASE Україна. (2025) Довіра до фіскальних органів відсутня. Чому Мінфін це не враховує у своїй Нацстратегії? <https://case-ukraine.com.ua/news/dovira-do-fiskalnyh-organiv-vidsutnya-chomu-minfin-tse-ne-vrahovuye-u-svoyi-natsstrategiyi/>

Gradus. (2025) Градус українського суспільства під час війни / дванадцята хвиля. <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-twelfth-wave/>

Мандровська О. (2025) 89 тисяч бізнесів: як українці формують нову економічну нішу в Польщі. *Комерсант український*. 10 квітня 2025. <https://www.komersant.info/89-tysiach-biznesiv-iak-ukraintsi-formuiut-novu-ekonomichnu-nishu-v-polshchi/>

Романчук Я. B-Ready 2024 замість Doing Business. 2024. <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/b-ready-2024-zamist-doing-business>

Сприятиме гармонізації законодавства з ЄС. Бізнес закликає скасувати акти виконаних робіт. https://tvoemisto.tv/news/spryyatyme_garmonizatsii_zakonodavstva_z_yes_biznes_zaklykaie_skasuvaty_akty_vykonanyh_robit_144068.html

Стрижак О. (2016). Поняття інституту: основні підходи до визначення суті та змісту. *Економіка та держава*. (8). С. 38-43.

Чухно, А.А., Леоненко, П.М., Юхименко, П.І. (2010). Інституціонально-інформаційна економіка. Київ: Знання.

Тема 5

РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ БІЗНЕСУ

- 5.1. *Ринкове середовище бізнесу:
суть, структура та значення*
- 5.2. *Аналіз ринкового середовища бізнесу*
- 5.3. *Вплив ринкового середовища на бізнес*
- 5.4. *Особливості ринкового середовища ведення бізнесу в
Україні*

Будь-який бізнес знаходиться і функціонує в рамках ринкового (зовнішнього) та внутрішнього середовища. Середовище визначає успішність функціонування бізнесу, накладає певні обмеження на операційні дії і певною мірою, кожна дія компанії можлива лише в тому разі, якщо середовище допускає її здійснення.

Ринкове середовище – це не просто набір змінних чи сил, що впливають на діяльність підприємства, а й те, як ці сили взаємодіють з конкретними бізнесами та формують їх стратегії. Бізнесу необхідно адаптуватися до цих умов, щоб ефективно функціонувати і досягати своїх цілей.

Ринкове середовище є джерелом, що живить організацію ресурсами, які необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Компанія перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи цим можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і на них претендують багато інших компаній, що перебувають у цьому ж середовищі. Тому завжди існує імовірність, що компанія не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити її потенціал та привести до багатьох негативних наслідків для бізнесу. Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії бізнесу з ринковим середовищем, яке дозволило б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей і давало б змогу виживати у довгостроковій перспективі.

Мета теми полягає у формуванні в студентів комплексного уявлення про ринкове середовище функціонування бізнесу і його вплив на ефективність діяльності підприємства.

Основними завданнями даної теми є:

- ознайомлення студентів із сутністю поняття «ринкове середовище» та його складовими (макро і мезосередовище);
- розгляд етапів аналізу ринкового середовища, видів та методів аналізу ринку;
- формування навичок студентів щодо вибору методів аналізу для оцінки впливу чинників макро та мезосередовища на бізнес;
- ознайомлення студентів із особливостями ринкового середовища в Україні в умовах сучасних викликів;
- виконання студентами практичних завдань щодо аналізу ринкового середовища за допомогою певних інструментів, обговорення кейсів із реального бізнесу, а також аналіз та представлення студентами власних досліджень і їхня презентація.

5.1. Ринкове середовище бізнесу: суть, структура та значення

Ринкове середовище бізнесу – це сукупність чинників, що визначають умови, за яких підприємства ведуть свою діяльність на ринку, а також те, як ці чинники впливають на функціонування та розвиток бізнесу. Ринкове середовище складається з елементів, які взаємодіють між собою і створюють певні умови для успіху або невдачі бізнесу.

Ринкове середовище – це багатоплановий контекст бізнесу, що прямо чи опосередковано впливає на нього. За останні п'ятдесят років, з появою та розвитком системного та ситуаційного підходів у менеджменті, ринкове середовище привертає дедалі більшу увагу дослідників. Будучи відкритими системами, компанії значною мірою залежать від змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, це складність середовища, рухливість середовища, взаємопов'язаність факторів середовища, турбулентність середовища та некерованість середовища.

Проте ринкове середовище бізнесу саме собою неоднорідне. З погляду інтенсивності взаємодії компанії та її оточення можна умовно виділити такі групи:

1. Мікросередовище (внутрішнє) – це безпосереднє середовище бізнесу, яке включає ресурси, компетенції, організаційну структуру та культуру.

2. Мезосередовище (галузеве) – це середовище прямого впливу на бізнес, до об'єктів якого традиційно відносять споживачів, постачальників, конкурентів, партнерів та контактні аудиторії.

3. Макросередовище (національне) – це середовище непрямого впливу, що об'єднує найбільш спільні сили, події та тенденції, які безпосередньо не пов'язані з операційною діяльністю компанії, проте формують контекст бізнесу загалом.

4. Мегасередовище (міжнародне, світове) – це середовище бізнесу транснаціональних корпорацій, коли вони виходять за межі країни свого походження та починають освоювати зарубіжні ринки, при цьому в дію вступають чинники міжнародного бізнесу, до яких найчастіше відносять унікальні особливості культури, економіки, державного та іншого регулювання, а також політичної обстановки.

Ринкове середовище бізнесу включає безліч чинників, які можуть вплинути на діяльність компанії як позитивно, так і негативно охоплює елементи мезо- та макросередовища функціонування бізнесу (рис. 5.1.1).

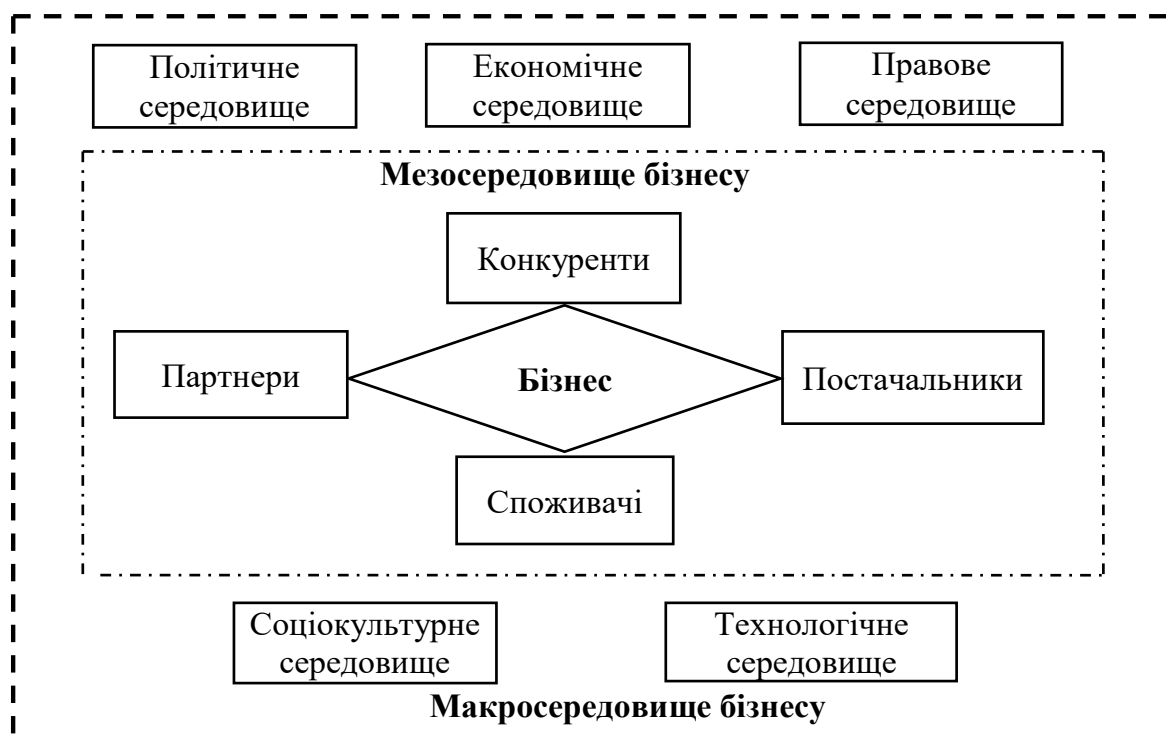


Рис. 5.1.1. Ринкове середовище бізнесу

Макросередовище бізнесу включає сукупність політичних, економічних, правових, соціальних та технологічних чинників, які впливають на діяльність компаній та їхню здатність конкурувати на ринку.

Політичне середовище – відображає зміни у політичній площині та державній політиці, зокрема політичну ситуацію в країні, рівень корупції та бюрократії, забезпечення державної підтримки підприємств критичних галузей економіки.

Економічне середовище – це загальні економічні умови, включаючи темпи зростання економіки, купівельну спроможність населення країни (інфляцію), відсоткові ставки, рівень безробіття, ціноутворення на ринку енергоносіїв та інші макроекономічні показники, які можуть вплинути на економічну поведінку споживачів.

Правове середовище – це законодавчі акти, що регулюють діяльність бізнесу, такі як податки, ліцензування, захист прав споживачів, екологічні стандарти, міжнародні стандарти щодо контролю якості сировини, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, зміни в трудовому законодавстві та правилах найму, дотримання стандартів охорони праці та техніки безпеки і місцевих нормативних актів та інші юридичні обмеження.

Соціокультурне середовище – це зміни у суспільстві та культурі, що можуть також впливати на ринок (стійке споживання, тенденції у складі споживачів, тенденції у споживанні альтернативної продукції, екологічні уподобання та нові тренди можуть стати важливими факторами для бізнесу).

Технологічне середовище – це інновації, які можуть вплинути на виробництво, постачання та продаж товарів та послуг (автоматизація, цифровізація та використання нових технологій можуть змінити способи ведення бізнесу).

Мезосередовище бізнесу містить складові, що впливають на підприємства, що належать до певної галузі. Це середовище прямого впливу, що включає елементи зовнішніх сил, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, і під вимоги яких йому необхідно підлаштовуватись. До складових елементів мезосередовища відносять конкурентів, споживачів, постачальників, посередників та контактні аудиторії. Попит споживачів, надійність постачальників, конкурентне середовище, канали збуту та суспільне

сприйняття істотно впливають на продаж продукції, частку ринку, продуктивність і рентабельність бізнесу (Lotysh, O., et al., 2025).

Особливу вагу мають елементи складової «конкуренти», які змінюють мезосередовище внаслідок використання наступальних і оборонних стратегій у конкурентній боротьбі за домінуючі позиції на ринку. Конкуренція між компаніями може бути як у галузі, так і між різними галузями. Це визначає, як компанії встановлюють ціни, як вони розробляють свої продукти чи послуги, та які стратегії маркетингу використовують.

Завданнями дослідження ринку є з'ясування стану конкурентного середовища на ринку, виявлення і визначення наявних на ринку проблем, які перешкоджають розвиткові конкуренції; підготовка пропозицій щодо вдосконалення розвитку конкуренції та функціонування ринків; виявлення ознак порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Конкурентне середовище бізнесу – це сукупність чинників, що визначають рівень конкуренції на ринку, взаємодію між підприємствами, їхні стратегії та можливості. Воно складається з різних елементів, які впливають на здатність компаній досягати успіху, і може бути як зовнішнім (що знаходиться поза контролем підприємства), так і внутрішнім (пов'язаним з діями та стратегіями самих компаній).

Основні елементи конкурентного середовища:

1. Кількість і тип конкурентів – кільки підприємств працює на ринку, які вони за розмірами, ресурсами, стратегією. Конкуренти можуть бути прямими (які пропонують аналогічні товари чи послуги) або непрямими (які задовольняють потреби споживачів іншим способом).

2. Бар'єри для входу на ринок – як легко або складно новим підприємствам вступити в галузь. Якщо бар'єри високі (наприклад, великі інвестиції, регулювання, технологічна складність), то конкуренція може бути меншою.

3. Позиція і сила постачальників та покупців – якщо постачальники або покупці мають велику владу, вони можуть суттєво впливати на умови конкуренції.

4. Технологічні інновації – технології, що розвиваються, можуть змінювати конкурентні переваги, створюючи нові можливості або, навпаки, загрози для існуючих компаній в галузі.

5. Зміни у споживчих перевагах і потребах – попит на товари та послуги змінюється залежно від смаків і звичок споживачів. Підприємства, які не враховують ці зміни, можуть втратити свою конкурентну перевагу.

6. Регуляторні та законодавчі умови – закони, податки, ліцензії та інші регуляції можуть впливати на здатність підприємств конкурувати в межах галузі.

Управління конкурентним середовищем вимагає постійного моніторингу змін на ринку, адаптації до нових умов та стратегічного планування, що дозволяє компанії зберігати або зміцнювати свої позиції.

Врахування запитів споживачів є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства в галузі. Політика співпраці керівництва підприємств із споживачами визначає реалізацію різних стратегій щодо споживачів. Зокрема виробники можуть вибрати наступні стратегії:

- стратегію продажу продукції, що вже виробляється;
- стратегію виробництва продукції, яку потребує споживач;
- стратегію формування споживача, яка передбачає використання елементів переконання споживача у необхідності купівлі продукції, що вироблятиметься в найближчій перспективі.

У результаті співпраці підприємств із споживачами формується система господарських зв'язків, яка є однією з найважливіших характеристик середовища прямого впливу.

Функції постачальників полягають у забезпеченні потреб підприємства у матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсах. Забезпечення матеріальними ресурсами включає постачання сировини та напівфабрикатів, комплектуючих деталей та вузлів, обладнання, енергії відповідно до обсягів та структури потреб у встановлені терміни. Забезпечення фінансовими ресурсами включає обґрунтування обсягу та структури необхідних ресурсів, взаємовідносин з інвесторами, фінансовими та комерційними структурами, бюджетом, приватними особами. В сучасних умовах зростає значення забезпечення процесів управління підприємством якісною інформацією про ринки збуту, плани конкурентів, пріоритети державної політики, нові розробки продукції тощо. Особливе місце займає забезпечення підприємства трудовими ресурсами,

відповідними їй за кількістю, структурою, рівнем загальної та професійної підготовки.

До посередників на ринку відносять фірми, які допомагають підприємству просувати, продавати та розподіляти товар серед кінцевих покупців. Залежно від завдань, які виконують посередники, їх можна поділити на три групи:

1. Торгові посередники – це маркетингові посередники, які купують, набувають права власності на товари та перепродують їх. Вони забезпечують для споживача зручність місця, часу та процедури придбання товару.

2. Агенти – це функціональні посередники, які збирають замовлення, готують та підписують договори від імені виробників, постачальників та споживачів залежно від того, хто є роботодавцем. До агентів належать: брокери; комісіонери; агенти, які працюють від виробників товарів.

3. Сприяючі структури – це маркетингові посередники, які сприяють просуванню товарів від виробника до споживача, але не купують товар у власність і не беруть участь в укладанні договорів про продаж. До них відносяться підприємства з організації товарообігу, агентства з надання маркетингових послуг, фінансові посередники (Lotysh, O., et al., 2025).

До контактних аудиторій належать суб'єкти, що виникли у результаті інтеграції інтересів (реальних і можливих) та впливають на здатність компанії досягати своєї мети. До них належать фінансові кола (банки, брокерські фірми, акціонери, спонсори), засоби масової інформації (телебачення, радіо, друковані видання, інформаційні веб-портали, соціальні мережі), державні установи, громадські організації (профспілки, громадські спілки тощо) та широка публіка (місцеві або локальні контактні аудиторії).

На прикладі умовної фірми «Феєрія кави», яка володіє мережею невеликих кав'ярень у Львові і пропонує свіжообсмажену каву та десерти, визначимо основних учасників мезосередовища для фірми та опишемо, як кожен з них впливає на її діяльність (табл. 5.1.1). Останнім часом спостерігається зростання конкуренції – відкривається багато нових закладів, а також мережеві гравці активно розширюють свою присутність.

Аналіз учасників мезосередовища та їхній вплив на фірму «Феєрія кави»

Постачальники	
Компанії, що постачають кавові зерна, молоко, цукор, десерти, пакувальні матеріали тощо	
Ціна та якість сировини	Зміна цін на кавові зерна (наприклад, через неврожай або світові котирування) безпосередньо впливає на собівартість продукції фірми. Якість молока чи борошна впливає на якість кінцевого продукту.
Надійність поставок	Перебої з поставками можуть призвести до зупинки роботи кав'ярні та втрати клієнтів
Умови співпраці	Відстрочки платежів, знижки за обсяг можуть значно покращити фінансовий стан «Феєрія кави»
Якщо основний постачальник якісних кавових зерен підвищить ціни на 20%, «Феєрія кави» доведеться підняти ціни для кінцевого споживача, що може знизити попит або зменшити маржу	
Споживачі	
Люди, які купують каву та десерти у «Феєрія кави»	
Формування попиту	Вподобання клієнтів (наприклад, зростання популярності альтернативних напоїв, веганських десертів), їхня купівельна спроможність та загальна кількість визначають обсяги продажів
Вимоги до якості та сервісу	Негативні відгуки або незадоволення можуть швидко поширитися (особливо в соцмережах) та зашкодити репутації
Зростання популярності здорового способу життя може знизити попит на солодкі десерти, змушуючи фірму розширити асортимент фруктовими салатами або легкими сніданками	
Конкуренти	
Інші кав'ярні та заклади харчування, що пропонують аналогічні продукти	
Цінова конкуренція	Нові гравці можуть пропонувати нижчі ціни, змушуючи «Феєрію кави» переглядати свою цінову політику
Інновації та диференціація	Конкуренти можуть впроваджувати нові напої, програми лояльності, покращувати інтер'єр, що вимагатиме від «Феєрії кави» постійного розвитку
Боротьба за клієнта	Активні маркетингові кампанії конкурентів можуть переманювати клієнтів
Відкриття кав'ярні великої мережі поруч із «Феєрією кави» з акціями та агресивним маркетингом може призвести до значного відтоку клієнтів	
Посередники	
Компанії, що допомагають «Феєрії кави» просувати, продавати та доставляти продукцію (служби доставки їжі – Glovo, Bolt Food, маркетингові агенції)	
Розширення каналів збуту	Співпраця з Glovo дозволяє «Феєрія Кави» охопити аудиторію, яка замовляє напої додому або в офіс.
Вартість послуг	Комісія посередників безпосередньо впливає на рентабельність продажів.
Якщо Glovo збільшить відсоток комісії, фірма змушена буде підняти ціни на доставку або шукати альтернативних партнерів	
Контактні аудиторії	
Будь-які групи, що мають реальний або потенційний інтерес до компанії та впливають на її здатність досягати цілей (органи місцевої влади, ЗМІ, громадські організації)	
Державні органи	Дозволи, ліцензії, санітарні норми, податкові перевірки.
ЗМІ та соціальні мережі	Формування суспільної думки, репутація.
Негативний репортаж у місцевих ЗМІ про порушення санітарних норм у «Феєрія кави» може призвести до значного зниження відвідуваності та перевірок.	

Таким чином, ринкове середовище є важливим чинником, який визначає стратегію, операційну діяльність і довгостроковий успіх бізнесу. Ретельний аналіз і розуміння цього середовища допомагають компаніям пристосовуватися до змін, ефективно реагувати на виклики та використовувати наявні можливості.

5.2. Аналіз ринкового середовища бізнесу

Аналіз ринку – це комплексне дослідження, яке допомагає підприємству зрозуміти поточний стан ринку, визначити можливості та загрози, а також розробити ефективну стратегію.

Основеими етапами аналізу ринку є:

1. Визначення мети і постановка задачі. Спочатку потрібно відповісти на питання – а навіщо мені це потрібно, яка проблема штовхає мене до збору та обробки інформації про навколишнє ринкове середовище, яке оточує компанію? Прикладами завдань для аналізу ринку можуть бути:

- оцінити ефективність роботи по просуванні вашої продукції і визначити шляхи збільшення її ринкової частки;
- вивчити переваги і мотиви поведінки цільової аудиторії вашого бренду, розробити ефективні прийоми взаємодії з нею;
- розкрити тактику роботи ваших конкурентів і прийняти контрзаходи.

2. Планування дослідження ринку. Цей етап включає в себе:

- визначення послідовності практичних дій;
- розрахунок необхідних тимчасових, організаційних і матеріальних ресурсів.

3. Інструменти аналізу ринку, які застосовуються. Інструменти аналізу ринку потрібно підготувати до роботи:

- скласти анкети для опитувань;
- розробити сценарії проведення фокус-груп та глибинних інтерв'ю;
- визначити джерела збору і схеми обробки інформації.

4. Збір інформації. На цьому етапі настає час виходити в поле і застосувати на практиці кількісні та якісні методи аналізу ринку. Етап відповідальний і трудомісткий. Спочатку корисно погуглити - можливо частина потрібної вам інформації вже зібрала державна

статистична служба, яка-небудь консалтингова компанія, ЗМІ або інша організація - це значно спростить і здешевить роботу.

5. Аналіз зібраної інформації. Отримані, в результаті кропіткої роботи, дані необхідно систематизувати, зіставити, привести до зручного для використання виду. У разі необхідності, виконуються статистичні та економічні розрахунки.

6. Генерація висновків, складання прогнозів, вироблення пропозицій. Після завершення цього етапу, ви стаєте щасливим власником ексклюзивної інформації, на підставі якої зможете розробити стратегію виходу зі складної ситуації або перекладу бізнесу на новий якісний рівень.

Для розуміння ситуації на ринку і планування певних дій будь-яке підприємство повинно мати необхідну інформацію. Аналіз ринку – це збір даних та їх інтерпретація для того, щоб з'ясувати місце фірми чи продукту на ринку, оцінити перспективи розвитку і скласти уявлення про вимоги споживача, що впливають в подальшому на функціонування ринку. Аналіз ринку будується на виявленні його розміру і сегментації (розбиття на кількісні категорії з однорідними характеристиками), структури, існуючих тенденцій, часток і взаємини між структурами всередині ринку і за його межами.

Системне отримання інформації і використання її для розвитку ринку можливо за умови реалізації різновидів аналізу ринку (рис. 5.2.1).

Аналіз ринку є важливим етапом у розробці стратегії та прийнятті рішень для бізнесу, оскільки він дозволяє оцінити стан ринку, виявити можливості і загрози, а також розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Існує кілька методів аналізу ринку, кожен з яких має свої особливості та застосовується залежно від цілей дослідження. При проведенні дослідження ринку можуть бути застосовані статистичні методи аналізу інформації, основними з яких є: кореляційний, факторний, кластерний, дискримінантний аналіз, аналіз сукупностей, порівняльний аналіз тощо.

Для забезпечення достовірності і об'єктивності здійснення аналізу функціонування ринку можна використовувати п'ять основних методів аналізу ринку, які представлені на рис. 5.2.2:

1. За аналогією зі світовими ринками – перший крок в реалізації цього підходу – визначення ринку-аналога в більш розвиненій економіці. Наприклад, якщо ми оцінюємо український ринок

пшениці, то близьким аналогом для нас може стати ринок Польщі, близький за кліматичними умовами і структурою сільськогосподарських земель.

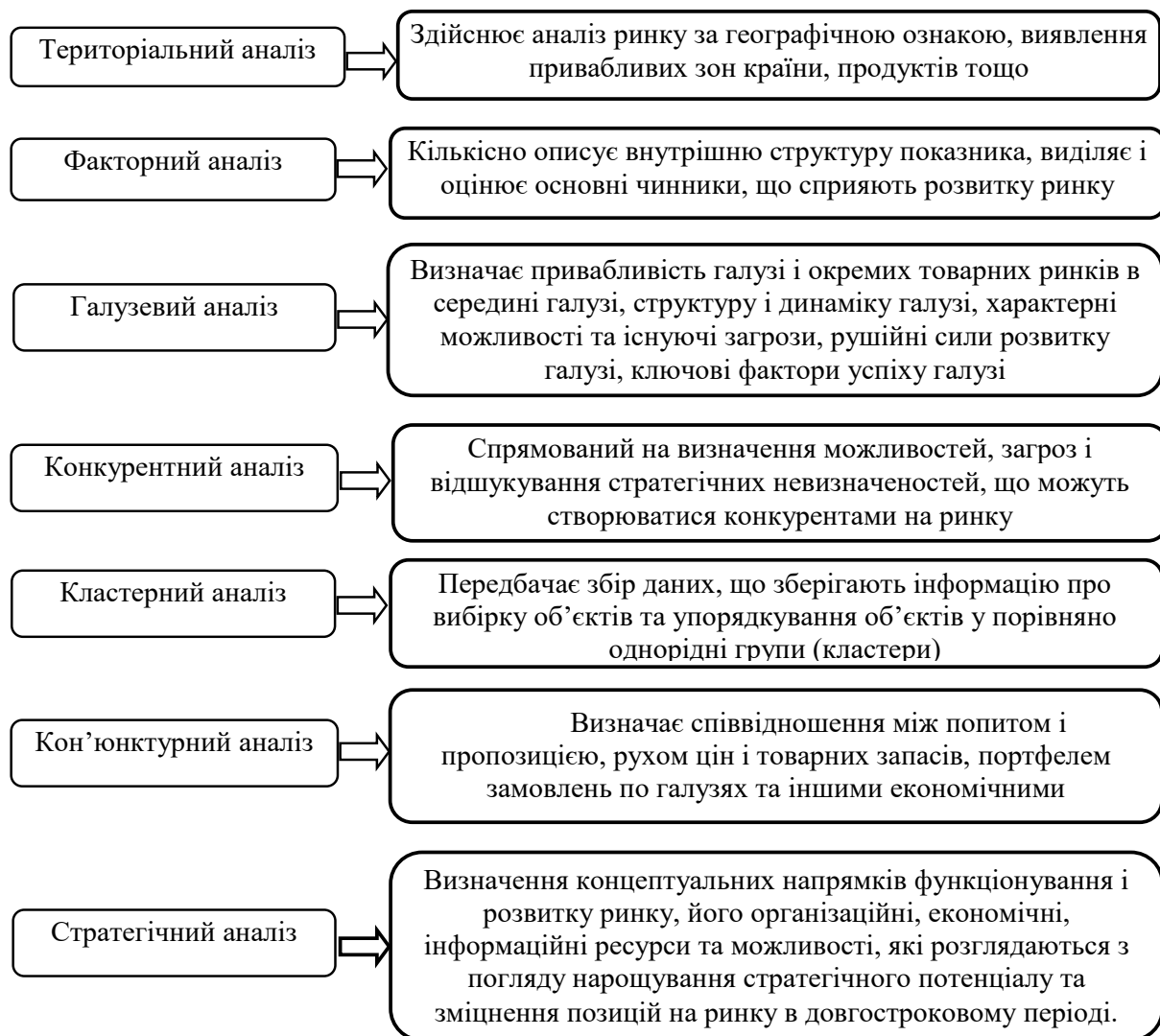


Рис. 5.2.1. Основні види аналізу ринку

2. За функціональною потребою – досить простий і точний метод. Наприклад, ми знаємо, розмір існуючого парку комбайнів в Україні, також відомий розмір парку в минулому році і середній термін експлуатації комбайна (припустимо, це десять років). Отже, для того щоб розмір парку залишався незмінним, щорічно обсяг закупівлі нової техніки має становити 10% від парку. Порівнявши цю цифру з річною зміною розмірів парку, можна без проблем розрахувати річний обсяг закупівель комбайнів для збирання врожаю зернових.

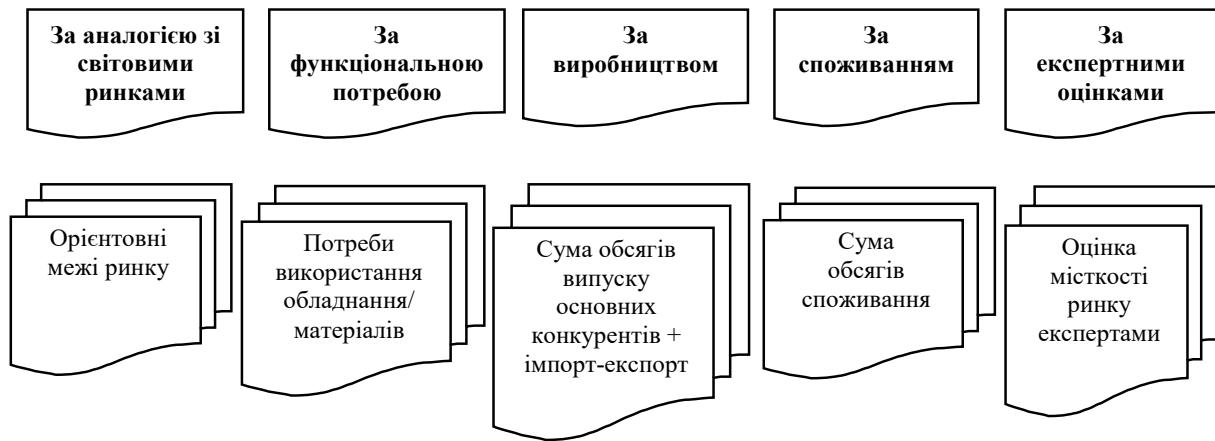


Рис. 5.2.2. Основні методи аналізу і оцінки ринку

3. За виробництвом – найпростіший спосіб, але його застосування вимагає певної обережності. Державна статистика зазвичай містить відомості про річні обсяги виробництва різних товарних груп. Якщо ваша товарна група є в цьому списку – все відмінно. Залишається відняти від річного обсягу виробництва обсяг експортних поставок і додати імпорт. Головною проблемою може стати те, що статистика іноді випадково упускає якогось гравця (наприклад, він не надав вчасно звітність).

