

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА МАЛІ І СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА

BUSINESS PLANNING AND SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

У статті проаналізовано стан використання бізнес-планування у діяльності малих та середніх підприємств. Використання бізнес-планів розглянуто для створення нового підприємства або проекту, залучення фінансових ресурсів або антикризового управління. Визначено взаємозалежність між окремими проблемами функціонування малих та середніх підприємств та практикою використання у їхній діяльності бізнес-планів. Проаналізовано поширеність та з'ясовано причини відсутності серед інструментів менеджменту малих та середніх підприємств різних видів бізнес-планів, відокремлених за цільовим призначенням. Проблеми розвитку малих та середніх підприємств розглянуто через призму застосування ними бізнес-планування. Наголошено на існуванні об'єктивних та суб'єктивних причин, що заважають розвитку бізнес-планування на малих та середніх підприємствах. До об'єктивних причин відносять обмеженість фінансових ресурсів у малих господарств та суб'єктивну – прагнення їх зекономити на розробленні бізнес-плану.

Ключові слова: бізнес-планування, малі підприємства, малий та середній бізнес, планування, розвиток, особливості малих підприємств.

The value of the business plan of Ukrainian small and medium enterprises for small enterprises is substantiated in the article. However, the practical activities of domestic enterprises, this tool is not used enough. The main reason is the reluctance of the business owner to spend time on issues and the desire to start a business. It is proved that the effectiveness of business planning depends on the fact that the monitoring of the implementation of the business plan in the course of current activities. This important task is not performed in small enterprises, however, it applies to small enterprises when it comes to staff who would perform all the additional tasks and the owners' understanding of the need for such control. The paper considers the possibilities of using business planning as a tool for crisis management for small businesses. This requires the management of the subjects to implement this plan certain special knowledge, skills that do not work in the process of developing types of plan. They create this for SMEs even more, because they require even more universal workers who are able to take into account the requirements of the crisis situation, or get the cost of third-party services. The article finds that the variety of purposes for which business plans can be formed does not extend to small and medium enterprises in Ukraine. In domestic practice, the planning of a majority enterprise is used to raise funds and justify projects, as this is usually caused by external initiative. At the same time, other goals, such as enterprise risk management and generalization and evaluation of current activities are formed on the initiative of the enterprises themselves, and therefore are practically not implemented in the studied group of enterprises. The cost of business planning is a deterrent to its operation of small and medium enterprises. This is due to an objective reason – limited financial resources in small farms and subjective – the desire to save them on the development of a business plan. One of the main uses of business plans is to raise funds from various sources. At the same time, high-quality business planning reduces the ability of small and medium-sized enterprises to convince investors and credit institutions. Business planning makes it possible to plan the needs of raw materials to segment the market. These two areas are problematic in the economic activities of the studied enterprises.

Key words: business planning, small enterprises, small and medium business, planning, development, features of small enterprises.

УДК 658.62

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-13>

Красностанова Н.Е.

к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри менеджменту
Національна академія державного
управління при Президенті України
Одеський регіональний інститут
державного управління

Рогожкіна М.І.

студентка
Національна академія державного
управління при Президенті України
Одеський регіональний інститут
державного управління

Krasnostanova Nataliia

National Academy of Public Administration
under the President of Ukraine
Odessa Regional Institute of Public
Administration

Rohozhkina Maryna

National Academy of Public Administration
under the President of Ukraine
Odessa Regional Institute of Public
Administration

