

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ



«Допустити до захисту»

В.о. завідувача кафедри

Зкофф
к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО

наукова ступінь, вчене звання, П.І).

« 10 » 06 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти бакалавр

на тему: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства в сфері електронної комерції з виходу українських крафтових виробників на міжнародні маркетплейси»

Виконала: студентка IV курсу, групи 4412
Спеціальності 076 "Підприємство та торгівля"

ОП Бізнес та приватне підприємництво

(шифр і назва спеціальності)

Здобувач: Шакула Дар'я

Керівник к.е.н., доцент О.П Корнієнко

Миколаїв - 2026 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА
МАКАРОВА**

Факультет економіки та екології моря
Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Освітній рівень - перший бакалаврський
Спеціальність 076 "Підприємство та торгівля"
Освітня програма - Бізнес та приватне підприємництво

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми



Жукова О.Ю.

« 30 » 09 2026р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студентці Шакулі Дар'ї

Тема роботи: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства в сфері електронної комерції з виходу українських крафтових виробників на міжнародні маркетплейси»

Керівник роботи к.е.н., доцент О.П Корнієнко

Затверджені наказом ректора № 212-уч від « 02 » 03 2026 року

Термін подання роботи травень 2026 року

Вихідні дані по роботі: монографічні видання, наукові статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, Інтернет-ресурси, наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, аналітичні звіти платформ електронної торгівлі (Etsy, Statista).

Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

1. Підприємництво як первинна ланка економіки
2. . Оцінка результатів господарської діяльності підприємства
3. . Бізнес-план розвитку підприємства

Перелік презентаційних матеріалів:

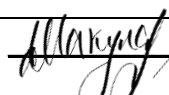
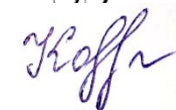
1. Загальна класифікація підприємств в Україні (організаційно-правова форма, розмір, сфера діяльності)
2. Цілі та завдання планування на підприємстві
3. Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного планування
4. Динаміка світового ринку електронної комерції та частка маркетплейсів
5. Динаміка доходів платформи Etsy (2019-2023 pp.)
6. Основні показники українського e-commerce у 2024 р.
7. Схема реалізації бізнес-ідеї агентства «CraftExport»
8. Організаційна структура управління агентством
9. Прогноз доходів і витрат агентства на 5 років
10. Грошовий потік та показники ефективності проєкту (NPV, IRR, PI, ROI)
11. Матриця SWOT-аналізу агентства
12. Оцінка ризиків: ймовірність, вплив та заходи мінімізації

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Ном ер	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи
1	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2025р. - 15.09.2025р.
2	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2025р. - 30.09.2025р.
3	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2025 р. - 31.10.2025 р.
4	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.11.2025р. - 15.11.2025 р.
5	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2025 р. - 31.01.2026 р.
6	Розробка теоретичного розділу	01.02.2026р. - 29.02.2026 р.
7	Розробка аналітичного розділу	01.03.2026р. - 31.03.2026р.
8	Розробка проєктного розділу	01.04.2026р. - 30.04.2026р.
9	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	01.05.2026 р. - 15.05.2026 р.
10	Редагування рукопису кваліфікаційної роботи та ознайомлення з ним наукового керівника	16.05.2026 р. - 30.05.2026 р.
11	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	01.06.2026 р. - 10.06.2026 р.
12	Подання рукопису кваліфікаційної роботи для перевірки на виявлення збігів / ідентичності / схожості роботи	10.06.2026 р.
13	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	18.06.2026 р. - 23.06.2026 р.
14	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів / ідентичності / схожості роботи	23.06.2026 р.
15	Розробка проєкту демонстраційного матеріалу та доповіді	25.06.2026 р. - 26.06.2026 р.
16	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	28.06.2026 р.
17	Захист роботи перед АК	30.06.2026 р.

Здобувач

Керівник роботи

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи створення підприємств та роль планування в господарській діяльності. Проведено аналіз міжнародного ринку електронної комерції та обґрунтовано бізнес-ідею створення агентства «CraftExport» з метою виведення українських виробників рукоділля на платформу Etsy. В якості організаційно-правової форми обрано індивідуальне підприємництво (3-я група єдиного податку). Розроблено повний бізнес-план: загальні інвестиції - 68 000 грн, поріг рентабельності - на 3-му році, чистий прибуток на 5-му році - 1 487,8 тис. грн, рентабельність - 44,3%, що підтверджує ефективність проєкту.

Ключові слова: підприємство, планування, бізнес-план, електронна комерція, Etsy, рентабельність, міжнародна торгівля.

ABSTRACT

The qualification work examines the theoretical foundations of enterprise creation and the role of planning in entrepreneurial activities. An analysis of the international e-commerce market has been conducted and the business idea of establishing the «CraftExport» agency for bringing Ukrainian craft producers onto the Etsy platform has been substantiated. A sole proprietorship (3rd unified tax group) was selected as the legal form. A complete business plan has been developed: total investment - UAH 68,000, break-even - in year 3, net profit in year 5 - UAH 1,487.8 thousand, profitability - 44.3%, confirming the high efficiency of the project.

Key words: enterprise, planning, business plan, e-commerce, Etsy, economic efficiency, international trade.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ	12
1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції	12
1.2. Роль планування в забезпеченні ефективності підприємницької діяльності.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ Й ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ	26
2.1. Аналіз ринку електронної комерції	26
2.2. Обґрунтування бізнес-ідеї й організаційно-правової форми підприємства	37
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Резюме	45
3.2. Опис продукту	47
3.3. Маркетинговий план.....	51
3.4. План реалізації товарів.....	55
3.5. Організаційний план	59
3.6. Фінансовий план	62
3.7. Оцінка ризиків	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

У трансформаційній та турбулентній економіці, що перебуває під впливом четвертої промислової революції, економічне середовище характеризується високою динамікою, нестабільністю та зростаючою невизначеністю. Стрімкий науковий і технічний прогрес створює умови для появи нових продуктів і технологій, нових соціальних потреб та прискореного оновлення засобів виробництва. Технології та продукти, що втрачають актуальність, швидко витісняються більш інноваційними, ефективними та конкурентоспроможними рішеннями.

Тема кваліфікаційної роботи, присвячена створенню підприємства, яке спеціалізується на наданні комплексних послуг з виведення українських крафтових виробників на міжнародні маркетплейси (маркетинговий супровід, менеджмент акаунтів та логістичний консалтинг), є актуальною у зв'язку з тим, що зростає зацікавленість ринку в цих послугах. У контексті цифрової трансформації світової торгівлі та необхідності підтримки експортного потенціалу України розвиток малого бізнесу за допомогою глобальних платформ (e-commerce) стає стратегічним пріоритетом.

Оптимальним варіантом виконання даного завдання є розробка бізнес-плану.

Метою кваліфікаційної роботи є огляд теоретичних положень щодо діяльності підприємств в Україні, дослідження значення і ролі планування в процесі цього функціонування, та розробка бізнес-плану створення нового підприємства в галузі інформаційно-консультаційних послуг та електронної комерції.

Для досягнення мети в роботі вирішуються наступні завдання:

1. Визначити соціально-економічну природу підприємства та його основні функції.
2. Охарактеризувати роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності.

3. Проаналізувати ринок міжнародної електронної комерції та оцінити потенціал крафтового сектору України.

4. Обґрунтувати бізнес-ідею та визначити організаційно-правову форму підприємства.

5. Розробити бізнес-план створення підприємства з операційного менеджменту експорту товарів крафтових виробників.

Об'єктом дослідження є теоретичне та практичне функціонування підприємства, а предметом дослідження є методичні механізми планування його діяльності в галузі міжнародної електронної комерції.

Інформаційними джерелами інформації, використаними при створенні даної роботи, були правові норми, що стосуються підприємництва, організації бухгалтерського обліку та фінансової звітності, аналітичні звіти платформ електронної торгівлі (Etsy Reports).

Структурно кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти економічної природи підприємства, а також особливості господарської діяльності в Україні, структуру та чинники, що визначають її ефективність, логіку розвитку та роль бізнес-плану

У другому розділі проведено аналіз ринку послуг у сфері електронної комерції, обґрунтовано бізнес-ідею щодо створення сервісного підприємства та обрано його організаційну та правову форму.

У третьому розділі розроблено бізнес-план щодо створення підприємства, що підтримує міжнародну інтернет-торгівлю, оцінено економічну ефективність запропонованого бізнес-плану та ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю.

Робота викладена на 66 сторінках друкованого тексту, містить 7 рисунків, 30 таблиць, 1 додатку. Список використаної літератури складається з 40 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ

1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції

Підприємство є важливою економічною одиницею, яка гарантує функціонування економічної системи на місцевому, національному та міжнародному рівнях в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. В економічній літературі та законодавстві підприємство визначається як незалежний господарський суб'єкт, створений відповідно до чинного законодавства з метою здійснення систематичної господарської діяльності для задоволення суспільних і особистих потреб та досягнення економічних результатів [1].

Різноманітність поглядів дослідників пояснюється складністю внутрішньої структури підприємства та його динамічною взаємодією із зовнішнім середовищем (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «підприємство» у наукових дослідженнях

Автор, рік	Визначення поняття «підприємство»
Р. Коуза [9].	Підприємство - це економічна структура, що виникає з метою мінімізації трансакційних витрат і забезпечує координацію ресурсів у межах організованої ієрархії замість ринкового механізму
М. М. Бердар, Н. В. Бутенко, Л. Л. Кот, Ю. А. Сагайдак, Т. Б. Харченко [10].	Підприємство є складною соціально-економічною системою, яка інтегрує матеріальні, трудові та фінансові ресурси з метою забезпечення стійкого розвитку та створення доданої вартості
Х. Джинорія [11].	Підприємство розглядається як економічний агент, що поєднує ресурси для здійснення господарської діяльності та приймає самостійні рішення з метою досягнення економічного результату в ринковому середовищі
Гусаріна Н., Гурченков О. [12].	Підприємство як соціально-економічна система, де важливу роль відіграє людський капітал: підприємство - це не тільки виробнича одиниця, а й суб'єкт, який організує та розвиває трудові ресурси для виконання своїх функцій, що підсилює його стійкість і здатність до розвитку

Г. Сава [13].	Підприємство - це матеріалізований результат , що замикає семантичний ланцюг, де підприємець виступає «актором», а підприємництво -«дією».
А. Орехова [14].	Підприємство - це інтелектуальна система, яка забезпечує свою конкурентоспроможність шляхом ефективного управління знаннями та цифровізації бізнес-процесів
Д. Герман [15].	Підприємництво - це ініціативна, самостійна діяльність фізичної особи, спрямована на систематичне отримання прибутку шляхом організації виробництва товарів, виконання робіт або надання послуг на власний ризик і під майнову відповідальність, що поєднує фактори виробництва на інноваційній основі
Рогач С., Суліма Н., Гуцул Т. [16, с. 11].	Підприємство як цілісний об'єкт який залучає вхідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію на основі власного чи залученого капіталу (неокласична теорія)
О. Завора [17].	Підприємство - це відкрита, високотехнологічна соціально-економічна система, яка функціонує на засадах інтегрованих цифрових технологій, де основна цінність створюється через інтелектуалізацію ресурсів та цифрову взаємодію з усіма учасниками ринку
OECD [18].	Підприємство визначається як юридична особа, що має право самостійно вести господарську діяльність, наприклад, укладати договори, володіти майном, брати на себе зобов'язання та відкривати банківські рахунки

Джерело: узагальнено автором на основі [9-18].

Аналіз наукових підходів до поняття «підприємство», представлений у таблиці 1.1, показує, що однозначної інтерпретації цієї економічної категорії не існує. У роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників підприємство розглядається з різних точок зору: як економічна структура, що служить мінімізації трансакційних витрат, як складна соціально-економічна система, як суб'єкт господарювання в ринкових відносинах та як організація, орієнтована на інтелект і цифровізацію.

На нашу думку, підприємство слід розглядати як динамічну, відкриту та адаптивну систему, яка поєднує економічні, соціальні та технологічні аспекти діяльності. Саме таке комплексне розуміння підприємства є найбільш релевантним для аналізу його функціонування в умовах сучасної цифрової економіки та розвитку електронної комерції.

На підставі закону № 4196-IX котрий регулює класифікацію підприємств в Україні та визначає їх організаційно-правову форму, розмір, форму власності, сферу діяльності та правовий статус. Він уточнює правила щодо підприємств

залежно від їх розміру (мікро-, малі, середні, великі підприємства) для статистичних та бухгалтерських цілей, а також визначає, що підприємства, створені до 28 серпня 2025 року в заборонених формах, можуть здійснювати діяльність у перехідний період [6].

1) за організаційно-правовою формою: (тов, тдв, кт, пт, фоп) - визначено в цивільному кодексі та спеціальних законах;

2) за розміром: мікро, мале, середнє, велике - для облікових/статистичних цілей;

3) за формою власності: приватна, державна, комунальна;

4) за видами діяльності: виробничі, торгові, сервісні, інноваційні тощо - згідно квед;

5) за правовим режимом (перехідні зміни): підприємства, створені в заборонених формах до 28.08.2025 можуть діяти в перехідний період.

Відповідно до чинного законодавства України підприємства класифікуються за середньою кількістю працівників та річним оборотом від усіх видів діяльності (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Класифікація суб'єктів господарювання в Україні за кількістю працівників та обсягом доходу

Категорія суб'єкта господарювання	Середня кількість працівників за рік	Обсяг річного доходу
Суб'єкти мікропідприємництва	до 10 осіб	не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро
Суб'єкти малого підприємництва	до 50 осіб	не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро
Суб'єкти середнього підприємництва	від 51 до 250 осіб	до 50 млн євро
Суб'єкти великого підприємництва	понад 250 осіб	перевищує 50 млн євро

Джерело: створено на основі [6].

Згідно з таблицею 1.2, класифікація застосовується як до фізичних осіб, які ведуть господарську діяльність, так і до юридичних осіб, незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності. Вона дозволяє розрізняти

суб'єктів господарювання за сферою їх діяльності, що є основою для формування державної політики підтримки підприємництва, встановлення податкових норм та оцінки економічної ролі підприємств у національній економіці.

Залежно від теоретичного підходу та рівня узагальнення дослідники виділяють різні функціональні аспекти підприємницької діяльності. Узагальнюючи існуючі підходи та наголошуючи на складному характері підприємництва, О. З. Яковенко виділяє кілька ключових функцій, які відображають багатовимірний характер підприємницької діяльності в ринковій економіці (рис. 1.1)

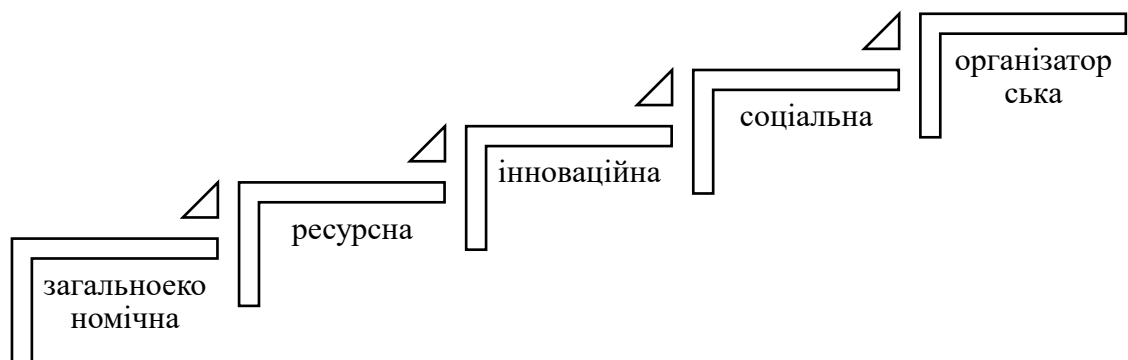


Рис. 1.1. Ключові функції підприємства

Джерело: створено на основі [19].

Підприємництво в ринковій економіці виконує низку взаємопов'язаних функцій, які відображають його економічну та соціальну роль. Загальна економічна функція полягає у виробництві товарів та наданні послуг з метою задоволення потреб споживачів та формування пропозиції на ринку. Реалізуючи ресурсну функцію, підприємництво забезпечує раціональне використання та ефективне застосування матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних ресурсів, спрямовуючи їх на найбільш продуктивні види діяльності. Інноваційна функція проявляється у впровадженні нових ідей, технологій та методів організації підприємств, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Соціальна функція підприємництва проявляється у створенні робочих місць, розвитку потенціалу робочої сили та формуванні професійно активної групи

населення. Організаційна функція пов'язана зі здатністю підприємця самостійно приймати управлінські рішення, визначати напрямки розвитку та забезпечувати ефективну координацію бізнес-процесів. Саме поєднання цих функцій дозволяє розглядати підприємництво як цілісну соціально-економічну систему, метою якої є не тільки отримання прибутку, але й забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасній економіці

Для того щоб підприємство функціонувало та розвивалося важливо чітко визначити цілі (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Цілі підприємства, їх класифікація та рангування

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності під-тв)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові (оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згортання.