4. За споживанням – застосують цей методом, коли ми маємо справу з декількома великими споживачами. Тоді опитавши їх, отримаємо прямі та достовірні відомості про обсяги споживання. Інший підхід до використання методу споживання будується на аналізі товарного випуску. *Припустимо, що річний обсяг виробництва галузі, в якій зосереджені споживачі продукції, становить 1 млрд грн. За допомогою інтерв'ю з п'ятьма-шістьма виробникам, з'ясували, що середня маржа в галузі становить 10%, а частка продукту в структурі собівартості – 5%. Звідси з певною точністю можна розрахувати розмір ринку: $1 \text{ млрд грн.} \times (100\% - 10\%) \times 5\% = 45 \text{ млрд грн.}$*

5. За експертними оцінками – використовують на закритих і нових ринках, де такі інтерв'ю часто стають основними джерелами інформації.

Сучасні методи аналізу ринку дозволяють підприємствам приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін та ефективно конкурувати. Представимо детальніше методи аналізу макросередовища і мезосередовища бізнесу.

Методи аналізу макросередовища

PESTLE-аналіз – метод, що дозволяє оцінити макроекономічне середовище, яке впливає на ринок. Він охоплює такі чинники впливу на ринок, як політичні (політичні рішення, законодавство, державні ініціативи); економічні (рівень економічного розвитку, інфляція, безробіття, ставки податків тощо); соціальні (зміни в демографії, культурі, поведінкових тенденціях споживачів); технологічні (розвиток технологій, інновації, автоматизація процесів), юридичні (законодавство у сфері бізнесу, трудове право, антимонопольне регулювання, захист прав споживачів, екологічне законодавство.) та екологічні (екологічні стандарти, ставлення суспільства до екологічних проблем, державна політика у сфері охорони навколишнього середовища, вплив війни на екологію.) чинники. При цьому методі можливе використання онлайн-баз даних, аналітичних платформ та штучного інтелекту для збору та обробки інформації.

Перевагами PESTLE-аналізу є комплексний погляд на макросередовище, допомагає виявити потенційні можливості та загрози та структурує процес аналізу. До недоліків PESTLE-аналізу можна віднести те, що такий аналіз може бути занадто загальним, якщо не застосовувати його конкретно до галузі чи компанії та інколи важко оцінити силу впливу кожного чинника.

Приклад використання PESTLE-аналізу середовища умовної компанії «ЕКОПАК», що спеціалізується на виробництві біорозкладної пакувальної продукції і розглядає можливості для розширення свого бізнесу на тлі післявоєнної відбудови країни та глобальних екологічних трендів, наведено в табл.5.2.1.

На основі проведеного PESTLE-аналізу можна визначити наступні можливості для компанії «ЕКОПАК»:

1. Зростання державного попиту та стимулювання. Політичні та легальні фактори, пов'язані з післявоєнною відбудовою та євроінтеграцією, створюють значні можливості. Державні та муніципальні програми з відновлення інфраструктури, будівництва нових об'єктів та заміни існуючих пакувальних рішень можуть пріоритетувати використання екологічно чистих матеріалів. Це може включати державні закупівлі, податкові пільги для «зелених» виробництв або навіть прямі субсидії. Якщо уряд прийме програму, яка зобов'язує використовувати біорозкладне пакування для певних категорій продуктів, що реалізуються в роздрібних мережах, «ЕКОПАК» отримає величезний ринок збуту.

Таблиця 5.2.1

PESTLE-аналіз компанії «ЕКОПАК»

Чинники	Вплив
Політичні	
Державна політика відновлення та відбудови України; законодавство щодо використання пластику та підтримки екологічно чистого виробництва; курси на євроінтеграцію та гармонізацію зі стандартами ЄС.	Потенційне державне стимулювання використання екологічних матеріалів (податкові пільги, гранти); обов'язкове впровадження європейських екологічних норм може створити попит на продукцію.
Економічні	
Рівень інфляції; купівельна спроможність населення; інвестиційний клімат (потенційні іноземні інвестиції в "зелені" проекти); ціни на сировину (наприклад, біополімери); рівень безробіття та наявність робочої сили.	Інфляція може збільшити собівартість виробництва; зростання інвестицій може стимулювати попит на упаковку; стабільний економічний розвиток після війни збільшить загальний попит.
Соціокультурні	
Зростання екологічної свідомості українського населення; тренд на споживання "зелених" продуктів та підтримку відповідального бізнесу; зміна стилю життя та споживчих звичок.	Збільшення кількості споживачів, готових платити більше за екологічно чисту упаковку; підвищення репутації компанії завдяки її екологічній спрямованості.
Технологічні	
Розвиток нових технологій у виробництві біорозкладних матеріалів; доступність та вартість обладнання; інновації у переробці відходів.	Можливість впровадження більш ефективних та дешевих методів виробництва; поява нових видів біорозкладних матеріалів з покращеними властивостями.
Юридичні	
Закони про управління відходами; регуляція використання та маркування біорозкладних матеріалів; міжнародні зобов'язання України щодо екології.	Необхідність відповідності продукції компанії новим нормам; можливість отримати сертифікацію та переваги на ринку
Екологічні	
Посилення екологічних стандартів та норм викидів; проблема забруднення навколишнього середовища пластиком; зміна клімату та необхідність зменшення вуглецевого сліду.	Зростаючий тиск на бізнес використовувати екологічні рішення; сприятливий імідж для компаній, що пропонують «зелені» альтернативи.

2. Розширення споживчого сегменту та B2B-партнерства. Зростання екологічної свідомості серед населення (соціокультурний фактор) та посилення вимог до корпоративної соціальної відповідальності (екологічний фактор) створюють сприятливе середовище для «ЕКОПАК». Це відкриває можливості не тільки для прямого продажу, а й для встановлення B2B-партнерств з великими рітейлерами, закладами харчування та виробниками продуктів, які прагнуть поліпшити свій екологічний імідж та відповідати запитам

споживачів. Мережа супермаркетів «Сільпо» або «АТБ» може ухвалити рішення про повний перехід на біорозкладні пакети та упаковку для власних торгових марок, що створить великі обсяги замовлення для «ЕКОПАК».

Сценарний аналіз – метод прогнозування майбутніх подій шляхом побудови кількох правдоподібних сценаріїв розвитку макросередовища. Замість спроби передбачити одне майбутнє, компанія розглядає різні можливі варіанти та оцінює їхній потенційний вплив на свій бізнес.

Сценарний аналіз включає такі кроки:

1. Визначення ключових чинників – ідентифікація найбільш важливих та невизначених чинників макросередовища (наприклад, тривалість війни, темпи економічного відновлення, зміни в політичному курсі).

2. Побудова сценаріїв – розробка кількох (зазвичай 2-4) різних, але правдоподібних сценаріїв того, як ці ключові фактори можуть розвиватися в майбутньому (наприклад, оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний сценарії).

3. Оцінка впливу – аналіз потенційного впливу кожного сценарію на бізнес компанії (наприклад, на попит, витрати, конкуренцію, інвестиційні можливості).

4. Розробка планів реагування – визначення стратегій та дій, які компанія може вжити в кожному зі сценаріїв, щоб мінімізувати ризики та скористатися можливостями.

Для кожного з цих сценаріїв українські компанії повинні оцінити:

- Як зміниться попит на їхню продукцію/послуги?
- Які нові ринки можуть з'явитися або зникнути?
- Які інвестиційні можливості будуть найбільш привабливими?
- Які ризики стануть найбільш актуальними?

Перевагами сценарного аналізу є те, що він допомагає підготуватися до різних варіантів майбутнього, сприяє більш гнучкому та адаптивному стратегічному плануванню та заохочує до критичного мислення про майбутнє. Недоліками є складність точного прогнозування майбутнього, суб'єктивність у виборі ключових чинників та побудові сценаріїв, аналіз може бути ресурсомістким.

Використання методу сценаріїв покажемо на прикладі наведеної вище компанії «ЕКОПАК». Базовими перумовами для сценаріїв є те, що війна в Україні завершилася (з різними наслідками для кожного сценарію); загальносвітовий тренд на екологізацію та стійкий розвиток зберігається; компанія «ЕКОПАК» має існуючі виробничі потужності та базові компетенції.

Сценарій 1. Оптимістичний (зелений прорив). Передбачає швидке та успішне відновлення України з потужною міжнародною підтримкою, фокусом на «зелених» технологіях та значним зростанням екологічної свідомості (табл. 5.2.2).

Таблиця 5.2.2

**Оптимістичний сценарій макросередовища
та його вплив на фірму «ЕКОПАК»**

Макроекономічні чинники	
Політичні	Україна отримує значну та стабільну міжнародну фінансову допомогу на відбудову. Прискорений процес євроінтеграції та гармонізації законодавства з ЄС, зокрема щодо екологічних стандартів та використання біорозкладних матеріалів. Держава активно стимулює «зелену» економіку, надаючи податкові пільги, гранти та пріоритет у державних закупівлях для екологічно чистих виробництв. Високий рівень політичної стабільності та ефективна боротьба з корупцією, що покращує інвестиційний клімат.
Економічні	Швидке відновлення економіки, зростання ВВП (темпи вищі за 5-7% щорічно). Значний приплив іноземних інвестицій у відбудову, з акцентом на стійкі та екологічні проекти. Зміцнення національної валюти, помірна інфляція. Зростання купівельної спроможності населення. Відновлення та розширення логістичних ланцюгів.
Соціо-культурні	Надзвичайно високий рівень екологічної свідомості серед населення, що закріпився після війни (як частина «відбудови кращого» та усвідомлення крихкості). Активна підтримка українських «зелених» виробників з боку споживачів. Високий попит на продукцію, що відповідає принципам сталого розвитку.
Технологічні	Доступ до новітніх технологій у виробництві біорозкладних матеріалів через міжнародні партнерства та інвестиції. Розвиток R&D в Україні у сфері «зелених» інновацій.
Екологічні/ Правові	Впровадження жорстких екологічних норм та стандартів ЄС щодо обмеження використання пластику та стимулювання біорозкладних альтернатив. Формування потужної системи сортування та переробки відходів, інтегрованої з використанням біорозкладних матеріалів.
Вплив на компанію «ЕКОПАК»	
Можливості	
Значне розширення ринку – швидке зростання попиту на біорозкладну упаковку з боку українських виробників (харчова промисловість, рітейл) та державних замовлень. Збільшення експорту – можливість виходу на європейські ринки завдяки гармонізації стандартів та позитивному іміджу українського еко-виробника. Доступ до інвестицій та технологій – легший доступ до дешевих кредитів, грантів та новітнього обладнання для модернізації та масштабування виробництва. Конкурентна перевага – компанія «ЕКОПАК» може стати лідером ринку біорозкладних матеріалів в Україні та значним гравцем у регіоні.	
Виклики	
Необхідність швидкого масштабування виробництва для задоволення попиту. Зростання конкуренції з боку нових локальних та іноземних гравців, що бачать потенціал ринку.	

Сценарій 2. Песимістичний (затяжне відновлення). Передбачає довгий та складний процес відновлення України, обмежена

міжнародна підтримка, пріоритет економічному виживанню над екологічними ініціативами (табл. 5.2.3).

Таблиця 5.2.3

**Песимістичний сценарій макросередовища
та його вплив на фірму «ЕКОПАК»**

Макроекономічні чинники	
Політичні	Обмежена або нестабільна міжнародна фінансова допомога. Повільний прогрес у євроінтеграції, відтермінування впровадження жорстких екологічних стандартів ЄС. Держава зосереджена на базових потребах та швидких рішеннях, екологічні ініціативи відходять на другий план. Високий рівень корупції та бюрократії залишається проблемою.
Економічні	Повільне відновлення економіки, низькі темпи зростання ВВП (0-2% щорічно) або навіть стагнація/рецесія. Обмежений приплив іноземних інвестицій через високі ризики. Висока інфляція та нестабільність національної валюти. Низька купівельна спроможність населення, пріоритет дешевим рішенням над екологічними. Проблеми з логістикою та енергетичною інфраструктурою.
Соціо-культурні	Екологічна свідомість залишається на низькому рівні, або знижується через фокус на виживанні. Споживачі та бізнес обирають найдешевші пакувальні матеріали, незалежно від їхньої екологічності. Зниження підтримки "зелених" ініціатив з боку суспільства.
Технологічні	Обмежений доступ до новітніх екологічних технологій через брак інвестицій та міжнародних партнерств. Слабкий розвиток R&D в Україні. Розвиток R&D в Україні у сфері «зелених» інновацій.
Екологічні/ Правові	Відтермінування або послаблення екологічних норм та стандартів. Відсутність ефективних програм зі збору та переробки відходів, що ускладнює просування біорозкладних матеріалів (якщо їх не переробляти, то користь сумнівна).
Вплив на компанію «ЕКОПАК»	
Загрози	
Обмежений внутрішній попит – низька купівельна спроможність та пріоритет ціни над екологією призводять до малого попиту на біорозкладну упаковку. Висока конкуренція з дешевим пластиком – неможливість конкурувати за ціною з традиційними, дешевшими пластиковими аналогами. Відсутність державної підтримки – бракує стимулів та законодавчого тиску для переходу на «зелені» матеріали. Фінансові труднощі – проблеми з рентабельністю, необхідність скорочення виробництва, ризик банкрутства. Проблеми з сировиною – високі ціни на імпортовану сировину через девальвацію та логістичні складнощі.	
Можливості	
Виживання компанії може залежати від дуже вузьких ніш або експорту на ті ринки, де екологічні вимоги жорсткіші, навіть за відсутності внутрішнього попиту.	

Сценарій 3. Найбільш вірогідний (адаптивне відновлення з екологічним акцентом) передбачає поступове, нерівномірне відновлення України, де екологічні тренди поєднуються з практичними економічними реаліями і створюється баланс між

потребою у швидкому відновленні та довгостроковими «зеленими» цілями (табл. 5.2.4).

Таблиця 5.2.4

**Найбільш вірогідний сценарій макросередовища
та його вплив на фірму «ЕКОПАК»**

Макроекономічні чинники	
Політичні	Міжнародна фінансова допомога надходить, але не завжди швидко та в очікуваних обсягах. Процес євроінтеграції триває, але впровадження екологічного законодавства відбувається поступово, з перехідними періодами. Держава декларує підтримку "зеленого" відновлення, але її реалізація може бути фрагментарною або повільною через бюрократію та інші пріоритети. Боротьба з корупцією дає певні результати, але повністю проблема не вирішена.
Економічні	Поступове, але стабільне економічне зростання (3-5% щорічно), з періодами уповільнення. Приплив іноземних інвестицій, але з обережністю та очікуванням віддачі. Інфляція поступово знижується, гривня відносно стабільна. Купівельна спроможність населення повільно зростає, але ціновий фактор залишається важливим. Логістичні ланцюги відновлюються, але можуть бути вразливими.
Соціо-культурні	Екологічна свідомість зростає, але залишається диференційованою (активніша у великих містах та серед певних верств населення). Частина споживачів готова платити більше за еко-продукцію, але значна частина все ще орієнтується на ціну. Бізнеси поступово усвідомлюють переваги екологічного іміджу.
Технологічні	Доступ до деяких нових технологій через міжнародні партнерства та адаптацію існуючих. Локальний R&D розвивається повільно, але існують ініціативи.
Екологічні/ Правові	Поступове впровадження європейських екологічних норм, що створює довгострокові перспективи для біорозкладних матеріалів. Розвиток системи сортування та переробки відходів починається, але ще потребує значних інвестицій.
Вплив на компанію «ЕКОПАК»	
Можливості	
Стабільне зростання внутрішнього ринку – поступове зростання попиту на біорозкладні матеріали з боку соціально відповідальних бізнесів та свідомих споживачів. Державна підтримка та проекти відбудови – можливість брати участь у державних та муніципальних проєктах, що передбачають використання екологічних матеріалів (наприклад, для новобудов, інфраструктурних проєктів). Партнерства з міжнародними компаніями – співпраця з іноземними компаніями, що приходять на український ринок та мають власні «зелені» політики. Нішеві ринки – можливість зайняти лідируючі позиції у певних нішах (наприклад, упаковка для HORECA, для органічних продуктів).	
Загрози	
Цінова конкуренція – постійна конкуренція з дешевим пластиком, особливо в сегментах, де ціна є вирішальною. Повільне впровадження законодавства – затримки з введенням обов’язкових екологічних норм можуть гальмувати зростання попиту. Нестабільність ринку сировини – коливання цін на імпорتنі біополімери та інші компоненти. Кадрові питання – пошук кваліфікованих інженерів та працівників для модернізації виробництва.	

На основі трьох сценаріїв розвитку макросередовища можна надати такі рекомендації для компанії «ЕКОПАК»:

- гнучкість у ціноутворенні та асортименті – пропонувати різні цінові сегменти продукції (можливо, деякі більш бюджетні перехідні варіанти, а також преміум-сегмент для свідомих клієнтів).
- активний маркетинг та просвітницька робота – інвестувати в пояснення переваг біорозкладних матеріалів, демонстрацію їхніх екологічних переваг для кінцевого споживача та бізнесу, навчати ринок.
- локалізація поставок сировини – максимально шукати та розвивати локальних постачальників біополімерів або інших компонентів для зменшення залежності від імпорту.
- співпраця з державними органами та бізнес-асоціаціями – активно лобіювати впровадження екологічного законодавства та підтримку «зелених» виробництв.
- фокус на B2B сегменті – зосередитися на роботі з великими корпоративними клієнтами, які мають власні esg-стратегії та зацікавлені у переході на екологічну упаковку.
- інвестиції у R&D – поступово розвивати власні технології або купувати ліцензії для підвищення конкурентоспроможності та зниження собівартості.

Таким чином, ці сценарії дають компанії «ЕКОПАК» чітке розуміння потенційних шляхів розвитку макросередовища та дозволяють розробити відповідні стратегії для кожного з них, мінімізуючи ризики та максимізуючи можливості.

Форсайт аналіз – це систематичний, партисипативний, орієнтований на майбутнє процес, що використовується для побудови спільного бачення довгострокового розвитку та прийняття стратегічних рішень. Форсайт є більш широким та довгостроковим підходом, ніж сценарний аналіз, і часто включає залучення широкого кола зацікавлених сторін (експертів, представників бізнесу, влади, науки, громадськості).

Суть методу форсайт включає такі етапи:

1. Ідентифікація ключових тенденцій та драйверів змін – виявлення довгострокових технологічних, економічних, соціальних та політичних тенденцій, які можуть мати значний вплив на майбутнє.

2. Побудова візій майбутнього – розробка бажаних та можливих образів майбутнього на довгострокову перспективу (наприклад, на 10-20 років).

3. Визначення стратегічних пріоритетів – на основі візій майбутнього визначення ключових напрямків розвитку та стратегічних пріоритетів для досягнення бажаного майбутнього.

4. Розробка дорожніх карт – складання планів дій та конкретних кроків для реалізації стратегічних пріоритетів.

Практичне застосування для України може бути представлено через відповіді на наступні питання:

- довгострокове бачення розвитку економіки України після війни
 - які галузі матимуть найбільший потенціал зростання, якою буде роль України у світовій економіці?
- визначення пріоритетних напрямків технологічного розвитку – які технології слід активно розвивати та впроваджувати для підвищення конкурентоздатності?
- прогнозування потреби ринку праці та освіти в довгостроковій перспективі.
- формування стратегій сталого розвитку – як забезпечити екологічно чисте та соціально справедливе відновлення країни?
- розробка дорожніх карт для розвитку ключових галузей, наприклад, для розвитку іт-сектору, агропромислового комплексу, енергетики.

Форсайт аналіз в Україні може включати залучення експертів з різних галузей, представників уряду, бізнесу та громадських організацій для спільного визначення пріоритетів та розробки стратегій довгострокового розвитку. Переваги використання методу форсайт аналізу полягають в наступному: допомагає формувати довгострокове стратегічне бачення, сприяє консенсусу між різними зацікавленими сторонами, орієнтований на проактивне формування майбутнього. Недоліки форсайту: дуже довгостроковий та складний процес, вимагає значних ресурсів та залучення широкого кола експертів, результати можуть бути невизначеними.

Метод форсайт аналізу є цінним інструментом для стратегічного управління та планування в довгостроковій перспективі. Його системний та партисипативний підхід дозволяє формувати спільне бачення майбутнього, визначати ключові пріоритети та розробляти ефективні стратегії для досягнення бажаних результатів. В умовах

України, що переживає складний період, використання форсайту може стати важливим фактором успішного відновлення та сталого розвитку.

Таким чином, PESTLE-аналіз, сценарний аналіз та форсайт аналіз є важливими методами аналізу макросередовища, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від цілей аналізу, часового горизонту та наявних ресурсів. Для українського бізнесу в сучасних умовах використання цих інструментів є критично важливим для розуміння зовнішніх викликів та можливостей, розробки адаптивних стратегій та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Методи аналізу мезосередовища

Модель 5 сил Портера включає аналіз п'яти сил: конкурентне суперництво серед існуючих компаній, загроза нових конкурентів, загроза замінників, ринкова сила постачальників і ринкова сила покупців. Це класичний підхід до оцінки конкурентного середовища на ринку.

Аналіз стратегічних груп конкурентів (Competitive Analysis) – передбачає вивчення конкурентного середовища і діяльності основних гравців на ринку. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні стратегії, сильні ринки, можливі загрози. При такому методі можна використовувати програмне забезпечення для моделювання та прогнозування ринкової динаміки.

Бенчмаркінг (Benchmarking) – це систематичний процес порівняння показників діяльності (процесів, продуктів, послуг, стратегій) власної компанії з показниками інших компаній, які вважаються лідерами або демонструють найкращі результати. Метою бенчмаркінгу є виявлення слабких сторін, визначення потенціалу для покращення та адаптація найкращих практик для підвищення власної ефективності та конкурентоздатності.

Основні характеристики бенчмаркінгу:

- порівняння – ключовим елементом є порівняння власних показників з показниками інших компаній;
- пошук найкращих практик – бенчмаркінг спрямований на виявлення та розуміння процесів і методів роботи, які призводять до високих результатів у інших організаціях;

- постійний процес – бенчмаркінг не є одноразовою акцією, а має бути безперервним процесом для постійного вдосконалення;
- орієнтованість на покращення – основною метою бенчмаркінгу є впровадження змін та покращень у власній компанії на основі отриманих знань.

Залежно від об'єкта порівняння та мети дослідження, виділяють кілька типів бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг – порівняння показників різних підрозділів, філій або бізнес-одиниць всередині однієї компанії.

2. Конкурентний бенчмаркінг – порівняння показників з прямими конкурентами на ринку, що дозволяє оцінити своє становище відносно ключових гравців, виявити їхні сильні та слабкі сторони. Однак інколи виникає складність отримання достовірної та детальної інформації про конкурентів.

3. Галузевий бенчмаркінг – порівняння показників з іншими компаніями в тій самій галузі, незалежно від того, чи є вони прямими конкурентами.

4. Функціональний (процесний) бенчмаркінг – порівняння конкретних функцій або процесів (наприклад, логістика, обслуговування клієнтів, управління персоналом) з компаніями, які є лідерами в цих функціях, незалежно від галузі. Це дає можливість виявити інноваційні та високоефективні підходи, які можуть бути застосовані в різних галузях.

Етапи процесу бенчмаркінгу:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу – вибір конкретного процесу, продукту, послуги або показника, який потребує покращення.

2. Вибір партнерів для бенчмаркінгу – визначення компаній, які є лідерами у відповідній сфері або демонструють найкращі практики.

3. Збір даних – отримання інформації про процеси та показники партнерів (публічні звіти, дослідження, інтерв'ю, консультації).

4. Аналіз даних та порівняння власних показників з показниками партнерів, виявлення розривів та причин відмінностей.

5. Визначення цілей та розробка плану дій – встановлення конкретних цілей для покращення та розробка плану впровадження найкращих практик.

6. Впровадження змін та реалізація розробленого плану дій.

7. Моніторинг та оцінка результатів – відстеження прогресу та оцінка ефективності впроваджених змін.

Бенчмаркінг є цінним інструментом для аналізу як мікро-, так і макросередовища компанії:

- Аналіз конкурентного середовища – дозволяє компанії зрозуміти, як її ключові конкуренти працюють у різних аспектах (ціноутворення, маркетинг, обслуговування клієнтів, операційна ефективність) та визначити свої конкурентні переваги та недоліки. Це допомагає розробити стратегії для зміцнення своїх позицій на ринку.

- Виявлення галузевих тенденцій та найкращих практик (мезосередовище) – допомагає зрозуміти загальні тенденції розвитку галузі та виявити найкращі практики, які можуть бути адаптовані для підвищення власної ефективності.

- Пошук інноваційних рішень може надати ідеї для інновацій, досліджуючи, як компанії з інших галузей успішно вирішують схожі завдання або впроваджують передові технології. Наприклад, логістичні рішення, розроблені в одній галузі, можуть бути застосовані в іншій.

До переваг бенчмаркінгу можна віднести: допомагає виявити можливості для покращення, забезпечує об'єктивну оцінку власної діяльності, стимулює впровадження інновацій та найкращих практик, підвищує конкурентоздатність компанії та допомагає ставити реалістичні цілі. Серед недоліків є складність отримання достовірної інформації про партнерів, ризик простого копіювання без урахування власної специфіки, може бути ресурсомістким процесом та успіх залежить від якості аналізу та впровадження змін.

Отже, бенчмаркінг є потужним інструментом для аналізу середовища компаній, який дозволяє не лише оцінити власні позиції, але й знайти шляхи для постійного вдосконалення та підвищення конкурентоздатності. Правильне застосування різних типів бенчмаркінгу та ретельний аналіз отриманих даних можуть стати ключовим фактором успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі., при цьому це не просто копіювання, а адаптація найкращих практик до власних умов та стратегічних цілей.

Поряд з окремо вище наведеними методами аналізу використовують методи, які поєднують елементи зовнішнього та внутрішнього аналізу, зокрема SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) – один з найпоширеніших методів для оцінки стану ринку, компанії та її позицій. Він дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості

та загрози з боку ринку та конкурентів. Сучасні інструменти дозволяють автоматизувати збір та аналіз даних, візуалізувати результати.

В процесі дослідження макро і мезосередовища бізнесу використовують широкий спектр якісних і кількісних методів аналізу. Зокрема до них можна віднести:

- Аналіз великих даних (Big Data Analytics) – передбачає збір та аналіз великих обсягів даних з різних джерел (соціальні мережі, веб-сайти, транзакції) для виявлення тенденцій та закономірностей стану ринку за допомогою використання машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів.

- Аналіз соціальних мереж (Social Media Analytics) – один із поширених методів для виявлення трендів, настроїв споживачів та оцінки ефективності маркетингових кампаній за допомогою використання інструментів для аналізу текстів, зображень та відео.

- Веб-аналітика (Web Analytics) передбачає аналіз даних про відвідування веб-сайту для оцінки поведінки користувачів, ефективності рекламних кампаній та оптимізації контенту за допомогою використання інструментів, таких як Google Analytics.

- CRM-аналітика (Customer Relationship Management Analytics) – здійснює аналіз даних про взаємодію з клієнтами для виявлення їхніх потреб, прогнозування поведінки та підвищення лояльності з використанням CRM-систем з функціями аналізу даних.

- Аналіз попиту та пропозиції – оцінка співвідношення між попитом на товар або послугу та наявною пропозицією на ринку. Це дозволяє визначити потенціал ринку, виявити дефіцит або надлишок товарів, а також потенційні можливості для нових підприємств.

- Аналіз трендів (Trend Analysis) – вивчення історичних даних для виявлення трендів на ринку. Це дозволяє прогнозувати майбутні зміни в попиті, цінах та інших факторах. За допомогою цього методу компанії можуть оцінити, чи зростатиме ринок або, навпаки, зменшуватиметься.

- Аналіз сегментації ринку – метод, за допомогою якого ринок розбивається на окремі сегменти за різними критеріями (географічними, демографічними, поведінковими тощо). Це дозволяє краще зрозуміти потреби окремих груп споживачів і визначити найбільш перспективні сегменти для компанії.

– Інтерв'ю та опитування – збір первинних даних через безпосереднє спілкування з потенційними споживачами або іншими учасниками ринку. Це дозволяє отримати інформацію про вподобання, потреби та готовність купувати певні товари чи послуги.

– Моделювання та прогнозування – використання статистичних моделей і математичних методів для прогнозування майбутніх тенденцій на ринку. Це включає аналіз статистичних даних і використання різних моделей для передбачення розвитку ринку.

Вибір методів аналізу ринку залежить від цілей дослідження, доступних ресурсів та специфіки галузі. Найбільш ефективний аналіз ринку часто передбачає поєднання кількісних і якісних методів. Конфіденційність даних і етичні міркування мають вирішальне значення під час збору та аналізу даних клієнтів. Швидкі темпи технологічних змін вимагають від компаній бути в курсі останніх інструментів і методів аналізу ринку. Правильний вибір методу та моделей аналізу ринку допомагає розробити ефективну стратегію для розвитку бізнесу.

Показники та місткість ринку є важливими елементами для оцінки можливостей і потенціалу ринку, на якому функціонує бізнес. Ці показники допомагають зрозуміти, як великий ринок, наскільки він є перспективним і чи є на ньому місце для зростання та розвитку.

Показники ринку допомагають характеризувати стан ринку та його можливості для бізнесу. Ось кілька основних з них:

1. **Обсяг ринку (Market Size)** – це загальний розмір ринку, вимірюваний за кількістю товарів або послуг, які споживаються або продаються протягом певного періоду часу (наприклад, річний обсяг продажів у грошовому вираженні). Це показник, який демонструє, скільки грошей витрачається на певну категорію товарів чи послуг за рік.

2. **Темп зростання ринку (Market Growth Rate)** – цей показник визначає, як швидко змінюється ринок за певний період часу. Це може бути річний відсоток зміни обсягу продажів чи попиту на продукцію в межах ринку. Високий темп зростання свідчить про те, що ринок розвивається і може бути вигідним для інвестицій.

3. **Частка ринку (Market Share)** – показник того, яку частину загального ринку займає компанія або продукт. Це важливий індикатор конкурентоспроможності та позиції підприємства на ринку.

Наприклад, якщо компанія має 25% ринку, це означає, що вона здійснює 25% від усіх продажів на цьому ринку.

4. Конкурентоспроможність ринку – цей показник визначає рівень конкуренції на ринку. Якщо ринок переповнений численними конкурентами, це може свідчити про високу конкуренцію, що може ускладнити завоювання частки ринку.

