

4. Легкоступ И. И. Особенности формирования местных бюджетов и пути укрепления их доходной базы [Текст] / И. И. Легкоступ // Формирование рыночных отношений в Украине. – № 3. – 2010. – С.165-170.
5. Миронова Т. Л. Управління розвитком регіону [Текст] : навчальний посібник / Т. Л. Миронова, О. П. Добровольська, А. Ф. Процай, С. Ю. Колодій. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
6. Соціально-економічний розвиток регіонів Українського Причорномор'я : теорія, методологія, практика [Текст] / [О. В. Моліна, Н. В. Яблонська та ін.]; за ред. Б. В. Буркинського. – О. : ППРЕД НАН України, 2010. – 376 с.
7. Сушкова Е. Е. Оценка воздействия параметров налогового регулирования на уровень развития видов экономической деятельности в регионе [Текст] / Е. Е. Сушкова // Экономика и управление. – 2013. – № 1. – С. 18-23.
8. Управління економікою рекреаційних територій, галузей і підприємств [Текст] : збірник наукових праць / За ред. В. К. Мамутова ; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. – Донецьк : Юго-Восток, 2008. – 276 с.

Черевко О.Л., Іванісова А.В., Гарькава Т.Л.

УДК 658.62

ПРОЦЕДУРА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ

***Анотація.** У статті розглянуто сутність бізнес-планування як інструменту залучення інвестицій та стабілізації господарської діяльності підприємств. Висвітлено особливості процедури бізнес-планування в Україні та зарубіжних країнах, досліджено стан активності суб'єктів малого бізнесу в Україні, розкриті основні проблеми малого підприємництва. З'ясовано, яким чином процедура бізнес-планування зменшує ризики малого бізнесу та сприяє його розвитку. Обґрунтовано доцільність впровадження бізнес-плану як обов'язкового документа у господарській діяльності підприємств.*

***Ключові слова:** бізнес-планування, бізнес-план, малий бізнес.*

***Аннотация.** В статье рассмотрена сущность бизнес-планирования как инструмента привлечения инвестиций и стабилизации хозяйственной деятельности предприятий. Освещены особенности процедуры бизнес-планирования в Украине и зарубежных странах, исследовано состояние активности субъектов малого бизнеса в Украине, раскрыты основные проблемы малого предпринимательства. Выяснено, каким образом процедура бизнес-планирования уменьшает риски малого бизнеса и способствует его развитию. Обоснована целесообразность внедрения бизнес-плана как обязательного документа в хозяйственной деятельности предприятий.*

***Ключевые слова:** бизнес-планирование, бизнес-план, малый бизнес.*

***Summary.** The article reviews nature of business planning as an instrument of attracting investment and stabilize economic activity. The specific features of the business-planning process in Ukraine and foreign countries, examines the state of small business activity in Ukraine. Determined that the most organic structural elements of the market economy is small business. Small businesses provide the flexibility and stability of the economic system. This article deals with the basic problems of small businesses, because it is extremely vulnerable to environmental effects. It is shown how the process of business planning reduces the risk of small business and contributes to its development. The necessity of implementing the business plan as a binding instrument in economic activity. With the development of the business plan of a small business future leaders can learn the fundamental prospects of the company; choose the correct strategy and tactics to achieve their goals, anticipate possible changes in the market and find a way out of possible crisis situations. The article notes that in our time developing quality business plan is the key to the survival of small businesses. Binding of the business planning contributes to the revitalization of small businesses, which in turn leads to an increase in GDP, increase revenue, of new jobs and the economy as a whole.*

***Keywords:** business planning, business plan, small business.*

Постановка проблеми. Бізнес-планування є важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може завчасно передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку. Водночас особливе місце у ринковій економіці посідає мале підприємництво, що є джерелом надходжень вільних робочих місць для ринку праці та інновацій для НТП країни. Тому дуже важливо сформулювати особливості бізнес-планування для саме малого бізнесу як індикатору розвитку економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впливу бізнес-планів на економіку та діяльність підприємств займалися багато зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, зокрема А. Паскал, О. Єнживська, Г. Станко, О. Зілгалова, М. Тонюк, К. Кіперман, І. Ліпсіс, М. Муллей, Х. Роузен, Р. Уотермен та ін. Водночас, низка питань у сфері бізнес-планування та його впливу на розвиток малих підприємств залишається невисвітленою і потребує більш повного та предметного дослідження.