Джерело: створено на основі [20].

Для того щоб компанія працювала ефективно і розвивалася стабільно, необхідно мати чітко визначені цілі, які відображають різні аспекти її діяльності. Цілі підприємства є багатовимірними і можуть бути класифіковані на основі ряду характеристик. З точки зору змісту вони включають, зокрема, економічні, соціальні, виробничі, організаційні, технологічні, наукові, екологічні та інші цілі, що відображають діяльність підприємства. Залежно від фокусу на оточенні, цілі

поділяються на внутрішні та зовнішні, а за масштабом - на мінімальні та максимальні. Важливим критерієм є часовий горизонт планування, на основі якого розрізняють довгострокові (стратегічні), середньострокові (тактичні) та короткострокові (оперативні) цілі.

Крім того, цілі підприємства можуть відрізнятися залежно від сфери застосування (глобальної, регіональної, національної та місцевої), ієрархії управління (загальні цілі підприємства та цілі окремих підрозділів) та ступеня сумісності, що дозволяє розрізняти комплементарні, незалежні та конкурентні цілі. Залежно від характеру вимірювання цілі поділяються на кількісні та якісні, а залежно від їхнього зв'язку з діяльністю підприємства - на комерційні та некомерційні. Важливими є також особливості персоніфікації, характер діяльності та фаза життєвого циклу підприємства, що дозволяє систематично оцінювати цілі на різних етапах його розвитку.

Підприємство може добре функціонувати в ринковій економіці лише тоді, коли воно відповідає ряду важливих умов, які визначають його незалежність і успіх. Йдеться насамперед про економічну незалежність підприємства у прийнятті управлінських рішень у поєднанні з принципами самодостатності, рентабельності та самофінансування. Важливу роль відіграють також матеріальні інтереси економічних суб'єктів у досягненні позитивних результатів діяльності та їх відповідальність за прийняті рішення. Необхідною умовою стабільного розвитку підприємства є дотримання чинного законодавства та вимог і рішень законодавчої та виконавчої влади. Функціонування підприємства в ринкових умовах вимагає реалізації низки взаємопов'язаних заходів. Виробнича діяльність має на меті організацію та регулювання виробничого процесу або надання послуг відповідно до вимог ринку [21].

Торговельна діяльність включає просування продукції, рекламу, організацію продажу та логістичну підтримку. Економічна діяльність підприємства включає стратегічне та оперативне планування, цінову політику, бухгалтерський облік та звітність, фінансову підтримку та здійснення зовнішньоекономічних операцій. Особливе значення мають інноваційні заходи, пов'язані з науково-технічним

розвитком, технологічними вдосконаленнями, підготовкою виробництва та впровадженням науково-технічного прогресу. Важливим елементом є управління персоналом, яке включає розробку кадрової політики, створення ефективних систем мотивації та оплати праці, а також раціональне використання потенціалу працівників

Підприємство повинно постійно досліджувати зовнішнє середовище, зокрема ринки збуту та фактори виробництва, аналізувати конкурентне середовище та механізми державного регулювання, щоб мати можливість вчасно адаптувати свою діяльність до змін ринкових умов. Підприємство є важливою соціально-економічною ланкою в ринковій економіці, поєднуючи правові, економічні та соціальні аспекти. Різноманітність підходів до визначення, класифікації, функцій та цілей підприємства свідчить про складний та багатовимірний характер його діяльності

1.2. Роль планування в забезпеченні ефективності підприємницької діяльності

У ринковій економіці ефективність підприємницької діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства передбачати зміни в зовнішньому середовищі, раціонально використовувати ресурси та приймати управлінські рішення в належний час. Одним з найважливіших інструментів для досягнення цих цілей є планування, яке є важливою функцією управління та основою цілеспрямованого розвитку підприємства.

Планування є однією з найважливіших функцій управління підприємством, яка визначає напрямки його розвитку та забезпечує узгодженість усіх управлінських рішень. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, зростаючої конкуренції та невизначеності планування як інструмент цілеспрямованого впливу на результати діяльності підприємства набуває особливого значення. Саме в процесі планування розробляється бачення

майбутнього становища підприємства та визначаються шляхи досягнення поставлених цілей [22].

Суть планування полягає в систематичному визначенні цілей підприємства, прогнозуванні зовнішніх рамок умов, оцінці доступних ресурсів та розробці комплексу заходів для досягнення бажаних результатів. Планування охоплює різні часові горизонти - від довгострокових стратегічних напрямків до поточних та оперативних завдань - що дозволяє підприємству забезпечити як стабільність діяльності, так і гнучкість у реагуванні на зміни.

Важливою особливістю планування як функції управління є його роль у створенні системи. Планування є основою для реалізації інших функцій управління, зокрема організації, мотивації та контролю. Без чітко сформульованих планів неможливо ефективно організувати діяльність підприємства, раціонально використовувати ресурси.

З практичної точки зору планування допомагає обмежити ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати використання ресурсів підприємства. Воно дозволяє на ранньому етапі виявити потенційні проблеми, оцінити альтернативні варіанти розвитку та обрати найефективнішу бізнес-стратегію. Планування є особливо важливим у часи нестабільності, коли здатність підприємства передбачати зміни та адаптуватися до них стає важливим фактором, що впливає на його конкурентоспроможність.

Планування не повинно розглядатися виключно як формальний процес створення планів, а як постійний аналітичний процес, метою якого є сталий розвиток підприємства. Ефективне планування дозволяє адаптувати стратегічні цілі до поточних можливостей, забезпечити цілісність управління та створити умови для довгострокового зростання ефективності діяльності підприємства.

Планування в підприємстві є цілеспрямованим процесом управління, який забезпечує формування бажаного майбутнього підприємства та визначення шляхів його досягнення. Головною метою планування є підвищення ефективності підприємства шляхом визначення обґрунтованих цілей, координації дій усіх

структурних підрозділів та раціонального використання потенціалу ресурсів. Планування дозволяє підприємству діяти не спонтанно (рис. 1.2)

ЦІЛІ планування	ЗАВДАННЯ планування
Планування на підприємстві	
забезпечення ефективності діяльності; досягнення стратегічних і поточних цілей; підвищення конкурентоспроможності; зниження рівня ризиків; адаптація до змін зовнішнього середовища	прогнозування умов діяльності; оцінювання ресурсів і потенціалу; розроблення планових показників; координація діяльності підрозділів; створення основи для контролю та коригування

Рис. 1.2. Цілі та завдання планування на підприємстві

Джерело створено на основі [23,11]

Цілі планування полягають у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства, досягненні запланованих економічних результатів, мінімізації ризиків та підвищенні конкурентоспроможності. В рамках планування визначаються стратегічні цілі розвитку, формулюються поточні та оперативні завдання, а також встановлюються кількісні та якісні показники ефективності. Важливою метою планування є створення умов для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі, що має особливе значення в умовах нестабільної кон'юнктури ринку.

Завданням планування є конкретизація цілей підприємства та перетворення їх у систему взаємопов'язаних планових показників. До основних завдань належать прогнозування зовнішніх та внутрішніх факторів, оцінка наявних ресурсів та потенціалу підприємства, розробка альтернативних варіантів розвитку та вибір найефективніших з них. Планування також забезпечує координацію діяльності окремих підрозділів, встановлення термінів виконання робіт та призначення відповідальних осіб, що сприяє поліпшенню керованості підприємства.

Крім того, планування є основою контролю та оцінки результатів діяльності підприємства. Порівняння фактичних показників із запланованими дозволяє на

ранній стадії виявити відхилення, встановити їх причини та прийняти коригувальні управлінські рішення. Таким чином, планування є не тільки інструментом для визначення майбутніх дій, але й важливим елементом зворотного зв'язку в системі управління підприємством.

Цілі та завдання планування повинні розглядатися як основа забезпечення цілісності процесу управління. Ефективне планування дозволяє поєднати стратегічне бачення з поточними можливостями підприємства, підвищити обґрунтованість управлінських рішень та створити передумови для стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

У системі управління підприємством планування здійснюється на різних рівнях, причому ключову роль відіграє стратегічне та оперативне планування. Їх поєднання забезпечує цілісність процесу управління та дозволяє поєднати довгострокові цілі розвитку підприємства з поточною діловою діяльністю. Кожен з цих видів планування має свою функціональну мету, часовий горизонт та інструменти реалізації (табл.1.4)

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного планування

Ознака порівняння	Стратегічне планування	Оперативне планування
Часовий горизонт	Довгостроковий (3-5 років і більше)	Короткостроковий (місяць, квартал, рік)
Основна мета	Визначення напрямів розвитку та забезпечення стійкого зростання підприємства	Забезпечення виконання поточних завдань і планових показників
Рівень управління	Вищий рівень управління	Середній та нижчий рівні управління
Характер рішень	Узагальнені, концептуальні, орієнтовані на майбутнє	Конкретні, деталізовані, спрямовані на поточну діяльність
Ступінь невизначеності	Високий рівень невизначеності та ризику	Низький рівень невизначеності
Основні інструменти	Аналіз середовища, формування стратегій, сценарне прогнозування	Графіки робіт, бюджети, планові завдання
Гнучкість	Відносно низька (зміни вносяться періодично)	Висока (можливість швидкого коригування)
Результат планування	Стратегія розвитку підприємства	Забезпечення безперервності та ритмічності діяльності

Джерело: створено на основі [24]

Згідно з таблицею 1.4, порівняльний аналіз стратегічного та оперативного планування показує істотні відмінності між ними з точки зору часового горизонту, рівня управління та типу управлінських рішень. Стратегічне планування зосереджується на визначенні довгострокових цілей розвитку підприємства та визначенні його позиції в майбутньому, тоді як оперативне планування спрямовано на реалізацію цих цілей у поточній діловій діяльності.

Стратегічне планування характеризується високим ступенем абстрактності та невизначеності, оскільки базується на прогнозуванні змін у зовнішньому середовищі та оцінці перспектив розвитку підприємства. Водночас оперативне планування орієнтоване на практику і забезпечує конкретизацію стратегічних рішень у вигляді чітких завдань, графіків та планових вказівок, що дозволяє ефективно організувати повсякденну роботу.

Поєднання стратегічного та оперативного планування є ключовим фактором, що впливає на ефективність управління підприємством. Відсутність стратегічної візії знижує ефективність операційних дій, а невідповідність операційних планів стратегії унеможливорює досягнення довгострокових цілей. Лише інтеграція стратегічного та оперативного планування забезпечує сталий розвиток підприємства, підвищує його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та сприяє досягненню стабільних бізнес-результатів.

У сучасних умовах ринкової економіки бізнес-планування є невід'ємною частиною управління підприємством, що має на меті забезпечення розвитку, стабільності та адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У рамках господарської діяльності бізнес-план служить інструментом для оцінки можливостей підприємства, обґрунтування ефективності реалізації ідей та розробки стратегії розвитку діяльності. Він дозволяє не тільки визначити основні напрямки діяльності та показники ефективності, але й оцінити ресурси, необхідні для їх досягнення, та ризики, пов'язані з реалізацією обраних стратегічних рішень [25].

Суть бізнес-планування полягає в аналізі внутрішніх і зовнішніх умов господарської діяльності підприємства, систематичному визначенні цілей і

розробці механізмів їх досягнення. Бізнес-план - це документ, що містить оцінку фінансового стану підприємства, його потенційних можливостей та конкурентних переваг, а також прогнози щодо грошових потоків, бюджетні розрахунки та оцінки ризиків. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і дозволяє підприємству ефективніше досягати стратегічних цілей.

Крім того, бізнес-планування сприяє управлінню ризиками та адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Процес розробки бізнес-плану включає аналіз потенційних негативних сценаріїв та розробку механізмів їх мінімізації, завдяки чому компанія може заздалегідь ідентифікувати потенційні проблеми та підготувати відповідні заходи для їх усунення. У цьому сенсі бізнес-план стає не тільки традиційним документом, необхідним для створення компанії, але й інструментом довгострокового управління операційними ризиками.

Бізнес-планування є важливим інструментом розвитку підприємства, оскільки забезпечує не тільки формалізацію стратегічних цілей, але й систематичну організацію господарської діяльності з урахуванням потенціалу ресурсів, ринкових умов та ризиків. Воно сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, створенню довгострокових конкурентних переваг та формуванню основ для стабільного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

У нестабільному зовнішньому середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічними економічними процесами, загостренням конкуренції та зростанням ризиків, планування в управлінні підприємством набуває значного значення. У таких умовах планування є не тільки інструментом для досягнення поставлених цілей, але й механізмом, що адаптує підприємство до змін зовнішніх факторів, які впливають на його бізнес-результати [26].

Суть планування в нестабільному середовищі полягає в здатності підприємства швидко реагувати на зміни економічної ситуації, прогнозувати можливі сценарії розвитку та формулювати альтернативні управлінські рішення. Планування дозволяє систематизувати інформацію про ринкову ситуацію, фінансові можливості підприємства, конкурентне середовище та регуляторні

обмеження, що сприяє зменшенню невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень.

У нестабільних умовах особливе значення має стратегічне планування, орієнтоване на довгострокову стабільність підприємства. Воно передбачає розробку гнучких стратегій, які можуть враховувати різні варіанти змін у зовнішньому середовищі. Водночас оперативне планування дозволяє швидко адаптувати поточні плани, завдяки чому підприємство може мінімізувати негативні наслідки несприятливих змін та ефективно використовувати наявні ресурси.

Планування в нестабільному середовищі тісно пов'язане з управлінням ризиками. У процесі планування визначаються потенційні ризики, оцінюється їх можливий вплив на діяльність підприємства та розробляються заходи, спрямовані на їх нейтралізацію.

В нинішніх нестабільних умовах планування слід розглядати як безперервний і гнучкий процес, що поєднує стратегічне бачення з можливістю швидкого реагування на зміни. Саме така модель планування дозволяє підприємству не тільки зберегти стабільність функціонування, але й створити умови для розвитку та зміцнення своєї конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Планування є ключовою функцією управління, яка забезпечує ефективність господарської діяльності в ринковій економіці. Воно дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку підприємства, координувати поточні та оперативні завдання, а також забезпечити раціональне використання ресурсів. Завдяки плануванню управлінські рішення є більш обґрунтованими, а невизначеність у бізнес-процесі зменшується.

Аналіз цілей, завдань та видів планування показує, що ефективність управління підприємством досягається шляхом поєднання стратегічного та оперативного планування. Особливу роль відіграє бізнес-планування, яке служить інструментом розвитку, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У нестабільному зовнішньому середовищі

планування стає гнучким і важливим фактором стабільності та адаптивності підприємства.

Отже, ефективна система планування створює необхідні умови для сталого розвитку підприємства і є теоретичною основою для подальшого аналізу практичних аспектів його діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ Й ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ

2.1. Аналіз ринку електронної комерції

Нинішній розвиток електронної комерції є наслідком глибоких структурних змін у світовій економіці, цифровізації бізнес-процесів та змін у поведінці споживачів. Електронна комерція поступово еволюціонує від альтернативного каналу дистрибуції до одного з основних механізмів організації міжнародної торгівлі, особливо для малих і середніх підприємств. У цьому контексті ключову роль відіграють цифрові платформи та інтернет-ринки, оскільки вони дають підприємствам доступ до глобальних ринків без необхідності будувати власну дистрибуційну інфраструктуру [27].

Питаннями аналізу основних світових трендів електронної комерції займалася вчена (економістка) Ковальчук О. [27], яка у своїх роботах зазначає, що ринок електронної торгівлі характеризується високими показниками зростання, масштабованістю та відносно низькими бар'єрами входу для нових учасників ринку. Водночас цифрове середовище ставить перед суб'єктами господарювання нові вимоги, особливо в галузі технологічної підготовки, маркетингових компетенцій, логістичної підтримки та відповідності міжнародним стандартам послуг.

Для країн з перехідною економікою та обмеженими внутрішніми ринками електронна комерція відкриває можливості експорту товарів і послуг без необхідності значних капіталовкладень. У цьому відношенні міжнародні торговельні платформи виконують роль інституційних посередників, знижуючи трансакційні витрати, забезпечуючи стандартизацію торговельних операцій та зміцнюючи довіру між продавцем і споживачем.

Активний розвиток електронної торгівлі пов'язаний з низкою обмежень, пов'язаних з регуляторними бар'єрами, логістичними ризиками, валютними

коливаннями та асиметрією інформації. Для малих виробників ці фактори часто становлять серйозні перешкоди для самостійного виходу на міжнародні ринки.