5. Еластичність попиту – це показник чутливості попиту до зміни ціни на товар чи послугу. Якщо попит сильно змінюється навіть при незначних змінах ціни, ринок вважається еластичним. Якщо попит залишається стабільним при зміні ціни, ринок нееластичний.

Місткість ринку – це максимально можливий обсяг попиту на товар чи послугу в межах певного ринку. Визначення місткості ринку є важливим для розуміння, чи є можливості для масштабування бізнесу та яким може бути максимальний рівень доходів. Місткість ринку залежить від кількох чинників:

- Число потенційних споживачів – це загальна кількість осіб, які можуть стати вашими клієнтами на даному ринку. Визначається на основі демографічних, соціальних і економічних характеристик споживачів.
- Середній рівень споживання: середня кількість товару або послуг, яку споживачі купують за певний період. Наприклад, якщо ринок автомобілів, то середній рівень споживання може бути визначений як кількість автомобілів, що продаються на рік.
- Ціноутворення: ціна товару або послуги, яка визначає, скільки грошей споживачі готові витратити на цей продукт, а також яка частина ринку буде купувати продукцію за ціною, яку встановлює компанія.
- Зміни в попиті: попит на ринок може змінюватися залежно від різних факторів, таких як економічна ситуація, соціальні тренди, технологічні інновації чи зміни в споживчих уподобаннях. Ці зміни можуть впливати на загальну місткість ринку.
- Бар'єри для входу на ринок: величина бар'єрів, таких як фінансові витрати, регулювання або технологічні вимоги, також може впливати на місткість ринку, обмежуючи кількість компаній, які можуть ефективно конкурувати.

Для визначення місткості ринку використовують такі методи:

1. Топ-даун (Top-Down) метод – оцінка місткості ринку починається з аналізу загальних даних про галузь або економіку та поступово звужує фокус до конкретного ринку, використовуючи статистичні дані, галузеві звіти та експертні оцінки. Наприклад, оцінка місткості ринку автомобілів може починатися з аналізу загального обсягу продажів автомобілів в країні, потім звужуватися до конкретного сегменту (наприклад, електромобілів) та регіону.

2. Боттом-ап (Bottom-Up) метод – розрахунок місткості ринку на основі аналізу споживчого попиту та оцінці потенційних продажів від кожного споживача, використовуючи дані маркетингових досліджень, опитувань та фокус-груп. Наприклад, оцінка місткості ринку кав'ярень може базуватися на оцінці середньої кількості чашок кави, яку споживає один клієнт на день, та кількості потенційних клієнтів у певному районі. Це більш точний метод, який передбачає визначення кількості потенційних клієнтів, їх середнє споживання, споживчі уподобання та ціну продукту.

3. Аналіз даних конкурентів: дослідження ринку шляхом аналізу продажів основних конкурентів та їх частки ринку. Це дозволяє отримати уявлення про розмір ринку і місце на ньому.

Отже, розуміння показників і місткості ринку дозволяє підприємствам оптимізувати свої стратегії, спрогнозувати майбутні продажі, визначити перспективи зростання та ефективно планувати ресурси для освоєння нових сегментів ринку. Знання про стан ринку, його місткість та конкуренцію дає можливість краще орієнтуватися на потреби споживачів та більш ефективно конкурувати на ринку.

Кон'юнктура ринку – це економічна ситуація на ринку, яка характеризується рівнями попиту та пропозиції, ринковою активністю, цінами, обсягами продажів. Ситуація на ринку залежить від кон'юнктури ринку, тобто від стану попиту і пропозиції. Основна мета вивчення кон'юнктури ринку – встановити, якою мірою діяльність промисловості і торгівлі впливає на стан ринку, на його розвиток в найближчому майбутньому і які заходи слід вжити, щоб повніше задовольнити попит на товари, більш раціонально використовувати наявні у виробничого підприємства можливості. Результати вивчення кон'юнктури призначені для прийняття оперативних рішень з управління виробництвом і збутом товарів в бізнесі.

Вивчення кон'юнктури ринку базується на аналізі показників, що характеризують виробництво і поставку товарів цієї групи, обсяг і структуру роздрібного продажу, товарних запасів на складах підприємства, в оптовій і роздрібній торгівлі.

При вивченні кон'юнктури ринку ставиться завдання не тільки визначення стану ринку на той чи інший момент, але і передбачення ймовірного характеру подальшого його розвитку принаймні на один-два квартали, але не більше ніж на півтора року. Результати аналізу прогнозованих показників кон'юнктури ринку в поєднанні зі звітними і плановими даними дають можливість завчасно виробити заходи, спрямовані на розвиток позитивних процесів, усунення наявних і запобігання можливих диспропорцій.

Для аналізу кон'юнктури ринку проводять такі дослідження:

1. Загальногосподарської кон'юнктури в країні, регіоні – використовують результати вивчення зовнішнього середовища підприємств: обсяг і динаміка валового національного продукту, національного доходу, виробництва в галузях народного господарства; розмір інвестицій; величина середньої та реальної заробітної плати; чисельність працюючих в народному господарстві і в галузях; показники стану внутрішнього; динаміка гуртових і роздрібних цін, індекси інфляції; рівень життя населення; динаміка зовнішньоекономічної діяльності; індекси фондових ринків; рівень безробіття.

2. Кон'юнктури товарного ринку передбачає вивчення попиту на товарному ринку, за окремими сегментами ринку: споживчого сектору; виробничого споживання; державного споживання; експорту.

3. Попиту, обсяг якого залежить від купівельної спроможності населення, і визначається реальними доходами, умовами отримання кредитів, розміром заощаджень, співвідношенням між витратами на придбання товарів і послуг.

4. Пропозиції, аналіз якої передбачає: кількісну оцінку обсягу пропозиції у вартісних і натуральних показниках; визначення структури пропозиції з точки зору асортиментних різновидів товару за цінами, типам, моделям, якості, дизайном, новизною тощо; обчислення частки окремих виробників на ринку товару, в тому числі частки імпорту в загальному обсязі пропозиції; виявлення світових

тенденцій у розвитку даного ринку і можливі наслідки таких тенденцій для ринку країни.

5. Тенденцій розвитку попиту і пропозиції на даний товар, аналіз яких є логічним продовженням попередніх етапів аналізу. Основне завдання такого аналізу виявлення тенденцій динаміки вартісних і натуральних вимірників попиту і пропозиції, визначення кількісних та якісних чинників, що впливають на обсяг і структуру попиту та пропозиції, зіставлення виявлених тенденцій на ринку країни з тенденціями в інших регіонах та інших країнах; визначення стадії життєвого циклу, на якій знаходиться товар.

6. Розвиток і задоволення потреб на товар, в процесі якого відстежується розвиток потреби, вираженою і задоволеною товаром, поява нових його різновидів або, навпаки, зменшення потреби і її зникнення. Крім цього, вивчається можливість задоволення потреби за допомогою іншого товару – замітника, ймовірно, поки не представленого на ринку.

В результаті вивчення кон'юнктури ринку можна зробити висновки про тенденції його розвитку як у світовому, так і у національному масштабі (рис.5.2.3):

- сприятлива кон'юнктура (підйом кон'юнктури і кон'юнктурний бум) показує, що ринок є вельми збалансованим, відрізняється зростанням і стабільністю, незмінними цінами і високим рівнем продажів (з тенденцією на подальше зростання);
- несприятлива кон'юнктура (послаблення кон'юнктури і кон'юнктурний спад) виражається в гострих ознаках дисбалансу ринку загалом, різким падінням (або ж повною відсутністю) попиту, коливаннями в ціновій політиці, гострим дефіцитом товару, збутовою кризою тощо.

До найбільш популярних індикаторів кон'юнктури ринку можна віднести:

1. Масштаб – показує загальну місткість ринку, обсяг здійснених операцій за звітний період часу щодо угод купівлі-продажу, загальне число підприємств, які працюють на ринку послуг.

2. Ділова активність відображає загальний обсяг проведених операцій і їх динаміку, обсяг господарського портфеля тощо.

3. Рівень конкуренції характеризує число конкурентів на ринку, активність кожного з них, ймовірність утриматися за таких умов.

4. Норма прибутку відображає розмір чистого, валового прибутку та рівень рентабельності.

5. Динаміка – враховує такі параметри, як вектор та інтенсивність розвитку ринку, зміну основних параметрів і тенденцій. Завдяки цим індикатором можна оцінити перспективи розвитку ринку в майбутньому.

6. Тип – сучасний ринок буває конкурентним або з елементами монополізму.

7. Стійкість – оцінюється в просторі і динаміці.

8. Збалансованість – відображає більш точно співвідношення між реальним попитом і пропозицією на ринку (може оцінюватися окремо для кожного з секторів або економіки загалом).

9. Ринковий ризик передбачає оцінку ймовірності ураження (банкрутства) в період ринкової діяльності.

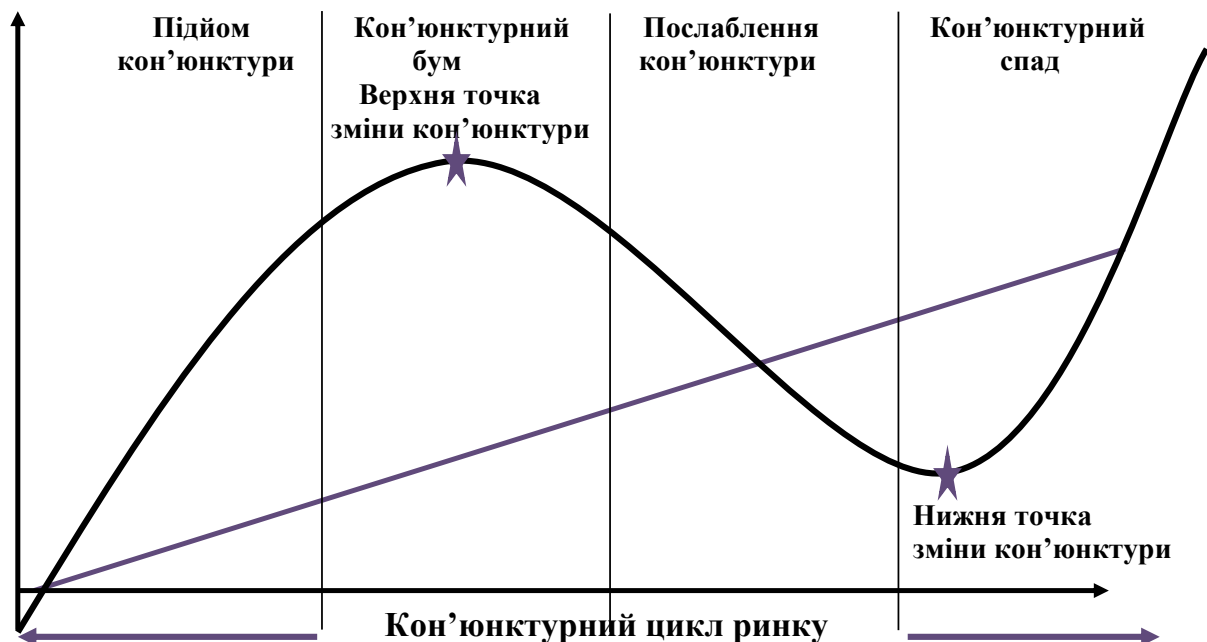


Рис. 5.2.3. Фази кон'юнктурного циклу ринку

Таким чином, кон'юнктурні дослідження – це заходи, спрямовані на одержання достовірної інформації про стан кон'юнктури ринку. Наявність об'єктивних даних про кон'юнктуру ринку дає змогу приймати ефективні рішення щодо покращення становища на ринку, задоволення попиту населення і досягнення вищих показників прибуткової діяльності. Основною метою вивчення кон'юнктури ринку є встановити, якою мірою чинники макросередовища і мезосередовища впливають на стан ринку та його стратегічний розвиток.

5.3. Вплив ринкового середовища на бізнес

Для розуміння динаміки сучасного бізнесу необхідним є розуміння впливу ринкового середовища на діяльність підприємств. Зокрема важливо визначити як зовнішні чинники формують стратегічні рішення, визначають конкурентоспроможність та вимагають від компаній здатності до адаптації. Аналіз здійснюють крізь призму ключових понять, які допоможуть розкласти складну картину ринкового впливу на окремі складові: макросередовища та мезосередовища.

Макросередовище, як було наведено вище, включає в себе широкі економічні, політичні, правові, соціально-культурні та технологічні чинники, які впливають на всі суб'єкти господарювання, незалежно від їхньої галузі. Ці сили мають прямий та опосередкований вплив на фундаментальні стратегічні вибори, які робить кожна компанія. Зокрема:

1. Вибір ринків для діяльності є безпосередньо залежним від макроекономічних тенденцій. Рівень ВВП, темпи інфляції, купівельна спроможність населення, стабільність національної валюти – ці чинники визначають привабливість того чи іншого ринку. Наприклад, компанія, що розглядає вихід на міжнародний ринок, ретельно аналізуватиме економічне зростання потенційних країн, рівень їхнього боргу, інвестиційний клімат. В умовах України, яка переживає складний період, стратегічний вибір ринків збуту може зміщуватися в бік більш стабільних та прогнозованих зовнішніх ринків, водночас вимагаючи глибокого розуміння внутрішніх економічних реалій для збереження позицій.

2. Інвестиційні рішення компаній також значною мірою формуються під впливом макросередовища. Процентні ставки, доступність кредитів, державна інвестиційна політика, рівень політичної стабільності – все це є ключовими сигналами для інвесторів. В умовах високої інфляції або політичної нестабільності компанії можуть відкладати довгострокові інвестиції, зосереджуючись на короткострокових проектах з швидкою окупністю. В Україні, в умовах воєнних дій, інвестиційна привабливість значно знизилася, і залучення інвестицій вимагає не лише економічної обґрунтованості, але й оцінки безпекових ризиків та державних гарантій.

3. Інноваційна діяльність підприємств також тісно пов'язана з макросередовищем. Державна підтримка науки та технологій, рівень розвитку освіти, наявність кваліфікованих кадрів, захист інтелектуальної власності – ці фактори стимулюють або стримують інновації. Технологічні прориви в світовому масштабі можуть відкривати нові можливості для бізнесу, але водночас створювати загрози для застарілих технологій. В Україні, незважаючи на складну ситуацію, розвиток ІТ-сектору та впровадження цифрових технологій залишаються важливими напрямками інноваційного розвитку.

Вплив мезосередовища на бізнес зосереджується на безпосередніх гравцях ринку та силах, що визначають інтенсивність конкуренції. Модель п'яти сил Портера є ключовим інструментом.

1. Ціноутворення компанії значною мірою залежить від рівня конкуренції в галузі, сили покупців та наявності товарів-замінників. Висока конкуренція часто змушує компанії знижувати ціни, щоб залучити клієнтів, тоді як сильні покупці можуть диктувати свої умови. Розуміння цих сил дозволяє компанії розробляти ефективну цінову стратегію, яка забезпечує прибутковість та конкурентоздатність.

2. Диференціація як спосіб виділення свого продукту або послуги серед конкурентів також є реакцією на мікросередовище. Унікальні характеристики, якість, бренд, рівень сервісу – все це може стати джерелом конкурентної переваги. Аналіз пропозицій конкурентів, виявлення незадоволених потреб споживачів допомагають компанії знайти свою нішу та запропонувати унікальну цінність.

3. Маркетингові стратегії компанії формуються під впливом дій конкурентів, поведінки споживачів та можливостей каналів збуту. Вибір цільової аудиторії, розробка ефективних комунікаційних кампаній, побудова довгострокових відносин з клієнтами – все це є складовими маркетингової стратегії, яка має забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

В умовах постійних змін, адаптація бізнесу до ринкового середовища стає не просто бажаною, а життєво необхідною умовою виживання та розвитку. Ця адаптація проявляється у кількох ключових аспектах:

– Гнучкість та оперативність передбачають здатність компанії швидко реагувати на зміни в попиті, дії конкурентів, технологічні прориви та інші зовнішні фактори. Ринкове

середовище постійно змінюється, і бізнесу необхідно адаптуватися до нових умов для підтримки конкурентоспроможності.

- Оптимізація бізнес-процесів, децентралізація управління, розвиток крос-функціональних команд – все це сприяє підвищенню гнучкості та оперативності.
- Конкурентні переваги – розуміння ринкового середовища дозволяє компаніям знайти ніші для диференціації своїх продуктів чи послуг і здобути конкурентні переваги.
- Інновації та технологічний розвиток є ключовими драйверами адаптації. Впровадження нових технологій, розробка нових продуктів та послуг, оптимізація виробничих процесів дозволяють компаніям не лише реагувати на зміни, але й випереджати їх, створюючи нові конкурентні переваги. Сприятливе ринкове середовище може стимулювати розвиток нових продуктів та технологій, що є важливим для підтримки зростання та покращення ефективності бізнесу.
- Управління ризиками стає критично важливим в умовах нестабільного ринкового середовища. Ідентифікація потенційних ризиків (економічних, політичних, технологічних, операційних), оцінка їхньої ймовірності та наслідків, а також розробка планів реагування дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів. В умовах війни в Україні управління ризиками набуває особливого значення, включаючи оцінку безпекових загроз та розробку планів безперервності бізнесу. Сприятливе ринкове середовище може стимулювати розвиток нових продуктів та технологій, що є важливим для підтримки зростання та покращення ефективності бізнесу.
- Стратегічне планування – бізнес повинен враховувати зовнішні фактори (як макро, так і мікросередовище) при розробці своїх стратегій розвитку, позиціонуванні на ринку, визначенні цільових сегментів.
- Соціальна відповідальність та сталий розвиток стають все більш важливими факторами, що впливають на сприйняття бізнесу суспільством та його довгострокову стійкість. Врахування екологічних та соціальних аспектів у діяльності компанії, підтримка місцевих громад, етична поведінка – все це формує позитивний імідж та сприяє довгостроковому успіху. В

контексті України, питання соціальної відповідальності набувають особливого значення у зв'язку з гуманітарною кризою та необхідністю відновлення країни.

Успішний бізнес вміє не лише адаптуватися до ринкового середовища, але й використовувати його можливості та нейтралізувати загрози. Ретельний аналіз макро- та мікросередовища дозволяє виявляти нові ринкові ніші, незадоволені потреби споживачів, потенційних партнерів та технологічні прориви, які можна використати для зростання та розвитку. Водночас, розуміння потенційних загроз (посилення конкуренції, зміна законодавства, економічні кризи) дозволяє розробляти превентивні заходи для мінімізації їхнього негативного впливу.

Таким чином, ринкове середовище є не просто зовнішнім фоном для діяльності бізнесу, а активною силою, яка визначає його стратегію, конкурентоздатність та здатність до виживання і розвитку. Глибоке розуміння складових ринкового середовища, вміння проводити його аналіз та ефективно реагувати на його зміни є ключовими компетенціями для будь-якого успішного підприємця та менеджера. Ринок постійно еволюціонує, і лише гнучкі, інноваційні та соціально відповідальні компанії зможуть не тільки вистояти, але й процвітати в цьому динамічному середовищі.

5.4. Особливості ринкового середовища ведення бізнесу в Україні

Ринкове середовище в Україні характеризується унікальним поєднанням факторів, які формують особливий контекст для ведення бізнесу. Щоб повністю розуміти це середовище, важливо розглянути кілька ключових аспектів, які визначають його сучасний стан.

Вплив військової агресії на економічні процеси. Військова агресія Росії проти України стала визначальним фактором, який радикально змінив економічне середовище країни. Цей вплив проявляється у кількох вимірах. Перш за все, відбулася фізична втрата значної частини виробничих потужностей та інфраструктури. Металургійні комбінати в Маріуполі, вугільні шахти Донбасу, логістичний хаб в Херсоні – все це або зруйновано, або окуповано. Наприклад, «Азовсталь» і Маріупольський металургійний комбінат

імені Ілліча, які забезпечували значну частку українського експорту металу, повністю зруйновані. Ситуація призвела до масштабної релокації бізнесу з східних та південних регіонів у центральні та західні області України. За оцінками Міністерства економіки, понад 700 підприємств повністю перенесли свої виробництва в безпечніші регіони. Але навіть ті підприємства, які фізично не постраждали від бойових дій, стикаються з новими викликами – нестабільним енергопостачанням через регулярні обстріли енергетичної інфраструктури, складнощами з логістикою, відтоком кадрів через мобілізацію та еміграцію. В той же час, військова економіка створила новий попит – на продукцію оборонного призначення, товари для військових, медичні вироби, захисне спорядження. Підприємства, які змогли швидко переорієнтуватися на цей попит, отримали нові можливості для розвитку. Наприклад, текстильні фабрики, які раніше шили одяг для експорту, почали виготовляти військову форму та балаклави.

Макроекономічна ситуація. Інфляційні процеси стали відчутною рисою української економіки з початком повномасштабного вторгнення. У 2022 р. інфляція досягла 26,6%, хоча у 2023 р. її вдалося знизити до 5,1%. Таке коливання створює непередбачуваність для бізнесу, ускладнює довгострокове планування та інвестиційні рішення. Високі кредитні ставки – ще одна особливість сучасного ринкового середовища України. Навіть після зниження облікової ставки НБУ з 25% до 15%, кредити для бізнесу залишаються дорогими, що обмежує можливості для розширення та модернізації виробництва. Для порівняння, у країнах ЄС середня ставка для бізнес-кредитів становить 4-6%. Валютний ринок характеризується адміністративними обмеженнями, які були введені на початку війни для збереження стабільності гривні. Ці обмеження створюють додаткові труднощі для імпортерів та експортерів, змушуючи їх шукати складні схеми для проведення міжнародних розрахунків. Державний бюджет має значний дефіцит, який покривається переважно завдяки зовнішній допомозі. Це створює залежність від міжнародних партнерів та потенційні ризики для фінансової стабільності у разі зменшення обсягів такої допомоги.

Трансформація зовнішньої торгівлі. Війна призвела до кардинальних змін у структурі та напрямках зовнішньої торгівлі України. Блокування Чорноморських портів у 2022 р. та їх часткове

розблокування завдяки «зерновому коридору» суттєво змінили логістичні маршрути. Багато експортерів були змушені переорієнтуватися на сухопутні шляхи через країни ЄС, що збільшило транспортні витрати та знизило конкурентоспроможність українських товарів. Географічна переорієнтація експорту прискорила – частка ЄС у зовнішній торгівлі України зросла з 40% до початку повномасштабного вторгнення до понад 60% сьогодні. Торгівля з країнами СНД, особливо з Росією та Білоруссю, практично припинилася. Товарна структура експорту також зазнає змін. Якщо раніше основу українського експорту становили метали, зерно та олія, то тепер зростає частка продукції з вищою доданою вартістю – готових харчових продуктів, машинобудування, меблів, текстилю. Наприклад, експорт ІТ-послуг продовжує зростати навіть в умовах війни, досягнувши \$7,4 млрд у 2023 р.

Трудові ресурси та демографічні зміни. Ринок праці України переживає безпрецедентні трансформації. За оцінками ООН, близько 6 мільйонів українців виїхали за кордон внаслідок війни. Хоча частина з них повернулася, значна кількість залишається за межами України. Це призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів у багатьох галузях. Мобілізація чоловіків призвела до зміни гендерного складу робочої сили. У деяких галузях, особливо в будівництві, транспорті та важкій промисловості, спостерігається значний дефіцит робочої сили. Водночас, внутрішня міграція змінила регіональний розподіл трудових ресурсів. Західні області України, які раніше мали надлишок робочої сили та високий рівень трудової міграції за кордон, тепер стали центрами економічної активності, приймаючи переміщені підприємства та працівників. Цікаво, що попри всі складнощі, рівень безробіття в Україні не зріс катастрофічно. За даними Державної служби статистики, рівень безробіття у 2023 р. становив близько 9,5%, що лише на 1-2 процентних пункти вище довоєнного показника. Це свідчить про високу адаптивність українського ринку праці.

Структурні зміни в економіці. Війна прискорила структурні зміни в економіці України, які вже починалися до повномасштабного вторгнення. Частка сфери послуг в економіці продовжує зростати, досягнувши майже 60% ВВП. Особливо динамічно розвиваються ІТ-сектор, фінансові послуги, логістика та електронна комерція. Сільське господарство, яке традиційно було одним з локомотивів української економіки, стикається з новими викликами – від мінування земель до

логістичних проблем з експортом. Проте, агросектор демонструє високу стійкість – у 2023 р. Україна експортувала понад 50 млн тонн зернових, попри всі складнощі. Промисловість зазнала найбільших втрат через фізичне руйнування підприємств та порушення виробничих ланцюжків. Особливо постраждали металургія, хімічна промисловість та машинобудування. Проте, деякі галузі промисловості, зокрема легка промисловість та виробництво будівельних матеріалів, демонструють ознаки відновлення, особливо в західних регіонах країни.

Цифровізація та технологічні трансформації. Пандемія COVID-19, а потім війна стали потужними каталізаторами цифровізації в Україні. Електронні публічні послуги через додаток «Дія» стали стандартом для взаємодії громадян з державою. Україна стала першою країною, де цифрові паспорти в смартфоні мають таку ж юридичну силу, як і фізичні документи. Електронна комерція переживає бум – за даними Європейської Бізнес Асоціації, у 2023 р. обсяг ринку e-commerce в Україні перевищив 400 млрд грн, що на 25% більше, ніж у 2021 р. Маркетплейси, такі як Rozetka та Prom.ua, стали основними каналами продажів для багатьох малих і середніх підприємств. Безготівкові розрахунки становлять вже понад 60% всіх транзакцій. Навіть маленькі кіоски та ринкові торговці сьогодні приймають платежі через QR-коди чи термінали. Технологічні рішення активно впроваджуються в логістиці, що особливо важливо в умовах війни. Системи відстеження вантажів, автоматизації складських процесів, електронного документообігу стали необхідністю для ефективної роботи в нових умовах.

Регіональні диспропорції. Війна посилила регіональні диспропорції в економічному розвитку України. Західні та центральні області, які раніше відставали за рівнем промислового розвитку від східних, тепер стають новими економічними центрами. Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Вінницька області демонструють найвищі темпи економічного зростання. Водночас, традиційно промислові регіони – Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька області – втратили значну частину свого економічного потенціалу через бойові дії та окупацію. Такий перерозподіл економічної активності створює нові виклики – від нерівномірного навантаження на інфраструктуру західних регіонів до соціальних проблем на сході

країни. Однак це також відкриває можливості для більш збалансованого регіонального розвитку в майбутньому.

Інвестиційний клімат. Інвестиційний клімат України в умовах війни залишається складним. Прямі іноземні інвестиції суттєво скоротилися після початку повномасштабного вторгнення. У 2022 р. чистий відплив прямих іноземних інвестицій склав \$1,4 млрд, хоча у 2023 р. ситуація почала покращуватися, і приплив ПІІ становив \$3,1 млрд. Високі безпекові ризики, проблеми з енергопостачанням, логістичні виклики та непередбачуваність військової ситуації стримують інвесторів. Однак є й позитивні фактори – стабільність банківської системи, поступове покращення бізнес-клімату, відкриття переговорів про вступ до ЄС. Цікаво, що деякі галузі залишаються привабливими для інвесторів навіть в умовах війни – це насамперед ІТ-сектор, відновлювальна енергетика, переробка сільськогосподарської продукції. Наприклад, німецька компанія SAP розширила свій R&D-центр в Україні під час війни, а данська Vestas інвестує у нові вітроенергетичні проєкти.

Роль держави в економіці. Війна об'єктивно посилила роль держави в економіці України. Частка державних видатків у ВВП перевищила 40%, що набагато вище довоєнних показників. Держава стала основним замовником у багатьох галузях, особливо пов'язаних з оборонним комплексом. Водночас, держава активно впроваджує механізми підтримки бізнесу – від податкових пільг (наприклад, заміна податку на прибуток 2%-м податком на оборот для малого бізнесу) до грантових програм для підприємців. Програма «ЄПідтримка» дозволила надати гранти понад 10000 малих і середніх підприємств на загальну суму більше 3 млрд грн. Держава також сприяє релокації бізнесу з постраждалих регіонів, надаючи адміністративну підтримку та компенсуючи частину витрат на переміщення.

Європейська інтеграція та відкриття нових ринків. Отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС та початок переговорного процесу створюють нові можливості для українського бізнесу. Безмитний доступ до ринку ЄС, який був наданий як тимчасовий захід підтримки в умовах війни, дозволив українським виробникам збільшити свою присутність на європейському ринку. Співпраця з європейськими партнерами сприяє впровадженню нових стандартів якості та технологій виробництва. Наприклад, українські

харчові підприємства активно впроваджують системи НАССР, необхідні для експорту в ЄС. Перспектива приєднання до єдиного ринку ЄС стимулює український бізнес заздалегідь адаптуватися до європейських стандартів та регуляторних вимог. Це стосується не лише технічних стандартів, але й підходів до корпоративного управління, захисту прав інтелектуальної власності, екологічних норм.

Зелена трансформація та енергетичний перехід. Енергетична криза, спричинена руйнуванням енергетичної інфраструктури, прискорила зелену трансформацію в Україні. Бізнес активно інвестує у власні потужності з відновлюваних джерел енергії – сонячні панелі, біогазові установки, теплові насоси. Наприклад, мережа супермаркетів «Сільпо» обладнала сонячними панелями дахи своїх магазинів, а аграрні компанії встановлюють біогазові установки для переробки відходів сільськогосподарського виробництва. Декарбонізація економіки стає не лише екологічним, але й економічним імперативом, особливо в контексті європейської інтеграції та запровадження ЄС механізму карбонового коригування імпорту (CBAM). Українські експортери, особливо в енергоємних галузях, змушені адаптуватися до нових вимог, щоб зберегти конкурентоспроможність на європейському ринку.