Мета статті. Проаналізувати стан та розвиток бізнес-планування в Україні, визначити особливості зарубіжного та вітчизняного процесів бізнес-планування, дослідити діяльність малих підприємств та вплив процедури бізнес-планування на їх розвиток.

Виклад основного матеріалу. Найбільш органічним структурним елементом ринкової економіки є малий бізнес. Малі підприємства забезпечують гнучкість та стійкість економічної системи, наближують її до потреб конкретних споживачів, а водночас – виконують важливу соціальну роль, надаючи робочі місця

та забезпечуючи джерело доходу для значних прошарків населення [11, с. 152]. Малий бізнес сприяє розвитку конкуренції. Важливою є роль малого бізнесу в умовах переходу до інноваційної економіки, адже завдяки своїй гнучкості малі підприємства є найбільш сприятливими для запровадження різного роду інновацій.

За таким показником, як кількість малих підприємств на тисячу населення Україна значно відстає не тільки від розвинених країн, але й від країн з перехідною економікою (рис. 1).



Рис. 1. Кількість малих підприємств та фізичних осіб-підприємців за країнами у 2006 р. [7]

У країнах з розвинутою ринковою економікою чисельність зайнятих у сфері малого підприємництва, як правило, перевищує 50 % населення працездатного віку (країни ЄС), а подекуди, може наблизитись і до 80 % (Японія). В Україні у 2012 р. у сфері малого підприємництва було зайнято 26,6 % від усієї кількості зайнятих на підприємствах країни.

Продукція малих підприємств формує понад 50 % ВВП країн «старої» Європи (Німеччина, Франція); понад 30 – 40 % ВВП у країнах «нової» Європи (Чехія, Словаччина, Угорщина). Для порівняння – в Україні (за даними 2011 р.) цей показник дорівнює 7 % [10].

Для України є характерною досить низка результативність діяльності малого бізнесу: частка обсягів реалізованої продукції в загальному обсязі реалізації склала лише 15,9% (таблиця 1).

Таблиця 1. Аналіз діяльності підприємств за їх розмірами у 2012 році [5]

Назва показника	У тому числі		
	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
Кількість підприємств за їх розмірами, од.	698	20189	344048
у % до загальної кількості	0,2%	5,5%	94,3%
Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами, млн. грн.	1772476,9	1769225,7	670491,6
у % до загальної кількості	42,1%	42,0%	15,9%

Український малий бізнес залишається збитковим (Рис. 2): за даними держкомстату у 2011 році збиток малого підприємництва у % до збитку по економіці в цілому склав 33,9%, тоді як прибуток склав лише 16 %.

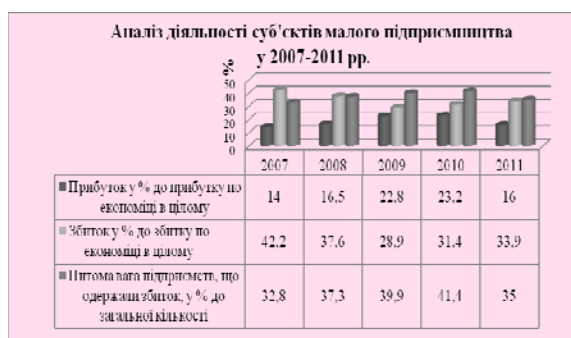


Рис. 2. Аналіз діяльності суб'єктів малого підприємництва у 2007-2011 рр [5].

З 2008 року намітилися негативні тенденції у розвитку малого підприємництва. Так, кризовий стан національної економічної системи, у 2008 році призвів до зменшення загальної кількості малих підприємств. Тенденція до зменшення кількості суб'єктів малого підприємництва, як малих підприємств, так і фізичних осіб-підприємців залишається однією з його головних характеристик сучасної вітчизняної економічної системи.



Рис. 3. Кількість суб'єктів малого підприємництва у 2006-2011 рр [5].

За думкою дослідників у період 2010-2012 рр. зменшення кількості МП зумовлено такими негативними чинниками зовнішнього середовища, як недосконалість, нестабільність та обтяжливість системи оподаткування [8].

Таким чином, мале підприємництво є надзвичайно вразливим до впливів зовнішнього середовища: підвищена чутливість до впливів внутрішнього середовища робить малий бізнес надзвичайно ризиковим. Основні ризики, притаманні функціонуванню малих підприємств України представлені в таблиці 2. Малий бізнес в сучасній економіці нестійкий. За даними американської статистики в перший рік після створення розоряються 80% малих підприємств, а протягом 5 років - 92%. У Великобританії кожне третє з новостворених малих підприємств припиняє своє існування через 3 роки, а через 6 років після реєстрації виживає тільки 35% таких підприємств. У Німеччині щорічно створюється близько 40 тис. підприємств малого бізнесу, і в той же час 20-25 тис. визнається банкрутами [2].