Доцільність створення спеціалізованої компанії, що займається електронною комерцією, яка виконувала б роль інтегратора між ремісничими виробниками та міжнародними ринками. Така бізнес-модель дозволяє об'єднати потенціал малих виробничих підприємств з можливостями глобального цифрового ринку, мінімізувати ризики для виробників і підвищити ефективність їхньої діяльності за кордоном. З огляду на тенденції розвитку електронної комерції, ця модель є економічно обґрунтованою і має значний потенціал для подальшого масштабування.

Для обґрунтування доцільності створення нового підприємства у сфері електронної комерції необхідно проаналізувати динаміку розвитку світового ринку e-commerce, його масштаби та ключові тенденції (табл. 2.1, 2.2, 2.3)

Таблиця 2.1

Динаміка та прогнози розвитку світового ринку електронної комерції у
2023-2028 рр.

Показник	Значення
Обсяг світових онлайн-продажів у 2023 р.	5,8 трлн дол. США
Прогноз обсягу e-commerce у 2024 р.	6,3 трлн дол. США
Прогноз обсягу e-commerce у 2027-2028 рр.	8,0-8,3 трлн дол. США
Частка e-commerce у світовій роздрібній торгівлі	понад 22 %
Середньорічний темп зростання (CAGR)	11-13 %
Найбільші регіони зростання	Азія, Північна Америка, ЄС

Джерело: узагальнено на основі даних [28-32].

Таблиця 2.2

Ключові тренди розвитку електронної комерції у 2024-2028 рр.

Тренд	Кількісні / якісні показники
Домінування маркетплейсів	понад 60 % онлайн-продажів здійснюється через маркетплейси
Mobile commerce	60-65 % усіх онлайн-покупок здійснюється з мобільних пристроїв
Персоналізація та бренд-сторітелінг	зростання конверсії на 15-20 %
Кросбордерна торгівля	понад 30 % покупців купують за кордоном
Зростання попиту на hand-made та нішеві товари	стабільне щорічне зростання

Джерело: узагальнено на основі даних [28-32].

Таблиця 2.3

Фактори привабливості електронної комерції для малого бізнесу в умовах
глобального ринку

Фактор	Аналітична характеристика
Низький поріг входу	відсутність потреби у власній торговельній інфраструктурі
Глобальне охоплення	доступ до міжнародної аудиторії
Гнучкість масштабування	можливість поступового зростання
Аналітика і автоматизація	вбудовані інструменти платформ
Підтримка логістики та платежів	інтегровані рішення маркетплейсів

Джерело створено автором

На основі таблиць 2.1 - 2.3, котрі показують що світовий ринок електронної комерції перебуває у фазі стабільного та довгострокового зростання. Обсяг світових інтернет-продажів вже перевищує 5,8 трильйона доларів США і, за прогнозами, може досягти понад 8 трильйонів доларів США до 2027-2028 року. Водночас електронна комерція все більше еволюціонує від альтернативного каналу дистрибуції до одного з найважливіших сегментів світової роздрібної торгівлі. Характерною рисою нинішнього етапу розвитку електронної комерції є домінування торговельних платформ, через які здійснюється понад половина світового інтернет-продажу. Паралельно зростає значення мобільної торгівлі, персоналізації та стратегій, орієнтованих на бренд, що має особливе значення для ремісників та нішевих виробників.

На нашу думку, зазначені тенденції та статистичні показники підтверджують економічну доцільність створення малого бізнесу в сфері електронної комерції, який зосереджується на посередництві українських ремісничих виробників у виході на міжнародні ринки. Поєднання глобального зростання ринку, домінування платформ та попиту на нішеві продукти створює сприятливі умови для реалізації такої бізнес-ідеї та забезпечує їй потенціал для сталого розвитку

Міжнародні торговельні платформи відіграють ключову роль у структурі світової інтернет-торгівлі. Торговельні платформи перетворилися з додаткового каналу продажу товарів на ключовий елемент цифрової торговельної

інфраструктури, який забезпечує концентрацію попиту та пропозиції на міжнародному рівні (рис. 2.1)

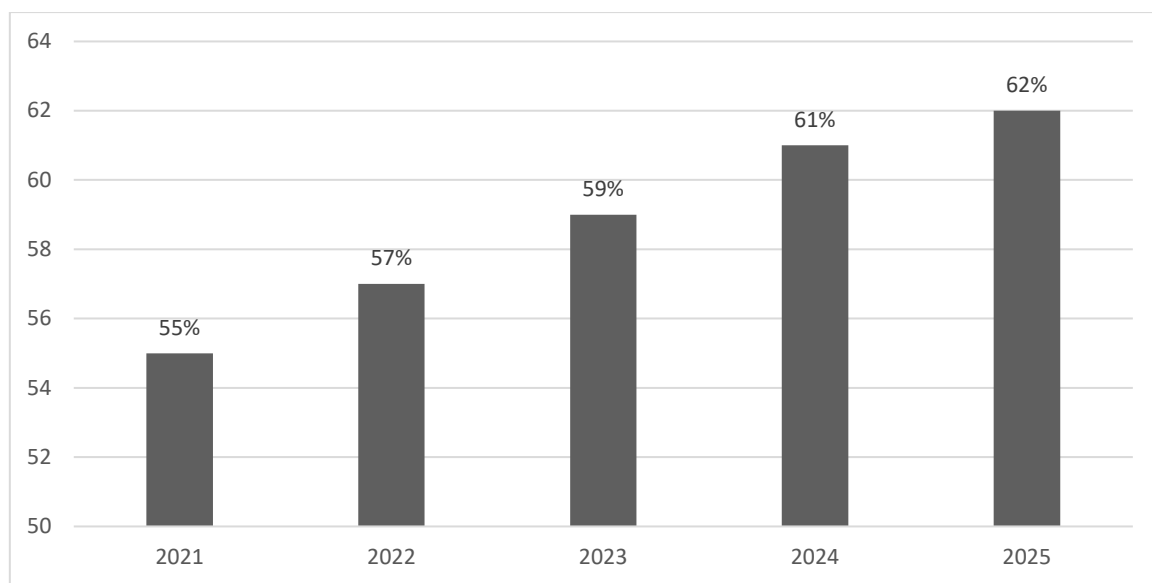


Рис. 2.1. Частка маркетплейсів у світових онлайн-продажах

Джерело: узагальнено на основі даних [33].

На основі рис. 2.1, зростаюче значення торгових платформ можна пояснити їхньою здатністю інтегрувати низку функцій, необхідних в електронній торгівлі, включаючи залучення покупців, обслуговування електронних платежів, логістичну підтримку, аналітичну підтримку та маркетингові інструменти. Таким чином, торговельні платформи значно знижують трансакційні витрати продавців і створюють умови для виходу на міжнародні ринки навіть для малих підприємств. У цьому контексті вони є важливим фактором розвитку транскордонної електронної торгівлі. Середньостроковій перспективі торговельні платформи матимуть найбільшу частку у світовому інтернет-обігу, а темпи зростання цього сегмента перевищать динаміку розвитку власних інтернет-магазинів.

Таким чином, торгові платформи виконують системну функцію в глобальній електронній торгівлі. Для новостворених підприємств, особливо в сфері підтримки ремесел, орієнтація на використання міжнародних торгових платформ має економічний сенс, оскільки забезпечує широке охоплення аудиторії, можливість масштабування діяльності та зменшення ризиків, пов'язаних з виходом на міжнародні ринки.

Для більш точної характеристики ролі торгових платформ у структурі світової електронної комерції, варто проаналізувати провідні інтернет-платформи з точки зору їх обороту в електронній комерції. Порівняння найбільших торгових платформ у світі дозволяє оцінити ступінь концентрації ринку та масштаби діяльності найважливіших суб'єктів (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Найбільші онлайн-платформи світу за обсягом електронних продажів у 2024р.

Місце	Онлайн-платформа	Країна базування	Основна модель	Обсяг онлайн-продажів, млрд дол. США
1	Amazon	США	Маркетплейс + власний ритейл	725
2	JD.com	Китай	Маркетплейс + логістика	300
3	Alibaba (Tmall, Taobao)	Китай	Маркетплейс	280
4	Pinduoduo	Китай	Маркетплейс (соц. commerce)	190
5	eBay	США	Маркетплейс	75
6	Walmart.com	США	Ритейл + маркетплейс	70
7	Shopee	Сінгапур	Маркетплейс	60
8	Rakuten	Японія	Маркетплейс	55
9	Mercado Libre	Латинська Америка	Маркетплейс	45
10	Etsy	США	Нішевий маркетплейс (hand-made)	13

Джерело: узагальнено на основі даних [34].

Дані, наведені в таблиці у таблиці 2.4, показують, що світовий ринок електронної комерції характеризується високою концентрацією на великих цифрових платформах. Лідерські позиції займають торгові платформи, які поєднують власну торговельну діяльність з моделлю посередництва, завдяки чому досягають значного обсягу онлайн-продажів. Абсолютна лідируюча позиція платформи Amazon підтверджує ефективність інтегрованої бізнес-моделі, що поєднує торговельну платформу, логістику та цифрові послуги.

Водночас присутність нішевих платформ, а саме Etsy, у світовому рейтингу свідчить про стабільний попит на спеціалізовані товари, зокрема ремісничі та ручної роботи вироби.

Аналіз показників ефективності торгової платформи Etsy є важливим елементом дослідження ринку електронної комерції, оскільки ця платформа спеціалізується на продажу ручної роботи, оригінальних і унікальних продуктів, що безпосередньо відповідає тематиці даної семестрової роботи. На відміну від універсальних торгових платформ, Etsy орієнтована на дрібних виробників та незалежних продавців, що робить її репрезентативним прикладом платформи, яка дозволяє ремісникам виходити на міжнародні ринки (рис. 2.2, табл. 2.5)

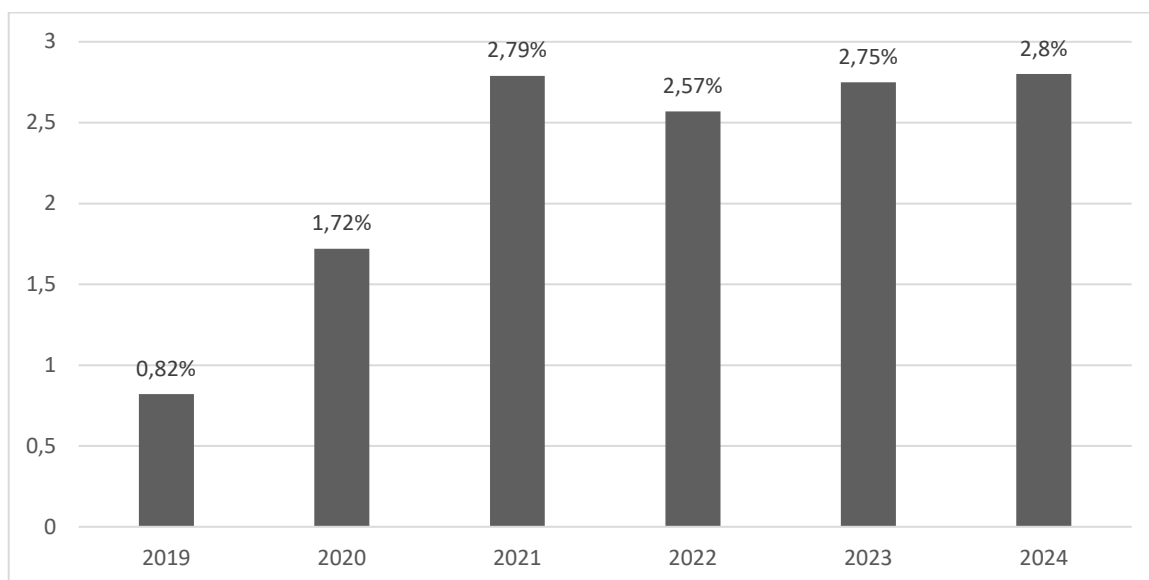


Рис. 2.2. Динаміка доходів маркетплейсу Etsy, млрд

Джерело: узагальнено на основі даних [36].

Таблиця 2.5

Ключові показники платформи Etsy у 2024 рр.

Показник	Значення
Кількість активних продавців	7 млн
Кількість активних покупців	90 млн
Обсяг валового товарообігу (GMV)	≈13 млрд дол. США
Основна спеціалізація	hand-made, крафт, унікальні товари

Джерело: узагальнено на основі даних [36].

Згідно з таблицею 2.5, Etsy показує її стабільну позицію в структурі світової електронної комерції та зростаючу роль у сегменті ручної роботи та унікальних

товарів. За даними аналітичної платформи у 2019-2021 роках Etsy зафіксувала динамічне зростання обороту, що було зумовлено поживавленням інтернет-торгівлі та зростаючим попитом на авторські та ремісничі товари. Незважаючи на певне уповільнення в 2022 році, платформі вдалося стабілізувати фінансові результати і знову досягти зростання в наступні роки [36].

Стабільні результати продажів і значний валовий оборот підтверджують існуючий глобальний попит на ручні вироби. Важливою особливістю Etsy є його явна нішева орієнтація на дрібних виробників і незалежних продавців, що відрізняє платформу від універсальних ринків. Мільйони активних продавців і десятки мільйонів покупців свідчать про масштаби платформи та її здатність забезпечувати міжнародну дистрибуцію продукції малих підприємств.

З економічного погляду Etsy є ефективним інструментом інтеграції виробників ручної роботи в міжнародну електронну торгівлю. Водночас ефективна діяльність на цій платформі вимагає професійного підходу в галузі управління продажами, маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів. Саме це зумовлює попит на спеціалізовані бізнес-моделі посередництва, які забезпечують комплексне обслуговування виробників на міжнародних торговельних платформах.

За даними Statista, структура доступних платіжних методів у світовій електронній комерції демонструє високий рівень диверсифікації та відображає зміни у поведінці споживачів, зростання цифрових фінансових технологій і розвиток маркетплейсів як універсальних торговельних платформ (рис. 2.3)

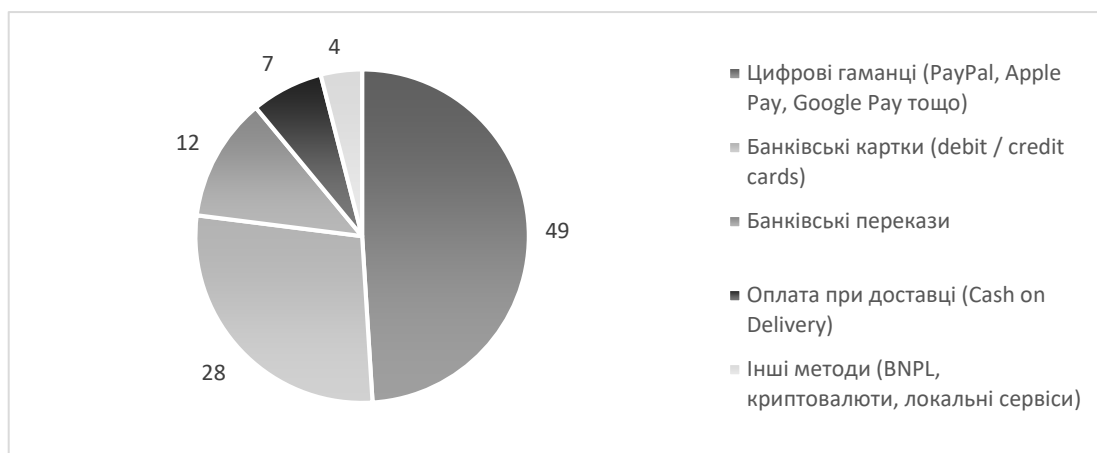


Рис. 2.3. Доступність платіжних методів у світовому e-commerce, %

Джерело: узагальнено на основі даних [35].

На основі рис. 2.3, аналіз доступності методів оплати в глобальній електронній торгівлі показує, що переважають цифрові платіжні інструменти, зокрема електронні гаманці, які становлять майже половину всіх інтернет-транзакцій. Така структура є наслідком розвитку мобільної торгівлі, вищих вимог до швидкості та безпеки платежів, а також широкої інтеграції цифрових гаманців на міжнародних ринках.

Банківські картки залишаються другим за важливістю платіжним інструментом, що пояснюється їх універсальністю та поширеністю в усьому світі. Водночас поступове зниження їх частки в загальній структурі платежів свідчить про зміну уподобань споживачів на користь більш зручних та інтегрованих цифрових рішень. Банківські перекази та оплата при отриманні продовжують відігравати обмежену роль, особливо в регіонах з нижчим рівнем фінансової цифровізації. Особливе значення має той факт, що провідні міжнародні торговельні платформи підтримують широкий спектр методів оплати, адаптованих до різних країн і регіонів

Рис. 2.3, підтверджує ключову роль торгових платформ як платформ фінансової інтеграції в міжнародній електронній торгівлі. Для новостворених підприємств, особливо в сфері підтримки ремесел, використання торгових платформ має економічний сенс, оскільки дозволяє отримати доступ до глобальних платіжних інструментів без необхідності будувати власну фінансову інфраструктуру

Аналіз розвитку електронної комерції в Україні в умовах воєнного стану показує, що вона здатна добре адаптуватися до кризових і нестабільних зовнішніх умов. Незважаючи на серйозні економічні, логістичні та інституційні виклики, електронна комерція продовжує відігравати важливу роль в економічній діяльності та підтримці підприємницького потенціалу країни. Війна стала каталізатором прискореної цифровізації економіки, що знайшло відображення у зростанні частки інтернет-продажів, більш активному використанні цифрових каналів дистрибуції та трансформації бізнес-моделей підприємств [37].