Фінансовий сектор та доступ до капіталу. Банківська система України продемонструвала вражаючу стійкість в умовах війни. Жоден банк не збанкрутував, банківські послуги залишалися доступними навіть у прифронтових регіонах. Це результат глибоких реформ банківського сектору, проведених після кризи 2014-2015 рр. Проте доступ до фінансування залишається проблемою для бізнесу. Високі процентні ставки, жорсткі вимоги до заставного забезпечення, консервативна кредитна політика банків обмежують можливості для розширення та модернізації бізнесу. Програми державної підтримки, такі як «5-7-9%», дещо по рахують ситуацію, але їх масштаб не відповідає потребам економіки. За даними НБУ, портфель кредитів бізнесу в 2023 р. становив лише близько 25% ВВП, що значно нижче, ніж у країнах ЄС (60-80% ВВП). Альтернативні джерела фінансування – венчурний капітал, краудфандинг, міжнародні гранти – розвиваються, але їхня частка в загальному обсязі інвестицій залишається невеликою.

Адаптація бізнесу до нових реалій. Український бізнес демонструє високу адаптивність до складних умов. Компанії впроваджують нові бізнес-моделі, диверсифікують ринки збуту, оптимізують виробничі процеси. Наприклад, багато виробничих підприємств перейшли на розподілену модель виробництва – коли різні етапи виробничого процесу здійснюються в різних локаціях для мінімізації ризиків. ІТ-компанії впровадили розподілені команди, коли частина співробітників працює з України, а частина – з-за кордону.

Бізнес активно використовує технологічні рішення для подолання логістичних та енергетичних викликів – від автономних джерел енергії до автоматизації процесів для компенсації нестачі персоналу. Українські підприємці навчилися працювати в умовах високої невизначеності, розробляючи кілька сценаріїв розвитку та гнучко реагуючи на зміни ситуації.

Ринкове середовище України сьогодні характеризується унікальним поєднанням викликів та можливостей. З одного боку, безпекові ризики, руйнування інфраструктури, відтік кадрів створюють безпрецедентні труднощі для бізнесу. З іншого – європейська інтеграція, цифровізація, структурна трансформація економіки відкривають нові горизонти для розвитку.

Можна виділити кілька ключових тенденцій, які визначатимуть розвиток ринкового середовища України в найближчі роки:

1. Продовження регіональної реконфігурації економіки з посиленням ролі західних та центральних областей.

2. Прискорення цифрової трансформації бізнесу у всіх галузях економіки.

3. Поглиблення євроінтеграційних процесів та адаптація до стандартів ЄС.

4. Розвиток оборонно-промислового комплексу як однієї з ключових галузей економіки.

5. Зростання ролі малого та середнього бізнесу, який демонструє більшу гнучкість в умовах невизначеності.

6. Посилення заходів із забезпечення енергетичної безпеки та енергоефективності.

7. Відновлення та модернізація інфраструктури, що створить значний попит у будівельному секторі та суміжних галузях.

Таким чином, ринкове середовище України сьогодні – це середовище глибоких трансформацій. Бізнес, який зможе адаптуватися до цих трансформацій, використати нові можливості та мінімізувати ризики, матиме шанси не лише вижити, але й зміцнити свої позиції в економіці майбутньої України.

Навчальний тренінг

Ключові терміни і поняття:

Ринкове середовище: Сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства на ринку. Макросередовище: Широкі зовнішні сили, що впливають на всі організації на ринку. Мезосередовище (Галузеве середовище): Безпосереднє оточення підприємства, що впливає на його здатність обслуговувати клієнтів. Внутрішнє середовище: Власні ресурси, можливості та організаційна структура підприємства. Дія зовнішніх факторів, що спричиняє зміни в діяльності бізнесу. Можливості ринку. Сприятливі зовнішні умови, які підприємство може використати для досягнення своїх цілей. Загрози ринку. Несприятливі зовнішні умови, які можуть ускладнити досягнення цілей підприємства. Адаптація. Здатність підприємства пристосовуватися до змін у ринковому середовищі. Конкурентоспроможність. Здатність підприємства перевершувати конкурентів за певними показниками.

PESTLE-аналіз. Політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні чинники. Сценарний аналіз. Метод прогнозування майбутнього шляхом побудови кількох правдоподібних сценаріїв. Форсайт аналіз.

Модель п'яти сил Портера: Інструмент для аналізу конкурентної структури галузі. Конкуренти. Постачальники. Покупці. Товари-замінники. Бенчмаркінг.

Адаптація бізнесу: гнучкість, оперативність, інновації, технологічний розвиток, управління ризиками, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток.

Вплив макросередовища на бізнес. Вплив мезосередовища на бізнес. Особливості ринкового середовища в Україні.

Питання для перевірки знань студентів:

1. Чи є вплив макросередовища більш значущим для бізнесу, ніж вплив мезосередовища? Обґрунтуйте свою думку.
2. Які якості роблять компанію найбільш стійкою до негативних змін у ринковому середовищі?
3. Як соціальна відповідальність бізнесу може впливати на його адаптаційні можливості в умовах кризи?
4. В умовах швидких технологічних змін, який аспект ринкового середовища (макро чи мезо) створює найбільше можливостей для інновацій та зростання бізнесу? Поясніть свою думку.
5. Як компанії можуть ефективно використовувати PESTLE-аналіз не лише для виявлення загроз, але й для пошуку нових ринкових ніш та можливостей? Наведіть приклади.
6. У контексті України які специфічні фактори макросередовища мають найбільший вплив на прийняття стратегічних рішень бізнесом? Як ці фактори відрізняються від ситуації в більш стабільних економіках?
7. Чи завжди бенчмаркінг є ефективним інструментом для підвищення конкурентоздатності? Які існують ризики та обмеження цього методу, особливо при застосуванні до унікальних бізнес-моделей?
8. Які етичні аспекти слід враховувати компаніям при адаптації до змін у соціально-культурному середовищі? Чи може надмірна адаптація призвести до втрати ідентичності бренду?
9. В умовах нестабільного політичного середовища, які стратегії управління ризиками є найбільш ефективними для забезпечення стійкості бізнесу? Розгляньте як короткострокові, так і довгострокові підходи.
10. Чи може малий та середній бізнес мати переваги перед великими корпораціями у здатності адаптуватися до швидких змін ринкового середовища? Обґрунтуйте свою думку.
11. Яку роль відіграє соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) у формуванні довгострокових конкурентних переваг в умовах зростаючої екологічної та соціальної свідомості споживачів?
12. Як глобалізація та цифровізація змінюють вплив національного ринкового середовища на бізнес? Чи стають кордони менш значущими для успіху компаній?

13. Чи існують галузі, де вплив ринкового середовища є менш значущим? Якщо так, то які їхні характеристики?

14. Як компанії можуть використовувати форсайт-аналіз для проактивного реагування на потенційні зміни в ринковому середовищі, а не лише реагувати на вже відбулися події?

15. Які інструменти та методи аналізу ринкового середовища є найбільш актуальними та ефективними для українського бізнесу в період післявоєнного відновлення?

16. Чи може надмірна залежність від одного успішного фактору макросередовища (наприклад, сприятливої державної політики) стати загрозою для довгострокової стійкості бізнесу?

17. Як зміни в демографічній структурі України (наприклад, міграція, старіння населення) впливають на різні сектори економіки та вимагають адаптації бізнес-моделей?

Тестові завдання

1. Що таке ринкове середовище бізнесу?

- а) сукупність внутрішніх ресурсів підприємства;
- б) сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства на ринку;
- в) фінансовий стан підприємства;
- г) організаційна структура управління підприємством.

2. До якого елементу макросередовища відноситься рівень інфляції?

- а) політичні фактори;
- б) соціальні фактори;
- в) економічні фактори;
- г) технологічні фактори.

3. Який інструмент використовується для аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, юридичних та екологічних факторів?

- а) SWOT-аналіз;
- б) модель 5 сил Портера;
- в) PESTLE-аналіз;
- г) бенчмаркінг.

4. Загроза появи нових гравців є елементом якого середовища?

- а) макросередовища;

- б) внутрішнього середовища;
- в) мезосередовища;
- г) інституційного середовища.

5. Яка сила з моделі п'яти сил Портера відображає здатність покупців впливати на ціни?

- а) загроза появи нових гравців;
- б) конкуренція між існуючими гравцями;
- в) сила торгу постачальників;
- г) сила торгу покупців.

6. Який вид аналізу передбачає порівняння показників компанії з найкращими практиками конкурентів?

- а) SWOT-аналіз;
- б) PESTLE-аналіз;
- в) сценарний аналіз;
- г) бенчмаркінг.

7. Як зміни в законодавстві відносяться до ринкового середовища?

- а) до внутрішніх факторів;
- б) до економічних факторів макросередовища;
- в) до політичних факторів макросередовища;
- г) до соціальних факторів макросередовища.

8. Який фактор мікросередовища безпосередньо впливає на доступність ресурсів для підприємства?

- а) конкуренти;
- б) покупці;
- в) постачальники;
- г) замінники.

9. Здатність компанії швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі називається:

- а) стратегічним плануванням;
- б) гнучкістю та оперативністю;
- в) управлінням ризиками;
- г) соціальною відповідальністю.

10. Розробка кількох можливих варіантів майбутнього розвитку ринку є складовою:

- а) PESTLE-аналізу;

- б) бенчмаркінгу;
- в) сценарного аналізу;
- г) SWOT-аналізу.

11. Впровадження нових технологій для підвищення ефективності є прикладом:

- а) управління ризиками;
- б) соціальної відповідальності;
- в) інновацій та технологічного розвитку;
- г) використання можливостей ринку.

12. Який аспект адаптації бізнесу передбачає мінімізацію негативного впливу потенційних загроз?

- а) гнучкість та оперативність;
- б) інновації та технологічний розвиток;
- в) управління ризиками;
- г) соціальна відповідальність.

13. Підтримка місцевих громад та етична поведінка є складовими:

- а) гнучкості та оперативності;
- б) інновацій та технологічного розвитку;
- в) управління ризиками;
- г) соціальної відповідальності та сталого розвитку.

14. Виявлення незадоволених потреб споживачів є прикладом:

- а) нейтралізації загроз ринкового середовища;
- б) використання можливостей ринкового середовища;
- в) адаптації до змін ринкового середовища;
- г) аналізу внутрішнього середовища.

15. Посилення конкуренції на ринку є прикладом:

- а) можливості ринкового середовища;
- б) загрози ринкового середовища;
- в) сильної сторони підприємства;
- г) слабкої сторони підприємства.

16. Який фактор макросередовища в Україні особливо впливає на бізнес у 2025 році?

- а) зростання ВВП;
- б) політична стабільність;
- в) воєнна агресія;

г) низький рівень інфляції.

17. Зростання популярності онлайн-торгівлі в Україні є прикладом:

- а) політичного фактору;
- б) економічного фактору;
- в) соціального фактору;
- г) технологічного фактору.

18. Який елемент мікросередовища може обмежити можливості компанії щодо підвищення цін?

- а) сильні постачальники;
- б) слабкі покупці;
- в) висока загроза нових гравців;
- г) наявність товарів-замінників.

19. Процес євроінтеграції України належить до якого фактору макросередовища?

- а) економічного;
- б) соціального;
- в) політичного;
- г) технологічного.

20. Який метод аналізу макросередовища орієнтований на побудову спільного бачення довгострокового розвитку?

- а) PESTLE-аналіз;
- б) сценарний аналіз;
- в) бенчмаркінг;
- г) форсайт.

Завдання

Завдання 1. Оберіть будь-яку галузь економіки України (наприклад, роздрібна торгівля, аграрний сектор, ІТ, фармація, енергетика). Проведіть PESTLE-аналіз цієї галузі, враховуючи поточну ситуацію в Україні.

1. Визначте ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні фактори, що впливають на діяльність українського бізнесу в обраній галузі.

2. Оцініть ступінь їхнього впливу (сильний, середній, слабкий).

3. Визначте, які з цих факторів створюють можливості для розвитку, а які – загрози.

4. Спрогнозуйте, як ці фактори можуть змінитися в найближчі 2-3 роки в контексті післявоєнного відновлення України.

Завдання 2. Оберіть відому українську компанію (або міжнародну компанію, що працює в Україні). Проаналізуйте її мезосередовище, використовуючи модель п'яти сил Портера.

1. Оцініть силу кожної з п'яти сил Портера щодо обраної компанії (висока, середня, низька).

2. Наведіть конкретні приклади, що ілюструють вплив кожної сили.

3. Визначте, які фактори мезосередовища створюють найбільші загрози та можливості для цієї компанії.

4. Запропонуйте рекомендації щодо стратегії компанії на основі аналізу мезосередовища.

Завдання 3. Оберіть конкретний бізнес (наприклад, невеликий виробник продуктів харчування, онлайн-магазин одягу, сервісна компанія). Розробіть 2-3 можливих сценарії розвитку ринкового середовища для цього бізнесу на найближчі 5 років, враховуючи фактори післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

1. Визначте ключові невизначені фактори макросередовища, які можуть суттєво вплинути на обраний бізнес.

2. Опишіть кожен сценарій, вказуючи, як розвиватимуться ці ключові фактори.

3. Оцініть потенційний вплив кожного сценарію на обраний бізнес (попит, витрати, можливості).

4. Запропонуйте план дій для компанії в кожному зі сценаріїв.

Завдання 4. Оберіть українську компанію та визначте конкретний аспект її діяльності, який ви хотіли б проаналізувати за допомогою бенчмаркінгу (наприклад, онлайн-продажі, логістика, обслуговування клієнтів). Знайдіть інформацію про компанію-лідера (українську або міжнародну) в цьому аспекті.

1. Порівняйте підходи та показники обраної української компанії з компанією-лідером.

2. Визначте розриви в ефективності та виявіть найкращі практики лідера.

3. Запропонуйте конкретні рекомендації для української компанії щодо впровадження цих найкращих практик для покращення своєї діяльності.

Завдання 5. Оберіть компанію, яка успішно або неуспішно адаптувалася до значних змін у ринковому середовищі України за останні кілька років (наприклад, під час пандемії COVID-19 або після початку повномасштабного вторгнення).

1. Опишіть ключові зміни в ринковому середовищі, з якими зіткнулася обрана компанія.

2. Проаналізуйте, які стратегії адаптації вона використовувала (гнучкість, інновації, управління ризиками, соціальна відповідальність).

3. Оцініть ефективність цих стратегій.

4. Які уроки можуть винести інші українські компанії з досвіду адаптації обраної компанії?

Формати виконання завдань:

– Індивідуальні есе або звіти.

– Групові презентації.

– Дискусії в аудиторії на основі підготовлених матеріалів.

Ці завдання спрямовані на те, щоб допомогти студентам застосувати теоретичні знання про вплив ринкового середовища на бізнес до реальних ситуацій в Україні, розвинути їхні аналітичні навички та навчитися приймати обґрунтовані рішення в умовах динамічного та мінливого ринку.

Кейси

Кейс 1. Адаптація українського ритейлу до воєнних умов та післявоєнного відновлення

Розгляньте великі українські мережі супермаркетів (наприклад, АТБ, Сільпо, Novus) та їхню реакцію на повномасштабне вторгнення. Проаналізуйте зміни в їхніх бізнес-моделях, логістиці, асортименті, ціновій політиці та маркетингових стратегіях в умовах воєнних дій та на етапі поступового відновлення.

Завдання для обговорення:

1. Які ключові фактори макро- та мікросередовища найбільше вплинули на діяльність українських ритейлерів після лютого 2022 року? (Зосередьтеся на політичних, економічних, соціальних та логістичних аспектах).

2. Як ці компанії адаптували свої бізнес-процеси (логістику, постачання, управління запасами) до нових реалій?

3. Які зміни відбулися в асортименті товарів та ціновій політиці? Чому?

4. Які маркетингові стратегії використовувалися для підтримки лояльності клієнтів та адаптації до змін у споживчих настроях?

5. Які нові можливості та загрози постають перед українським ритейлом на етапі післявоєнного відновлення?

Кейс 2.

Український ІТ-сектор на глобальному ринку в умовах війни

Проаналізуйте, як українські ІТ-компанії (наприклад, ЕРАМ, SoftServe, GlobalLogic) функціонують на міжнародному ринку в умовах війни в Україні. Розгляньте їхні стратегії щодо забезпечення безперервності бізнесу, залучення та утримання клієнтів, управління ризиками та використання нових можливостей.

Завдання для обговорення:

1. Які фактори макросередовища (особливо політичні та соціальні) створили унікальні виклики та можливості для українського ІТ-сектору на міжнародній арені?

2. Як українські ІТ-компанії демонстрували гнучкість та оперативність у забезпеченні безперервності своїх послуг для іноземних клієнтів?

3. Які маркетингові стратегії використовувалися для підтримки іміджу та залучення нових клієнтів, незважаючи на війну?

4. Як компанії управляли ризиками, пов'язаними з безпекою співробітників та інфраструктури?

5. Які нові ніші та можливості для зростання відкрилися для українського ІТ-сектору в умовах глобальної цифрової трансформації та геополітичної ситуації?

Кейс 3. Аграрний сектор України:

вплив війни на експорт та внутрішній ринок

Дослідіть, як повномасштабне вторгнення вплинуло на аграрний сектор України – одного з ключових експортерів сільськогосподарської продукції. Проаналізуйте зміни в логістиці, експортних можливостях, цінах на внутрішньому ринку та державній підтримці галузі.

Завдання для обговорення:

1. Які економічні та політичні чинники макросередовища мали найбільший негативний вплив на аграрний сектор України?
2. Як змінилися логістичні ланцюги експорту сільськогосподарської продукції? Які нові маршрути та рішення були знайдені?
3. Як змінилися ціни на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому ринку? Які фактори на це вплинули?
4. Яку роль відігравала державна підтримка та міжнародна допомога у підтримці аграрного сектору?
5. Які довгострокові наслідки війни для аграрного сектору України та його конкурентоздатності на світовому ринку ви бачите?

Кейс 4. Розвиток зеленої енергетики в Україні в умовах енергетичної кризи та євроінтеграції

Проаналізуйте розвиток сектору відновлюваної енергетики в Україні в контексті енергетичної кризи, спричиненої війною, та курсу на євроінтеграцію. Розгляньте державну політику, інвестиції, технологічні інновації та вплив зовнішніх факторів на цю галузь.

Завдання для обговорення:

1. Які політичні та економічні фактори макросередовища сприяють або перешкоджають розвитку «зеленої» енергетики в Україні?
2. Як енергетична криза вплинула на інтерес до відновлюваних джерел енергії?
3. Які технологічні інновації є найбільш перспективними для українського ринку «зеленої» енергетики?
4. Яку роль відіграє євроінтеграція та міжнародні зобов'язання України у розвитку цієї галузі?
5. Які ризики та можливості існують для бізнесу в секторі відновлюваної енергетики в Україні?

Формат роботи:

- Розділіть студентів на групи для аналізу конкретних кейсів.
- Заохочуйте використання знань, отриманих під час лекції про PESTLE-аналіз, модель 5 сил Портера та адаптацію бізнесу.
- Акцентуйте увагу на специфіці українського ринкового середовища в умовах війни та післявоєнного відновлення.

- Запропонуйте студентам подумати про майбутні тенденції та стратегічні рішення, які можуть бути прийняті компаніями в цих галузях.

Рекомендована література до теми:

1. Khrystenko, O., & Oleksiienko, R. (2023). Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон Economics and Region*, (90), 76-81. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3\(90\).3031](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031)
2. Lotysh, O., Virkovska, A., Liakhovych, L., Kostetska, N., (2025). Development strategy for sunflower oil enterprises in Ukraine. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. (56), 75-89. <https://doi.org/10.55643/ser.2.56.2025.603>
3. Zavialova, M., Magopets, O. and Bobkov, Y. (2023). Analysis of the enterprise's external environment as the main stage of strategy development. *Economic analysis*, (2), 185-193. <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>
4. Більовська, О., Майстро, Р. (2023). Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*, (2), 50-54. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>.
5. Варналій, З.С., Васильців, Т.Г., Лупак, Р.Л., Білик, Р.Р. (2019). Бізнес-планування підприємницької діяльності. Чернівці: Технодрук.
6. Добрава, Н., Осипова, М. (2018). *Основи бізнесу*. Одеса: Бондаренко М.О.
7. Казак, О.О., Сулима, М.О. (2023). Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, (11), 140-150. <https://doi.org/10.32750/2023-0111>
8. Карвацька, Н., Гончарук, А. (2023). Оцінка трендів розвитку бізнес-середовища України в умовах нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету*, (3), 34-39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-5>
9. Лотиш, О.Я. (2019). Стратегічний аналіз галузі. Тернопіль: Економічна думка.
10. Мельник, Т. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of*

Innovations and Sustainability, 7(3), 07.
<https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

11. Мурована, Т.О. (2023). Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.

12. Редзюк, Є.В. (2022). Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*, (51), 35-49. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049>.

13. Редченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. (2017). Львів: Новий світ.

14. Сак, Т.В. (2021). Бізнес-діагностика: курс лекцій для магістрів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Економіка підприємства». Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки.

15. Україна у війні: трансформація бізнес-середовища та перспективи інвестування. (2025, березень). Рада бізнес-омбудсмена. <https://boi.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/transformacziya-biznes-seredovyshha.pdf>

16. Черниш, О., Курилюк, Ю., Коломієць, В., Томчук-Пономаренко, Н., Савчук, А. (2023). Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. (50), 282-297. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4079>.

Тема 6

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: ВІД ІДЕЇ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

- 6.1. *Стратегічні основи бізнес-планування: місія, візія, цілі*
- 6.2. *Операційний компонент: планування процесів і ресурсів*
- 6.3. *Фінансове моделювання в бізнес-плані та інвестиційні аспекти*

В основі будь-якого успішного підприємства лежить не сліпа удача, а свідомо спроектована стратегія. Навіть найгеніальніша ідея залишиться лише мрією без чіткого, логічного та реалістичного плану її втілення. Таким інструментом архітектури бізнесу і є бізнес-план – фундаментальний документ, що перетворює абстрактне бачення на керований процес досягнення результатів. Це значно більше, ніж просто формальність; це динамічна дорожня карта, яка веде команду крізь туман ринкової невизначеності, дозволяючи не лише бачити кінцеву мету, а й розуміти кожен крок на шляху до неї. Створення бізнес-плану – це глибокий аналітичний процес, що змушує засновників систематизувати свої думки, обґрунтувати кожне припущення та заздалегідь підготуватися до майбутніх викликів.

Сила цього документа полягає в його багатогранності. Для зовнішнього світу – потенційних інвесторів, банків та стратегічних партнерів – він є переконливою розповіддю про майбутній успіх. Він демонструє не лише фінансову привабливість проєкту, але й глибину ринкового аналізу, продуманість операційної моделі та компетентність управлінської команди. Це візитна картка, яка перетворює ентузіазм на довіру та відкриває двері до необхідного фінансування. Водночас для внутрішньої команди бізнес-план слугує спільним компасом, що синхронізує зусилля всіх її членів навколо єдиних цілей. Він вносить ясність у розподіл обов'язків, встановлює критерії успішності та слугує основою для прийняття зважених рішень. Крім того, сам процес планування є потужним інструментом проактивного управління ризиками, оскільки змушує ідентифікувати

потенційні загрози та розробляти сценарії реагування, тим самим зміцнюючи стійкість бізнесу.

Розуміння того, як створити такий цілісний і переконливий документ, є ключовою компетенцією сучасного менеджера.

Мета даної теми полягає у формуванні у студентів комплексного уявлення про процес бізнес-планування та його значення у досягненні стратегічних і операційних цілей підприємства.

Основними завданнями теми є:

- ознайомлення студентів із сутністю, функціями та структурою бізнес-плану;
- розгляд стратегічних основ бізнес-планування, зокрема формулювання місії, бачення та цілей компанії;
- формування навичок щодо розробки операційного плану, включаючи планування процесів, ресурсів та управління ризиками;
- розуміння ключових аспектів фінансового моделювання, аналізу беззбитковості, оцінки інвестиційної привабливості та визначення потреби у фінансуванні;
- ознайомлення студентів із методами аналізу зовнішнього середовища, такими як PEST-аналіз та сценарне планування, для розробки обґрунтованих стратегій;
- формування практичних навичок у розробці ключових розділів бізнес-плану та їх інтеграції в єдиний, цілісний документ.

Наше вивчення розпочнеться з фундаменту – стратегічних основ будь-якого бізнесу. Ви навчитеся формулювати надихаючу місію, амбітне бачення та перетворювати їх на конкретні, вимірювані цілі. Далі ми перейдемо до розробки детального операційного плану, де кожна бізнес-ідея набуває фізичних обрисів: ми розглянемо, як планувати процеси, ефективно розподіляти ресурси та вибудовувати надійну систему управління.

Центральним елементом нашого курсу стане фінансове моделювання – мова, якою бізнес спілкується з інвесторами. Ви здобудете практичні навички прогнозування звітів про прибутки та збитки, рух грошових коштів, навчитеся розраховувати точку беззбитковості та оцінювати інвестиційну привабливість проєктів за допомогою таких ключових показників, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR) та рентабельність інвестицій (ROI). Зрештою, всі ці елементи будуть інтегровані в

єдиний, логічно зв'язаний документ. На завершення ми торкнемося актуальних вимог сучасного ринку, обговоривши важливість інтеграції принципів сталого розвитку (ESG) у бізнес-стратегію, адже сьогодні довгостроковий успіх неможливий без відповідального ставлення до довкілля, суспільства та корпоративного управління.

Таким чином, ви отримаєте не просто набір інструкцій, а цілісне розуміння того, як мислити стратегічно та перетворювати бачення на успішну реальність.

6.1. Стратегічні основи бізнес-планування: місія, візія, цілі

Бізнес-план – це фундаментальний документ, що слугує дорожньою картою для будь-якого підприємницького починання, незалежно від його масштабу чи сфери діяльності. Це не просто формальність, а життєво важливий інструмент управління, який допомагає систематизувати думки, передбачити потенційні виклики та можливості, а також ефективно розподіляти ресурси. Цей документ є всебічним описом бізнесу, його цілей, стратегій їх досягнення, а також маркетингових, операційних та фінансових аспектів.

Основне призначення бізнес-плану полягає у обґрунтуванні життєздатності ідеї, доводячи її потенціал для успіху на ринку, а також у визначенні стратегічного напрямку через формулювання довгострокового бачення, місії та конкретних цілей. Він є ключовим інструментом для залучення фінансування, оскільки ефективно представляє бізнес інвесторам та кредиторам. Крім того, бізнес-план виконує роль інструмента управління та контролю, слугуючи основою для прийняття рішень та моніторингу результатів. Він також сприяє комунікації з партнерами, чітко доносячи цілі та стратегії, та допомагає зменшити ризики через аналіз потенційних загроз та розробку заходів щодо їх мінімізації.

Функціонально бізнес-план охоплює планування, тобто визначення послідовності дій для досягнення цілей. Він забезпечує оцінку ринкових можливостей, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів. Крім того, бізнес-план виконує функцію комунікації, передаючи ключову інформацію про бізнес усім зацікавленим сторонам. Він також діє як засіб мотивації, надихаючи

команду на досягнення спільних цілей, та є інструментом контролю, встановлюючи показники для відстеження прогресу та своєчасного коригування дій.

Для внутрішнього використання бізнес-план є стратегічним керівництвом, допомагаючи власникам і менеджменту зосередитися на головних пріоритетах та уникнути розпорошення зусиль. Він забезпечує координацію дій, гарантуючи злагоджену роботу різних підрозділів і співробітників. Крім того, бізнес-план служить для оцінки ефективності, надаючи чітку базу для порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, і допомагає в управлінні ризиками, дозволяючи заздалегідь виявити потенційні проблеми та розробити ефективні плани дій.

Щодо зовнішнього використання, бізнес-план є ключовим документом для залучення інвестицій. Інвестори, будь то венчурні капіталісти чи бізнес-ангели, детально вивчають його для оцінки потенційної прибутковості та ризиків проєкту. Так само банки та інші фінансові установи аналізують бізнес-план для ухвалення рішення про надання кредитів та визначення їх умов. Продуманий бізнес-план також відіграє важливу роль у формуванні партнерств, оскільки потенційні стратегічні партнери, постачальники або ключові клієнти вивчають його для оцінки надійності та перспектив співпраці. Ключові функції бізнес-плану для різних зацікавлених сторін узагальнено в таблиці 6.1.1.

Хоча структура бізнес-плану може варіюватися залежно від специфіки бізнесу та цільової аудиторії, зазвичай він включає наступні ключові розділи:

1. Резюме (Executive Summary) – короткий огляд усього бізнес-плану, що висвітлює ключові моменти (зазвичай пишеться останнім).

2. Опис компанії та бізнес-ідеї (Company Description / Strategy, Vision, and Value of the Business Idea) – деталі про компанію, її місію, бачення, цінності, унікальну ціннісну пропозицію, аналіз середовища та ресурсів.

3. Продукти та послуги (Products and Services) – детальний опис того, що компанія пропонує, її переваги та життєвий цикл.

4. Аналіз ринку та маркетингова стратегія (Market Analysis and Marketing Strategy) – дослідження цільового ринку, конкурентів, маркетингові цілі та інструменти їх досягнення.

5. Операційний план (Operations Plan) – опис виробничих процесів, логістики, постачальників, необхідного обладнання та технологій.

6. Організаційний план та управління (Organization and Management Plan) – організаційна структура, ключовий персонал, їхні ролі та відповідальність.

7. Фінансовий план (Financial Plan) – прогнози доходів та витрат, рух грошових коштів, аналіз беззбитковості, потреби у фінансуванні.

8. План реалізації, контроль і ризики (Implementation Plan, Control, and Risks) – графік реалізації проекту, ключові показники ефективності, система моніторингу та управління ризиками.

9. Додатки (Appendices) – додаткові матеріали, такі як резюме ключових осіб, ліцензії, патенти, результати досліджень тощо.