Таблиця 2. Основні ризики малого бізнесу в умовах кризи [1]

Опис ризикоутворюючих проблем	Вид ризику
Адміністративний тиск на бізнес, великі транзакційні витрати МБ на регуляторні процедури, обтяжливе податкове адміністрування	Регуляторні Інституціональні
Відсутність доступу до банківського фінансування, переоцінка заставного забезпечення, погіршення умов кредитування (висока ставка по кредиту при малих строках кредитування), нестача обігових коштів	Фінансові Кредитні Банкові
Перехід до тіньового кредитування у формі нелегальних кредитних послуг лихварям і організованих злочинних угруповань, рейдерські захвати	Кримінальні
Зниження попиту на продукцію та послуги, підвищення конкуренції	Посилення конкуренції
Вимоги клієнтами попереднього постачання і відстрочки платежу, погіршення роботи постачальників, невиконання контрактів	Фінансові Контрактні Ризики неплатежів з боку контрагентів
Зниження вартості вітчизняної продукції, підвищення вартості імпоротної продукції, підвищення цін на послуги держмонополіям	Ринкові Цінові Фінансові
Падіння виробництва і прибутку, зниження рентабельності й ліквідація окремих підприємств, зниження обігу капіталу, звільнення найманих робітників	Виробничі Ризики банкрутства
Вимоги клієнтами попереднього постачання і відстрочки платежу, зниження обсягів замовлень, несплата виконаних робіт, погіршення роботи постачальників	Невиконання контрактів ризики неплатежу
Відсутність фінансових коштів для розвитку, заморожування проектів розвитку	Інвестиційні
Відсутність державної антикризової програми і реальної підтримки малого бізнесу	Політичні Інституціональні

В умовах зростаючої нестабільності бізнес-середовища для малих підприємств, надзвичайно важливого значення набуває проблема врахування та пошуку шляхів до зменшення ступеня ризику як на початку, так і під час здійснення господарської діяльності.

Сьогодні перед кожним малим підприємством, постають такі основні проблеми: завищений рівень оподаткування, надмірні адміністративні бар'єри, невідповідні умови кредитування; відсутність соціальної захищеності та захисту особистої безпеки власників бізнесу, проблеми з оформленням приміщення у власність, надто висока орендна плата, низький рівень технічної озброєності при значному інноваційному потенціалі, низький управлінський рівень, прагнення до максимальної самостійності (більшість зарубіжних малих підприємств працює за умов франчайзинга, субпідряду тощо, а у нас це відсутнє); практична відсутність державної фінансово-кредитної підтримки та низький рівень консультаційних послуг та спеціальних освітніх програм.

Планування – це єдина можливість знайти дані проблеми в корені й подолати їх, тим самим зменшивши ризики. Планування зменшує невизначеність у діяльності підприємства, спонукаючи менеджерів передбачати наслідки зміни та ефективно на них реагувати. В контексті дослідження, розглядається процедура бізнес-планування як початкового етапу в загальному циклі планування діяльності малого підприємства, а також проектного бізнес-планування, призначеного для певних стратегічних перетворень в діяльності малого бізнесу.

З академічної точки зору, бізнес-план є дорожньою картою впровадження ідеї нового бізнесу до життя. Бізнес-план містить в собі як елементи стратегічного планування, так і тактику досягнення стратегічних

цілей. Завдяки наявності стратегічного блоку, цей документ здатен на початковому етапі життєвого циклу малого підприємства оцінити можливість його виживання у відповідності до ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища.

В основі сучасного стратегічного планування, що є частиною бізнес-плану знаходиться аналіз перспектив розвитку фірми в умовах зміни зовнішнього середовища (широко застосовуються такі методи, як SWOT-аналіз, матриці ADL, MCC, BCG, і т.д.). Норвезький економіст Пітер Лоранж в рамках процесу стратегічного планування відзначає чотири найбільш істотних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів (ефективний розподіл обмежених ресурсів фірми); адаптацію до зовнішнього середовища (дії стратегічного характеру, які покращують відносини фірми з оточенням); внутрішню координацію (координація внутрішніх бізнес-процесів); усвідомлення організаційних стратегій [13, С. 131].