В умовах обмеженої функціональності традиційної роздрібної торгівлі електронна комерція стала одним з небагатьох стабільних каналів взаємодії між продавцями та споживачами. Підприємства, особливо малі та середні, були змушені перейти на інтернет-формати, щоб зберегти свої доходи та клієнтську базу

В умовах війни особливе значення мала транскордонна електронна торгівля, оскільки вона дозволила українським підприємствам компенсувати втрату частини внутрішнього попиту шляхом виходу на зовнішні ринки. У цьому контексті міжнародні торговельні платформи відіграють роль важливих інституційних посередників, забезпечуючи не тільки канали дистрибуції, але й платіжну інфраструктуру, логістичну підтримку та довіру споживачів. Саме ці фактори мають ключове значення для малих виробників, які не мають власних ресурсів для організації повноцінної діяльності за кордоном.

Для того щоб оцінити поточний стан та динаміку розвитку електронної комерції в Україні, варто проаналізувати кількісні показники функціонування ринку (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Основні показники українського e-commerce, 2024

Показник	Значення
Доля e-commerce у роздрібній торгівлі	10 %
Кількість інтернет-покупців в Україні	11 млн осіб
Середня кількість покупок на одного покупця	17 разів на рік
Середній річний чек	1 300 грн
Загальна сума онлайн-витрат у 2024	239 млрд грн
Зростання онлайн-витрат порівняно з 2023	+25 %
Середнє зростання трафіку у всіх нішах	+>25 %
Середнє зростання середнього чека	+17 %

Джерело: узагальнено на основі даних [38-39].

Згідно з аналізом табл. 2.6, розвиток електронної комерції в Україні у 2024 році вказує на постійне зростання та здатність адаптуватися до економічної нестабільності. Частка електронної комерції в роздрібній торгівлі, що становить близько 10%, підтверджує поступову цифрову трансформацію ринку, тоді як

відставання від розвинених європейських країн вказує на значний потенціал подальшого розвитку.

Поява стабільного сегмента інтернет-споживачів, що налічує близько 11 мільйонів осіб, та висока частота покупок в Інтернеті свідчать про те, що електронна комерція стала повноправним каналом дистрибуції. Зростання загальних витрат в Інтернеті на 25% порівняно з попереднім роком свідчить про зростання довіри споживачів до цифрових каналів дистрибуції та про ефективну адаптацію підприємств до нових ринкових умов.

Позитивний розвиток руху даних та зростання середньої вартості покупок підтверджують прогресуючу цифровізацію поведінки споживачів та зміну моделей онлайн-покупок. Значне зростання активності в деяких категоріях товарів, особливо в секторі одягу та взуття, свідчить про зростаючу важливість інтернет-каналів для регулярних покупок і створює сприятливі умови для розвитку нішевих і ремісничих виробників. Зазначені тенденції підтверджують, що український ринок електронної комерції перебуває у фазі якісного зростання, що створює об'єктивні умови для розвитку нових бізнес-моделей, зокрема для компаній, які зосереджуються на виведенні українських виробників на міжнародні ринки.

Український ринок електронної комерції характеризується присутністю багатьох потужних торгових платформ різної спеціалізації, завдяки чому підприємці можуть вибрати оптимальний канал дистрибуції залежно від категорії товарів, цільової групи та бізнес-моделі (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Основні маркетплейси України: відвідування та оборот (2025)

Платформа	Середня кількість відвідувань (вересень 2025)	Оборот (2023), млрд грн	Коментар
Rozetka	45,4 млн	45	Лідер українського e-commerce
Prom.ua	32,9 млн	44	Один з найстаріших українських маркетплейсів
OLX	52,7 млн	-	C2C-маркетплейс (оголошення)
Епіцентр К	14,5 млн	7,9	Спеціалізований (товари будинку, ремонт)
ALLO	6,44 млн	5,7	Електроніка, техніка
MAUDAU	2,25 млн	1,2-1,4	FMCG-товари, продукти

Джерело: узагальнено на основі даних [40].

На основі табл. 2.7, лідерську позицію на внутрішньому ринку продовжує утримувати Rozetka, яка за кількістю відвідувачів і оборотом перевершує інші платформи, що свідчить про високий рівень довіри споживачів і значний охоплення. У 2025 році платформа зафіксувала понад 45 млн відвідувань, що робить її важливим торговим екосистемою для українських продавців.

Після Rozetka слідує Prom.ua, яка відрізняється багатофункціональністю та орієнтацією як на сектор B2C, так і на B2B, пропонуючи підприємцям можливість створювати власні торгові сторінки в рамках великої платформи, робить її привабливим рішенням для малих і середніх підприємств, які хочуть поєднати власний бренд з доступом до великої бази клієнтів.

Особливу роль відіграє OLX, який не є класичним ринком у сенсі каталогу товарів, але залишається найвідвідуванішою платформою C2C в Україні. Його широке використання пояснюється простотою розміщення оголошень, відсутністю обов'язкової реєстрації як підприємця та великим охопленням аудиторії, що є важливим для дослідження ринкового попиту та продажу товарів без значних початкових інвестицій.

Серед спеціалізованих платформ виділяються Epicenter K та ALLO, які зосереджуються на певних групах товарів (будівництво, техніка тощо) і досягають значних результатів за кількістю відвідувачів та оборотом, хоча і значно нижчих, ніж універсальні платформи. MAUDAU є відносно новим аукціонним сервісом і демонструє, що нішеві сегменти також мають потенціал для розвитку.

Загалом, представлені дані підтверджують, що торгові платформи в Україні мають значний потенціал у сфері розміщення товарів і розвитку підприємств та створюють різноманітні можливості для малих і середніх підприємств. Вибір конкретної платформи повинен ґрунтуватися на глибокому розумінні цільового ринку, специфіки товару та бізнес-стратегії. Ефективне використання внутрішніх торгових платформ може бути логічним кроком у розвитку електронної комерції українських виробників, перш ніж вони вийдуть на міжнародні платформи.

Результати аналізу ринку електронної комерції показують, що існують сприятливі економічні та інституційні умови для створення нової компанії в цій

галузі. Домінування міжнародних торговельних платформ, зростання транскордонної торгівлі та стабільний попит на нішеві та ремісничі товари становлять основу для реалізації відповідної бізнес-ідеї.

2.2 Обґрунтування бізнес-ідеї й організаційно-правової форми підприємства

У контексті сучасної цифрової економіки економічна природа підприємства полягає у перетворенні ресурсів, інтелектуального потенціалу та технологічних можливостей на конкурентоспроможний продукт або послугу на ринку. В електронній комерції це означає, що підприємство виконує роль посередника між виробником і світовим ринком і займається не тільки торгівлею, але й наданням додаткових послуг у сфері підтримки виробників, логістики, просування та обробки даних [2].

Бізнес-ідея проєкту полягає у створенні підприємства в сфері електронної комерції, яке спеціалізуватиметься на комплексному супроводі українських виробників ремісничих товарів при виході на міжнародні ринки. Підприємство буде виконувати роль посередника між виробниками ремісничих виробів та глобальними цифровими платформами, а також організовуватиме інтернет-продаж, маркетинг, логістичну підтримку та комунікацію з кінцевими споживачами.

Незважаючи на зростаючий попит на ремісничі та унікальні вироби на міжнародних ринках, багато українських ремісників стикаються з об'єктивними перешкодами, які ускладнюють їм самостійний вихід на міжнародні ринки. Перешкоди включають недостатні цифрові навички, складність реєстрації та управління обліковими записами, мовні бар'єри, вимоги до візуального контенту, логістики та обслуговування клієнтів, а також обмежені фінансові та організаційні ресурси. В результаті потенціал українських виробників не використовується повною мірою.

Цільовою групою компанії є українські виробники ремісничих та художніх виробів, які виготовляють продукцію з високою доданою вартістю та орієнтовані на експорт, але не мають достатніх можливостей для самостійної організації міжнародного онлайн-продажу. Перш за все, малі виробничі підприємства та індивідуальні підприємці, для яких міжнародні торговельні платформи є найдоступнішим каналом доступу до закордонних ринків.

Доданою вартістю компанії є можливість для виробників зосередитися на своїй основній діяльності - виробництві продукції - та передати функції доступу до міжнародних ринків професійному постачальнику послуг електронної комерції. Такий підхід дозволяє знизити транзакційні витрати, мінімізувати ризики, підвищити ефективність продажів і забезпечити стабільну присутність українських ремісничих продуктів на глобальних цифрових платформах.

Особливу роль у реалізації запропонованої бізнес-ідеї відіграє міжнародна торгова платформа Etsy, одна з провідних у світі платформ з продажу ручної роботи, оригінальних та унікальних товарів. Спеціалізація Etsy безпосередньо відповідає характеру продукції українських майстрів, які ставлять на індивідуальність, ручну роботу та культурну автентичність.

Для українських ремісників Etsy є не тільки торговою платформою, але й інституційним середовищем, яке забезпечує доступ до міжнародної, заможної групи споживачів без необхідності створювати власну інфраструктуру електронної комерції. Платформа пропонує інтегровані рішення в області онлайн-платежів, маркетингу, аналізу продажів та взаємодії з клієнтами, що значно знижує бар'єри для виходу малих виробників на закордонні ринки. Важливою перевагою Etsy для українських підприємців є висока довіра споживачів до продавців ремісничих виробів, яка розвивалася роками і підтримується завдяки механізмам оцінки, відгукам та стандартам платформи.

Водночас ефективна присутність українських виробників на платформі Etsy вимагає професійного підходу до управління продажами. Складність алгоритмів платформи, вимоги до візуального контенту, описів товарів, SEO-оптимізації,

ціноутворення, логістики та комунікації з клієнтами часто перевищують організаційні можливості окремих майстрів.

Для наочного відображення логіки реалізації бізнес-ідеї та взаємодії ключових учасників процесу доцільно використати концептуальну схему (рис. 2.4)

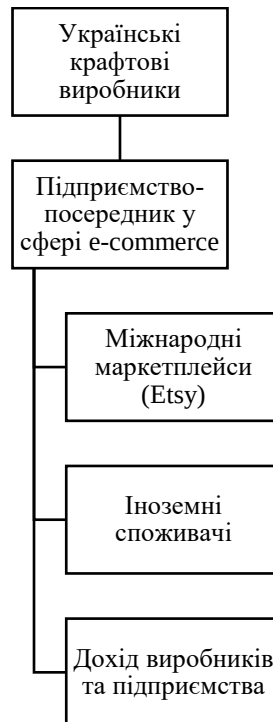


Рис. 2.4. Схема реалізації бізнес-ідеї підприємства у сфері електронної комерції

Джерело: створено автором

Як показано на рис. 2.4, компанія виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи ремісників з міжнародними споживачами за допомогою торгової платформи Etsy. Модель дозволяє централізувати ключові бізнес-процеси, знизити бар'єри доступу до закордонних ринків для виробників та підвищити ефективність електронної комерції. В результаті було створено модель співпраці, вигідну для обох сторін, яка забезпечує вищі доходи як виробникам, так і посередницькій компанії.

У рамках запропонованої бізнес-ідеї компанія належить до сектору послуг, зокрема до послуг посередництва та інформації, що відповідає класифікації КВЕД-2010, а за обсягом діяльності її можна класифікувати як мікропідприємство.

За сферою діяльності, підприємство належить до сектора послуг, а саме посередницьких та інформаційних послуг, що відповідає класифікації КВЕД-2010. Основні види діяльності включають: [3-5].

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й управління - визначає консалтингові та управлінські функції бізнесу;

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах - відображає діяльність з управління цифровою платформою;

73.11 Рекламні агентства - представляє маркетингові послуги, необхідні для просування продукції на зовнішніх ринках.

Відповідно до законодавства України підприємства також класифікуються за обсягом діяльності та кількістю працівників. Згідно з положеннями українського закону «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», мікропідприємства визначаються як підприємства, що в середньому мають не більше 10 працівників і досягають річного обороту, що не перевищує еквівалент 2 млн євро [6].

У випадку новоствореної компанії, що займається електронною комерцією, вибір мікропідприємства є найбільш обґрунтованим, оскільки на початковому етапі діяльності очікується обмежена кількість працівників (до 10 осіб), що дозволяє зосередити ресурси на найважливіших функціональних аспектах компанії та мінімізувати адміністративні витрати.

Вибір електронної комерції як основного напрямку діяльності нової компанії має економічний сенс з огляду на сучасні тенденції розвитку світової торгівлі. Аналіз, проведений у пункті 2.1, показав стабільне зростання глобальної електронної комерції, розширення транскордонної торгівлі та зростаючу роль цифрових платформ у структурі міжнародного товарообігу. За цих умов електронна комерція є одним з найбільш доступних і масштабованих каналів для малих підприємств, що дозволяє їм виходити на міжнародні ринки.

Особливе значення для малих і мікропідприємств має можливість користуватися міжнародними торговими платформами, які забезпечують готову

інфраструктуру для онлайн-продажів. Торгові платформи інтегрують найважливіші елементи електронної торгівлі, включаючи платіжні послуги, логістичні рішення, інструменти цифрового маркетингу та аналітики, що значно зменшує бар'єри для виходу на закордонні ринки. Для новостворених підприємств це означає, що не потрібні значні інвестиції у власні технологічні та дистрибуційні системи.

Згідно з результатами аналізу ринку, міжнародні торговельні платформи є найефективнішим каналом дистрибуції ремісничих та художніх виробів. Попит на унікальні, оригінальні та нішеві товари постійно зростає, а спеціалізовані платформи створюють сприятливі умови для їх продажу. Крім того, торгові платформи користуються великою довірою споживачів, що є особливо важливим для маловідомих виробників з країн з економікою, що перебуває в перехідному періоді.

Використання міжнародних торгових платформ також має сенс у контексті сучасних викликів, що стоять перед українською економікою. З огляду на обмежений внутрішній попит і підвищений ризик, пов'язаний з традиційною торгівлею, електронна комерція та транскордонна торгівля дають можливість диверсифікувати ринки збуту та зменшити залежність від внутрішньої економіки. У цьому випадку торговельні платформи виконують роль інституційних посередників, що забезпечують доступ до глобальної групи споживачів і стандартних правил торгівлі.

Орієнтація нової компанії на сферу електронної комерції з використанням міжнародних торгових платформ є найбільш раціональною моделлю реалізації обраної бізнес-ідеї. Підхід поєднує в собі низький поріг входу, високий потенціал масштабованості та можливість швидкого пристосування до змін ринкового середовища.

Пропонована бізнес-модель нової компанії базується на моделі посередництва в електронній торгівлі, яка передбачає надання низки професійних послуг українським виробникам ремісничих товарів з метою організації та підтримки їх діяльності на міжнародних ринках. У рамках цього моделі компанія

не виступає як безпосередній виробник продукції, а виконує роль інтегратора між виробником і глобальним цифровим ринком, забезпечуючи ефективну взаємодію всіх елементів процесу онлайн-продажу.

Суть бізнес-моделі полягає в централізації ключових бізнес-процесів, пов'язаних з виходом на міжнародні платформи електронної комерції. Компанія займається реєстрацією та управлінням обліковими записами продавців на торгових платформах, створенням та оптимізацією пропозицій продуктів, створенням графічного та текстового контенту, налаштуванням маркетингових інструментів, організацією логістики та комунікацією з кінцевими користувачами. Такий підхід дозволяє виробникам уникнути складних організаційних процедур і зосередитися на своїй основній діяльності - виробництві продукції.

Джерелом доходів підприємства є надання платних послуг виробникам. Доходи можуть мати форму фіксованої абонентської плати за обслуговування, комісії від обороту або винагороди за окремі послуги, такі як маркетинг або оптимізація сторінок продуктів. Економічна доцільність обраного бізнес-моделі полягає в низьких початкових витратах, оскільки компанія не повинна будувати власну виробничу базу або складську інфраструктуру. Найважливішими ресурсами є людський капітал, цифрові компетенції та програмні інструменти, що відповідає сучасним тенденціям розвитку сфери послуг. Крім того, використання готової інфраструктури міжнародних торгових платформ зменшує фінансові та операційні ризики, пов'язані з виходом на закордонні ринки.