Таблиця 6.1.1

Ключові функції бізнес-плану для різних стейкхолдерів

Стейкхолдер	Основна функція бізнес-плану для стейкхолдера	Ключові аспекти, на які звертається увага
Засновники/Власники бізнесу	Стратегічне планування, визначення напрямку розвитку, самооцінка життєздатності	Місія, бачення, цілі, Унікальна Ціннісна Пропозиція (далі, – УЦП), аналіз ризиків, фінансові прогнози, шляхи досягнення цілей
Інвестори (венчурні, приватні)	Оцінка інвестиційної привабливості, потенціалу росту та ризиків	Команда, УЦП, ринковий потенціал, конкурентні переваги, фінансова модель (ROI, NPV, IRR), стратегія виходу
Кредитори (банки)	Оцінка кредитоспроможності, здатності повернути кошти та сплатити відсотки	Фінансова стійкість, грошові потоки, застава, план погашення боргу, аналіз ризиків
Менеджмент компанії	Операційне керівництво, постановка завдань, контроль виконання	Чіткі цілі, KPI, операційний план, маркетингова стратегія, розподіл відповідальності
Ключові співробітники	Розуміння цілей компанії, своєї ролі та перспектив кар'єрного зростання	Місія, цінності компанії, стратегічні цілі, можливості для розвитку, стабільність бізнесу
Стратегічні партнери	Оцінка потенціалу для взаємовигідного співробітництва, надійності	Ціннісна пропозиція, ринкова позиція, ресурси, стратегічні плани, можливі синергії
Державні органи (при грантах)	Оцінка відповідності цілям програми, соціально-економічного ефекту	Цілі проекту, очікувані результати, бюджет, план реалізації, відповідність критеріям програми

Створення потужного бачення – це не просто заповнення формального документа, а глибокий процес самопізнання та визначення стратегічного напрямку для бізнесу. В свою чергу, місія бізнесу – окреслює основну мету існування компанії, її призначення та поточний напрямок діяльності. На відміну від бачення, яке спрямоване в майбутнє, місія відповідає на фундаментальні питання про сьогодення організації: «Хто ми є?», «Що ми робимо?», «Для кого ми це робимо?» і «Яку цінність ми створюємо?». Місія є більш конкретною та практичною, ніж бачення, і слугує фундаментальною основою для повсякденних рішень та розробки стратегії.

Місія та бачення, хоч і пов'язані, мають чіткі відмінності, що наведено в таблиці 6.1.2.

Таблиця 6.1.2

Порівняння бачення та місії

Критерій	Бачення (Vision)	Місія (Mission)
Основне питання	«Чим ми прагнемо стати?»	«Хто ми є, що ми робимо, для кого і як?»
Часовий фокус	Довгостроковий (майбутнє, 5-10+ років)	Теперішній та короткостроковий (сьогодення, 1-3 роки)
Характер	Абстрактне, надихаюче, широке	Конкретна, описова, сфокусована
Основна функція	Мотивувати, задавати напрямок, створювати мрію	Інформувати, визначати сферу діяльності, керувати щоденними рішеннями
Призначення	Для натхнення та стратегічного спрямування	Для визначення бізнес-моделі та операційних пріоритетів
Змінність	Відносно стабільне, але може еволюціонувати	Може оновлюватися частіше, відображаючи зміни на ринку чи в стратегії компанії
Довжина	Зазвичай коротке, одна-дві фрази	Може бути дещо довшою, кілька речень або короткий параграф
Приклад (загальний)	«Стати лідером інновацій у нашій галузі»	«Надавати високоякісні [продукти/послуги] для [цільових клієнтів], використовуючи [ключові технології/методи] для вирішення [проблеми/потреби клієнтів]»

Після того, як компанія сформулювала своє бачення (куди вона прагне) та місію (хто вона є і що робить), наступним логічним кроком стає визначення стратегічних цілей. Стратегічні цілі – це конкретні, вимірювані результати, яких компанія планує досягти протягом певного періоду. Вони є містком між загальними деклараціями місії та бачення, перетворюючи їх на площину конкретних дій та завдань.

Ці цілі визначають, що саме потрібно зробити, щоб реалізувати місію та наблизитися до бачення.

Для ефективного впровадження стратегії компанії її цілі формують чітку ієрархічну структуру. Ця ієрархія дозволяє каскадувати загальне бачення та місію в конкретні, керовані завдання на різних рівнях, класифікуючи цілі за часовим горизонтом та рівнем деталізації, що наведено на рис. 6.1.1

На вершині ієрархії знаходяться довгострокові стратегічні цілі (Strategic Goals), які зазвичай охоплюють період від 3 до 5 (або навіть 10) років. Вони безпосередньо впливають із загального бачення та місії компанії, визначаючи її ключові напрямки розвитку на тривалу перспективу. Наприклад, такою ціллю може бути: «Стати одним із трьох провідних гравців на національному ринку еко-продуктів до 2030 року».

Далі йдуть середньострокові тактичні цілі (Tactical Objectives), що деталізують довгострокові стратегічні цілі, розбиваючи їх на більш конкретні та керовані завдання. Ці цілі охоплюють період від 1 до 3 років і відповідають за реалізацію стратегії в окремих напрямках діяльності або підрозділах. Продовжуючи попередній приклад, тактичними цілями можуть бути: «Розширити дистриб'юторську мережу на 5 нових областей України до кінця 2027 року» або «Запустити 3 нові лінійки еко-продуктів протягом наступних 2 років».



Рис. 6.1.1. Ієрархія цілей у системі стратегічного планування
(Meredith, J. R. and Shafer, S. M., 2023)

Найнижчий рівень ієрархії займають короткострокові операційні цілі (Operational Goals/Tasks). Вони є найбільш детальними та зазвичай встановлюються на період до 1 року (квартал, місяць, тиждень). Це конкретні завдання, виконання яких забезпечує досягнення тактичних цілей. Саме на цьому рівні стратегія перетворюється на повсякденні дії. Наприклад, для тактичної цілі

«розширити дистриб'юторську мережу» операційними цілями можуть бути: «Підписати договори з 10 новими дистриб'юторами у Тернопільській області до кінця 3-го кварталу 2025 року» або «Провести 5 презентацій продукції для потенційних партнерів у червні 2025 року».

Така ієрархія забезпечує ефективне каскадування стратегії зверху вниз, перетворюючи абстрактне бачення на конкретні, вимірювані щоденні дії, що дозволяє компанії системно рухатися до своїх глобальних цілей.

Для формування досяжних і обґрунтованих стратегічних цілей підприємства застосовують низку аналітичних інструментів, спрямованих на оцінку зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Поряд із PEST-аналізом, важливим інструментом є сценарне планування, яке використовується для роботи в умовах майбутньої невизначеності. Його сутність полягає у відмові від прогнозування єдиного сценарію на користь розробки кількох альтернативних моделей майбутнього – оптимістичного, песимістичного та базового (імовірного) сценарію, які описані в темі 5.

6.2. Операційний компонент: планування процесів і ресурсів

Операційний план виступає тактичним серцем бізнес-плану, перетворюючи високорівневі стратегічні амбіції на деталізовану, послідовну та керовану реальність щоденної діяльності. Це не просто перелік дій, а комплексна екосистема, що поєднує процеси, людей та технології для виробництва, надання послуг та доставки цінності клієнту. Якщо фінансова модель – це абстрактний мотор економіки бізнесу, що показує, як генерується прибуток, то операційний план – це його детальна технічна документація, інструкція з експлуатації, графік технічного обслуговування та протоколи реагування на надзвичайні ситуації. Він надає вичерпну відповідь на фундаментальне запитання «Як?». Як саме сировина, інформація чи ідея трансформуються у готовий до споживання продукт чи послугу? Як організовані та синхронізовані внутрішні процеси для досягнення максимальної ефективності та мінімізації втрат? Як послуга чи товар

досягає клієнта саме з тією якістю, у той час і в тому місці, як було обіцяно маркетинговою стратегією? Без цього глибоко деталізованого бачення щоденної роботи будь-яка, навіть найгеніальніша, стратегія залишається лише декларацією про наміри, позбавленою механізму реалізації.

В основі операційного плану лежить концепція ланцюга створення вартості – це сувора, логічна та взаємопов'язана послідовність усіх ключових видів діяльності, які компанія повинна бездоганно виконувати, щоб абстрактна ідея перетворилася на реальну, відчутну цінність у руках кінцевого споживача. Цей ланцюг є деталізованою картою всіх бізнес-процесів, де кожна ланка не просто важлива, а критично залежить від попередньої та визначає успіх наступної.

Все починається з вхідної логістики, яка є фундаментом для всієї подальшої діяльності. Цей етап охоплює все, що пов'язане із забезпеченням бізнесу необхідними ресурсами. Це не просто закупівля, а складне мистецтво управління постачальниками, що включає їх пошук, ретельну перевірку (*due diligence*), кваліфікацію, ведення переговорів щодо умов контрактів (ціна, терміни оплати, штрафні санкції), оцінку їх надійності та гнучкості. Далі йде організація жорсткого контролю якості вхідної сировини, матеріалів та комплектуючих, що може включати вхідний лабораторний аналіз, створення зон карантину для перевірки та процедури повернення неякісних партій.

Далі йде ядро операційної діяльності – виробництво або операції. Саме тут відбувається магія перетворення ресурсів на кінцевий продукт або безпосереднє надання послуги. Деталізація цього етапу виходить далеко за межі простого опису технології. Вона включає розробку детальних технологічних карт та стандартних операційних процедур (SOPs) для кожного процесу, продуману систему контролю якості на кожному етапі (від міжопераційного контролю до фінального тестування готового продукту), розрахунок та моніторинг виробничої потужності.

Після того, як продукт створений, в дію вступає вихідна логістика. Це комплекс завдань, спрямованих на те, щоб готова продукція своєчасно, в ідеальному стані та з оптимальними витратами досягла кінцевого споживача або дистриб'ютора. Сюди входять стратегії зберігання на складі готової продукції (використання систем

управління складом WMS, організація адресного зберігання, оптимізація розміщення товарів), процеси комплектації замовлень та їх пакування (що безпосередньо впливає на збереження товару, вартість транспортування та клієнтський досвід при розпакуванні), а також організація доставки.

Наступна критична ланка – маркетинг та продажі. Хоча ці функції часто деталізуються в окремих розділах бізнес-плану, в операційному плані надзвичайно важливо показати їхню інтеграцію в загальний потік створення вартості. Як саме маркетингові кампанії, що генерують попит, синхронізовані з виробничими планами? Як інформація про потенційних клієнтів (лідів) з веб-сайту чи соціальних мереж потрапляє до CRM-системи, обробляється відділом продажів, а підтверджене замовлення автоматично передається на склад для комплектації та у виробництво для планування? Цей процес, відомий як «Планування продажів та операцій» (S&OP – Sales and Operations Planning), є ключовим для уникнення ситуацій, коли маркетинг пообіцяв те, що виробництво не може виконати, або навпаки, коли склад затоварений продукцією, на яку немає попиту.

Завершує ланцюг, але не за значенням, сервісне обслуговування. У сучасній економіці це вже не «додаткова опція», а потужний інструмент утримання клієнтів, підвищення їхньої лояльності та створення довгострокової конкурентної переваги. Операційний план повинен деталізувати, як саме надається післяпродажна підтримка: процедури гарантійного та негарантійного обслуговування, процеси ремонту та заміни, організація роботи кол-центру чи служби підтримки (використання helpdesk-систем), а також управління поверненнями (зворотна логістика, або reverse logistics). Ефективність сервісу вимірюється такими показниками, як швидкість першої відповіді, час вирішення проблеми, рівень задоволеності клієнтів (CSAT, NPS) та відсоток повторних звернень.

Наступним кроком є детальне визначення потреби в персоналі. Цей процес починається зі створення штатного розпису, який є фінансово-організаційним планом кількості та складу працівників. Скільки саме людей потрібно для стабільної роботи кожної ланки ланцюга вартості? Це розраховується на основі аналізу навантаження, норм виробітку, кількості операцій та планових обсягів виробництва та продажів.

Також, потрібно конкретизувати, де саме будуть розташовані виробничі цехи, склади, офіси? Вибір локації залежить від багатьох

факторів: близькості до постачальників та ринків збуту, наявності транспортної інфраструктури, вартості нерухомості та робочої сили. Які конкретні параметри приміщень необхідні (площа, висота стель, допустиме навантаження на підлогу, наявність та потужність комунікацій – електрика, вода тощо)? Далі йде детальний перелік необхідного обладнання: його назва, технічні характеристики, продуктивність, вартість, а також джерела фінансування (власні кошти, кредит, лізинг).

Управління операційними ризиками є ще однією критичною функцією, що забезпечує стійкість бізнесу. Необхідно систематично ідентифікувати, оцінювати та розробляти плани реагування на потенційні загрози, які можуть порушити операційну діяльність. Це не обмежується фінансовими ризиками; операційні ризики можуть виникати будь-де: від поломки ключового обладнання до раптової втрати основного постачальника чи кібератаки на ІТ-системи. Процес управління ризиками передбачає створення «реєстру ризиків» та їх оцінку за двома параметрами: ймовірністю виникнення та силою потенційного впливу. Результати зазвичай візуалізують у вигляді матриці ризиків, що дозволяє пріоритезувати зусилля (табл. 6.2.1).

Таким чином, розширений операційний план виходить за межі простого опису «що і як ми робимо». Він перетворюється на всеохоплюючу операційну модель, що інтегрує в себе деталізований ланцюг створення вартості, продуману організаційну структуру, надійну систему управління якістю, проактивний менеджмент ризиків та глибоко вкорінену культуру постійного вдосконалення.

Операційний план є фундаментом, на якому будується фінансова модель бізнесу, та дорожньою картою, що визначає траєкторію майбутнього зростання. Цей етап переводить операційні процеси, ресурси та рішення на універсальну мову бізнесу – мову грошей. Це дозволяє не лише визначити прибутковість, але й знайти важелі для її підвищення. Ключовим елементом тут є розрахунок собівартості реалізованої продукції (COGS – Cost of Goods Sold) або собівартості наданих послуг (Cost of Services). Це не просто загальна цифра, а сума конкретних складових:

1) Прямі матеріальні витрати – вартість усієї сировини, матеріалів та комплектуючих, що безпосередньо увійшли до складу продукту. Розраховується на основі специфікацій (Bill of Materials, BOM) та закупівельних цін.

Таблиця 6.2.1

Матриця оцінки ризиків бізнес проєкту

Ризик	Ймовірність	Вплив на бізнес	Рівень ризику	Пом'якшення/ План реагування
Банкрутство єдиного постачальника унікальної сировини	Низька	Дуже високий	Високий	Пом'якшення: постійний моніторинг фінансового стану постачальника. План реагування: затвердження альтернативного постачальника; створення стратегічного запасу сировини на 3 місяці.
Збій основного виробничого обладнання (критична лінія)	Середня	Високий	Високий	Пом'якшення: впровадження програми профілактичного обслуговування (PPM). План реагування: укладання сервісного контракту з гарантованим часом ремонту (48 годин); наявність на складі критичних запчастин.
Масова плинність кваліфікованого персоналу	Середня	Середній	Середній	Пом'якшення: розробка конкурентної системи мотивації; програми утримання; створення кадрового резерву. План реагування: запуск програми наставництва; документування критичних знань; співпраця з рекрутинговими агентствами.
Збій в роботі CRM-системи	Низька	Високий	Середній	Пом'якшення: використання надійного хмарного провайдера. План реагування: регулярне резервне копіювання даних (щогодини); розроблена процедура тимчасової ручної обробки замовлень.

2) Прямі витрати на оплату праці – заробітна плата, податки та відрахування для працівників, які безпосередньо задіяні у виробництві продукту чи наданні послуги. Розраховується на основі норм часу на операцію та погодинних ставок.

3) Виробничі накладні витрати – всі інші витрати, пов'язані з виробничим процесом, які неможливо прямо віднести на конкретну одиницю продукції. Сюди входять оренда виробничих приміщень, амортизація обладнання, комунальні послуги для цехів, зарплата допоміжного та управлінського персоналу виробництва (майстри,

технологи, керівник цеху). Ці витрати розподіляються на собівартість продукції за допомогою обраної бази (наприклад, пропорційно до людино-годин або машино-годин).

Окрім собівартості, існують операційні витрати (OpEx – Operating Expenses), які необхідні для функціонування бізнесу в цілому, але не включаються в COGS. Це адміністративні витрати (оренда офісу, зарплати бухгалтерії, HR, керівництва), витрати на маркетинг та збут, витрати на дослідження та розробки (R&D). Чітке розмежування COGS та OpEx є критично важливим для розрахунку валової та операційної прибутковості.

Наступний тип витрат, це – капітальні інвестиції (CapEx – Capital Expenditures). Це інвестиції в довгострокові активи, такі як купівля нового обладнання, будівництво чи модернізація приміщень. На відміну від OpEx, вони не списуються на витрати одразу, а капіталізуються та переносяться на вартість продукції поступово через механізм амортизації.

Таблиця 6.2.2

Аналіз взаємозв'язку операцій та фінансових показників

Операційне рішення	Вплив на звіт про прибутки та збитки (P&L)	Вплив на баланс (Balance Sheet)	Вплив на звіт про рух грошових коштів (Cash Flow)
Закупівля партії сировини	Немає прямого впливу (витрати виникнуть при продажу готової продукції як COGS)	Зменшення грошових коштів, збільшення запасів	Відтік коштів від операційної діяльності
Купівля нового верстата (CapEx)	Збільшення витрат на амортизацію в майбутніх періодах	Зменшення грошових коштів, збільшення основних засобів	Відтік коштів від інвестиційної діяльності
Наймання нового маркетолога (OpEx)	Збільшення операційних витрат (зарплата)	Зменшення грошових коштів (при виплаті зарплати)	Відтік коштів від операційної діяльності
Впровадження Lean для зменшення браку	Зменшення COGS (менше списаних матеріалів та марних трудових витрат), збільшення прибутку	Збільшення грошових коштів (через вищий прибуток)	Притік коштів від операційної діяльності

У сучасному світі неможливо ігнорувати інтеграцію принципів сталого розвитку (ESG – Environmental, Social, Governance) в операційну діяльність. Це вже не питання іміджу, а фактор

довгострокової стійкості, привабливості для інвесторів, талановитих співробітників та свідомих споживачів.

1) Екологічний аспект (E) в операційному плані проявляється через ініціативи з енергоефективності, зменшення викидів вуглецю, управління відходами (включаючи принципи циркулярної економіки — проектування продуктів для тривалого використання, ремонту та переробки), відповідального використання водних ресурсів та вибору «зелених» постачальників.

2) Соціальний аспект (S) охоплює забезпечення безпечних та справедливих умов праці, інвестиції в навчання та розвиток персоналу, просування різноманітності та інклюзивності, контроль за дотриманням прав людини в усьому ланцюгу поставок та позитивний вплив на місцеві громади.

3) Управлінський аспект (G) стосується прозорості в управлінні та звітності (включаючи нефінансову звітність по ESG), наявності чітких етичних політик, боротьби з корупцією та підзвітності керівництва за досягнення цілей сталого розвитку.

Такий підхід перетворює операційний план на живий, дихаючий організм, що нерозривно пов'язаний з фінансами, стратегією зростання та цінностями компанії, забезпечуючи їй міцний фундамент для довгострокового успіху.

6.3. Фінансове моделювання в бізнес-плані та інвестиційні аспекти

Фінансовий план по праву вважається «серцем» або «мотором» усього бізнес-плану, виконуючи критичну роль транслятора усіх попередніх стратегічних, маркетингових та операційних намірів на універсальну, зрозумілу всім мову цифр і грошових потоків. Його значення виходить далеко за рамки простого демонстрування потенційної прибутковості; це потужний інструмент перевірки самої економічної життєздатності бізнес-ідеї. Впевнено та обґрунтовано представлений фінансовий план переконує інвесторів, що перед ними не абстрактна мрія, а ретельно продумана та кількісно підтверджена можливість отримати прибуток, перетворюючи довірливість у конкретні інвестиції.

Основу фінансової моделі складають три ключові, тісно взаємопов'язані прогностні фінансові звіти, які проектують стан компанії на перспективу 3-5 років.

1. Звіт про прибутки та збитки (P&L або Income Statement). Цей звіт демонструє прибутковість компанії за певний період (місяць, квартал, рік). Він показує, чи здатний ваш бізнес генерувати прибуток після врахування всіх витрат.

Таблиця 6.3.1

Структура звіту про прибутки та збитки

Показник	Опис
Виручка (Дохід)	Загальна сума грошей, отримана від продажу товарів або послуг.
Собівартість реалізованої продукції (COGS)	Прямі витрати на виробництво товарів або надання послуг.
Валовий прибуток	Виручка - Собівартість реалізованої продукції
Операційні витрати	Витрати на ведення бізнесу, не пов'язані напряму з виробництвом (маркетинг, оренда, зарплати адміністрації).
Операційний прибуток (EBITDA/EBIT)	Прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації.
Відсотки та Податки	Виплати за кредитами та податкові зобов'язання.
Чистий прибуток (або збиток)	Фінальний результат після вирахування всіх витрат.

2. Звіт про рух грошових коштів (Cash Flow Statement). Найважливіший звіт для виживання бізнесу, особливо на старті. Він відстежує реальне надходження та вибуття грошей, показуючи, чи вистачить компанії ліквідності для покриття поточних зобов'язань. Прибуток на папері не гарантує наявності грошей на рахунку.

Таблиця 6.3.2

Структура Звіту про рух грошових коштів

Показник	Опис
Грошовий потік від операційної діяльності	Гроші, що надходять від основної діяльності (продажі) та відходять на її забезпечення (оплата постачальникам, зарплати).
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	Гроші, витрачені на купівлю активів (обладнання, нерухомість) або отримані від їх продажу.
Грошовий потік від фінансової діяльності	Гроші, отримані від інвесторів чи у вигляді кредитів, а також витрачені на повернення боргів чи виплату дивідендів.
Чистий рух грошових коштів	Сума потоків від усіх трьох видів діяльності.
Залишок коштів на кінець періоду	Залишок на початок періоду + Чистий рух грошових коштів.

3. Балансовий звіт (Balance Sheet). Це фінансовий «знімок» компанії на конкретну дату, що показує, чим володіє компанія (Активи) і за рахунок яких джерел це фінансується (Пасиви та Власний капітал). Фундаментальне балансове рівняння: Активи = Пасиви + Власний капітал

Таблиця 6.3.3

Структура балансу компанії

Активи (Чим володіє компанія)	Пасиви та Власний капітал (Хто це профінансував)
Оборотні активи (готівка, запаси)	Поточні зобов'язання (короткострокові кредити, борги постачальникам)
Необоротні активи (обладнання, будівлі)	Довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити)
	Власний капітал (внески засновників, нерозподілений прибуток)

Будь-які прогнози є лише припущеннями. Тому критично важливо перевірити фінансову модель на стійкість до несприятливих змін.

Аналіз безбитковості (Break-Even Analysis) Цей аналіз визначає обсяг продажів, необхідний для покриття всіх витрат. Він дає відповідь на питання: «Скільки нам потрібно продати, щоб вийти в нуль?».

Точка безбитковості (од.)

$$= \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати на одиницю}}$$

$$\text{Точка безбитковості (грн)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{1 - \left(\frac{\text{Змінні витрати}}{\text{Виручка}} \right)}$$

Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis) – це стрес-тест для бізнес-моделі, який показує, як зміни ключових показників (ціна, обсяг продажів, вартість сировини) впливають на кінцевий результат (наприклад, чистий прибуток).

Таблиця 6.3.4

Приклад таблиці аналізу чутливості

Показник	Зміна	Вплив на чистий прибуток (Приклад)
Обсяг продажів	+10%	+15000 грн
Обсяг продажів	-10%	-15000 грн
Ціна продукції	+10%	+25000 грн
Вартість сировини	+10%	-12000 грн

Цей аналіз виявляє головні ризики та «важелі» впливу на прибутковість, демонструючи інвесторам ваше глибоке розуміння бізнесу.

Для розмови з інвесторами необхідно використовувати стандартні фінансові показники ефективності.

Рентабельність інвестицій (ROI – Return on Investment) Показує, скільки прибутку генерує кожна вкладена гривня.

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сума інвестицій}} \times 100\%$$

Чиста приведена вартість (NPV – Net Present Value) Ключовий показник, що враховує часову вартість грошей. Він показує, чи перевищать майбутні грошові потоки від проєкту, приведені до сьогоденної вартості, суму початкових інвестицій. Позитивне значення NPV свідчить про доцільність проєкту.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \left(\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) - C_0$$

де: NPV – Чиста поточна вартість (Net Present Value). Це різниця між поточною вартістю грошових притоків та поточною вартістю грошових відтоків за певний період. $\sum$ – Сума. Означає, що ми сумуємо всі дисконтовані майбутні грошові потоки. t – Період часу (наприклад, рік). n – Кількість періодів (тривалість інвестиційного проєкту). CF_t – Грошовий потік (Cash Flow) у період t . Це чистий грошовий потік (притік мінус відтік) у певному періоді. r – Ставка дисконтування (Discount Rate). Це ставка дохідності, яку можна було б отримати від альтернативних інвестицій з аналогічним рівнем ризику, або вартість капіталу компанії. Вона використовується для приведення майбутніх грошових потоків до їх поточної вартості. C_0 – Початкові інвестиції (Initial Investment). Це грошовий відтік на початку проєкту (в період 0). Зазвичай це витрати на придбання активів або запуск проєкту.

Внутрішня норма дохідності (IRR – Internal Rate of Return) – це ставка дисконтування, за якої NPV дорівнює нулю. IRR представляє очікувану дохідність проєкту. Інвестиція вважається привабливою, якщо її IRR вища за мінімально прийнятну норму доходу інвестора.

Визначення потреби в капіталі та структура фінансування, це фінальний і абсолютно необхідний елемент, що передбачає конкретизувати джерела фінансування:

1) Власний капітал (Equity). Особисті кошти, гроші від родини та друзів (FFF), інвестиції бізнес-ангелів або венчурних фондів в обмін на частку в компанії.

2) Залучений капітал (Debt). Банківські кредити, лізинг. Потребує повернення тіла боргу та сплати відсотків за графіком.

Найефективніший фінансовий план – це не статичний документ, а динамічна модель, зазвичай побудована в Excel або Google Sheets. Вона дозволяє миттєво моделювати різні сценарії (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), автоматизує розрахунки NPV та IRR і слугує незамінним інструментом як для внутрішнього управління, так і для переконливих переговорів з фінансовими партнерами.

Навчальний тренінг

Ключові терміни і поняття:

Бізнес-план, місія, бачення (візія), стратегічні цілі, тактичні цілі, операційні цілі, PEST-аналіз, сценарне планування, операційний план, ланцюг створення вартості, вхідна та вихідна логістика, виробничі операції, стандартні операційні процедури (SOPs), планування продажів та операцій (S&OP), сервісне обслуговування, матриця ризиків, собівартість реалізованої продукції (COGS), операційні витрати (OpEx), капітальні інвестиції (CapEx), принципи сталого розвитку (ESG), фінансовий план, звіт про прибутки та збитки (P&L), звіт про рух грошових коштів, балансовий звіт, аналіз беззбитковості, аналіз чутливості, рентабельність інвестицій (ROI), чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), власний капітал, залучений капітал.

Питання для перевірки знань студентів:

1. Що таке бізнес-план і яка його ключова роль для підприємця та інвестора?
2. Назвіть та коротко поясніть різницю між місією, баченням та стратегічними цілями компанії.
3. Уявіть, що ви розробляєте бізнес-план для IT-стартапу. Які фактори ви б врахували в рамках PEST-аналізу?
4. Що таке ланцюг створення вартості і які його основні етапи описані в операційному плані?
5. Чому звіт про рух грошових коштів вважається критично важливим для виживання бізнесу, особливо на початкових етапах?

6. Уявіть, що ви презентуєте бізнес-план інвестору. Які три ключові фінансові показники ефективності (KPI) ви б використали для демонстрації привабливості проєкту і чому?

7. У чому полягає сутність сценарного планування? Опишіть три основні сценарії, які розробляються в його рамках.

8. Опишіть, як операційні рішення, такі як закупівля нового обладнання (CapEx) або впровадження економного виробництва (Lean), впливають на три основні фінансові звіти.

9. Що таке точка беззбитковості і чому її розрахунок є важливим елементом фінансового планування?

10. Які існують основні джерела фінансування бізнесу? Поясніть різницю між власним та залученим капіталом.

11. Навіщо компанії впроваджують принципи сталого розвитку (ESG) в операційну діяльність? Наведіть приклади ініціатив для кожного з трьох аспектів (E, S, G).

12. Що таке матриця оцінки ризиків і як вона допомагає в управлінні операційними ризиками?

13. Які ключові розділи зазвичай включає бізнес-план? Опишіть коротко зміст кожного з них.

14. Поясніть, як пов'язані між собою операційний та фінансовий плани. Чому операційний план є фундаментом для фінансової моделі?

15. Що таке аналіз чутливості і чому він є важливим «стрес-тестом» для бізнес-моделі?

Тестові завдання

1. Який документ слугує дорожньою картою для підприємницького починання та є інструментом управління?

- а) Маркетингова стратегія
- б) Бізнес-план
- в) Фінансовий звіт
- г) Статут компанії

2. Що відповідає на питання «Чим ми прагнемо стати?» і спрямоване на довгострокову перспективу?

- а) Місія
- б) Операційна ціль
- в) Бачення (візія)
- г) Маркетингова стратегія

3. Який аналітичний інструмент використовується для оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища?

- а) SWOT-аналіз
- б) Аналіз беззбитковості
- в) PEST-аналіз
- г) Матриця ризиків

4. Яка концепція лежить в основі операційного плану і являє собою послідовність ключових видів діяльності для створення цінності?

- а) Фінансове моделювання
- б) Маркетингова стратегія
- в) Ланцюг створення вартості
- г) Ієрархія цілей

5. До якого типу витрат належить купівля нового виробничого обладнання?

- а) Операційні витрати (OpEx)
- б) Прямі матеріальні витрати
- в) Капітальні інвестиції (CapEx)
- г) Виробничі накладні витрати

6. Який фінансовий звіт демонструє прибутковість компанії за певний період, показуючи доходи та всі витрати?

- а) Балансовий звіт
- б) Звіт про рух грошових коштів
- в) Звіт про прибутки та збитки (P&L)
- г) Звіт про власний капітал

7. Який показник ефективності інвестицій показує, скільки прибутку генерує кожна вкладена гривня?

- а) NPV
- б) IRR
- в) ROI
- г) COGS

8. Який показник враховує часову вартість грошей і показує, чи перевищать майбутні грошові потоки суму початкових інвестицій?

- а) Чиста приведена вартість (NPV)

- б) Рентабельність інвестицій (ROI)
- в) Внутрішня норма дохідності (IRR)
- г) Точка беззбитковості

9. До якого джерела фінансування належать гроші, отримані від венчурних фондів в обмін на частку в компанії?