В арсенал нових методів, що використовувались стратегічним плануванням, входить: розробка ситуаційних планів розвитку, застосування сценарного планування, використання систем експертних оцінок, застосування різних аналітичних матриць для дослідження альтернатив можливого стратегічного розвитку тощо. Усі вищепераховані моделі є складовими сучасної процедури бізнес-планування.

Стратегічне планування як складова частина бізнес-плану, дає змогу здійснювати розроблення довготермінової стратегії, що особливо важливо для малого бізнесу, адже це забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі, створює відповідний інструментарій щодо реалізації стратегії у поточних виробничих планах, впроваджує їх у практичну діяльність підприємства [12].

Унікальністю бізнес-плану є те, що в ньому знаходить своє логічне поєднання стратегія та тактика перетворення ідеї інновації на готовий продукт, ідеї нового бізнесу – на ефективно функціонуючу бізнес-одиницю. Сьогодні можна говорити про нове розуміння суті і місця бізнес-планування в процесі управління малими підприємствами. Бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій з метою створення стратегічно керованого підприємства, що, у свою чергу, вимагає тісного взаємозв'язку стратегічного і оперативного планування [4].

До елементів оперативного планування в розрізі бізнес-плану відносять: план маркетингу, виробничий план, організаційний план, план по трудових ресурсів та фінансовий план, як базис оцінки ефективності запровадження бізнес-ідеї або створення та функціонування малого бізнесу. Як правило, бізнес план малого бізнесу розробляється на період від 2 до 3 років.

З огляду на те, що бізнес-план є результатом досліджень і організаційної роботи, що має метою вивчення конкретного напрямку діяльності фірми (продукту або послуг) на визначеному ринку й у сформованих організаційно-економічних умовах, він спирається на:

- конкретний проект виробництва визначеного товару (послуги) – створення нового типу виробів або надання нових послуг;
- всебічний аналіз виробничо-господарської і комерційної діяльності організації;
- вивчення конкретних фінансових, техніко-економічних і організаційних механізмів, використовуваних в економіці для реалізації конкретних задач [6].

За сучасних умов бізнес-планування стає все більш важливим інструментом ефективного господарювання. Використання теоретичних основ бізнес-планування, можливостей його практичного застосування, дає можливість забезпечувати планову роботу за допомогою розвитку сучасної технічної бази комп'ютеризації, раціонального використання вітчизняної та світової науки в галузі планування та організації виробництва.

Залежно від обсягів запропонованих змін у бізнес-плані й сфери їх застосування, від розмірів передбачуваних ринків збуту товарів та послуг, кількості конкурентів, джерел фінансування інвестицій, змінюється структура бізнес-плану малого підприємства й ступінь його деталізації. Найбільш розповсюдженими методиками з розробки бізнес-планів є зарубіжні методики: Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), Міжнародного банку реконструкції і розвитку (МБРР), Міжнародної фінансової корпорації (МФК) - структури Міжнародного Валютного Фонду (МВФ), а також UNIDO (розробка віденської лабораторії) та ін. [9, с. 43-44].

Різниця між методиками залежить від того, що є найбільш важливим для кожної з них. У методиках МФК, ЄБРР і UNIDO більше уваги приділяється поясненню економічної ефективності проекту, в методиці МБРР - оцінці ситуації на ринку, де функціонує або планує діяти підприємство, яке є розробником проекту.

В Україні бізнес-планування знаходиться на етапі розвитку, тому переймання навиків цього процесу у зарубіжних країн суттєво допоможе уникнути прогалин в набутті вітчизняного досвіду. У 2006-му році Міністерством економіки України були затверджені методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. У 2010 році для визначення порядку конкурсного відбору інноваційних та інвестиційних проектів у реальному секторі економіки для їх державної підтримки за рахунок коштів Стабілізаційного фонду затверджено методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. Нині законодавство України закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану лише у випадках: продажу об'єкта приватизації за некомерційним конкурсом, продажу контрольного пакета акцій на неконкурсній основі іноземним інвесторам, створення спільного (за участю держави) підприємства з іноземними інвесторами [3].

Найбільш повним вважається зміст бізнес-плану, що розроблений українською інвестиційно-проектною компанією BFM Group Ukraine. Таким чином, бізнес-планування - це величезний інструмент планування і оцінки майбутнього бізнесу, що ґрунтується на науково-розроблених та практичного випробуваних методологіях.