Важливою перевагою пропонованої бізнес-моделі є її масштабованість. Зі збільшенням кількості клієнтів компанія може розширювати спектр своїх послуг, завойовувати нові ринки та залучати додаткові категорії виробників без значного зростання постійних витрат. Бізнес-модель посередництва в електронній комерції є оптимальною для реалізації обраної бізнес-ідеї, оскільки поєднує інтереси виробників і кінцевих споживачів, забезпечує ефективний розподіл завдань і сприяє інтеграції українських ремісничих виробників у глобальний цифровий ринок.

З організаційної та юридичної точки зору найбільш підходящою формою для початку діяльності на початковому етапі реалізації запропонованої бізнес-ідеї є фізична особа - підприємець (ФОП). Такий вибір обумовлений специфікою електронної комерції, обсягом запланованої діяльності та необхідністю мінімізації організаційних і фінансових ризиків на початковому етапі діяльності підприємства.

Перш за все, форма ФОП передбачає спрощену процедуру державної реєстрації та ведення бухгалтерського обліку, що значно зменшує витрати часу та фінансових коштів, пов'язаних із започаткуванням господарської діяльності [8]. Особливо важливо для новостворених підприємств у сфері електронної комерції, де швидкість виходу на ринок та темп прийняття управлінських рішень відіграють ключову роль у створенні конкурентної переваги. Спрощені вимоги до бухгалтерського обліку та звітності дозволяють підприємцю зосередити свої ресурси на розвитку найважливіших бізнес-процесів, таких як співпраця з виробниками, вихід на міжнародні ринки та організація дистрибуції.

Важливим аргументом на користь вибору форми одноосібної господарської діяльності є можливість застосування спрощеної системи оподаткування, зокрема третьої групи єдиного податку, яка є оптимальною для діяльності в сфері електронної комерції та співпраці з іноземними контрагентами [7-8]. Система забезпечує відносно низьке податкове навантаження, спрощує розрахунки з податковою службою та підвищує передбачуваність фінансових результатів.

Крім того, організаційно-правова форма одноосібної господарської діяльності характеризується високим ступенем гнучкості у веденні господарської діяльності. Вона дозволяє швидко адаптувати бізнес-процеси до змін ринкового середовища, розширювати спектр послуг, відкривати нові міжнародні торговельні платформи та змінювати сферу діяльності без складних процедур управління підприємством.

Важливим аспектом є також відповідність обраної організаційно-правової форми сфері діяльності підприємства. З огляду на прогнозовану кількість працівників та очікувані доходи, доцільно класифікувати підприємство як мікропідприємство. Дозволяє скористатися перевагами державних регуляторних

заходів, що підтримують малі підприємства, та зменшити адміністративне навантаження на підприємство на початковому етапі його розвитку.

Водночас вибір форми індивідуальної підприємницької діяльності не обмежує стратегічні перспективи розвитку підприємства. У разі успішної реалізації бізнес-ідеї, зростання обсягу діяльності, розширення клієнтської бази або залучення зовнішніх інвестицій можливий перехід до більш складної організаційно-правової форми, зокрема товариства з обмеженою відповідальністю. Аналіз ринку електронної комерції показав, що існують сприятливі умови для створення нової компанії в цій галузі. Глобальні та національні тенденції розвитку електронної комерції підтверджують зростаючу важливість міжнародних торгових платформ та стабільний попит на нішеві та ремісничі товари.

Було обґрунтовано реалістичність ідеї посередницької діяльності, метою якої є підтримка українських ремісничих виробників у виході на міжнародні ринки, зокрема через платформу Etsy. Вибір організаційно-правової форми фізичної особи - підприємця - відповідає сфері діяльності підприємства та створює умови для його ефективного функціонування та подальшого розвитку

РОЗДІЛ 3

БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ НОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1.Резюме

Для зручності сприйняття та систематизації ключових характеристик проєкту резюме бізнес-плану підприємства «CraftExport» структуровано у вигляді (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Резюме бізнес-плану підприємства «CraftExport»

1. Назва підприємства	
Повна назва	Фізична особа - підприємець ПІБ засновника
Скорочена назва / бренд	ФОП ПІБ засновника / Підприємство «CraftExport»
Юридична адреса	Україна, м. Миколаїв
Організаційно-правова форма	Фізична особа - підприємець (ФОП), 3-я група єдиного податку, ставка 5% від доходу
Вид діяльності (КВЕД)	73.11 - Рекламні агентства; 74.90 - Інші професійні та технічні послуги
Сайт / контакти	www.craftexport.com.ua / info@craftexport.com.ua
2. Засновник підприємства	
Засновник	ПІБ засновника
Статус	Студентка IV курсу НУК ім. адм. Макарова
3. Статутний фонд і джерела його формування	
Статутний фонд (власні кошти)	18 000 грн
Джерело формування	Особисті кошти засновника (внесок до статутного фонду)
4. Обсяг інвестиційних коштів та джерела їх отримання	
Загальний обсяг інвестицій	68 000 грн
Структура інвестицій	1. Офісне обладнання (столи, стільці) - 10 000 грн 2. Смартфон для комунікацій - 8 000 грн 3. • Оборотний капітал (запас на 1 місяць) - 50 000 грн
Джерела фінансування	1. Власні кошти засновника - 18 000 грн (26,5%) 2. Банківський кредит - 50 000 грн (73,5%) строк: 3 роки, ставка: 20% річних, виплата: 16 667 грн/рік
5. Мета створення підприємства	
Мета	Надання комплексних послуг українським крафтовим виробникам з виходу на міжнародні маркетплейси (Etsy): від реєстрації магазину - до стабільних міжнародних продажів. Сприяння розвитку експортного потенціалу малого бізнесу України.

6. Короткий опис продукції (послуг)					
Перелік послуг		1. Реєстрація та налаштування магазину на Etsy «під ключ» 2. SEO-оптимізація лістингів і підбір ключових слів 3. Розробка фото-контенту та графічного оформлення магазину 4. • Маркетинговий супровід, аналітика продажів і звітність			
Модель надання		Дистанційно, по всій Україні; клієнти - ринок А (грн) та ринок В (USD)			
Ціна послуги (ринок А)		15 000 - 20 000 грн за пакет (залежно від року)			
Ціна послуги (ринок В)		500 - 700 USD за пакет (курс 43,19 грн/USD)			
7. Перелік конкурентів					
Прямі та непрямі конкуренти		1. Маркетингові агентства широкого профілю (широкий асортимент, без спеціалізації на Etsy) 2. Фрілансери на Upwork / Freelancehunt (нестабільна якість, обмежений сервіс) 3. Самостійний вихід виробників на Etsy (відсутня підтримка і консультування)			
8. Конкурентні переваги					
Переваги підприємства		1. Вузька спеціалізація виключно на Etsy-послугах для українського ринку 2. Комплексна послуга «під ключ» - від реєстрації до перших продажів 3. Власна команда (SEO, дизайн, менеджмент) - без залучення субпідрядників 4. Знання специфіки хендмейд-ринку та тренду «Buy Ukrainian» 5. Гнучка цінова модель - доступна для малих та мікропідприємств			
9. Основні показники, що прогнозуються					
Показник / рік					
Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Річний дохід (тис. грн)	635,9	976,3	1 667,9	2 462,6	3 360,5
Загальні витрати (тис. грн)	1 405,5	1 408,5	1 530,2	1 642,0	1 704,7
Чистий прибуток/збиток (тис. грн)	-801,4	-481,0	54,3	697,5	1 487,8
Рентабельність продажів (%)	-	-	3,3	28,3	44,3
Собівартість послуг (тис. грн)	1 395,5	1 398,5	1 520,2	1 642,0	1 704,7
Ціна пакету (ринок А) (грн)	15 000	15 500	17 000	18 500	20 000
Ціна пакету (ринок В) (USD)	500	550	600	650	700
Чисельність персоналу (осіб)	4	4	4	4	4

Продовження таблиці 3.1

Кількість клієнтів (осіб/рік)	38	55	85	115	145
10. Термін окупності одноразових витрат					
Загальні інвестиції	68 000 грн				
Термін окупності (PP)	5 років (межа окупності при ставці дисконтування 20%)				
NPV (r = 20%)	-83 400 грн - окупність досягається на межі 5-го року				
IRR	17,2% - внутрішня норма дохідності				
PI (індекс прибутковості)	0,921				
ROI за 5 років	1 407,6%				
Точка беззбитковості	77 клієнтів/рік (досягається у 3-му кварталі 3-го року)				
11. Основні ризики					
Маркетинговий	Недостатнє залучення клієнтів у 1-2-й рр. (висока ймовірність, суттєвий вплив) Захід: SMM-реклама, знижка 10-15% першим клієнтам, безкоштовний аудит магазину				
Фінансовий	Збитковість перших двох років (-801,4 та -481,0 тис. грн) Захід: банківський кредит + власні кошти + резервний фонд на 2 місяці				
Валютний	Коливання курсу USD/UAH впливає на доходи ринку В Захід: своєчасна конвертація валюти, диверсифікація між ринками А і В				
Форс-мажорний	Продовження воєнних дій, відключення електроенергії та інтернету Захід: хмарна інфраструктура, дистанційна робота, резервний мобільний інтернет				
Основна інформація стосовно підприємства					
Хто?	ФОП ПІБ засновника - засновник і директор підприємства «CraftExport», м. Миколаїв				
Що?	Комплексний сервіс «під ключ» для виходу українських крафтових виробників на Etsy та інші міжнародні маркетплейси				
Де?	Україна, м. Миколаїв (офіс 20-30 м²); послуги надаються дистанційно по всій Україні та для міжнародних клієнтів				
Коли?	Старт - 2025 рік; вихід на беззбитковість - 3-й рік (77 клієнтів/рік); чистий прибуток - з 3-го року				
Скільки коштує?	Інвестиції: 68 000 грн (власні 18 000 + кредит 50 000 грн). Ціна послуги: 15 000-20 000 грн (ринок А) або 500-700 USD (ринок В)				
Яка ефективність?	Рентабельність 44,3% у 5-му році; чистий прибуток 1 487,8 тис. грн; ROI за 5 років 1 407,6%; термін окупності 5 років				

Джерело: створено автором

3.2. Опис продукту

У рамках бізнес-плану щодо створення нової компанії варто зосередитися на наданні однієї основної послуги - комплексному супроводі українських виробників рукоділля при виході на міжнародні ринки (зокрема Etsy).

Продуктом компанії є не матеріальний товар, а послуга, що полягає в організації та управлінні інтернет-продажем виробів народного мистецтва на міжнародних платформах. Послуга має комплексний характер і охоплює весь цикл підтримки виробника - від реєстрації магазину до систематичного управління продажами (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Основні складові надання послуг для підприємства «CraftExport»

№	Елемент послуги	Характеристика
1	Реєстрація акаунту	Створення та налаштування магазину на міжнародній платформі
2	Оформлення магазину	Дизайн сторінки, бренд-оформлення, підготовка банерів
3	Підготовка контенту	Фото, опис товарів, SEO-оптимізація
4	Ціноутворення	Розрахунок експортної ціни з урахуванням комісій і логістики
5	Логістичний супровід	Організація міжнародної доставки
6	Комунікація з клієнтами	Обробка повідомлень, відгуків, претензій
7	Аналітика продажів	Аналіз показників, оптимізація асортименту

Джерело: створено автором

Таблиця 3.1 вказує, що компанія, виступає посередником між українськими виробниками ремісничих виробів та міжнародними споживачами і організовує всі важливі етапи процесу продажу. Спочатку вона реєструє продукти виробників на міжнародних платформах, оптимізує контент і займається позиціонуванням веб-сайтів (SEO), щоб підвищити видимість продуктів.

Потім компанія займається маркетингом і використовує різні інструменти, щоб залучити покупців і просувати продукти. Після розміщення продуктів на платформі компанія організовує виконання замовлень і логістику, включаючи міжнародну доставку, позбавляючи виробників від складних митних процедур.

Крім того, компанія підтримує зв'язок з міжнародними споживачами, відповідає на запити та скарги, відстежує відгуки та працює над поліпшенням репутації продавців. Для оптимізації продажів використовуються аналітичні інструменти, які дозволяють адаптувати ціни та стратегію продажів до попиту.

Підприємство надає українським майстрам легкий доступ до світового ринку, знижує витрати на маркетинг і логістику, зменшує ризики та мінімізує адміністративні труднощі.

Конкурентна перевага цієї послуги полягає у чіткій спеціалізації в ремісничій галузі, завдяки чому компанія може зосередитися на особливих потребах цього ринку. Послуга орієнтована на експорт, що дозволяє невеликим українським виробникам виходити на міжнародні ринки без необхідності володіння спеціальними знаннями в галузі електронної комерції. Компанія пропонує комплексну підтримку, що охоплює всі етапи - від реєстрації, через виконання замовлень, до обслуговування клієнтів. На відміну від універсальних агентств, компанія володіє глибокими спеціалізованими знаннями, особливо в нішевому сегменті ремесел.

Послуга орієнтована на зовнішній ринок. Основними цільовими регіонами є:

- США
- Канада
- країни ЄС
- Велика Британія

Експортна модель дозволяє:

- диверсифікувати доходи українських виробників;
- мінімізувати залежність від внутрішнього попиту;
- отримувати валютну виручку;

Оскільки компанія надає посередницькі та маркетингові послуги, для ведення діяльності не потрібна жодна спеціальна ліцензія. Перш за все, це правила, що діють на міжнародних торгових платформах, на яких компанія буде працювати, оскільки кожна платформа має власні умови та стандарти для продавців. Підприємство повинно відповідати вимогам українського податкового законодавства, а саме в частині оподаткування доходів від міжнародної торгівлі. У разі продажу деяких товарів, наприклад - ювелірні вироби або дитячі товари, підприємство повинно надати сертифікати відповідності, які повинні бути надані

самими виробниками для підтвердження якості та безпеки продукції. У цій ситуації підприємство виступає посередником та передає потрібні сертифікати.

Послуга характеризується низьким споживанням матеріалів і не вимагає значних виробничих ресурсів. Найважливішими ресурсами для підприємства є людський капітал, цифрові компетенції, програмне забезпечення та доступ до ринків збуту. Підприємство може мати такі види а форми співпраці (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Форми отримання доходу для підприємства «CraftExport»

Формат	Характеристика
Абонентська плата	Фіксована щомісячна оплата супроводу
Комісійна модель	Відсоток від обороту магазину
Змішана модель	Невелика фіксована плата та % від продажів
Разові послуги	Створення магазину, аудит, оптимізація

Джерело: створено автором

Згідно з аналізом табл. 3.2, післяпродажне обслуговування включає:

- технічну підтримку
- оновлення асортименту
- оптимізацію реклами
- роботу з негативними відгуками

Процес надання послуг складається з декількох етапів. Спочатку проводиться аналіз виробника та його асортименту з метою визначення найкращих продуктів для міжнародного ринку. Потім розробляється експортна стратегія, яка враховує цільові ринки та потреби споживачів. Далі реєструється та налаштовується магазин на торговельній платформі. Наступним кроком є публікація продуктів, після чого розпочинається рекламна кампанія, спрямована на залучення покупців. Останнім етапом є аналіз та оптимізація, під час яких аналізуються результати та коригується стратегія з метою поліпшення показників продажів.

Продуктом підприємства є комплексна послуга електронної комерції, що дозволяє українським ремісничим виробникам інтегруватися у глобальний цифровий ринок із мінімальними ризиками та витратами. Його ключова перевага

полягає у спеціалізації, експортній спрямованості та можливості масштабування без значного зростання постійних витрат.

3.3. Маркетинговий план

Маркетинговий план визначає стратегію виведення послуг підприємства на ринок і забезпечує стабільний попит з боку цільової групи. В рамках цього бізнес-плану маркетингові заходи спрямовані на залучення українських ремісничих підприємств, які зацікавлені у виході на міжнародні ринки, але не мають достатніх знань і ресурсів для самостійної організації експорту.

Основними клієнтами компанії є:

- українські ремісничі підприємства;
- невеликі ремісничі бренди;
- виробники ремісничих виробів;
- мікропідприємства без досвіду в міжнародній торгівлі.

Клієнти хочуть розширити свою діяльність на міжнародний ринок, але не мають знань у сфері електронної комерції, маркетингу, логістики та функціонування ринку.

Попит має тенденцію до зростання через такі фактори:

- розвиток електронної комерції;
- зростання експорту через інтернет-платформи;
- зростаючий інтерес до нішевих та ремісничих продуктів.

Ринок електронної комерції для малих підприємств в Україні динамічно розвивається. Сегмент ремісничих виробів невеликий, але стабільний.

Планована частка компанії на ринку на початковому етапі становить 1-3% місцевого сегмента виробників, що працюють у категорії ремесел. Надалі планується збільшити частку на ринку за допомогою:

- рекомендацій клієнтів;
- партнерських програм;
- професійної спеціалізації.