- а) Залучений капітал (Debt)
- б) Власний капітал (Equity)
- в) Банківський кредит
- г) Лізинг

10. Що є основною метою аналізу беззбитковості?

- а) Визначити загальну суму доходів компанії
- б) Визначити обсяг продажів, необхідний для покриття всіх витрат
- в) Оцінити вплив зміни цін на прибуток
- г) Проаналізувати структуру активів та пасивів

11. Для якого стейкхолдера бізнес-план виконує функцію оцінки кредитоспроможності та здатності повернути кошти?

- а) Засновники бізнесу
- б) Інвестори
- в) Кредитори (банки)
- г) Ключові співробітники

12. Який рівень ієрархії цілей охоплює період до 1 року і перетворює стратегію на повсякденні дії?

- а) Стратегічні цілі
- б) Тактичні цілі
- в) Операційні цілі
- г) Фінансові цілі

13. Розробка кількох альтернативних моделей майбутнього (оптимістичної, песимістичної, базової) є сутністю...

- а) PEST-аналізу
- б) Аналізу чутливості
- в) Сценарного планування
- г) Аналізу беззбитковості

14. Процес синхронізації маркетингових кампаній з виробничими планами для уникнення дефіциту або надлишку товару називається...

- а) Стандартні операційні процедури (SOPs)
- б) Управління ланцюгом поставок
- в) Планування продажів та операцій (S&OP)
- г) Контроль якості

15. Який аспект принципів сталого розвитку (ESG) охоплює забезпечення безпечних умов праці та інвестиції в розвиток персоналу?

- а) Екологічний (E)
- б) Соціальний (S)
- в) Управлінський (G)
- г) Фінансовий

16. Згідно з матрицею оцінки ризиків, який ризик вимагає першочергової уваги?

- а) Ризик з низькою ймовірністю та низьким впливом
- б) Ризик з високою ймовірністю та низьким впливом
- в) Ризик з низькою ймовірністю та високим впливом
- г) Ризик з високою ймовірністю та високим впливом

17. Чітке розмежування між собівартістю реалізованої продукції (COGS) та операційними витратами (OpEx) є критично важливим для розрахунку...

- а) Чистого руху грошових коштів
- б) Валової та операційної прибутковості
- в) Розміру власного капіталу
- г) Потреби в капітальних інвестиціях (CapEx)

18. Який фінансовий звіт є «знімком» компанії на конкретну дату, що показує її активи та джерела їх фінансування?

- а) Звіт про прибутки та збитки (P&L)
- б) Звіт про рух грошових коштів
- в) Балансовий звіт (Balance Sheet)
- г) Звіт про аналіз чутливості

19. «Стрес-тест» для бізнес-моделі, який показує, як зміни ключових показників (ціни, обсягу продажів) впливають на чистий прибуток, називається...

- а) Аналіз беззбитковості
- б) Сценарне планування
- в) Аналіз чутливості
- г) NPV аналіз

20. Внутрішня норма дохідності (IRR) – це ставка дисконтування, за якої...

- а) Чистий прибуток дорівнює нулю
- б) NPV дорівнює нулю
- в) ROI дорівнює 100%
- г) Грошовий потік від операційної діяльності є максимальним

Кейси

Кейс: Розробка бізнес-плану для стартапу «EcoHome-Tech»

Ситуація: Уявіть, що ви – команда підприємців, яка розробила інноваційну систему «розумного будинку», орієнтовану на максимальне енергозбереження та використання екологічних матеріалів. Ваша система інтегрує управління освітленням, опаленням, вентиляцією та безпекою через мобільний додаток, що дозволяє користувачам зменшити комунальні витрати до 40%.

Завдання: Розробити ключові розділи бізнес-плану для стартапу «EcoHome-Tech», щоб презентувати проєкт потенційним інвесторам для залучення стартового капіталу.

Етапи роботи:

I. Стратегічні основи

1. Сформулюйте місію та бачення для «EcoHome-Tech».
2. Визначте 2-3 довгострокові стратегічні цілі на перші 5 років діяльності (наприклад, частка ринку, вихід на міжнародні ринки).

II. Аналіз середовища та операційний план

1. Проведіть короткий PEST-аналіз, визначивши по одному ключовому фактору в кожній категорії (політичний, економічний, соціальний, технологічний), що може вплинути на ваш бізнес.

2. Опишіть основні етапи ланцюга створення вартості: від закупівлі комплектуючих до післяпродажного обслуговування.

3. Визначте основні операційні ризики (наприклад, збій у постачанні, технологічні несправності) та запропонуйте план їх пом'якшення.

III. Фінансове обґрунтування

1. Складіть прогноз основних статей звіту про прибутки та збитки на перші 3 роки (виручка, собівартість, операційні витрати, чистий прибуток).

2. Розрахуйте точку беззбитковості в одиницях продукції, припускаючи, що постійні витрати на рік становлять 1 500 000 грн, ціна однієї системи – 50 000 грн, а змінні витрати на одну систему – 25 000 грн.

3. Визначте потребу в стартовому капіталі та запропонуйте структуру фінансування (наприклад, 60% – венчурні інвестиції, 40% – власні кошти).

IV. Презентація для інвесторів

1. Створіть коротку презентацію (5-7 слайдів у PowerPoint або Canva), яка б висвітлювала ключові моменти вашого бізнес-плану.

2. Особливу увагу приділіть фінансовим показникам (прогнозований ROI, NPV) та унікальній ціннісній пропозиції вашого продукту.

3. Будьте готові представити свій проєкт (5-7 хвилин).

Робота виконуватиметься у групах по 3-4 студенти. Для ефективної роботи студентам рекомендується використовувати Інтернет для дослідження ринку, Excel або Google Sheets для фінансових розрахунків, а також PowerPoint або Canva для створення візуально привабливої презентації.

Критерії оцінювання:

1. Стратегічна ясність (максимально 20 балів): Чіткість місії, бачення та реалістичність цілей.

2. Глибина аналізу та операційного планування (максимально 25 балів): Якість PEST-аналізу та логічність операційного плану.

3. Обґрунтованість фінансової моделі (максимально 30 балів): Точність розрахунків, реалістичність прогнозів та розуміння фінансових показників.

4. Управління ризиками (максимально 10 балів): Адекватна ідентифікація ризиків та пропозиції щодо їх мінімізації.

5. Якість та переконливість презентації (максимально 15 балів): Структура, візуальне оформлення та впевненість подачі матеріалу.

Рекомендована література до розділу:

1. Barrow, C., Barrow, P. and Brown, R. (2018) *The Business Plan Workbook: A Step-by-Step Guide to Creating and Launching Your Own Business*. Kogan Page. ISBN: 978-0749481797.
2. Benninga, S. (2008) *Financial Modeling*. 3rd edn. MIT Press. ISBN: 978-0262026284.
3. Besley, S. and Brigham, E.F. (2016) *CFIN*. 5th edn. South-Western College Pub. ISBN: 978-1305661653.
4. Burns, P. (2016) *Entrepreneurship and Small Business: Start-up, Growth and Maturity*. Red Globe Press. ISBN: 978-1137430359.
5. David, F.R. and David, F.R. (2017) *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson. ISBN: 978-1292148496.
6. Drucker, P.F. (2001) *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness. ISBN: 978-0887309991.
7. Harvard Business Review (2014) *Creating Business Plans (HBR 20-Minute Manager Series)*. Harvard Business Review Press. ISBN: 978-1625272225.
8. Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (2008) *Essentials of Strategic Management*. Cengage Learning. ISBN: 978-0547194325.
9. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regnér, P. (2020) *Exploring Strategy: Text & Cases*. 12th edn. Pearson. ISBN: 978-1292282459.
10. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008) *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press. ISBN: 978-1422163634.
11. Meredith, J. R. and Shafer, S. M. (2023) *Operations and Supply Chain Management for MBAs*. 8th edn. John Wiley & Sons. ISBN: 978-1119898696.
12. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-0470876411.
13. Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. ISBN: 978-0029250907.
14. Slack, N., Brandon-Jones, A. and Johnston, R. (2016) *Operations Management*. Pearson. ISBN: 978-1292098678.
15. Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E. and Strickland, A.J. (2020) *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education. ISBN: 978-1260575668.

Тема 7

ОГЛЯД БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

- 7.1. *Сутність та функції бізнес-моделі підприємства*
- 7.2. *Класифікація бізнес-моделей підприємства*
- 7.3. *Середовище функціонування бізнес-моделі*

У сучасних дослідженнях у сфері економіки та управління бізнесом значну увагу надають створенню ефективної бізнес-моделі підприємства, що зумовлено потребою бізнесу в цілісному розумінні своєї діяльності, всього спектру механізмів, які використовуються для створення та пропозиції цінності споживача, і отримання вигоди від цієї діяльності. Поняття «бізнес-модель» нерозривно пов'язане з проблемою взаємодій конкурентів, оскільки цінність створюється спільно численними фірмами, що взаємодіють на ринку. Незважаючи на те, що багато дослідників розглядають бізнес-модель в якості окремої одиниці аналізу, питання про її єдиний теоретичний фундамент як інструмент економіки бізнесу, залишається відкритим.

Гарантія того, що товар чи послуга відповідає потребам ринку, є лише однією зі складових успіху будь якого бізнесу. Іншим ключовим аспектом є відповідь на питання, як бізнес збирається заробляти гроші. І тут важливим є процес вибору і формування бізнес-моделі.

Мета теми полягає у формуванні в студентів комплексного уявлення про процес вибору та формування бізнес-моделі підприємства з метою забезпечення конкурентних переваг та довгострокового успіху.

Основними **завданнями** даної теми є:

- ознайомлення студентів із сутністю поняття «бізнес-модель» та її складовими;
- розгляд різновидів традиційних та інноваційних бізнес-моделей;
- формування навичок студентів щодо вибору бізнес-моделі, яка враховує потреби ринку і можливості підприємства ;
- розуміння економічного середовища функціонування бізнес-моделі;
- формування практичних навичок презентації бізнес-моделі;

- виконання студентами практичних завдань щодо аналізу реальної ринкової ситуації та бізнес-моделі, обговорення кейсів із реального бізнесу, а також розробка студентами власних бізнес-моделей та їх презентація.

7.1. Сутність та функції бізнес-моделі підприємства

У сучасних дослідженнях у сфері економіки та управління бізнесом значну увагу надають створенню ефективної бізнес-моделі підприємства, що зумовлено потребою бізнесу в цілісному розумінні своєї діяльності, всього спектру механізмів, які використовуються для створення та пропозиції цінності споживача, і отримання вигоди від цієї діяльності. Поняття «бізнес-модель» нерозривно пов'язане з проблемою взаємодій конкурентів, оскільки цінність створюється спільно численними фірмами, що взаємодіють на ринку. Незважаючи на те, що багато дослідників розглядають бізнес-модель в якості окремої одиниці аналізу, питання про її єдиний теоретичний фундамент як інструмент економіки бізнесу, залишається відкритим.

Гарантія того, що товар чи послуга відповідає потребам ринку, є лише однією зі складових успіху будь якого бізнесу. Іншим ключовим аспектом є відповідь на питання, як бізнес збирається заробляти гроші. І тут важливим є процес вибору і формування бізнес-моделі.

Поняття «бізнес-модель» є описом того, як бізнес може отримати прибутки, тобто визначає та створює вигідні умови (ціннісні пропозиції) для споживачів за відповідною ціною на цільовому ринку при очікуваних витратах і доходах. Бізнес-модель є актуальною як для нового, так і наявного бізнесу. Вона допомагає залучити інвестиції та мотивувати персонал і керівництво компанії.

Успішна бізнес-модель дозволяє бізнесу задовольняти потреби клієнтської бази із зрозумілою структурою витрат та конкурентоспроможними цінами. Діючим компаніям є сенс час від часу аналізувати свою бізнес-модель, щоб розуміти, наскільки вона відповідає поточній економічній ситуації та потребам ринку. Молодому бізнесу, який планує залучити інвесторів, бізнес-модель потрібна для того, щоб показати, як він планує заробляти. Детальна бізнес-модель переконує інвесторів у тому, що компанія має добре продуманий бізнес-план.

Бізнес-модель можна використовувати як схему функціонування бізнесу, яка відображає взаємодію різних суб'єктів та об'єктів бізнесу, пов'язує специфічні «входи та виходи» і пропонує клієнтську цінність, що відповідає вимогам споживачів та забезпечує зростання прибутку. Взаємодія цих складових відображає змістовну проекцію бізнес-моделі фірми (рис. 7.1.1).

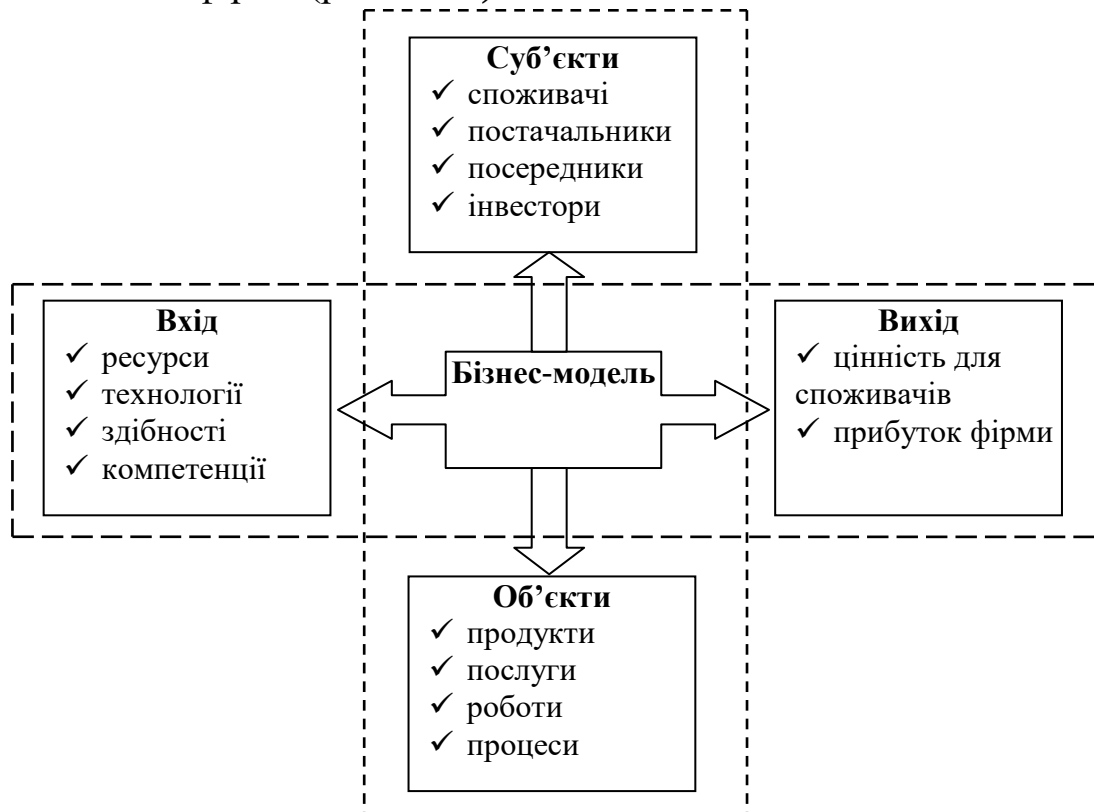


Рис. 7.1.1. Сутність бізнес-моделі підприємства

Виходячи із сутності бізнес-моделі підприємства в умовах посилення конкуренції на ринку, можна виокремити завдання, які вона повинна вирішувати:

1. Зрозуміло описати логіку ведення бізнесу фірмою: зазвичай власники бізнесу добре знають чим займається їхня фірма, але для зацікавлених сторін (партнери, персонал, інвестори) доступно і чітко не можуть описати механізм функціонування бізнесу.

2. Стати інструментом реалізації стратегії фірми за допомогою опису та зрозумілої інтерпретації її основних складових: досвід діяльності українського бізнесу показує, що розроблена стратегія фірми, як правило, залишається на папері і є причиною неефективного стратегічного управління. Саме візуалізація стратегії допоможе персоналу фірми зрозуміти свою роль і внесок у процес її реалізації.

3. Ідентифікувати складові «входу» бізнес-моделі і перетворити їх в пріоритетну цінність для споживача. Зокрема фірма повинна для себе знайти унікальні технології, ресурси, здібності та компетенції для створення унікальних товарів з доданою вартістю, які найповніше відповідатимуть потребам споживачів і забезпечать поточні та майбутні переваги бізнесу на ринку.

4. Подати формалізовану структуру фірми як бізнес-системи, що дозволить оптимізувати взаємозв'язок окремих елементів бізнес-моделі, підвищити ефективність управління бізнесом та впровадити цифрові управлінські моделі.

Економічну сутність структури бізнес-моделі можна представити за допомогою окремих її елементів (рис. 7.1.2):

- ціннісна пропозиція – цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує підприємство на основі своїх товарів і послуг;
- клієнти – система створення цінності, що включає постачальників, цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- інфраструктура – ресурси, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінанси – фінансова модель підприємства, яка визначає структуру витрат та способи отримання прибутку.

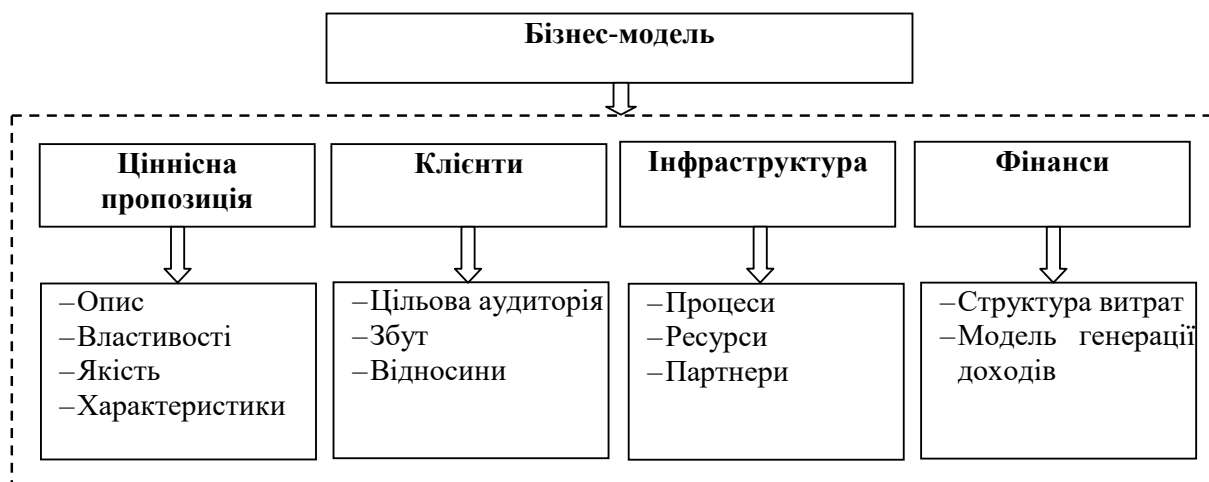


Рис. 7.1.2. Структура бізнес-моделі підприємства

Зміст бізнес-моделі фірми розкривається через її функції:

- у стратегічній сфері – це визначення місії, бачення та можливості розвитку бізнесу на різних ринках, пристосування

- до майбутніх уподобань споживачів, отримання конкурентних переваг та вигод на ринку;
- в операційній сфері – це забезпечення ефективного розподілу усіх ресурсів, налаштування бізнес-процесів фірми відповідно до наявних ресурсів і можливостей, розвиток та удосконалення здібностей, реалізація компетенцій та перетворення інновацій у ціннісну пропозицію для задоволення уподобань споживачів;
 - у фінансовій сфері – це залучення інвестицій, генерування доходів і прибутків та зростання капіталізації бізнесу.

Використання бізнес-моделей на практиці здійснюється для:

- оцінки і аналізу ефективності бізнесу окремої фірми порівняно з аналогічними фірмами;
- для оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості бізнесу в майбутньому;
- для оптимізації бізнесу з точки зору стратегії і з точки зору максимізації та утримання цінності, яку фірма створює для споживачів та інших зацікавлених осіб в її бізнесі.

Теоретик бізнесу та автор безлічі бестселерів Олександр Остервальдер пропонує перед вибором бізнес-моделі відповісти на кілька запитань. Вони дозволять оцінити різноманітні аспекти бізнесу (табл. 7.1.1).

Таблиця 7.1.1

Оцінка аспектів бізнесу для вибору бізнес-моделі

№ з/п	Аспект	Питання
1	Створення попиту	Наскільки складно споживачам перейти на товари чи послуги вашої компанії?
2	Регулярний дохід	Чи вимагає кожен продаж додаткових зусиль, чи він гарантує подальший продаж і зростання доходів?
3	Доходи та витрати	Ви отримуєте дохід до чи після того, як виникають витрати?
4	Структура витрат	Ваша структура витрат інша і важливо краще, ніж у конкурентів?
5	Залучення цільової аудиторії до створення цінності	Чи дозволяє бізнес-модель споживачам безкоштовно створювати цінність для вашої компанії?
6	Масштабованість	Чи легко ви можете рости, не стикаючись з перешкодами, наприклад, пов'язаними з інфраструктурою, підтримкою споживачів, наймом персоналу?
7	Захист від конкуренції	Чи добре бізнес-модель захищає вас від конкурентів?

Дослідження суті та функцій бізнес-моделі дозволяє стверджувати, що вона передбачає дії, які пов'язані:

1) із створенням чогось: проектування та розробка, закупівля сировини, виробництво тощо;

2) із продажем чогось: пошук та залучення клієнтів, здійснення продажу, розповсюдження продукту або надання послуги.

Бізнес-модель, бізнес-план та бізнес-стратегія – у чому різниця?

Незважаючи на те, що бізнес-модель і бізнес-план є ключовими елементами загальної бізнес-стратегії, проте це не те саме. Бізнес-модель показує, як компанія генеруватиме дохід і досягатиме прибутковості, у той час як бізнес-план аналізує, як вона реалізовуватиме свою бізнес-модель. Під цим маються на увазі і операційні процеси, і фінансові прогнози. Бізнес-модель, як правило, стабільніша за бізнес-стратегію – вона не змінюється миттєво. Бізнес-стратегія пояснює, як компанія зароблятиме більше ніж конкуренти. Рішення, що приймаються щодо бізнес-цілей, становлять бізнес-модель. При цьому рішення, які використовуються для того, щоб обійти конкурентів, є бізнес-стратегією. Тому бізнес-модель впливає на втілення ідеї, визначає напрямок маркетингу і дає розуміння, як бізнес може заробляти.

Припустимо, є магазин, який пропонує клієнтам дизайнерський одяг – це бізнес-модель. Коли поряд відкривається інший бізнес, що працює за схожою моделлю, вступає в дію бізнес-стратегія. Власнику магазину доведеться думати, як він виділятиметься серед конкурентів – можливо, за допомогою системи знижок, програми лояльності чи додавання нових продуктів до лінійки.

Таким чином, суть ефективно працюючої бізнес-моделі полягає в тому, щоб отримувати від клієнтів більше грошей, ніж потрібно на створення товару чи послуги. Варто врахувати, що для ефективної стратегії не потрібна нова бізнес-модель, достатньо використовувати вже існуючу. Наприклад, більшість ресторанів працюють за стандартною бізнес-моделлю, але кожен заклад фокусує свою стратегію на певну категорію клієнтів.

7.2. Класифікація бізнес-моделей підприємства

Аналіз практики розробки і реалізації бізнес-моделей показує, що бізнес-моделі можуть створюватися для окремо визначеного товару/послуги чи групи однорідних товарів послуг, для фірми загалом, для групи компаній або холдингу. Бізнес-моделі можна класифікувати за різними критеріями, залежно від того, як компанія створює, доставляє та отримує цінність. Ось основні типи бізнес-моделей:

За способом отримання доходу:

- продуктова модель – базується на продажі фізичних або цифрових товарів чи послуг (Apple (iPhone, MacBook), IKEA, Zara);
- передплатна модель – передбачає регулярні платежі за постійний доступ до товару чи послуги (Netflix, Spotify, Microsoft 365, фітнес-клуби);
- рекламна модель – надання безкоштовних послуг користувачам з метою монетизації їхньої уваги через рекламу (Google, Facebook, більшість онлайн-медіа, традиційне телебачення);
- маркетплейс – передбачає створення середовища для взаємодії двох або більше груп користувачів, зазвичай продавців і покупців (Amazon, Uber, Airbnb, eBay, Glovo, Temu);
- фріміум – поєднання безкоштовних базових послуг з платними преміум-функціями (Dropbox, LinkedIn, Slack, мобільні ігри).

За типом взаємодії бізнес-моделі є:

- B2B (Business-to-Business) – бізнес-модель, в якій компанії продають товари чи послуги іншим бізнесам, а не кінцевим споживачам (SAP – корпоративне програмне забезпечення, Salesforce – CRM-системи, Caterpillar – промислове обладнання, Alibaba.com – B2B-платформа для гуртових закупівель);
- B2C (Business-to-Consumer) – бізнес-модель, орієнтована на продаж товарів та послуг безпосередньо кінцевим споживачам (Amazon, Netflix, Starbucks – кав'ярні, Zara – роздрібна торгівля одягом);
- C2C (Consumer-to-Consumer) – бізнес-модель, що забезпечує взаємодію між споживачами для продажу товарів чи послуг одне одному, зазвичай через онлайн-платформи (eBay – торговий майданчик, BlaBlaCar – спільні поїздки, Etsy –

- платформа для продажу хендмейд-товарів, OLX – дошка оголошень);
- B2G (Consumer-to-Consumer) – бізнес-модель, орієнтована на продаж товарів та послуг державним установам, органам влади та бюджетним організаціям (Lockheed Martin – оборонна промисловість, Deloitte – консалтинг для державного сектору, Cisco – IT-інфраструктура для державних установ, компанії, що будують об'єкти інфраструктури);
 - B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) – гібридна бізнес-модель, за якої компанія продає продукти чи послуги бізнесам, але в кінцевому рахунку орієнтована на обслуговування споживачів цих бізнесів (Intel «Intel Inside» – компоненти для виробників ПК, Shopify – платформа для створення інтернет-магазинів, PayPal – платіжна система для онлайн-бізнесів, HubSpot – маркетингові інструменти для компаній);
 - C2B (Consumer-to-Business) – бізнес-модель, в якій фізичні особи створюють цінність, яку використовують компанії (YouTube – платформа для призначеного для користувача відео контенту, Upwork – фрілансери для бізнесу, iStockphoto – фотобанк із користувацькими зображеннями, пошукові системи, що використовують поведінкові дані користувачів);
 - P2P (Peer-to-Peer) – бізнес-модель, що забезпечує пряму взаємодію між рівноправними учасниками без традиційних посередників, часто з використанням технологій розподіленого реєстру (BitTorrent – обмін файлами, децентралізовані фінансові платформи (DeFi), P2P-кредитування (Zora, LendingClub), біткоїн та інші блокчейн-мережі);
 - D2C (Direct-to-Consumer) – бізнес-модель, за якої виробник продає свою продукцію безпосередньо кінцевим споживачам, обминаючи традиційних посередників і роздрібні мережі (Tesla – прямі продажі автомобілів, Warby Parker – окуляри онлайн, Dollar Shave Club – засоби для гоління, Casper – матраци онлайн).

Аналіз бізнес-моделей за типом взаємодії дозволяє компаніям краще визначити свою роль на ринку, оптимізувати комунікаційні стратегії та канали продажів, а також виявити нові можливості для розвитку бізнесу в рамках своєї екосистеми взаємодій з різними типами клієнтів та партнерів.

За способом створення цінності:

- виробнича модель – перетворення сировини на готову продукцію для подальшого продажу (Toyota, Samsung, BASF);
- дистрибуційна модель – зосереджена на ефективному переміщенні товарів від виробників до кінцевих споживачів. Її основна цінність полягає в організації та оптимізації ланцюжка поставок, забезпеченні доступності товарів та послуг у потрібному місці в потрібний час (Amazon – комбінована модель маркетплейсу та дистрибуції, Walmart – глобальна роздрібна мережа з власною логістикою, DHL, FedEx, UPS – логістичні оператори; Metro Cash & Carry – гуртовий дистриб'ютор, 7-Eleven – франчайзингова роздрібна мережа);
- сервісна модель – надання послуг клієнтам, часто на основі часу або результату (консалтингові фірми, юридичні компанії, салони краси, ремонтні сервіси);
- платформна модель – фокусується на створенні цифрової інфраструктури для прямої взаємодії та обміну цінностями між двома або більше групами користувачів. Замість створення продуктів чи послуг, платформи забезпечують середовище, де різні сторони можуть знаходити одна одну, взаємодіяти та проводити транзакції (Amazon – об'єднує покупців, продавців та розробників сервісів, Uber – з'єднує пасажирів і водіїв, Airbnb – платформа для власників житла і мандрівників, App Store і Google Play – об'єднують розробників та користувачів додатків, Booking.com – пов'язує готелі з мандрівниками).

За інноваційністю бізнес-моделі є:

- дизруптивні – радикально змінюють існуючі ринки, створюючи нові парадигми взаємодії та споживання. Вони переосмислюють традиційні методи ведення бізнесу, часто використовуючи технологічні інновації для вирішення проблем споживачів новими способами (Uber – трансформація ринку таксі, Netflix – заміна DVD-прокату та традиційного телебачення, Airbnb – альтернатива готельному бізнесу);
- адаптивні – вдосконалюють існуючі підходи, впроваджуючи значні покращення в уже наявних продуктах, послугах чи процесах. Вони не створюють принципово нових ринків, але суттєво трансформують наявні (Zara – швидка мода з інноваційним ланцюжком поставок. Dollar Shave Club – підписка на бритви,

Spotify – легальний стрімінг музики, Nespresso – кавові капсули як доповнення до кавових машин);

- традиційні – базуються на перевірених часом підходах з мінімальними інноваціями. Вони зосереджені на ефективності, якості та стабільності, а не на радикальних змінах (локальні ресторани і кафе, роздрібні магазини з традиційною моделлю, ремонтні майстерні, виробники базових товарів повсякденного попиту);
- революційні – повністю переосмислюють цілі галузі, часто на основі проривних технологій або радикально нових підходів до створення цінності (SpaceX – комерціалізація космосу, Bitcoin та блокчейн-технології, компанії в галузі генної інженерії та штучного інтелекту, Neuralink – інтерфейси мозок-комп'ютер);
- трансформаційні – спрямовані на послідовне перетворення традиційних бізнесів шляхом впровадження нових технологій, процесів та способів створення цінності (Disney – трансформація з традиційної медіа-компанії в цифрову екосистему з Disney+, Microsoft – перехід від продажу програмного забезпечення до хмарної моделі, LEGO – комбінування фізичних конструкторів з цифровими елементами; банки, що впроваджують цифрові сервіси паралельно з традиційними).