Бізнес-план описує процес функціонування малого бізнесу, показує, як його керівники будуть досягати

своїх цілей і задач, насамперед підвищення прибутковості роботи, через основні розділи: резюме, характеристика підприємницької діяльності та її можливості, кон'юнктура ринку, маркетинг і збут, управління і власність, план виробництва, фінансовий план та стратегія його забезпечення, оцінка можливих ризиків.

Сьогодні для малих підприємств є дуже важливим використання процедури бізнес-планування на всіх етапах своєї діяльності. Адже, якісно складений бізнес-план, здатний: визначити довгострокові і короткострокові цілі фірми, стратегію й тактику їх досягнення; розкрити цільові ринки, конкретні напрями діяльності фірми, долю ринку; визначити склад витрат; визначити склад маркетингових дій фірми з дослідження ринку, стимулювання продажів, реклами, ціноутворення, каналів збуту; виявити відповідність існуючих кадрів фірми, умов мотивації їх праці вимогам, що висуваються для досягнення поставлених цілей; дати фінансовий аналіз проекту, дати оцінку відповідності наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставленої мети; передбачити труднощі, які можуть перешкодити виконанню бізнес-плану; визначити основні ризики та знайти шляхи до їх подолання.

Завдяки розробці бізнес-плану діяльності малого підприємства майбутні керівники можуть фундаментально вивчити перспективи фірми; обрати вірну стратегію й тактику досягнення поставлених цілей; передбачити можливі зміни ринкової ситуації та знайти шляхи до виходу з можливих кризових ситуацій. Бізнес-план здатен частково знизити чутливість малого бізнесу до негативних впливів зовнішнього середовища. Таким чином, у наші часи розробка якісного бізнес-плану, стає запорукою виживання суб'єкта малого підприємництва.

Висновки та пропозиції. Активізація діяльності малого підприємництва є важливою складовою економічного розвитку суспільства. Подолання наявних проблем вимагає розробки та реалізації низки ефективних заходів. В умовах ринку і жорсткої конкуренції, підприємцям і менеджерам малих підприємств не можна покладатися тільки на досвід, інтуїцію і видимі вдалі обставини. Відмова від застосування бізнес-планування, при управлінні підприємством, супроводжується коливаннями, помилковими маневрами, несвоєчасною зміною орієнтації, що є причинами банкрутства малих підприємств.

На нашу думку, складання бізнес-плану для суб'єктів малого бізнесу надає можливість суттєво знизити його чутливість до впливів зовнішнього середовища, знизити ступень ризику їх діяльності, підвищити ефективність процедури залучення інвестицій. Обов'язковість процедури бізнес-планування сприяє активізації діяльності малого підприємництва, що, в свою чергу призводить до зростання ВВП країни, збільшення бюджетних надходжень, організації нових робочих місць та розвитку економіки країни в цілому.

Джерела та література:

1. Бутенко А. І. Ризики та стратегії малого бізнесу в умовах кризи / А. І. Бутенко, І. М. Сараєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 3. – С. 20-23
2. Вдовенко А. Малий бізнес – символ, но не конкурент [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tztver.ru/articles/detail/84>
3. Войнаренко М. П. Основи бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bookdn.com/book_531_glava_16_Tema_16_Sutn%D1%96st_ta_zavdannja.html
4. Голяков С. М. Бизнес-планирование в малых и средних предприятиях [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ek-ua.com/artikel-business-plan.htm>
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Дмитрук М. В. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_NPE_2011/Economics/15_83478.doc.htm
7. Інноваційна політика: Європейський досвід і рекомендації для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kneu.edu.ua/userfiles/our_partners/gudrun/3_UA.pdf
8. Кавтиш О. П., Колісна Т. О. Аналіз діяльності підприємств малого бізнесу та шляхи підвищення їх прибутковості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2028>
9. Котляр Б. А. Бизнес-планирование / Б. А. Котляр, Б. М. Рапопорт, Э. А. Уткин. – М.: Издательство «ЭКОМОС», 2002. – 320 с.
10. Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/903/>
11. Черничко Т. В. Місце та значення малого бізнесу в розвитку національної економіки / Т. В. Черничко, В. В. Яворський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 151-156
12. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Л.А. Швайка. – Львів : Вид-во «Новий світ-2000», 2003. – 268 с.
13. Шиляева О. Н. От стратегического планирования через бизнес-план к бюджетированию / О. Н. Шиляева // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. – М.: РИОР, 2011. – С. 131-134.