Порівняльна характеристика конкурентів для підприємства «CraftExport»

Показники	Маркетинг-агентство	Фрилансери	Особливості нашої компанії
Асортимент послуг	Широкий, без спеціалізації	Обмежений	Спеціалізація на hand-made
Ціни	Високі	Середні	Гнучка модель оплати
Зручність для клієнта	Часткова	Нестабільна	Повний цикл супроводу
Післяпродажне обслуговування	Обмежене	Відсутнє	Постійний супровід
Експортна експертиза	Часткова	Мінімальна	Повна спеціалізація

Джерело: створено автором

Важливим елементом маркетингового плану є аналіз конкурентного середовища. Для агентства «CraftExport» основну конкурентну загрозу становлять суб'єкти, що надають суміжні послуги у сфері цифрового маркетингу, управління онлайн-продажами та консалтингу для e-commerce. Аналіз ринку показує, що пряма конкуренція у вузькому сегменті Etsy-послуг для українських виробників є відносно незначною, проте непрямих конкурентів достатньо (ДОДАТОК 2)

Проведений аналіз свідчить, що конкурентне середовище для агентства «CraftExport» є неоднорідним та включає гравців різного масштабу й спеціалізації. Найближчим прямим конкурентом є «Молодий Бізнес» (molodybiz.com) - українськомовне агентство, що спеціалізується на Etsy, проте без повноцінного логістичного супроводу та нішевої орієнтації на крафтових виробників. Western Bid займає лідируючі позиції в логістичному сегменті (щоденна відправка понад 3 000 посилок), однак не надає маркетингово-менеджерських послуг у повному обсязі. Міжнародна агенція SPCTEK пропонує комплексні рішення, але орієнтована на англomовний ринок і не адаптована до специфіки українських крафтових виробників.

Ключовою конкурентною перевагою агентства «CraftExport» є унікальне поєднання трьох компонентів: (1) спеціалізованого маркетингового менеджменту Etsy-акаунтів із знанням специфіки крафтового ринку; (2) українськомовного

супроводу клієнтів на всіх етапах роботи; (3) інтегрованої логістичної підтримки для забезпечення міжнародної доставки. Жоден з ідентифікованих конкурентів не поєднує всі три зазначені складові в єдиній сервісній пропозиції, що формує стійку ринкову нішу для нового підприємства.

Таким чином, конкурентний аналіз підтверджує доцільність і актуальність створення агентства «CraftExport» як спеціалізованого посередника між українськими крафтовими виробниками та міжнародним маркетплейсом Etsy в умовах зростаючого попиту на відповідні послуги.

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз позиціонування для підприємства «CraftExport»

Показники	Внутрішній ринок (Україна)	Ринок ЄС	Ринок США
Реклама	Digital	Digital + Etsy Ads	Digital + Etsy Ads
Послуги	Повний цикл	Повний цикл	Повний цикл
Ціни	Конкурентні	Середні	Середні
Імідж	Спеціалізована компанія	Експортний експерт	Експортний експерт

Джерело: створено автором

Основною стратегією є нішеве позиціонування та спеціалізація.

Цілі:

- залучення перших 10-15 клієнтів у перший рік;
- створення портфоліо з прикладами реалізації;
- створення впізнаваного бренду в сегменті ремесел.

Стратегія базується на:

- експертних контентах;
- презентації результатів клієнтів;
- вузькій спеціалізації.

Цінова політика компанії визначається з урахуванням декількох ключових факторів: витрат на оплату праці фахівців, середнього рівня ринкових цін конкурентів та попиту на подібні послуги. Такий підхід дозволяє встановити економічно обґрунтовану ціну послуги, яка одночасно покриває витрати та забезпечує прибуток.

На практиці застосовується змішана модель оплати, що поєднує фіксовану абонентську плату за обслуговування та комісію від обороту клієнта. Запропонована цінова політика дозволяє залишатися доступним для малих підприємств, забезпечити стабільну рентабельність підприємства та зберегти конкурентоспроможність на ринку спеціалізованих послуг електронної комерції.

Продаж здійснюється через:

- власний сайт;
- соціальні мережі (Instagram, Facebook, LinkedIn);
- професійні спільноти;
- рекомендації клієнтів.

Послуга надається дистанційно, що дозволяє працювати по всій Україні.

Для того щоб залучити нових клієнтів і збільшити продажі, компанія застосовує різні методи, які дозволяють їй підвищити привабливість своїх послуг і поліпшити ефективність співпраці з потенційними партнерами (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Методи стимулювання продажів для підприємства «CraftExport»

Методи стимулювання продажів	Опис
Безкоштовна первинна консультація	Надання безкоштовної консультації потенційному клієнту для визначення потреб та можливостей для співпраці.
Аудит магазину	Проведення безкоштовного аудиту магазину на маркетплейсі для визначення його сильних та слабких сторін.
Кейси успішних клієнтів	Подання прикладів успішного співробітництва з іншими клієнтами, щоб показати потенційному клієнту реальні результати та успіхи.
Партнерські програми	Розробка партнерських програм для залучення нових клієнтів через рекомендації існуючих партнерів.
Знижка на перший місяць співпраці	Надання знижки на перший місяць послуг для залучення нових клієнтів та стимулювання їх до довгострокового співробітництва.

Джерело: створено автором

Після запуску магазину підприємство забезпечує:

- технічну підтримку;
- аналітику продажів;
- оптимізацію реклами;
- регулярні консультації.

Попередній бюджет рекламної кампанії було розроблено з урахуванням середніх ринкових цін на цифрову рекламу в Україні у 2024-2025 роках. Для малих сервісних компаній, що працюють у сфері електронної комерції, типовий початковий бюджет на маркетинг становить 15 000-30 000 грн. на місяць, залежно від інтенсивності реклами (табл. 3.6)

Таблиця 3.7

Організація рекламної кампанії на перший рік для підприємства
«CraftExport»

Цілі реклами	Спрямованість цілей	Види та розміщення реклами	Орієнтовні витрати, грн/міс
Залучення нових клієнтів	Виробники hand-made в Україні	Таргетована реклама Instagram, Facebook	12 000 - 18 000
Підвищення впізнаваності бренду	Формування експертного іміджу	Контент-маркетинг (SMM-ведення сторінки, дизайн, копірайтинг)	8 000 - 12 000
Генерація лідів	Збір заявок	Google Ads (пошукова реклама)	5 000 - 10 000
Підвищення довіри	Демонстрація результатів	Виробництво кейсів, відео-контенту	3 000 -6 000
Email-маркетинг	Утримання клієнтів	CRM-сервіси, розсилки	1 000 - 2 000

Джерело: створено автором

На основі таблиці 3.6, рекомендований маркетинговий бюджет на активній стартовій фазі становить від 29 000 до 48 000 грн на місяць. Бюджет дозволяє забезпечити стабільний потік потенційних клієнтів у нішевому сегменті за допомогою таргетованої реклами, контент-маркетингу, реклами в пошукових системах та створення відеоконтенту для підвищення довіри до бренду.

Позитивний імідж формується через:

- експертний блог
- публікації кейсів
- відгуки клієнтів
- присутність у професійних спільнотах

Об'ява про вихід на ринок

Інформаційні джерела: Instagram, Facebook, LinkedIn, професійні спільноти для ремісників, власний сайт, таргетована реклама Meta Ads та Google Ads.

Переваги бізнесу: спеціалізація виключно на ремісничому сегменті, практична експертиза роботи з міжнародними маркетплейсами (Etsy, Amazon Handmade), комплексний супровід від реєстрації магазину до масштабування продажів, гнучка модель оплати.

Акції: безкоштовна первинна консультація для нових клієнтів, безкоштовний аудит магазину, знижка 20% на перший місяць співпраці для перших 10 клієнтів.

Наявність сайту: www.craftexport.com.ua

Розділи сайту: Послуги, Кейси клієнтів, Блог про експорт, Про компанію, Контакти

Контакти: телефон: +38 (066) 856 35 65

Email: info@craftexport.com.ua

3.4. План реалізації товарів

План продажу товарів зосереджений на ефективній співпраці з клієнтами та оптимізації процесів на кожному етапі.

Процес надання послуг включає кілька важливих етапів:

- 1 Аналіз виробника та асортименту товарів.
- 2 Розробка експортної стратегії.
- 3 Реєстрація та створення магазину на платформі.
- 4 Публікація товарів.
- 5 Початок реклами.
- 6 Подальший аналіз та оптимізація з метою підвищення ефективності.

У виробничому плані компанія використовує комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення та цифрові інструменти для управління платформою та аналізу з метою надання своїх послуг. Оскільки компанія працює в цифровому середовищі, основні витрати зосереджені на оренді програмного забезпечення та необхідних інструментів, а не на фізичному обладнанні (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Машини та устаткування для підприємства «CraftExport»

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість, грн	Термін експлуатації	Амортизаційні відрахування (за місяць), грн
Комп'ютер для управління платформою	Оренда	Нове	1 000	36 місяців	27,78
Програмне забезпечення для аналітики (Google Analytics, Semrush)	Оренда	Нове	500	12 місяців	41,67
Офісне обладнання (столи, стільці)	Купівля	Нове	10 000	60 місяців	166,67
CRM-система (HubSpot або аналог)	Оренда	Нове	1000	12 місяців	83,33
Смартфон для комунікації з клієнтами	Купівля	Нове	8 000	36 місяців	222,22
Графічний редактор (Canva Pro / Adobe)	Оренда	Нове	400	12	33,33
РАЗОМ			21 000	-	575

Джерело: створено автором

Згідно з таблицею 3.7, загальна сума амортизації за місяць становить 575 грн. Вся орендована програма обліковується як операційні витрати і відповідно до стандартів бухгалтерського обліку не підлягає амортизації.

Оскільки підприємство є сервісною організацією, у цьому розділі замість сировини та матеріалів перелічено найважливіші ресурси та послуги, необхідні для здійснення операційної діяльності (табл. 3.8)

Таблиця 3.8

Ресурси та послуги підприємства «CraftExport» на 2026 р.

Найменування видів послуг та матеріалів	Постачальники	Ціна за одиницю	Умови
Хмарний хостинг / сервери	Amazon AWS / Google Cloud	500 грн/міс	Онлайн, оплата щомісяця, міжнародні постачальники
Інтернет-зв'язок	Київстар / Укртелеком	400 грн/міс	Україна, договір на 12 місяців
Переклад документів (англ./нім.)	Freelance (Upwork, Fiverr)	300 грн/стор.	Міжнародні фрілансери, оплата за проектом

Продовження таблиці 3.8

Реклама на Etsy / Meta Ads	Etsy Inc. / Meta Platforms	2 000 грн/міс	США, оплата картою, щомісячно або за результатом
Канцелярські товари та витратні матеріали	Comfy / Rozetka	500 грн/міс	Україна, роздрібні магазини, без особливих умов зберігання
Юридичні та бухгалтерські послуги (аутсорс)	ФОП-бухгалтер / юрист	1 500 грн/міс	Україна, договір про надання послуг, щомісячна оплата

Джерело: створено автором

На основі табл. 3.8, запаси матеріальних ресурсів мінімальні - канцелярські матеріали зберігаються в офісі і не потребують спеціальних умов зберігання. Всі цифрові ресурси (хмарні сервіси, програмне забезпечення) доступні онлайн за передплатою.

Для ведення операційної діяльності підприємство планує орендувати офісну площу розміром від 20 до 30 м² в центрі міста (або коворкінг-простір). Розташування в бізнес-центрі забезпечує хорошу доступність для клієнтів і партнерів, можливості для паркування та хороше транспортне сполучення. Приміщення включають робочі місця для менеджерів, зону для переговорів з клієнтами та технічну зону для обладнання.

Приблизна вартість оренди офісу становить 12000 грн/місяць, залежно від міста та умов договору.

На операційну діяльність підприємства впливають такі зовнішні фактори:

- коливання валютних курсів (USD/EUR по відношенню до гривні) - мають прямий вплив на доходи клієнтів з іноземного ринку та витрати на міжнародне програмне забезпечення;

- зміни алгоритмів і комісій платформи Etsy - можуть впливати на ефективність послуг і вимагати коригування стратегії клієнтів;

- поява нових конкурентних агентств або послуг з автоматизації доступу до ринків;

- правові обмеження щодо міжнародних платіжних операцій і валютного контролю в Україні;

-загальна макроекономічна ситуація та стан війни, які можуть вплинути на попит на продукцію українських виробників.

Прогноз продажів складено на 5 років, при цьому перший рік розділено на квартали. Ціна базового пакету послуг для клієнтів на внутрішньому ринку (ринок А) становить 15 000 грн, а для клієнтів на зовнішньому ринку (ринок Б) - 500 дол. США. Очікується щорічне зростання клієнтської бази та поступове збільшення вартості послуг з урахуванням інфляції та зростання репутації агентства (табл.3.9)

Максимальний річний оборот для малого підприємства в Україні становить 50 000 000 грн. Прогнози вказують, що на п'ятому році підприємство збереже статус малого підприємства з річним оборотом близько 1 075 200 грн, що значно нижче встановленого ліміту(табл.3.9)

Таблиця 3.9

Прогноз продажу послуг підприємства «CraftExport» на 2026-2030 рр

Показники	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Ринок А (внутрішній - українські виробники)								
Кількість клієнтів (од.)	3	7	8	10	40	60	80	100
Ціна пакету послуг (грн)	15 000	15 000	15 500	15 500	15 500	17 000	18 500	20 000
Усього на ринок А (грн)	45 000	105 000	124 000	155 000	620 000	1 020 000	1 480 000	2 000 000
Ринок В (зовнішній - Etsy)								
Кількість клієнтів (од.)	1	2	3	4	15	25	35	45
Ціна пакету послуг (USD)	500	500	500	500	550	600	650	700
Усього на ринок В (USD)	500	1 000	1 500	2 000	8 250	15 000	22 750	31 500
Загальний дохід (грн, курс 1 USD = 43,19 грн)								
Загалом (грн)	66 595	148 190	188 785	241 380	976 318	1 667 850	2 462 572	3 360 485

Джерело: створено автором

Наведені показники у табл. 3.9, є прогнозами і можуть змінюватися залежно від ринкової ситуації, заходів, пов'язаних із залученням клієнтів, та ефективності маркетингових заходів. Обороти у натуральному вираженні (кількість клієнтів) було

визначено на основі реалістичного сценарію розвитку підприємства на ринку B2B-послуг для малих підприємств.

3.5. Організаційний план

Підприємство є невеликою компанією, тому було обрано лінійну організаційну структуру. Загальна кількість співробітників на початку становить чотири особи (рис.3.1)



Рис. 3.1. Організаційна структура управління підприємства

Джерело: створено автором

На основі рис. 3.1, директор керує підприємством, відповідає за стратегічний розвиток, залучення ключових клієнтів та фінансові питання. Менеджер з виходу на міжнародні ринки є основним постачальником послуг: реєструє магазини на Etsy, налаштовує системи оплати та спілкується з клієнтами та покупцями. Дизайнер відповідає за підготовку фотографій та графічних матеріалів для пропозицій. Спеціаліст з SEO займається оптимізацією описів продуктів, підбором ключових слів та аналізом продажів.

Оскільки підприємство є сервісною організацією, кількість співробітників розраховується на основі кількості робочих місць, тобто на основі переліку функцій, необхідних для надання послуг клієнтам.

На основі аналізу обсягу роботи в перший рік (обслуговування до 25 клієнтів на рік) було визначено потребу в 4 повних штатних одиницях:

- директор (1 особа) - стратегічне управління, продаж, фінанси;
- менеджер з виходу на Etsy (1 особа) - технічна робота з платформою Etsy;
- дизайнер (1 особа) - підготовка візуального контенту для пропозицій;
- спеціаліст з SEO (1 особа) - оптимізація пропозицій, ключових слів, аналітика.

На початковому етапі не передбачається наймання допоміжного персоналу та молодшого обслуговуючого персоналу. Бухгалтерський облік та юридичне обслуговування будуть передані на аутсорсинг.

Фонд оплати праці було розраховано прямим методом, який є найбільш доцільним для малих підприємств. Заробітна плата була встановлена на рівні середніх ринкових значень для відповідних фахівців у галузі електронної комерції та цифрового маркетингу в Україні. Розмір заробітної плати перевищує мінімальну заробітну плату, встановлену в українському законодавстві (8000 грн у 2025 році) (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Штатний розпис керівників, спеціалістів та службовців на 2025 р.

«Затверджую»

Директор підприємства _____

«__» _____ 2025 р.

№	Посада	Кількість одиниць	Оклад на місяць, грн	Доплата за шкідливі умови праці, грн	Місячна оплата праці, грн	Річний фонд зарплати, грн
1	Директор	1	25 000	-	25 000	300 000
2	Менеджер з виходу на міжнародні маркетплейси	1	20 000	-	20 000	240 000

Продовження таблиці 3.10

3	Дизайнер (фото/графіка для лістингів)	1	18 000	-	18 000	216 000
4	SEO-спеціаліст (оптимізація лістингів)	1	18 000	-	18 000	216 000
Усього		4	81 000	-	81 000	972 000

Економіст _____ / _____ /

Джерело: створено автором

У підприємстві не існують умови праці, шкідливі для здоров'я, тому надбавка за шкідливі умови праці не виплачується. План допоміжних посад не складається, оскільки допоміжні працівники не наймаються.