Аналіз бізнес-моделей за рівнем інноваційності дозволяє компаніям краще розуміти свої стратегічні можливості та ризики, визначати оптимальний баланс між стабільністю та інноваціями, а також передбачати майбутні зміни ринку та адаптуватися до них.

Серед підходів, запропонованих для класифікації бізнес-моделей, слід зазначити класифікацію «Архетипи бізнес-моделей МІТ» (MIT Business Model Archetypes (BMAs), розроблену групою фахівців з Массачусетського технологічного інституту очолювану Пітером Вейлом (2004).

Типологія «Архетипи бізнес-моделей МІТ» ґрунтується на двох фундаментальних вимірах бізнесу будь-якої компанії.

Перший вимір – типи прав на активи, які продаються компанією. Даний вимір дозволяє виділити чотири базові бізнес-моделі: творець (creator), дистриб'ютор (distributor), власник (landlord), та брокер (broker).

Другий вимір – активи, які залучені до бізнесу: фізичні, фінансові, нематеріальні та людські. На основі основних типів активів у межах кожної з чотирьох основних бізнес-моделей виділяються ще чотири підкатегорії бізнес-моделей.

Загалом у рамках даної типології виділено 16 типів спеціалізованих бізнес-моделей, але лише половина з них набула поширення серед великих компаній у даний час. Розглянута типологія бізнес-моделей наведена в табл. 7.2.1.

Таблиця 7.2.1

**Матриця бізнес-моделей «Архетипи бізнес-моделей MIT»
за П. Вейлом**

Базова бізнес-модель		Вид ресурсів			
		Фізичні	Фінансові	Нематеріальні	Людські
Права на активи	Творець	виробник	підприємець	винахідник	нелегальний бізнес
	Дистриб'ютор	роздрібні/ гуртові продавці	фінансовий посередник	посередники на ринку нематеріальних активів	нелегальний бізнес
	Власник	власники фізичних активів	власники фінансових активів	власники нематеріальних активів	підрядники
	Брокер	товарні брокери	фінансові брокери	брокери нематеріальних активів	рекрутери, аутсорсинг персоналу

Зміст бізнес-моделей та приклади компаній, які використовують різні бізнес-моделей за Пітером Вейлом представлено в табл. 7.2.2.

Таблиця 7.2.2

Характеристика бізнес-моделей за П. Вейлом

№ з/п	Вид бізнес-моделі	Зміст	Компанії
1	Виробник	Фірми, які є виробниками певних товарів чи послуг	General Motors, Bethlehem Steel
2	Підприємець	Фірми, які інвестують в підприємницьку ідею, а потім продають її як окремий бізнес чи компанію	Серійні підприємці, фірми-інкубатори
3	Винахідник	Компанії, що створюють і продають нематеріальні активи – патенти, авторські права	Lucent's Bell Labs
4	Роздрібний/гуртовий продавець	Компанії, пов'язані із поширенням товарів через мережі супермаркетів та Інтернет магазинів	Wal-Mart, Amazon

Продовження таблиці 7.2.2.

5	Фінансовий посередник	Компанії, що функціонують на фінансовому ринку у формі банків, інвестиційних фондів, факторингових компаній	Merrill Lynch, Goldman Sachs
6	Посередник на ринку нематеріальних активів	Фірми, що купують і продають нематеріальні активи – авторські права, патенти, доменні імена (Інтернет)	NTL Inc.
7	Власник фізичних активів	Фірми, що здають у лізинг/оренду або передають у користування будь-яке власне рухоме і нерухоме майно	Marriott, Hertz division of Ford
8	Власник фінансових активів	Компанії, які надають позики у вигляді грошей або інших фінансових активів чи інструментів – банківські установи, кредитні спілки та союзи, страхові компанії	Bank of America, Fannie Mae, Aetna, Chubb
9	Власник нематеріальних активів	Компанії, що на основі ліцензій передають у користування інтелектуальні продукти – програмне забезпечення, бази даних, бренди, торгові марки	Microsoft, Wendy's, New York Times
10	Підрядник	Фірми, персонал яких надає клієнтам певні види послуги у сфері консультування, проектування, освіти, медицини, логістики	Accenture, Federal Express
11	Товарний брокер	Фірми, які організовують можливість укладення угод між продавцем і покупцем щодо купівлі-продажу фізичних активів – товарні біржі, Інтернет магазини	eBay, Priceline
12	Фінансовий брокер	Компанії, що організовують можливість укладення угод між продавцем і покупцем щодо операцій із фінансовими активами – страхові брокери, брокери на валютних і фінансових біржах	eTrade, Schwab
13	Брокер нематеріальних активів	Компанії, що організовують можливість укладення угод торгівлі об'єктами інтелектуальної власності – аукціони з продажу творів мистецтва і культури	Valassis
14	HR-брокер	Компаній, які підбирають персонал для компаній-замовників – рекрутингові агенції та компанії з аутсорсингу персоналу	Robert Half, EDS

Переважає більшість компаній використовує вже існуючі та перевірені на практиці бізнес-моделі лише вдосконалюючи їх для пошуку конкурентних переваг. У табл. 7.2.3 наведено перелік стандартних та інноваційних бізнес-моделей, які можна використовувати для того, щоб розпочати бізнес.

Бізнес-модель франшизи – особливо поширена у ресторанній індустрії, але нерідко приклади її реалізації можна побачити у всіх

сферах послуг – від прибирання приміщень до кадрових агенцій. Вона передбачає продаж стратегії для запуску та ведення успішного бізнесу комусь іншому. Часто франчайзі отримує концепцію франчайзингу, фінансовий план, юридичний супровід, бренд-бук та бізнес-бук, а також навчальні матеріали. По суті, успішна компанія дає право користуватися своєю працюючою бізнес-моделлю, яку сама ж і випробувала за роки існування бізнесу. За такою моделлю працюють McDonald's, Subway.

Таблиця 7.2.3

Види стандартних та інноваційних бізнес-моделей

Види бізнес-моделей					
Стандартні бізнес-моделі			Інноваційні бізнес-моделі		
Модель прямих продажів	Рекламна модель	Модель франшизи	Модель дропшипінгу	Партнерська програма	Модель freemium
Модель white label	Комісійна модель	Модель ліцензування	Модель шерінгу	Модель за підпискою	Маркетплейс
Модель лізингу	Модель low-touch	Модель бритва і лезо	Модель бандлінгу	Модель краудсорсингу	Модель кастомізації
Модель лезо і бритва			Модель зворотного аукціону		

Бізнес-модель white label – головна перевага такої бізнес-моделі в тому, що ви вкладаєте гроші лише у виробництво. Тут важливо сконцентруватися на оптимізації виробничих процесів, це значно збільшить шанси на економію від масштабів. Товари з білою етикеткою – це продукти, які після випуску не мають конкретної назви і продаються різними компаніями під своїм брендом. Тайванську технологічну компанію Foxconn можна сміливо віднести до найбільших підприємств, що використовують бізнес-модель White Label. Foxconn виробляє електронні пристрої та компоненти для відомих брендів: Apple, Dell та Intel.

Комісійна бізнес-модель – посередницький бізнес, що пов'язує покупців та продавців, тим самим спрощуючи угоду. Посередники беруть плату за якусь дію чи результат або з покупців, або з продавців, інколи ж з обох. Така модель підходить агентствам нерухомості, PR-агентствам, рекрутинговим агентствам та іншому бізнесу, які надають послуги. Наприклад, є компанії, які допомагають іншим компаніям шукати покупців.

Ліцензування – така бізнес-модель базується на продажу ліцензій на розповсюдження. Прикладом є компанія Crossjekt – лабораторія, що спеціалізується на самоін'єкційних препаратах для надзвичайних ситуацій. Контракт на розповсюдження продукції Crossjekt поширюється на певну територію та стосується конкретної молекули, пов'язаної з пристроєм Zeneo. Тобто ліцензії є надзвичайно цільові.

Лізинг – бізнес-модель, що передбачає довгострокову оренду із правом викупу, наприклад устаткування, по закінченні терміну договору. Модель лізингу найчастіше використовується для дорогих продуктів, коли клієнти не можуть дозволити собі покупку, але їм доступна оренда продукту на певний час.

Модель low-touch – завдяки бізнес-моделі з низьким рівнем обслуговування компанії знижують свої ціни за рахунок меншої кількості послуг. Один із найкращих прикладів такого типу бізнес-моделі – бюджетні авіалінії Ryan Air та продавці меблів на зразок ІКЕА. В обох випадках бізнес-модель low-touch означає, що клієнтам необхідно або придбати додаткові послуги, або робити щось самотійно, щоб знизити витрати.

Модель «бритва і лезо» – бізнес-модель названа на честь продукту, завдяки якому і була вигадана: продайте довговічний продукт нижче вартості, щоб збільшити обсяг продажу якогось компонента цього продукту. Так, компанії, що виробляють бритви, можуть віддавати покупцям бритву практично безкоштовно, розраховуючи на те, що він стане постійним покупцем величезної кількості лез у довгостроковій перспективі. Мета продажу – залучити клієнта до системи постійної взаємодії та отримати гарантію, що з часом буде багато додаткових покупок. Прикладом є Gillette, струменеві принтери, Caterpillar, Amazon's Kindle.

Модель «лезо і бритва» – переосмисливши попередню бізнес-модель, ви можете запропонувати клієнтам продукт із високою вартістю та розвивати продажі додаткових продуктів із низькою вартістю. Подібно до моделі «бритва і лезо», клієнтів часто мотивують приєднатися до певної продуктової системи. Однак на відміну від попереднього варіанту, первісна покупка в цьому випадку стає великим продажем, в результаті якого компанія заробляє більшу частину своїх грошей. Додаткові продукти потрібні лише для того, щоб клієнти користувалися дорожчою річчю. Прикладом є iPod і iTunes, Keynote, Numbers.

Дропшипінг – це продаж чужих товарів, і цим він відрізняється від звичайної торгівлі. Дропшиперу не потрібно купувати товар, орендувати склад і контролювати доставку, його завдання просувати товари та шукати клієнтів. Дропшипінг ідеально підходить тим, хто хоче швидко запустити Інтернет магазин без великих вкладень.

Партнерська програма – така бізнес-модель пов'язана із рекламною моделлю, але має деякі специфічні особливості. Найчастіше у партнерській моделі використовуються посилання (вони вбудовуються у контент), а не візуальні рекламні оголошення, які легко ідентифікуються. Наприклад, на сайті з оглядом книжкових новинок можна вставляти партнерські посилання на книжкові інтернет-магазини. Якщо відвідувач, перейшовши на посилання, купує книгу, партнер платить сайту невелику комісію. Аналогічно схема працює на сайтах-агрегаторах квитків. Прикладом є Ozon, Aviasales.

Шеринг – модель, за якої люди відмовляються від приватної власності на користь колективної. Наприклад, обмінюються одягом чи купують дорогу машину на кілька сімей. Її суть полягала у найефективнішому використанні ресурсів. Згодом бізнес звернув увагу на цей тренд і вирішив використати у своїх інтересах. Так з'явилися майданчики, які пропонують людям товари спільного користування. Прикладом таких бізнес-моделей є сервіс оренди житла Airbnb, сервіс таксі Uber. Популярний сьогодні напрямок бізнесу на шерингу – каршеринг, щохвилинна або погодинна оренда автомобіля. Похвилинна оренда самокатів – кікшерінг – з'явилася в Америці у 2017 р. Тоді у Каліфорнії запустився сервіс Bird.

Модель за підпискою – ґрунтується на регулярних платежах в обмін на послуги або товари, забезпечує стабільний потік прибутку та на додаток допомагає вибудувати лояльні стосунки з аудиторією. На сьогодні це один з найбільших трендів у світі електронної комерції. В умовах швидкоплинного технологічного розвитку, компанії шукають нові рішення, які привернуть нових клієнтів. Вона набула поширення завдяки мережевим виданням, а тепер використовується серед виробників програмного забезпечення та тих, хто надає он-лайн послуги. Прикладом є такі сервіси за підпискою, як Netflix, Amazon Prime Video, Apple TV+. На сьогодні B2B підписка – це один з найефективніших способів оптимізувати процеси у введені бізнесу.

Бандлінг – при використанні такої бізнес-моделі об'єднується кілька продуктів, при цьому ціна на них стає дешевшою, ніж якби вони продавалися окремо. Таким чином, клієнтів мотивують більше купувати. Як приклад можна навести флористів, які до букету квітів пропонують додати коробку шоколадних цукерок або м'яку іграшку. Також бандлінг використовують фітнес-центри, які роблять знижки за умови оплати кількох занять одразу.

Краудсорсинг – це модель бізнесу через залучення до вирішення тих чи інших проблем інноваційної виробничої діяльності широкого кола осіб для використання їх творчих здібностей, знань та досвіду на кшталт субпідрядної роботи на добровільних засадах із застосуванням інформаційних технологій. Якщо вам, подібно до YouTube, вдалося об'єднати велику кількість людей, які безкоштовно забезпечують ваш сайт контентом, то ви використовуєте модель краудсорсингу. Ця бізнес-модель найчастіше поєднується з рекламним форматом для отримання прибутку, але є й інші варіанти. Наприклад, можна дати можливість дизайнерам розробляти дизайн футболок та виплачувати їм відсоток від продажу. Компанії, які намагаються вирішувати складні проблеми, часто публічно розповідають про це, щоб хтось поділився порадою. Автори успішних рішень отримують заохочення і компанія за рахунок цих порад може розвивати свій бізнес. Ключем до успішного бізнесу за моделлю краудсорсингу є надання «гідної» нагороди для залучення великої кількості людей. Прикладом є Вікіпедія, японська компанія Муїї, проект eBird, який використовує ресурси любителів для спостереження за птахами.

Кастомізація – коли деякі компанії використовують існуючі продукти або послуги, доповнюючи їх елементами, які роблять кожний продаж унікальним для конкретного клієнта. Достатньо звернути увагу на спеціальних туристичних агентів, які організують подорожі для заможних клієнтів. Кастомізація може бути застосована і до таких продуктів, як кросівки, велосипеди. Прикладом є компанія з виробництва кедів Vans, компанія Nike, бренд Ralph Lauren, який дає можливість зробити кастомізацію свого знаменитого Polo, італійський модний будинок Fendi, який може створити вироби з кашеміру за індивідуальним замовленням і доповнити їх вишивкою на смак клієнта.

Зворотній аукціон – бізнес-модель, яка дозволяє покупцям називати продавцям свою ціну. Наприклад, Priceline.com свого часу

провів революцію в онлайн-бронюванні саме завдяки такій концепції. Користувачі сайту вибирають район міста, що цікавить їх, зірковість готелю і називають ціну, яку готові заплатити. Якщо ця ціна не нижча за тарифи на номери, які надають заклади, відразу ж приходять підтвердження та назва готелю. Інша американська компанія LendingTree дозволяє потенційним позичальникам зв'язуватися із кількома кредитними операторами для пошуку оптимальних умов. Платформа допомагає їм робити покупки та порівнювати ставки та умови щодо різних фінансових продуктів.

Важливо зазначити, що багато моделей є гнучкими і можуть масштабуватися, тому їхнє застосування часто залежить від конкретної реалізації та стратегії компанії. Для малого бізнесу підходять моделі, що вимагають менших стартових інвестицій, дозволяють швидко розпочати діяльність і фокусуються на нішових ринках або персоналізованих послугах. Середній бізнес часто прагне масштабування та оптимізації процесів, використовуючи моделі, що дозволяють розширювати клієнтську базу та підвищувати ефективність. Великий бізнес часто використовує моделі, які дозволяють охопити широку аудиторію, створювати екосистеми, масштабуватися глобально та впроваджувати революційні зміни (табл. 7.2.4).

Таблиця 7.2.4

Бізнес-моделі для малого, середнього та великого бізнесу

Малий бізнес	Середній бізнес	Великий бізнес
Продуктова модель: Модель прямих продажів Дропшипінг Комісійна модель Сервісна модель Традиційні бізнес-моделі C2C (Consumer-to-Consumer) P2P (Peer-to-Peer)	Продуктова модель Передплатна модель Фріміум модель B2B (Business-to-Business) B2C (Business-to-Consumer): D2C (Direct-to-Consumer) Виробнича модель Дистрибуційна модель: Модель White Label: Ліцензування Лізинг Адаптивні бізнес-моделі Франшиза	Рекламна модель Маркетплейс B2B (Business-to-Business) B2G (Business-to-Government) B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer) C2B (Consumer-to-Business) Платформна модель Дизруптивні, революційні та трансформаційні моделі Виробник Роздрібний/гуртовий продавець Фінансовий посередник Власник нематеріальних активів Підрядник Брокерські моделі (товарні, фінансові, нематеріальних активів, HR-брокер) : Модель «бритва і лезо»:

Наведений список не вичерпний, його можна доповнювати. Але підприємцям-початківцям варто пам'ятати про те, що для досягнення успіху в бізнесі далеко не завжди потрібно винаходити нову бізнес-модель, адже все нове пов'язане з вищими ризиками. Навпаки, використання існуючих моделей може спростити ситуацію, оскільки ці моделі вже довели свою ефективність. Цей огляд допоможе зрозуміти різноманітність бізнес-моделей та їхню придатність для компаній різного розміру. Вибір конкретної моделі має ґрунтуватися на ретельному аналізі ринку, можливостях підприємства та його стратегічних цілях.

7.3. Середовище функціонування бізнес-моделі

Дослідження середовища функціонування бізнес-моделі необхідне для розуміння її сутності та ролі в загальній архітектурі будь-якої компанії. Основними елементами середовища функціонування бізнес-моделі підприємства є складові внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 7.3.1). Кожен із цих елементів не може функціонувати ізолювано один від одного, тому їхній взаємний вплив і зв'язок має потужний ефект на функціонування будь-якого бізнесу.



Рис. 7.3.1. Середовище функціонування бізнес-моделі

Основними складовими внутрішнього середовища бізнес-моделі є система організації бізнесу, стратегія бізнесу та інформаційні технології.

Стратегія бізнесу і бізнес-модель. Оскільки бізнес-модель є деталізованим баченням компанії, то важливим є проблема зв'язку впровадження бізнес-моделі із реалізацією стратегії бізнесу. Побудова бізнес-моделі є основою для аналізу взаємодії фірми із зовнішнім середовищем та процесів перетворення ресурсів у цінність для споживачів. Розробка нової чи модифікація існуючої бізнес-моделі передбачає аналіз чинників, що максимізують довгострокову прибутковість бізнесу. Тому бізнес-модель фірми є основним інструментом стратегічного аналізу і розробки стратегії розвитку бізнесу. Вона допомагає структурувати та переводити стратегію фірми на операційний рівень та підвищувати ймовірність реалізації стратегічних цілей. Відповідно до методології побудова бізнес-моделі є невід'ємною частиною процесу розробки стратегії, та в подальшому проведенні стратегічного аналізу діяльності фірми на ринку. Як показує практика вітчизняного та зарубіжного бізнесу, що чим кращу бізнес-модель обрала компанія, тим стійкішою та реалістичнішою є стратегія. Тобто, бізнес-модель і стратегія є однаково важливими та мають ті самі цілі, але на різних бізнес-рівнях.

Відмінності у розумінні бізнес-моделі у сучасних дослідженнях проявляються також і в трактуванні співвідношення між стратегією фірми та бізнес-моделлю. Впродовж тривалого часу саме стратегія була тим всеосяжним поняттям, яка пов'язувала внутрішні ресурси фірми з її зовнішнім оточенням. Однак поява нових елементів бізнес-моделі поставила на порядок денний питання співвідношення цих понять.

За всього різноманіття трактувань представлено окремі підходи щодо взаємозв'язку бізнес-моделі і стратегії фірми (рис.7.3.2):



Рис 7.3.2. Взаємозв'язок бізнес-моделі і стратегії бізнесу
(Лотиш О.Я., 2022)

1. Стратегія є частиною бізнес-моделі фірми, тобто стратегія, обумовлена бізнес-моделлю фірми, є вужчим поняттям, а бізнес-модель визначає ті принципи, на яких будується стратегія. Автори вважають, що стратегія, спираючись на бізнес-модель, працює для досягнення диференціації від конкурентів. Бізнес-модель – це загальне поняття, яке описує цінність фірми, що створюється для клієнта, як вона це робить і як отримує з цього вигоду. Стратегія ж протистоїть конкуренції: вона створює пропозицію цінності для кожного сегмента ринку, формує взаємодію з каналами для доставки цієї цінності та створює конкурентні бар'єри.

2. Бізнес-модель є частиною стратегії фірми, тобто стратегія визначає напрям розвитку для бізнес-моделі фірми. При такому підході стратегія пов'язує між собою всі складові бізнес-моделі і має справу ще й з конкуренцією, тобто сама по собі бізнес-модель не дає фірмі можливості досягти успіху на ринку – це лише структура бізнесу. Питання ж формування конкурентної переваги та диференціації на ринку знаходяться виключно у площині стратегії фірми. Стратегія визначає, що необхідно робити фірмі, щоб відрізнятись від своїх конкурентів.

3. Бізнес-модель та стратегія фірми виконують незалежні завдання, але можуть перетинатися за низкою аспектів. Автори, які дотримуються такого підходу, роблять акцент на відмінних рисах, властивих стратегії фірми та її бізнес-моделі. При цьому стратегія фокусується на конкуренції та створенні конкурентної переваги, а бізнес-модель – на кооперації, партнерстві та спільному створенні цінності. Бізнес-модель визначає, які види діяльності взаємодіють для реалізації стратегії фірми і ґрунтується на фрагментарній та неповній інформації, а стратегія – на повноті та надійності інформації. Встановлено відповідність між бізнес-моделлю, орієнтованою на інновації, та всіма типами стратегій (диференціація, лідерство за витратами, стратегія виходу з ринку (Лотиш О.Я., Костецька Н.І., 2023)).

Таким чином, узагальнюючи підходи щодо суті, взаємозв'язку і взаємообумовленості між бізнес-моделлю та стратегією визначено особливості цих понять за окремими критеріями, які відображено у табл. 7.3.1.

Порівняльний аналіз бізнес-моделі та стратегії бізнесу
(Лотиш О.Я., 2022)

Критерії	Бізнес-модель	Стратегія
Мета розробки	Способи монетизації та управління цінністю	Побудова і підтримка стійкої ринкової позиції фірми з врахуванням конкуренції
Фокус	Бізнес-модель фокусується на створенні цінності і одночасно описує те, як фірма перетворює створену цінність на прибуток	Стратегія дивиться далі і на основі аналізу фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги
Мислення при розробці	Опортуністичне мислення – створення бізнес-моделі з метою створення унікальності та індивідуальності	Лінійне мислення – проведення аналізу на основі логічних, універсальних підходів
Підхід до використання методики	Принцип від часткового до загального: бізнес-моделі можуть змінити саму галузь	Принцип від загального до часткового: структура та особливості бізнес-моделей визначається галуззю
Орієнтація методики	Орієнтація на дизайн та досконалість у розробці елементів бізнес-моделі	Орієнтація на практичне використання та важливість якнайшвидшого впровадження нової бізнес-моделі
Процес вибору моделі	Інтенсивний процес пошуку бізнес-моделі. Опрацювання множинних сценаріїв	Ранній вибір прийнятної бізнес-моделі здійснюється за результатами діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища фірми
Гнучкість до змін	Аналітична конструкція бізнес-моделі передбачає високу чутливість фірми до стану ринку, що дозволяє прогнозувати попит	Гнучкість стратегії знаходить відображення у швидкості відповідної реакції на зміни ринку та своєчасне коригування цілей та пріоритетів
Механізм досягнення цілі	Бізнес-модель створює архітектуру перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу	Стратегія і стратегічний аналіз відповідає на питання, як перетворити вартість бізнесу на прибуток для акціонерів
Кількість моделей	Численні бізнес-моделі як всередині однієї галузі, і так і ті, що переходять з однієї до іншої галузі	У кожній галузі традиційно домінують небагато варіантів стратегій
Передбачуваний рівень знання про бізнес-оточення	Створення бізнес-моделі не вимагає глибоких знань про бізнес-оточення	Адекватність розробки стратегій залежить від складнішого аналізу, що вимагає повнішої інформації про середовище, в якому повинен розвиватися бізнес
Кінцевий результат	Орієнтація на цінність та ефективність	Орієнтація на ефективність

Отже, існуючі розбіжності в підходах досить легко знімаються, якщо співвідношення бізнес-модель і стратегія розглядається не абстрактно, а в контексті конкретного галузевого ринку та конкретної фірми, і визначається конкретна одиниця аналізу. Створення ефективної бізнес-моделі фірми передбачає конструювання механізму стратегічних переваг, які дозволяють найкращим чином задовольняти попит споживачів.

Система організації бізнесу і бізнес-модель. Організаційна складова бізнесу – це система взаємозв'язків між різними рівнями управління та функціональними областями, яка побудована для досягнення мети бізнесу. Вона пояснює взаємовідносини між працівниками або цілими підрозділами і є своєрідною оболонкою бізнес-моделі.

Грамотна побудована організаційна складова бізнесу вирішує одразу кілька важливих завдань:

- дозволяє ефективно розподілити обов'язки між співробітниками та підрозділами;
- встановлює систему підпорядкування та контролю;
- забезпечує координацію діяльності всіх елементів підприємства;
- спрощує процес ухвалення управлінських рішень;
- допомагає оптимізувати інформаційні потоки усередині компанії;
- дозволяє швидко адаптуватися до змін;
- дозволяє масштабувати бізнес, зберігаючи керованість.

Як вибрати відповідну організаційну структуру для малого та середнього бізнесу

Для малого та середнього бізнесу вибір оптимальної організаційної структури особливо важливий, оскільки від цього залежить ефективність роботи компанії та її здатність до зростання. Ось кілька рекомендацій, які допоможуть зробити правильний вибір:

1. Визначити стратегічні цілі бізнесу – структура має відповідати цілям компанії. Якщо планується активне зростання та вихід на нові ринки, то потрібна гнучкіша структура. Якщо мета – стабільність та оптимізація процесів, то підійде більш формалізована.

2. Оцінити поточний масштаб бізнесу та перспективи зростання – для невеликої компанії (до 20-30 співробітників) зазвичай підходить проста лінійна структура. У міру зростання бізнесу варто розглянути перехід до лінійно-функціональної чи функціональної структури.

3. Проаналізувати специфіку галузі – у високотехнологічних та інноваційних сферах краще працюють гнучкі структури (матрична). Для виробничих підприємств більше підходять ієрархічні (лінійна, функціональна).

4. Враховувати особливості продукту чи послуги компанії – якщо бізнес має широкий асортимент різномірної продукції, то варто подумати про дивізійну структуру. Компаніям з одним основним продуктом підійде багатофункціональна.

5. Оцінити кваліфікацію та досвід співробітників – складні організаційні структури (матрична, дивізійна) вимагають високої кваліфікації персоналу та розвинених управлінських навичок.

6. Проаналізувати зовнішнє середовище бізнесу – у динамічному середовищі, що швидко змінюється, краще використовувати гнучкі адаптивні структури. У стабільному середовищі ефективніше працюють більш формалізовані ієрархічні структури.

7. Звернути увагу на корпоративну культуру компанії – організаційна структура повинна відповідати цінностям та стилю управління, прийнятим у компанії. Наприклад, якщо є демократичний стиль керівництва, то жорстка ієрархічна структура може спричинити опір співробітників.

8. Не боятися експериментувати та комбінувати – можна використовувати елементи різних типів структур для створення оптимальної моделі для бізнесу.

9. Регулярно переглядати структуру – варто пам'ятати, що організаційна структура – це не догма, а інструмент досягнення цілей бізнесу. Тому необхідно бути готовими адаптувати її під мінливі умови та нові завдання, проводити регулярний аудит та коригувати структуру відповідно до нових завдань та викликів.

Ідеальної системи організації бізнесу не має. Кожен бізнес унікальний, і організаційна складова має відображати його специфіку: підприємцю треба не боятися експериментувати та комбінувати різні елементи, щоб створити оптимальну модель для своєї компанії.

Інформаційні технології та бізнес-модель. Не менш важливим елементом середовища функціонування бізнес-моделі є інформаційні технології, тобто всі інформаційні й комунікаційні технології, які використовуються на підприємстві. Роль цього компонента суттєво посилюється із проникненням сучасних комп'ютерних технологій, інформаційних мереж, а також Інтернет комерції у бізнес-діяльність.

Інформаційні технології значно впливають на всі аспекти бізнесу – від управління та маркетингу до виробництва та поставок. Автоматизація процесів допомагає компаніям скоротити витрати, поліпшити якість продукції і на послуг, і навіть збільшити швидкість реагування зміни довкілля. Зв'язок між ІКТ і бізнес-моделлю є особливо відчутним, оскільки він є каталізатором створення інноваційних бізнес-моделей.

У сучасних умовах все менше можна говорити про ІТ як про якусь окрему структуру чи сервіс. Разом зі стрімким розвитком технологій цифрові рішення стають важливою (а іноді невід'ємною) частиною сучасного бізнесу, продовжуючи або доповнюючи його бізнес-модель. Тому успішність сучасних компаній часто залежить від того, наскільки архітектура ІТ-систем враховує це.

Таким чином, стратегія, система організації бізнесу та інформаційні технології є елементами внутрішнього середовища функціонування бізнес-моделі компанії.