Плановий фонд оплати праці (ФЗП) розраховується безпосередньо за такою формулою: $\text{ФЗП}_{\text{пл}} = \text{Зср} \times \text{Чп}$, де Зср - середньорічна заробітна плата працівника, а Чп - планова чисельність працівників.

Крім фонду оплати праці, підприємство зобов'язане, відповідно до чинного законодавства України, сплачувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22% від фонду оплати праці. Загальні витрати на заробітну плату з урахуванням ЄСВ становлять: $972\,000 + 213\,840 = 1\,185\,840$ грн на рік (табл. 3.11)

Таблиця 3.11

Плановий фонд заробітної плати працівників підприємства

Категорія / посада	Кількість осіб	ФЗП за місяць, грн	ФЗП за рік, грн	ЄСВ 22% за рік, грн	Середня зарплата / міс, грн
Директор	1	25 000	300 000	66 000	25 000
Менеджер з виходу на маркетплейси	1	20 000	240 000	52 800	20 000
Дизайнер	1	18 000	216 000	47 520	18 000
SEO-спеціаліст	1	18 000	216 000	47 520	18 000
Основні робітники	-	-	-	-	-
Допоміжні робітники	-	-	-	-	-
Усього	4	81 000	972 000	213 840	20 250

Джерело: створено автором

На основі табл. 3.11, середня місячна зарплата співробітника підприємства становить 20 250 грн, що відповідає середньому рівню оплати праці фахівців у

сфері електронної комерції та цифрових технологій в Україні та забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

3.6. Фінансовий план

Створення підприємства вимагає початкових інвестицій у розмірі 68 000 грн, що включає придбання основних засобів та формування оборотного капіталу для забезпечення діяльності у перший місяць.

Фінансування надходить з двох джерел: з власних коштів засновника (18 000 грн - 26,5%) та з банківського кредиту (50 000 грн - 73,5%). Кредит надається на строк 3 роки під 20% річних. Річні відсотки становлять 10 000 грн, річна виплата суми кредиту становить 16 667 грн, а загальна сума виплат становить 80 001 грн. (табл. 3.12, 3.13, 3.14)

Таблиця 3.12

Джерела коштів на початок реалізації проєкту

Найменування джерел	Кошти, грн
Власні кошти:	
1. Внесок засновника у статутний капітал	18 000
Власні кошти, усього	18 000
Позикові кошти:	
2. Кредит банку (3 роки, 20% річних)	50 000
Позикові кошти, усього	50 000
РАЗОМ	68 000

Джерело: створено автором

Таблиця 3.13

Обсяг капітальних вкладень для створення підприємства «CraftExport у 2026р.

№	Найменування витрат	Сума, грн
1	Придбання офісного обладнання (столи, стільці)	10 000
2	Придбання смартфона для комунікацій	8 000
3	Оборотні кошти (запас на 1-й місяць роботи)	50 000
Усього капітальних вкладень		68 000

Джерело: створено автором

Поточні витрати підприємства складаються з витрат на надання послуг. Оскільки це сервісна компанія, найбільшим фактором витрат є витрати на персонал (69,6% від загальних витрат).

Матеріальні витрати включають: хостинг та хмарні послуги (500 грн/місяць), інтернет-з'єднання (400 грн/місяць), рекламний бюджет (2 000 грн/місяць), канцелярські товари (500 грн/місяць), аутсорсинг юридичних та бухгалтерських послуг (1 500 грн/місяць) - загалом 4 900 грн/місяць або 58 800 грн/рік.

Таблиця 3.14

Кошторис витрат на надання послуг на 1-й рік (грн)

Однорідні елементи витрат	Вартість на рік, грн
1. Матеріальні витрати (хостинг, реклама, зв'язок, канцелярія, аутсорс)	58 800
2. Заробітна плата персоналу	972 000
3. Відрахування на соціальні потреби (ЄСВ 22%)	213 840
4. Амортизаційні відрахування	6 900
5. Орендна плата (12 000 × 12 місяців)	144 000
Усього	1 395 540

Джерело: створено автором

Починаючи з 3-го року ФЗП індексується на 10% відповідно до зростання обсягів роботи та ринкового рівня зарплат. Операційні витрати зростають на 5% щороку. Прогноз продажів базується на середній ціні пакета від 15 000 до 20 000 грн для ринку А (українські клієнти) та від 500 до 700 дол. США для ринку Б (Etsy, курс обміну 43,19 грн/дол. США). Кількість клієнтів зросте з 38 осіб у перший рік до 145 осіб у п'ятий рік. Підприємство зареєстровано як одноосібна господарська діяльність групи 3 і сплачує фіксований податок у розмірі 5% від валового доходу.

Збитки в першому та другому році (-801,4 та -481,0 тис. грн) пов'язані з необхідністю збереження повної зайнятості до досягнення повної продуктивності проекту і покриваються за рахунок кредиту та власних коштів засновника (табл. 3.15)

Таблиця 3.15

Прогноз доходів і витрат підприємства на 5 років

Найменування показників	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Клієнти ринок А (осіб)	28	40	60	80	100

Продовження таблиці 3.15

2. Ціна пакету ринок А (грн)	15 000	15 500	17 000	18 500	20 000
3. Клієнти ринок В (осіб)	10	15	25	35	45
4. Ціна пакету ринок В (USD)	500	550	600	650	700
5. Дохід ринок А (тис, грн)	420	620	1020	1480	2000
6. Дохід ринок В (тис, грн)	215,9	356,3	647,9	982,6	1360,5
7. Загальний обсяг продажів (тис, грн)	636,0	976,3	1667,8	2462,6	3360,5
Витрати:					
8. ФЗП (тис, грн)	972	972	1069,2	1166,4	1215
9. ЄСВ 22% (тис, грн)	213,8	213,8	235,2	256,6	267,3
10. Орендна плата (тис, грн)	144,0	144	144	144	144,0
11. Операційні витрати (тис, грн)	58,8	61,7	64,8	68,1	71,5
12. Амортизація (тис, грн)	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
13. Відсотки за кредитом (тис, грн)	10	10	10	0	0
14. Загальні витрати (тис, грн)	1405,5	1408,5	1530,2	1642	1704,7
15. Прибуток до оподаткування (тис, грн)	-769,6	-432,2	137,7	820,6	1655,8
16. Єдиний податок 5% (тис, грн)	31,8	48,8	83,4	123,1	168
17. Чистий прибуток / збиток (тис, грн)	-801,4	-481	54,3	697,5	1487,8
18. Рентабельність продажів (%)	-	-	3,3%	28,3%	44,3%

Джерело: створено автором

На третьому році підприємство досягає порогу рентабельності (чистий прибуток 54,3 тис. грн). На четвертому та п'ятому році чистий прибуток становить відповідно 697,5 та 1 487,8 тис. грн. Рентабельність продажів на п'ятому році становить 44,3%.

Фіксовані витрати підприємство (орендна плата 144 000 грн + амортизація 6900 грн + заробітна плата директора 300 000 грн + кредит 10 000 грн) становлять 460 900 грн на рік. При середній ціні послуги 15 000 грн і частці змінних витрат 60% від ціни, поріг рентабельності досягається при приблизно 77 клієнтах на рік - це значення має бути досягнуто у другому кварталі третього року.

Для оцінки ефективності проєкту чиста поточна вартість (NPV) розраховується за методом дисконтування грошових потоків із застосуванням процентної ставки 20%, що відповідає вартості кредитних ресурсів та рівню ризику стартапу (табл. 3.16)

Таблиця 3.16

Грошовий потік від діяльності підприємства за 5 років (тис. грн)

Найменування показників	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
1. Чистий дохід від продажів (тис, грн)	-	636,0	976,3	1667,8	2462,6	3360,5

Продовження таблиці 3.16

2. Загальні витрати (тис, грн)	-	-	-	-	-1642	-
		1405,5	1408,5	1530,2		1704,7
3. Прибуток до оподаткування (тис, грн)	-	-769,6	-432,2	137,7	820,6	1655,8
4. Капітальні вкладення (тис, грн)	68,0	-	-	-	-	-
5. У т.ч. кредит банку (тис, грн)	50,0	-	-	-	-	-
6. Грошовий потік (ЧГП), тис, грн	-68,0	-794,5	-474,1	61,2	704,4	1494,7
7. Коефіцієнт дисконтування ($r=20\%$)	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019
8. Дисконтований ЧГП (тис, грн)	-68,0	-662	-329,2	35,4	339,7	600,7
9. Накопичений дисконтований ЧГП (тис, грн)	-68,0	-730	-	-	-684,1	-83,4
			1059,2	1023,8		
10. Грошові притоки (тис, грн)	-	-	-	61,2	704,4	1 494,7
11. Дисконтовані грошові притоки (тис, грн)	-	-	-	35,4	339,7	600,7
12. Грошові відтоки (тис, грн)	68,0	794,5	474,1	-	-	-
13. Дисконтовані грошові відтоки (тис, грн)	68,0	662,0	329,2	-	-	-
14. NPV (чиста приведена вартість), тис. грн	-83,4					
15. PI (індекс прибутковості) = $DCF^+ / \text{Інвестиції}$	0,921					
16. IRR (внутрішня норма дохідності), %	17,2%					
17. Термін окупності (PP)	5 років					
18. ROI (рентабельність інвестицій) за 5 років	1 407,6%					

Джерело: створено автором

Чиста поточна вартість проєкту становить -83,4 тис. грн. за 5 років. Негативна вартість є наслідком збитків, понесених у перші два роки, і вказує на те, що при дисконтній ставці 20% проєкт окупиться наприкінці п'ятирічного періоду. Показник рентабельності $PI = 0,921$ (при $PI < 1$ проєкт не покриває витрати капіталу за обраною процентною ставкою, однак при зниженні процентної ставки до 17% стає позитивним).

Внутрішня норма прибутковості IRR 17,2% становить максимальну вартість капіталу, при якій проєкт покриває витрати; вона нижча за процентну ставку за кредитом у розмірі 20%, що підтверджує необхідність формування клієнтської бази в перші роки. Загальна норма прибутку на капітал ROI протягом 5 років становить 1 407,6%, що означає значний прибуток в абсолютних величинах (957 тис. грн) при відносно невеликих початкових витратах (68 тис. грн). З 6-го року, при стійкому зростанні обороту, проєкт досягне стабільної рентабельності з позитивним значенням NPV.

3.7. Оцінка ризиків

Будь-яке підприємство пов'язано з ризиком. Для підприємства, що представляє українських виробників на міжнародних ринках, характерні як внутрішні (ендогенні) ризики, які можна контролювати, так і зовнішні (екзогенні) ризики, що впливають із зовнішнього середовища.

Ризики поділені на три рівні за ступенем ймовірності: висока ймовірність (понад 50%), середня ймовірність (25-50%) та низька ймовірність (менше 25%). За ступенем впливу на бізнес-діяльність: критичні (загроза існуванню підприємства), істотні (значний вплив на фінансові результати) та помірні (вплив, який можна контролювати) (ДОДАТОК 1)

Згідно з ДОДАТКОМ 1, з восьми виявлених видів ризиків найбільшу загрозу становлять маркетинговий, фінансовий ризик та ризик форс-мажорних обставин - всі три мають критичний або значний вплив. Водночас більшість видів ризиків можна контролювати завдяки розробленим заходам мінімізації. Їх своєчасне впровадження дозволить зменшити загальний вплив ризиків та забезпечити сталий ріст підприємства, починаючи з третього року діяльності.

Ціна ризику визначається як різниця між планованим прибутком (По) та прибутком за умови реалізації сценарію ризику (Пр): $ЦР = По - Пр$ Розрахунки були проведені для третього фінансового року - першого року, що приносить прибуток (планований чистий прибуток 54,3 тис. грн) - на основі чотирьох ключових сценаріїв (табл. 3.18)

Таблиця 3.18

Розрахунок ціни ризику для базових сценаріїв (3-й рік)

Сценарій ризику	Плановий прибуток (По), тис. грн	Прибуток з ризиком (Пр), тис. грн	Ціна ризику (ЦР), тис. грн
Зменшення доходу на 20% (недобір клієнтів, 3-й рік)	54,3	-279,3	333,6
Курс USD знижується до 38 грн (-12%)	54,3	-22,1	76,4

Зростання операційних витрат на 15%	54,3	-154,5	208,8
Звільнення ключового спеціаліста (пошук 2 міс.)	54,3	-45,7	100,0

Джерело: створено автором

Найбільш критичним є сценарій зниження кількості клієнтів (-20% обороту): ціна ризику становить 333,6 тис. грн, що призводить до перетворення запланованого прибутку на збиток. Підтверджує необхідність пріоритетного ставлення до маркетингових заходів та залучення клієнтів у перші роки діяльності. Валютний ризик у разі падіння курсу до 38 грн/USD є відносно помірним (76,4 тис. грн) завдяки диверсифікації між ринками А і В.

Для того щоб мінімізувати ризики, підприємство застосовує низку внутрішніх і зовнішніх методів:

- зовнішнє страхування та забезпечення: своєчасний перерахунок валютних надходжень після їх отримання, укладення довгострокових договорів з клієнтами на абонентські послуги;

- диверсифікація: розширення списку платформ (Etsy, Amazon Handmade, Faire) та географічна диверсифікація клієнтів (ринки А і В), що зменшує залежність від однієї платформи;

- обмеження витрат: встановлення верхньої межі рекламного бюджету та операційних витрат у розмірі 5% доходу поточного місяця;

- резерви: створення резерву в розмірі 2-місячних операційних витрат (~234 000 грн) для покриття форс-мажорних ситуацій;

- поліпшення якості управління: документація бізнес-процесів, впровадження CRM-системи, регулярний аналіз показників ефективності (KPI).

Критичні точки, досягнення яких сигналізує про необхідність запуску альтернативного плану: зниження доходів нижче 80% плану протягом двох місяців поспіль; затримка погашення кредиту на понад 30 днів; одночасне звільнення двох або більше ключових співробітників.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також зовнішні можливості й загрози для вироблення ефективної стратегії розвитку (табл. 3.19)

Таблиця 3.19

Матриця SWOT-аналізу підприємства

S - Сильні сторони	W - Слабкі сторони
Внутрішні переваги підприємства: 1. Вузька ніша з низькою конкуренцією серед агентств в Україні 2. Команда з профільними компетенціями (SEO, дизайн, маркетинг) 3. Комплексна послуга «під ключ» (реєстрація → продажі) 4. Гнучкість та індивідуальний підхід до кожного клієнта 5. Знання специфіки українського ринку ремесел та хендмейду 6. Низькі капітальні витрати на старті (68 000 грн)	Внутрішні недоліки підприємства: 1. Збитковість перших 2 років роботи 2. Невідома торгова марка на старті - відсутність репутації 3. Залежність від 1-2 ключових спеціалістів 4. Відносно висока собівартість послуг (ФЗП = 69,6% витрат) 5. Обмежений бюджет на маркетинг та рекламу 6. Залежність від алгоритмів і правил платформи Etsy
O - Можливості	T - Загрози
Зовнішні можливості для розвитку: 1. Зростання попиту на Etsy-послуги серед українських виробників 2. Тренд «Buy Ukrainian» на міжнародних ринках після 2022 р. 3. Збільшення кількості мікробізнесів і хендмейд-виробників в Україні 4. Розвиток інфраструктури міжнародних платежів (Wise, Payoneer) 5. Можливість масштабування на Amazon Handmade, Faire, Not On The High Street 6. Доступ до грантів та програм підтримки малого бізнесу (EU4Business та ін.)	Зовнішні загрози для бізнесу: 1. Продовження воєнних дій та нестабільність економіки 2. Коливання курсу гривні, інфляція операційних витрат 3. Зміни алгоритмів Etsy, обмеження для продавців з України 4. Зростання конкуренції з боку фрилансерів та нових агентств 5. Зміни у податковому законодавстві для ФОП 6. Обмеження платіжних систем для отримання валютних надходжень

Джерело: створено автором

На основі SWOT-аналізу було визначено ключову стратегію підприємства: стратегію Сильні сторони + Можливості - використання високоспеціалізованих знань команди та тренду «Купуй українське» з метою прискорення завоювання ніші послуг Etsy серед українських виробників. Паралельно застосовується стратегія Слабкі сторони + Загроз - мінімізація втрат на початковому етапі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи сформульовано наступні висновки, пропозиції та рекомендації:

За першим розділом:

1. Підприємство є основною ланкою ринкової економіки - динамічної соціально-економічної системи, яка об'єднує ресурси з метою задоволення суспільних потреб та досягнення економічних результатів. Аналіз наукових підходів підтвердив, що не існує єдиного універсального визначення, проте існує згода щодо того, що підприємство слід розуміти як самостійний господарський суб'єкт, заснований на принципах самофінансування та відповідальності.

2. Планування є ключовою функцією управління підприємством. Бізнес-план як інструмент стратегічного планування дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій, визначити цілі, ресурси та ризики, а також забезпечити прозорість для інвесторів та кредиторів на етапі створення підприємства. Електронна комерція є одним з найдинамічніших секторів сучасної цифрової економіки і дозволяє малим підприємствам отримати доступ до глобальних ринків без необхідності значних капіталовкладень.

За другим розділом:

3. Аналіз ринку електронної комерції підтвердив стабільне зростання галузі. В Україні частка електронної комерції в роздрібній торгівлі в 2024 році становить 10%, загальна вартість онлайн-витрат досягне 239 млрд грн (+25% до 2023 року), а кількість онлайн-покупців становитиме 11 млн осіб. Платформа Etsy, лідер ринку ремісничих виробів, підтвердила стабільний попит на нішеві та авторські вироби в усьому світі.

4. Було виявлено незайняту нішу на ринку: жодна з провідних українських платформ не зосереджується на підтримці виробників у виході на міжнародні ринки. Виникла ідея бізнесу, що полягає в посередництві між українськими виробниками рукоділля та платформою Etsy. В якості оптимальної форми для

мікропідприємств, що надають послуги в сфері електронної комерції, було обрано індивідуальне підприємництво з групи 3. з єдиною ставкою податку (5%).

За третім розділом:

5. Розроблено повний бізнес-план агентства «CraftExport». Загальні інвестиції - 68 000 грн (власні 18 000 + кредит 50 000 грн, 3 роки, 20% річних). Команда - 4 особи (директор, менеджер Etsy, дизайнер, фахівець з SEO), річний фонд оплати праці - 972 000 грн. Вартість послуги: 15 000-20 000 грн (ринок А - український) і 500-700 дол. США (ринок Б-зарубіжний).

6. Фінансові розрахунки підтверджують досягнення порогу рентабельності на третьому році при залученні 77 клієнтів/рік. Збитки на 1-2 рік покриваються кредитними та власними коштами. Прибуток у 3-5 році: 54,3 → 697,5 → 1 487,8 тис. грн; рентабельність продажів у 5 році - 44,3%.

7. Оцінка 8 видів ризиків показала, що найбільш критичним є маркетинговий ризик (ціна ризику 333,6 тис. грн при дефіциті клієнтів на 20%). SWOT-аналіз визначив пріоритетну стратегію Слабі сторони + Можливості - використання вузькоспеціалізованих знань і тренду «Купуй українське». Рекомендується зосередити зусилля на маркетингу в 1-2 році, а з 3 року * вийти на додаткові платформи (Amazon Handmade, Faire).

Загальні показники проєкту:

Обсяг річної реалізації (5-й рік) - 3 360,5 тис. грн. Річний ФЗП - 972,0 тис. грн. Собівартість послуг (1-й рік) - 1 395,5 тис. грн. Чистий прибуток (5-й рік) - 1 487,8 тис. грн. NPV за 5 років - (-83,4) тис. грн ($r = 20\%$). IRR - 17,2%. Рентабельність (5-й рік) - 44,3%. Термін окупності -5 років.

Усі ці показники свідчать про надійність і перспективність даного проєкту. Виконання бізнес-плану дозволить досягти цих показників на практиці. Розроблений бізнес-план має практичну значущість і може бути застосований як основа для реєстрації та запуску підприємства у сфері міжнародної електронної комерції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Глава 7. підприємство. стаття 62. підприємство як організаційна форма господарювання розділ II. суб'єкти господарювання (ст. 55... *Factor*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-56/section-329/article-7319/?srsltid=AfmBOoppd2zwtkClPnOGEdcT4XsuXz-WW35Bqzr5QDC7BV47HX9vo5qS> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Nahorniak H. S., Hanouff K. E. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *The actual problems of regional economy development*. 2023. Т. 1, № 19. С. 309-329. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.309-329> (дата звернення: 23.01.2026).
3. Назва видів економічної діяльності та пояснення до них. *ukrstat*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/70/KVED10_70_22.html (дата звернення: 23.01.2026).
4. Назва та опис видів економічної діяльності. *ukrstat*. URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua/cgi-bin/kv-query.exe?kv10=63.11> (дата звернення: 23.01.2026).
5. Назва та опис видів економічної діяльності. *ukrstat*. URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua/cgi-bin/kv-query.exe?kv10=73.11> (дата звернення: 23.01.2026).
6. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 23.01.2026).
7. 2026 рік для ФОП: нові розміри єдиного податку та військового збору. *tax.gov.ua*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/968282.html> (дата звернення: 23.01.2026).

8. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 23.01.2026).
9. Coase R. The nature of the firm. *Rochelle Layla Terman*. URL: <https://rochelleterman.com/ir/sites/default/files/Coase%201937.pdf> (date of access: 24.01.2026).
10. Theoretical and methodological aspects of enterprise development research / M. M. Berdar et al. *Studies of applied economics*. 2021. Vol. 39, no. 6. URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5158> (date of access: 24.01.2026).
11. Khatuna J. THE DEFINITION OF BUSINESS ENTERPRISE OVERVIEW OF LEGAL AND ECONOMIC APPROACHES | *European Scientific Journal, ESJ. European Scientific Journal, ESJ*. URL: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4759> (date of access: 24.01.2026).
12. Гурченков О., Гусаріна Н. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *rep.nuos.edu.ua*. URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8e8e5d4b-77fb-42b2-a077-3d6377b5bc40/content> (дата звернення: 24.01.2026).
13. Savoiu G. Enterprise, entrepreneur and entrepreneurship-the main semantic chain in contemporary economics. *researchgate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/344228429_Enterprise_entrepreneur_and_entrepreneurship-the_main_semantic_chain_in_contemporary_economics (date of access: 24.01.2026).
14. Oriekhova A. I. Economic potential of the enterprise: intrinsic characteristics and structuring. *Economy and society*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-45> (date of access: 24.01.2026).
15. Герман Д. Бізнес та підприємництво: основні риси та відмінності понять. *Інтелектуальний ресурс сьогодення: наукові задачі, розвиток та запитання*. 2025. С. 69-72. URL: <https://doi.org/10.62731/mcnd-29.08.2025.002> (дата звернення: 24.01.2026).

16. Рогач С., Суліма Н., Гуцул Т. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ, 2017. 510 с.
URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u310/ekonomika_pidpriiemstva_posibnik.pdf (дата звернення: 24.01.2026).
17. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70> (дата звернення: 24.01.2026).
18. Enterprises by business size. *oecd*.
URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/enterprises-by-business-size.html> (date of access: 24.01.2026).
19. Яковенко О. З. Сутність і функції підприємництва в інтеграції виробництва на основі кластерів у системі національного господарства / О. З. Яковенко // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 1. - С. 79-87.
20. Сасенко М.Г. Підручник. - Тернопіль: «Економічна думка». - 2006. - 390 с.
21. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. - Конспект лекцій, Харків 2012
22. Пустовгар С., Безвесільний К. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151> (дата звернення: 26.01.2026).
23. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Навчальний посібник. Київ: "Каравела", 2003, 432 с.
24. Швед В. Стратегічне та оперативне планування порівняльний аналіз. *researchgate*.
URL: https://www.researchgate.net/publication/361425943_Strategicne_ta_operativne_planuvanna_porivnialnij_analiz (дата звернення: 28.01.2026).
25. Business planning of a business entity in the context of sustainable development / R. Levkina et al. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2025. Vol. 1, no. 31. P. 41-52. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15162206> (date of access: 28.01.2026).

26. Семененко Ю. С. Максимізація ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.59> (дата звернення: 29.01.2026).
27. Kovalchuk O., Kovalchuk I. Analysis of the main global trends for e-commerce. *Socio-Economic problems and the state*. 2021. Vol. 25, no. 2. P. 541-549. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.541> (date of access: 03.02.2026).
28. Global ecommerce sales growth report (2026) - shopify. *Shopify*. URL: <https://www.shopify.com/blog/global-ecommerce-sales> (date of access: 03.02.2026).
29. ECommerce - worldwide | statista market forecast. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide#revenue> (date of access: 03.02.2026).
30. 51 ECommerce Statistics In 2025 (Global And U.S. Data) | SellersCommerce. *SellersCommerce*. URL: <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/> (date of access: 03.02.2026).
31. Тренди eCommerce до 2028: ключові моменти та прогнози. *Digital агентство Promodo: Онлайн-маркетинг повного циклу*. URL: <https://www.promodo.ua/blog/trendi-ecommerce-do-2028-klyuchovi-momenti-ta-prognozi> (дата звернення: 03.02.2026).
32. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. *Асоціація ритейлерів України - The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/> (дата звернення: 03.02.2026).
33. Marketplaces: the engine of global e-commerce. *euromonitor*. URL: <https://www.euromonitor.com/article/digital-disruptors-the-global-online-marketplace-landscape-in-2025> (date of access: 04.02.2026).
34. Global: top online stores by net sales 2024| Statista. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/forecasts/860716/top-online-stores-global-ecommercedb/> (date of access: 04.02.2026).

35. ECommerce - worldwide | statista market forecast. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide#key-players> (date of access: 05.02.2026).

36. Etsy revenue 2012-2025. *Marketplace Pulse*. URL: <https://www.marketplacepulse.com/stats/etsy-revenue> (date of access: 04.02.2026).

37. Diachenko O. E-commerce development trends in ukraine during war. *International scientific journal "internauka". series: "economic sciences"*. 2021. No. 12(92). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-12-10577> (date of access: 04.02.2026).

38. Дослідження українського eCommerce: тренди та прогнози на 2025. *Digital агентство Promodo: Онлайн-маркетинг повного циклу*. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення: 04.02.2026).

39. Український e-commerce: як змінилася поведінка покупців у 2024 році. *Асоціація ритейлерів України - The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/ukrainskij-e-commerce-2024> (дата звернення: 04.02.2026).

40. Маркетплейси України: ТОП-N майданчиків. *IT-компания полного цикла разработки программных продуктов WEZOM - Киев, Украина*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/marketpleysi-v-ukrayini-oglyad-populyarnih-platform-dlya-onlayn-prodazhiv> (дата звернення: 05.02.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

Ризики підприємства, причини виникнення та заходи мінімізації

№	Вид ризику	Причини виникнення	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
1	Маркетинговий ризик (недостатнє залучення клієнтів)	Помилковий вибір цільового сегменту; невідповідність ціни ринковим очікуванням; неефективна реклама; відсутність репутації на старті	Висока (1-2 рік)	Суттєвий	Активна SMM-стратегія та таргетована реклама у Facebook/Instagram; участь у профільних спільнотах для підприємців; надання першим клієнтам знижки 10-15%; збір відгуків і формування портфоліо кейсів
2	Фінансовий ризик (недостатність коштів для покриття збитків 1-2 рр.)	Витрати (ФЗП + оренда = 1,1 млн грн/рік) значно перевищують доходи перших двох років; ризик невчасного погашення кредиту	Середня	Критичний	Банківський кредит 50 000 грн; власні кошти засновника 18 000 грн; резервний фонд у розмірі 1-2 місячних витрат; у разі потреби - переговори з банком щодо реструктуризації кредиту
3	Валютний ризик (коливання курсу USD/UAN)	Частина доходу надходить у доларах США (ринок В - Etsy); зміна курсу безпосередньо впливає на гривневий еквівалент виручки	Висока	Помірний	Своєчасна конвертація валютних надходжень після зарахування; диверсифікація між ринками А і В; закладення у ціну послуг валютного буфера $\pm 10\%$
4	Ризик зміни алгоритмів Etsy	Платформа Etsy регулярно змінює алгоритми пошуку та SEO-правила; зміни можуть знизити видимість магазинів клієнтів і репутацію підприємства	Середня	Суттєвий	Постійний моніторинг офіційного блогу Etsy та профільних спільнот; регулярне навчання SEO-спеціаліста; диверсифікація послуг (Amazon Handmade, Faire)

Продовження ДОДАТКУ 1

5	Конкурентний ризик (поява нових агентств)	Низький бар'єр входу на ринок послуг з виходу на Etsy; зростання кількості фрилансерів і підприємств у даній ніші в Україні	Середня	Помірний	Формування унікальної пропозиції (УТП): комплексний супровід «під ключ», гарантія результату протягом 3 міс.; накопичення портфоліо і відгуків; програма лояльності для постійних клієнтів
6	Кадровий ризик (звільнення ключового спеціаліста)	Втрата менеджера з Etsy або SEO-спеціаліста може призвести до зниження якості послуг і відтоку клієнтів; ринок праці у сфері e-commerce конкурентний	Низька	Суттєвий	Конкурентний рівень зарплат; документування всіх бізнес-процесів і технологічних карт; взаємозамінність між менеджером і директором на базових функціях; пошук кандидатів у резерв на Upwork/Djinni
7	Правовий і регуляторний ризик	Зміни у податковому законодавстві України (ставка ЄП, ліміти для ФОП); зміни правил валютного регулювання НБУ; обмеження платіжних систем Payoneer/PayPal в Україні	Середня	Помірний	Регулярний моніторинг змін у законодавстві через юридичний аутсорс; резервні платіжні рішення (Wise, Payoneer, криптовалюта); готовність до зміни організаційно-правової форми
8	Форс-мажорний ризик (воєнний стан, стихійні лиха)	Продовження воєнних дій в Україні; відключення електроенергії та інтернету; евакуація персоналу або припинення роботи офісу	Висока	Критичний	Хмарна інфраструктура (Google Workspace, Notion) з доступом із будь-якої точки; дистанційна робота команди; резервне інтернет-підключення (мобільний інтернет); накопичення мінімального резервного фонду на 2-3 місяці роботи

ДОДАТОК 2

Назва компанії	Країна / Місто	Послуги	Цільова аудиторія	Конкурентні переваги	Слабкі сторони	Цінова політика	Веб-сайт	Рівень загрози
Western Bid	Україна (Київ)	Доставка посилок за кордон, вивід коштів (PayPal), розробка магазинів на Etsy/eBay/Shopify, фулфілмент у США (Маямі)	Індивідуальні продавці на Etsy, eBay, Amazon з України та пострадянських країн	Один з найстаріших гравців ринку (з 2001 р.); склад у США; інтеграція з Etsy для авто-синхронізації відстеження; відправка 3 000+ посилок щодня	Фокус на логістиці, а не на маркетингу; немає повноцінного менеджменту магазину, SEO-супроводу та просування лістингів	Від \$4 за посилку; комісійна модель за продажі	westernbid.com	СЕРЕДНІЙ
Молодий Бізнес (molodybiz.com)	Україна	SEO-оптимізація лістингів Etsy, аналіз ніші та конкурентів, налаштування реклами, консультації, навчальні матеріали та YouTube-канал	Українські підприємці, які хочуть запустити або масштабувати магазин на Etsy / Shopify	Вузька спеціалізація на Etsy для українців; активний YouTube-контент; персональний підхід; україномовна підтримка	Відсутній повний цикл управління магазином «під ключ»; не надає логістичних послуг; немає спец. крафтових виробників	Індивідуальне ціноутворення; консультації за домовленістю	molodybiz.com	ВИСОКИЙ

Продовження ДОДАТКУ 2

SPCTEK	США (міжнародна компанія)	Повне управління акаунтом Etsy: SEO лістингів, брендинг магазину, рекламні кампанії, аналітика, підтримка клієнтів, управління замовленнями ;	Продавці на Etsy переважно у США та Великобританії ; малий та середній бізнес	Комплексний сервіс «під ключ»; 15-денний пробний період за \$1; досвід у кількох маркетплейсах ; сильна репутація на міжнародному ринку	Не орієнтований на українських виробників; немає знання специфіки крафтового українського ринку; висока вартість для малого бізнесу	Від \$30/год; пакети від \$450/міс	spctek.com	НИЗЬКИЙ
UA Global / TEC	Україна (за підтримки USAID, Ukrposhta, Etsy)	Навчання відкриттю магазину на Etsy, менторська підтримка з маркетингу та просування, субсидії (\$1 000 від USAID + \$100 сертифікат від Etsy), логістичні промокоди від Укрпошти	500 обраних мікро- та малих підприємств України (конкурсний відбір); підприємці без досвіду експорту та ті, що вже почали	Державна та міжнародна підтримка; безкоштовний доступ; авторитет партнерів (USAID, Etsy, Укрпошта); комплексне навчання + фінансова допомога	Охоплює лише 500 учасників; не є комерційним сервісом постійного супроводу; обмежена індивідуальна підтримка після програми	Безкоштовно (грантова підтримка)	uaglbl.org	СЕРЕДНІЙ