Окрім цього, бізнес-модель підприємства постійно знаходиться під впливом чинників зовнішнього середовища, які можуть обумовити необхідність її трансформації. Зовнішнє середовище бізнес-моделі включає пріоритети клієнтів, технологічні зміни, конкурентне, правове та соціально-культурне середовище. Більш детально структуру зовнішнього середовища представлено в темі 5 «Ринкове середовище бізнесу».

Значення середовища функціонування бізнес-моделі:

1. Адаптація та гнучкість – середовище функціонування змушує компанію адаптуватися до змін. Успішні бізнес-моделі зазвичай ті, які можуть гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

2. Інновації та розвиток – технологічні та соціальні зміни створюють можливості для інновацій, які можуть покращити або змінити бізнес-модель компанії.

3. Оцінка ризиків – знання зовнішніх та внутрішніх факторів допомагає передбачити можливі ризики та мінімізувати їх вплив, забезпечуючи стабільність та стійкість компанії.

4. Конкурентні переваги – компанії, які розуміють своє середовище, можуть використовувати його на свою користь, розробляючи унікальні конкурентні стратегії, створюючи унікальні пропозиції для своїх клієнтів.

Стійкість та довгостроковий успіх – середовище функціонування впливає на життєздатність бізнес-моделі у довгостроковій перспективі. Якщо компанія не враховує зміни зовнішнього середовища або не розвиває внутрішніх процесів, вона може зіткнутися із загрозами, які призведуть до занепаду.

Таким чином, середовище функціонування бізнес-моделі є ключовим аспектом для успішного функціонування та довгострокового зростання компанії. Важливо постійно аналізувати як зовнішні, так і внутрішні умови, щоб своєчасно коригувати бізнес-модель, покращувати її ефективність та мінімізувати можливі загрози.

Навчальний тренінг

Ключові терміни і поняття:

Сутність бізнес-моделі: об'єкти, суб'єкти, вхід, вихід. Завдання бізнес-моделі. Структура бізнес-моделі: ціннісна пропозиція, клієнти, інфраструктура, фінанси. Функції бізнес-моделі.

Підходи до класифікації бізнес-моделей. Матриця «Архетипи бізнес-моделей MIT» за Пітером Вейлом. Характеристика бізнес-моделей за П. Вейлом. Стандартні бізнес-моделі: модель прямих продажів, рекламна модель, модель франшизи, модель white label, комісійна модель, модель ліцензування, модель лізингу, модель low-touch, модель бритва і лезо. Інноваційні бізнес-моделі: модель дроппінгу, партнерська програма, модель freemium, модель шеренгу, модель за підпискою, маркетплейс, модель бандлінгу, модель краудсорсингу, модель кастомізації.

Середовище функціонування бізнес-моделі. Внутрішнє середовище бізнес-моделі. Стратегія бізнесу і бізнес-модель. Взаємозв'язок бізнес-моделі і стратегії бізнесу. Порівняльний аналіз бізнес-моделі і стратегії бізнесу. Система організації бізнесу і бізнес-модель. Інформаційні технології та бізнес-модель. Значення середовища функціонування бізнес-моделі.

Питання для перевірки знань студентів:

1. Назвіть основні складові бізнес-моделі. Яке значення має кожна складова у діяльності підприємства?
2. Які завдання повинна виконувати бізнес-модель в умовах посилення конкуренції?

3. Які основні складові елементи повинна відображати бізнес-модель?

4. З якою метою на вашу думку використовують бізнес-моделі у практичній діяльності підприємства?

5. Які функції бізнес-моделі ви б назвали на етапі стратегічного планування?

6. Які функції бізнес-моделі ви б назвали на етапі виробництва продукції?

7. Які функції бізнес-моделі ви б назвали у фінансовій сфері діяльності підприємства?

8. Опишіть, які основні аспекти бізнесу необхідно висвітлити при виборі бізнес-моделі.

9. У чому різниця між бізнес-моделлю, бізнес-планом і бізнес-стратегією?

10. Які існують підходи до класифікації і розробки бізнес-моделей?

11. Які критерії закладено в основу класифікації «Архетипи бізнес-моделей МІТ» за Пітером Вейлом?

12. Наведіть приклади компаній, які використовують різні бізнес-моделі за Пітером Вейлом.

13. Чим відрізняються стандарти та інноваційні бізнес-моделі?

14. Які ви знаєте стандартні бізнес-моделі? Наведіть приклади їхнього використання в бізнесі.

15. Які переваги та недоліки сучасних підходів до формування бізнес-моделі підприємства?

16. У яких сферах бізнес-діяльності використовують інноваційні бізнес-моделі? Наведіть приклади їх використання в українському і міжнародному бізнесі.

17. Опишіть середовище функціонування бізнес-моделі.

18. Як на вашу думку пов'язані бізнес-модель і стратегія бізнесу?

19. Яким чином організаційна складова бізнесу пов'язана з бізнес-моделлю фірми?

20. Як інформаційні технології впливають на розробку інноваційних бізнес-моделей?

Тестові завдання

1. Що таке бізнес-модель?

а) фінансовий план підприємства на рік;

- б) опис того, як компанія створює, передає та отримує цінність;
- в) маркетингова стратегія для залучення клієнтів;
- г) операційний план виробництва товарів або послуг.

2. Головною характеристикою бізнес-моделі компанії є:

- а) здатність створювати цінність за мінімального рівня витрат;
- б) здатність створювати необхідний рівень цінності, що відповідає пріоритетам споживачів за мінімального рівня витрат;
- в) здатність створювати необхідний рівень цінності, що відповідає пріоритетам споживачів;
- г) здатність створювати необхідний рівень цінності, що відповідає пріоритетам споживачів за умов зниження трудомісткості робіт.

3. Яка з наведених бізнес-моделей передбачає отримання доходу від продажу доступу до контенту або послуг на регулярній основі?

- а) модель вільного доступу (Freemium);
- б) модель підписки (Subscription);
- в) модель довгого хвоста (Long Tail);
- г) модель від одного до багатьох (One-to-Many).

4. Яка характеристика є ключовою для бізнес-моделі вільного доступу (Freemium)?

- а) всі основні функції продукту або послуги є платними;
- б) базова версія продукту або послуги надається безкоштовно, а розширені функції – за плату;
- в) дохід отримується виключно від реклами;
- г) продукт або послуга продається за собівартістю з метою залучення клієнтів.

5. Бізнес-модель платформи (Platform) передбачає:

- а) прямий продаж товарів або послуг кінцевим споживачам;
- б) створення цінності шляхом полегшення взаємодії між різними групами користувачів;
- в) виробництво та продаж нішевих продуктів;
- г) надання послуг консалтингу та експертизи.

6. Яка бізнес-модель часто використовується для цифрових продуктів з низькою вартістю зберігання та розповсюдження широкому колу споживачів?

- а) модель франчайзингу;

- б) модель довгого хвоста;
- в) модель бритви та леза;
- г) модель аукціону.

7. Бізнес-модель бритви та леза передбачає:

- а) продаж основного продукту за високою ціною та супутніх товарів за низькою;
- б) продаж основного продукту за низькою ціною та супутніх товарів за високою;
- в) отримання доходу виключно від сервісного обслуговування;
- г) надання обох продуктів безкоштовно в обмін на дані користувачів.

8. Яка бізнес-модель є характерною для компаній, що розширюють свій бізнес шляхом надання права іншим підприємцям використовувати їхню торгову марку та операційні системи?

- а) модель агрегатора;
- б) модель франчайзингу;
- в) модель від одного до багатьох;
- г) модель краудсорсингу.

9. Бізнес-модель агрегатора передбачає:

- а) виробництво власної унікальної продукції;
- б) об'єднання схожих послуг або продуктів від різних постачальників на одній платформі;
- в) надання послуг з доставки товарів;
- г) створення спільного підприємства з іншою компанією.

10. Яка бізнес-модель передбачає залучення великої кількості людей для спільного створення цінності, наприклад, контенту або ідей?

- а) модель партнерської програми;
- б) модель краудсорсингу;
- в) модель двостороннього ринку;
- г) модель прямого продажу.

11. Бізнес-модель двостороннього ринку (Two-Sided Market) створює цінність шляхом:

- а) продажу товарів через посередників;

- б) залучення та забезпечення взаємодії між двома різними групами клієнтів;
- в) орієнтації на вузький сегмент ринку;
- г) надання безкоштовних послуг в обмін на особисті дані.

12. Який елемент не є типовим для опису бізнес-моделі?

- а) ціннісна пропозиція;
- б) сегменти клієнтів;
- в) юридична адреса компанії;
- г) джерела доходів.

13. Яка бізнес-модель часто використовується для програмного забезпечення, де клієнти платять за використання протягом певного періоду часу?

- а) модель партнерської програми;
- б) модель підписки;
- в) модель вічного ліцензування;
- г) модель транзакційної комісії.

14. Бізнес-модель партнерської програми:

- а) прямий продаж товарів або послуг клієнтам;
- б) отримання комісії за залучення клієнтів або продажів через партнерів;
- в) спільне володіння бізнесом з іншою компанією;
- г) надання безкоштовних зразків продукції.

15. Яка бізнес-модель є характерною для роздрібних магазинів, де товари купуються та перепродаються з націнкою?

- а) модель від виробника до споживача;
- б) модель посередника;
- в) модель за запитом;
- г) модель краудфандингу.

16. Яка бізнес-модель часто використовується для фінансування стартапів шляхом залучення невеликих сум грошей від великої кількості людей?

- а) модель ангельських інвестицій;
- б) модель краудфандингу;
- в) модель венчурного капіталу;
- г) модель первинного публічного розміщення (Initial Public Offering).

17. Який з наведених елементів бізнес-моделі описує, як компанія будує відносини зі своїми клієнтами?

- а) ключові партнери;
- б) канали збуту;
- в) взаємодія з клієнтами;
- г) ключові види діяльності.

18. Яка бізнес-модель передбачає отримання доходу від комісій за успішні транзакції між покупцями та продавцями на платформі?

- а) модель аукціон;
- б) модель транзакційної комісії;
- в) модель маркетплейсу;
- г) модель партнерської програми.

19. Бізнес-модель маркетплейсу схожа на модель платформи, але з більшим акцентом на:

- а) наданні власних товарів або послуг;
- б) фасилітації купівлі-продажу товарів або послуг між третіми сторонами;
- в) створенні ексклюзивного контенту;
- г) наданні безкоштовних послуг для залучення користувачів.

20. Який фактор є важливим для успіху будь-якої бізнес-моделі?

- а) максимальна кількість працівників;
- б) використання найновіших технологій;
- в) здатність створювати, передавати та отримувати цінність;
- г) розташування офісу в престижному районі.

Завдання

Завдання 1. На прикладі діючого підприємства охарактеризувати елементи бізнес-моделі (за А. Остервальдером): продукт, інтерфейс споживача, управління інфраструктурою, фінансовий аспект;

Завдання 2. Визначити відмінності бізнес-моделей торговельних підприємств які здійснюють свою діяльність у форматі онлайн і офлайн..

Завдання 3. На прикладі однієї із компаній, що здійснює свою діяльність в економічному середовищі України, провести дослідження щодо її бізнес-моделі, охарактеризувавши перетворення

внутрішніх «входів» бізнесу (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» (продукція, послуги) і фінансовий результат для підприємства.

Кейси

Кейс 1. Netflix – Еволюція підписки

Опис ситуації: Netflix розпочинав як сервіс прокату DVD-дисків поштою, а потім успішно трансформувався в провідну світову платформу потокового відео за моделлю підписки.

Завдання для обговорення:

1. Проаналізуйте, які ключові елементи бізнес-моделі Netflix забезпечили її успіх на етапі прокату DVD.
2. Визначте основні зміни в бізнес-моделі Netflix під час переходу до потокового відео. Які нові джерела цінності були створені?
3. Які переваги та недоліки бізнес-моделі підписки для Netflix та її користувачів?
4. Які сучасні виклики стоять перед бізнес-моделлю Netflix у зв'язку з конкуренцією та змінами в споживчих звичках? Які можливі шляхи її подальшої еволюції?

Кейс 2. Airbnb – Платформа спільного використання

Опис ситуації: Airbnb створила глобальну платформу, яка дозволяє людям здавати в оренду своє житло туристам, руйнуючи традиційну готельну індустрію.

Завдання для обговорення:

1. Охарактеризуйте бізнес-модель Airbnb як платформу або двосторонній ринок. Які дві основні групи клієнтів вона об'єднує?
2. Яку цінність Airbnb пропонує кожній з цих груп клієнтів (власникам житла та гостям)?
3. Які ключові фактори сприяли швидкому зростанню та масштабуванню бізнес-моделі Airbnb?
4. Які регуляторні та соціальні виклики постали перед Airbnb? Як компанія намагається їх вирішувати?

Кейс 3. Spotify – Модель вільного доступу (Freemium)

Опис ситуації: Spotify пропонує безкоштовний доступ до музичного контенту з рекламою, а також платну підписку без реклами та з додатковими функціями.

Завдання для обговорення:

1. Поясніть, як працює бізнес-модель вільного доступу (Freemium) на прикладі Spotify. Яке співвідношення між безкоштовними та платними користувачами є оптимальним для компанії?

2. Які джерела доходу має Spotify? Оцініть їхню важливість для загальної прибутковості компанії.

3. Які стратегії Spotify використовує для конвертації безкоштовних користувачів у платних підписників?

4. Які конкурентні переваги та недоліки бізнес-моделі Spotify порівняно з іншими музичними стримінговими сервісами?

Кейс 4. Tesla: інновації в автомобільній індустрії

Опис ситуації: Tesla змінила підхід до виробництва та продажу автомобілів, відмовившись від традиційної дилерської мережі на користь прямих продажів, інтегрувавши виробництво батарей та запровадивши модель оновлення програмного забезпечення «по повітрю» (over-the-air updates).

Завдання для обговорення:

1. Проаналізуйте, як бізнес-модель Tesla відрізняється від бізнес-моделей традиційних автовиробників.

2. Оцініть роль енергетичних проєктів Tesla (Powerwall, Solar Roof) у загальній стратегії компанії.

3. Дослідіть, як модель прямих продажів та відсутність традиційної рекламної стратегії впливають на структуру витрат та маржинальність Tesla.

4. Розробіть сценарій розвитку бізнес-моделі Tesla на наступні 5 років з урахуванням посилення конкуренції з боку традиційних автовиробників, які активно інвестують в електромобілі.

Кейс 5. Банки в епоху цифрової трансформації

Опис ситуації: Традиційні банки стикаються з викликами з боку фінтех-стартапів та необхідністю трансформувати свої бізнес-моделі в умовах цифровізації. Розглянемо приклади двох банків:

традиційного банку з мережею фізичних відділень та цифрового банку без фізичних відділень (наприклад, Monobank в Україні).

Завдання для обговорення:

1. Порівняйте бізнес-моделі традиційного та цифрового банків за ключовими параметрами: структура витрат, канали взаємодії з клієнтами, джерела доходів, ціннісна пропозиція.
2. Оцініть вплив технологічних інновацій (блокчейн, штучний інтелект, відкриті API) на трансформацію бізнес-моделей банків.
3. Проаналізуйте, як традиційні банки можуть адаптувати свої бізнес-моделі для конкуренції з цифровими банками та фінтех-компаніями.
4. Розробіть концепцію гібридної бізнес-моделі банку, яка поєднувала б переваги традиційного та цифрового підходів.

**Кейс 6. Українська пошукова система EVO:
від маркетплейсу до бізнес-екосистеми**

Опис ситуації: Група компаній EVO, яка розвиває маркетплейси Prom.ua, Bigl.ua, Crafta.ua, Shafa.ua та інші проєкти, поступово розширює свою діяльність, створюючи екосистему для електронної комерції в Україні, яка включає не лише майданчики для продажу, але й логістичні сервіси, платіжні рішення та інструменти для бізнесу.

Завдання для обговорення:

1. Проаналізуйте еволюцію бізнес-моделі EVO від маркетплейсу до екосистеми. Визначте ключові етапи цієї трансформації.
2. Оцініть, як різні елементи екосистеми EVO посилюють один одного та створюють синергетичний ефект.
3. Порівняйте бізнес-модель EVO з глобальними гравцями електронної комерції (Amazon, Alibaba). Які елементи їхніх бізнес-моделей можуть бути адаптовані для українського ринку?
4. Розробіть концепцію нового сервісу, який міг би органічно доповнити екосистему EVO та створити додаткову цінність для продавців та покупців.

Кейс 7. Вибір бізнес-моделі

1. Green Mountain Coffee

Опис компанії: продає високоякісну каву «зручним» магазинам (магазини товарів повсякденного попиту) і компаніям, яким вишукана

кава (для гурманів) потрібна, щоб скласти конкуренцію Starbucks і іншим магазинам і кав'ярням, що пропонують елітну каву. Компанія просуває свою приналежність руху «зелених» і дотримується жорсткої екологічної політики, створюючи унікальний імідж і формуючи впізнанність бренду.

1. Залучення клієнтів. У 1998 р. Green Mountain з дрібної роздрібної мережі перетворилася на оптового торговця. Вона була єдиним продавцем елітної кави, орієнтованим на «зручні» магазини.

Сьогодні вона відома на ринку «зручних» магазинів і, коли останні стикаються з конкуренцією з боку спеціалізованих магазинів, Green Mountain стає для них очевидним вибором.

2. Пропозиція цінності клієнтам. «Зручні» магазини повинні змагатися з Starbucks, оскільки покупці кави, як правило, купують ще два-три додаткові товарні найменування. Green Mountain Coffee – один з небагатьох брендів, які пропонують «зручні» магазини.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Кава - це високоприбутковий продукт, особливо якщо продавати його оптом при незначних маркетингових витратах.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. «Зручні» магазини раді, що можуть витримувати конкуренцію мереж, які торгують кавою, і задоволені, що Green Mountain Coffee співробітничав з ними.

5. Зміцнення положення на ринку. В даний час конкурентів не так багато, але все може змінитися. Недавно компанія підписала крупний контракт з Exxon/mobil, який може привернути увагу конкурентів.

6. Фінансування діяльності компанії. Успіх і високий прибуток компанії дозволяють їй здобувати будь-які суми, необхідні для зростання.

2. Casual Male (Big and Tall)

Опис компанії: раніше мережа магазинів Big and Tall. Компанія змінила свою назву, щоб пом'якшити негативні асоціації, що викликаються колишнім ім'ям, і змістила акцент з пропозиції переважно костюмів і іншого строгого одягу на продаж повсякденного одягу. Магазини компанії розташовані в різних точках країни.

1. Залучення клієнтів. Спочатку привернула увагу клієнтів, які шукали одяг нестандартних розмірів (інші ритейлори її не

пропонували). Впізнанність імені і реклама в «Жовтих сторінках» забезпечили стійкий потік клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Тільки Casual Male Big and Tall пропонує клієнтам широкий вибір одягу нестандартних розмірів.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Прибуток високий, оскільки більшість рітейлорів пропонують дуже обмежений вибір одягу для «великих» людей і не здатні задовольнити цей сегмент ринку.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Задоволеність підвищилася, оскільки асортимент поповнився новими колекціями модного одягу.

5. Зміцнення положення на ринку. Ринок розширюється у міру того, як люди набирають вагу, але не до такого ступеня, щоб стати прибутковим ринком для інших аналогічних компаній.

6. Фінансування діяльності компанії. Компанія відкрила декілька магазинів і здатна вийти на нові ринки завдяки нинішнім успіхам в області продажів.

3. D Rock Landscape Supplies

Опис компанії: поставляє товари для літнього ландшафтного дизайну - декоративні камені, підпірні стінки, набори для каміна, деревну мульчу і прикраси для саду - як фірмам, ландшафтним дизайном, що займається, так і індивідуальним споживачам.

1. Залучення клієнтів. 70% прибутку забезпечують ландшафтних дизайнерів, а 30% - роздрібна торгівля. Два продавці підтримують постійний контакт з існуючими клієнтами-дизайнерами і шукають нових клієнтів.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Компанія пропонує дизайнерам і індивідуальним споживачам послуги комп'ютерного моделювання, які дають можливість побачити на моніторі комп'ютера передбачуваний результат, і забезпечує повний комплекс послуг з кожного проекту, надаючи клієнтам навіть ті продукти, яких сама не має в своєму розпорядженні.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Високий рівень обслуговування дозволяє встановлювати на продукт вищі ціни.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Власні складські запаси і договори про постачання і партнерство, ув'язнені з трьома іншими

фірмами-постачальниками товарів для ландшафтного дизайну, дозволяють доставляти продукт саме тоді, коли він необхідний.

5. Зміцнення положення на ринку. Два продавці регулярно відвідують 10 крупних і 30 дрібних замовників в даному муніципальному районі з метою утримання частки ринку.

6. Фінансування діяльності компанії. Постачальники пропонують 90-денні відстрочення платежів в літній період ажіотажного попиту, завдяки чому компанія може задовольнити будь-які свої потреби в додаткових товарно-матеріальних запасах.

4. Haige Manufacturing Company

Опис компанії: виробляє самохідні зрошувальні установки, використовувані переважно в процесі вирощування гібридних сортів кукурудзи. Продукти Haige поставляє безпосередньо фермерам, а не через дилерську мережу. Компанія існує на ринку вже 47 років і добре відома на Середньому Заході.

1. Залучення клієнтів. У компанії відмінна репутація і багато лояльних клієнтів. Проте вона не може добитися такого ж обхвату продажами, як у випадку, якщо б вона використовувала дилерську мережу, хоча Haige компенсує це щільним графіком заходів, що включають ярмарки на рівні штату або округу.

2. Пропозиція цінності клієнтам. Без націнки дилерів компанія змогла запропонувати клієнтам більше характеристик, чим конкуренти, що продають товари за тією ж ціною.

3. Пропозиція продуктів і послуг, що забезпечують високий прибуток. Прямі продажі забезпечують вищий прибуток, ніж продажі через дилерів.

4. Забезпечення задоволеності клієнтів. Компанія може запропонувати високий рівень обслуговування тільки на тих ринках, на яких у неї є сервісні центри. У інших випадках їй дуже складно надати клієнтам задовільний рівень обслуговування.

5. Зміцнення положення на ринку. Дилери, багато хто з яких має в своєму розпорядженні могутні відділи обслуговування, активно конкурують з Haige, і, у міру скорочення числа дрібних фермерів, їй складніше утримуватиме частку ринку.

6. Фінансування діяльності компанії. Створення мережі центрів обслуговування – дуже дорога і складна затія для Haige, та все ж

компанії необхідно відкривати нові центри, щоб підтримувати задоволеність власників крупних ферм корпоративного типу.

Завдання для обговорення:

1. Оберіть бізнес-модель з наведених вище компаній.
2. Проаналізуйте бізнес-модель вибраної компанії.
3. Внесіть зміни в бізнес-модель, які дозволять досягти успіху на ринку та більшої ефективності.

Формат роботи:

- Розділіть студентів на невеликі групи для опрацювання кейсів.
- Забезпечте достатньо часу для аналізу та підготовки відповідей.
- Заохочуйте дискусію та обмін думками між студентами.
- Підсумуйте ключові висновки після обговорення кожного кейсу, пов'язуючи їх з теоретичними концепціями бізнес-моделей.
- Запропонуйте студентам подумати про застосовність розглянутих бізнес-моделей в українському контексті, враховуючи поточну економічну ситуацію.

Рекомендована література до теми:

1. Канцір, І., Данилович-Кропивницька, М. (2021). Бізнес-економіка: навч. посібник. Львівська політехніка, 248 с.
2. Кібік, О., Белоус, К., Котлубай, В. (2017). Теорія бізнесу: навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 225 с.
3. Левковець О.М. (2019). Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. *Економічна теорія та право*, (37), 172-182.
4. Лотиш О.Я. (2022). Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. *Галицький економічний вісник. Том 78-79. (5-6)*, 7-15. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1102>
5. Лотиш О.Я. Костецька Н.І. (2023). Адаптація бізнес-моделей розвитку підприємств АПК України до економічних викликів сучасності. *Інноваційна економіка*, (№4), 37-45. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.6>
6. Миценко, І., Хаджинов, І. (2022). Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. *Економіка і організація управління*. (45). 25-38.

7. Омельченко, А., Ченуша, О. (2022). Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*, (21), 52-55.

8. Прохорова, В. (2022). Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*, (44), 274-280.

9. Роженко, О. (2018). Формування бізнес-моделі підприємства: конспект лекцій для студентів ступеня «бакалавр». Донец. нац. унт економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 83 с.

10. Сучасні моделі бізнесу. (2020). Методичні вказівки до вивчення курсу для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент». Кропивницький: ЦНТУ.

11. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

12. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want.

13. W. Chan Kim, Renée Mauborgne. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.

14. Rita Gunther McGrath. (2013). The End of Competitive Advantage: How to Thrive in Any Business Environment.»

15. Eric Ries. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.

16. Mark, W. Johnson. (2010.). Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Harvard Business Press.

ВИСНОВКИ

Навчальний посібник «Економіка та управління бізнесом» являє собою цілісне науково-освітнє видання, яке гармонійно інтегрує основи економічної теорії з практичними аспектами організації та розвитку бізнесу. Структура посібника побудована за принципом поступового ускладнення знань – від теоретико-методологічних засад до практичних інструментів аналізу, планування та моделювання бізнес-процесів, що забезпечує логічну послідовність викладу та формує комплексне розуміння сучасних підходів до підприємницької діяльності.

По-перше, теоретичний блок посібника розкриває повноту й взаємодоповнюваність ключових підходів сучасної економіки фірми. Розгляд підприємства крізь призму трансакційних витрат і управління специфічними активами дозволяє пояснити його межі та вибір між ринковими, ієрархічними чи гібридними формами координації. Включення понять обмеженої раціональності й опортунізму забезпечує реалістичність моделей прийняття рішень у корпоративному середовищі. Теорія агентських відносин висвітлює проблему інформаційної асиметрії та природу агентських витрат, підкреслюючи роль стимулів і механізмів контролю у гармонізації інтересів принципала й агента. Водночас теорія контрактів і прав власності показує, як дизайн угод і розподіл контрольних прав впливають на ефективність функціонування підприємства, розподіл ризиків та якість корпоративного управління. У підсумку фірма постає як система контрактів і механізмів координації, спрямована на мінімізацію витрат взаємодії та створення нової вартості.

По-друге, матеріали навчального посібника послідовно переводять увагу читача від теорії до прикладних аспектів підприємництва. Розділ, присвячений обґрунтуванню бізнес-ідеї, окреслює шлях від виявлення потреб цільових сегментів до їх економічної валідації, оцінки ризиків і підготовки до реалізації. Такий підхід формує у майбутніх фахівців здатність перетворювати абстрактний задум на структурований і переконливо обґрунтований проєкт.

По-третє, вагомим внеском є аналіз організаційно-правових форм підприємництва. Цей блок не обмежується юридичними класифікаціями, а розглядає вибір організаційної форми як стратегічне рішення, що визначає гнучкість управління, структуру відповідальності, рівень ризику та можливості залучення ресурсів. У поєднанні з характеристикою інституційного середовища читач отримує інструментарій для оцінки того, як «правила гри» – від регуляторної бази до захисту прав власності – впливають на траєкторії розвитку бізнесу.

По-четверте, значне місце у навчальному посібнику відведено аналізу ринкового середовища. Окреслюючи методи дослідження попиту, конкуренції й галузевих бар'єрів, автори пропонують практичні орієнтири для оцінки можливостей та обмежень підприємницької діяльності. Цей розділ вчить майбутніх економістів і управлінців застосовувати інструменти стратегічного аналізу для прийняття зважених управлінських рішень.

По-п'яте, блок із бізнес-планування представлено як інтегровану методологію, що охоплює стратегічний, операційний і фінансово-інвестиційний виміри управління підприємством. Бізнес-план трактується не як формальний документ, а як дієвий інструмент управління, що поєднує місію та цілі підприємства з ресурсними можливостями і умовами ринку. Завдяки цьому він стає механізмом забезпечення стійкості бізнесу та його здатності адаптуватися до мінливих економічних обставин.

Завершальний тематичний блок навчального посібника присвячено сучасним бізнес-моделям, які розглядаються як системні конструкції, здатні інтегрувати ціннісну пропозицію, ланцюг створення вартості, механізми монетизації та зовнішнє середовище в єдину рамку. Такий підхід формує у читача здатність мислити комплексно та стратегічно, співвідносячи внутрішні можливості підприємства з вимогами конкурентного ринку.

Дидактична логіка посібника підсилює його практичну значущість. Поєднання теоретичного матеріалу з контрольними запитаннями, практичними завданнями та кейсами забезпечує розвиток професійних компетентностей, сприяє аналітичному мисленню та формує готовність до прийняття управлінських рішень у різних економічних умовах.

З огляду на зміст і логіку викладу, навчальний посібник «Економіка та управління бізнесом» має подвійне значення. З одного боку, він є науковим продуктом, який систематизує та узагальнює сучасні підходи до аналізу бізнесу. З іншого боку, – практичним орієнтиром, що дозволяє перетворювати теоретичні знання на інструменти прийняття управлінських рішень. Поєднання цих двох вимірів робить його актуальним як для студентів економічних спеціальностей, так і для підприємців та управлінців, які прагнуть підвищити ефективність і конкурентоспроможність власних бізнес-процесів.

Таким чином, навчальний посібник «Економіка та управління бізнесом» – це не лише освітнє видання, а й науково-практичний орієнтир, що допомагає зрозуміти логіку функціонування бізнесу, осмислити природу підприємницьких процесів, виробити здатність застосовувати наукові знання у практичному контексті та створювати довгострокову цінність як для підприємства, так і для суспільства загалом.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

*Навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації*

Підписано до друку 04.10.2025.
Формат 60х 84/16. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний 80 г/м². Друк електрографічний.
Умов.-друк. арк. 20,0. Обл.-вид. арк. 16,21
Тираж 50 примірників. Замовлення № 10/25/2-6.

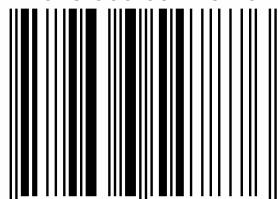
Видавець та виготувач:
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.*

Видавничо-поліграфічний центр "Університетська думка"
вул. С. Короля, 2, м. Тернопіль, 46004
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@wunu.edu.ua



ISBN 978-966-654-787-6



9 789666 547876 >