Постановка проблеми. Існуючі умови функціонування зумовлюють потребу підприємств швидко адаптуватися до безперервних змін шляхом оптимізації своєї діяльності на ринку та перебудови внутрішньої організаційної структури. Найчастіше це пов'язано з необхідністю збереження або розширення ринкових позицій, нарощення обсягів виробництва або залучення додаткових фінансових ресурсів. Це зумовлює інтерес до бізнес-планування як інструменту управління, у тому числі для малих та середніх підприємств (далі – МСП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розуміння ролі МСП в економіці є загальноновизнаним, тому є численна кількість публікацій, що аналізують важливість, стан та проблеми господарської діяльності вказаних суб'єктів господарювання, у тому числі праці А.М. Безуса, Ю. Богач, Н. Сивак, К.В. Шафранової [1; 2]. Окремі аспекти використання бізнес-планів досліджували у своїх роботах С.С. Біляєв, Є.С. Гавріш, В.Г. Гуров, Ю.Ю. Гурбік, Н.В. Данік, Н.В. Єременко,

Е.А. Мітібаєва, Р.Б. Схаллок, М.В. Сальнікова [3–7]. Водночас потрібно розуміти, що використання такого управлінського інструменту, як бізнес-план, має свої особливості. Дослідження бізнес-планування у МСП розглядали Т.Л. Гарькава, Е.Р. Дадашев, А.В. Іванісова, Л.М. Клінцов, М.В. Міщенко, О.Л. Черевко [8–10]. Однак дані дослідження не повною мірою відображають потребу та перспективи використання бізнес-планів у господарській діяльності МСП.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування ролі бізнес-планування для розвитку малих та середніх підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-планування – це впорядкована сукупність етапів та дій від моменту виникнення ідеї до моменту її реалізації. Ключовими моментами підготовчої стадії бізнес-планування є формування перспективної ідеї, оцінка її доцільності та визначення з розробниками бізнес-плану.

У найбільш поширеному розумінні бізнес-план – це письмовий документ, який є стратегічним

планом створення та/або розвитку бізнесу компанії. Він відображає поточний стан, цілі та стратегію їх досягнення, передбачувані потреби та очікувані результати розвитку бізнесу. Найчастіше необхідність написання бізнес-плану виникає під час відкриття нової справи та визначення профілю майбутнього підприємства. Запуск нового підприємства передбачає прогнозування його подальшого розвитку. Для цього необхідно виявити сильні та слабкі боки бізнесу, розрахувати фінансові показники, необхідну суму коштів та напрям розвитку в цілому. Це важливо, оскільки необхідно мати уявлення про перспективи, що відкриваються перед новим підприємством [3].

Ще один напрям використання бізнес-плану – це підготовка заявок на отримання кредитів чи залучення інвестицій. Їх можна отримати від банку і від інвестора. І тим й іншим необхідний опис фінансових аспектів бізнесу та період окупності нового продукту або послуги. Бізнес-план також допоможе під час виходу на зовнішній ринок та залучення іноземних інвестицій. Бізнес-план вважається головним елементом іміджу вашого майбутнього продукту.

Бізнес-план складається з чітких відповідей на серію ретельно продуманих питань, необхідних для створення успішного підприємства. Найчастіше коли люди говорять про бізнес-план, вони зазвичай мають на увазі якийсь формально складений документ. Але бізнес-план – це більше, ніж просто документ: це весь процес, який потрібно пройти, щоб уточнити та оцінити можливості майбутнього підприємства [8]. Складання такого плану є першим кроком для створення нового бізнесу. Незважаючи на важливість бізнес-плану, багато майбутніх власників малих підприємств відносяться до необхідності його розроблення з роздратуванням. Це пояснюється прагненням негайно почати господарську діяльність, не витрачаючи часу на відповіді на безліч питань, що стосуються компанії, якої ще немає. Складання бізнес-плану до того, як підприємець створить свою фірму, має таке велике значення тому, що він допоможе йому позначити можливі проблеми, перш ніж вони виникнуть, а також запропонує шляхи вирішення цих проблем, заощаджуючи гроші та час.

Ефективність бізнес-планування залежить від того, наскільки часто керівництво підприємства буде звертатися до нього у процесі поточної діяльності. Періодичний перегляд плану, порівняння запланованих та досягнутих результатів, а також вчасне внесення коригувань мають бути обов'язковими завданнями менеджменту. Це допоможе визначити, чи відповідно до плану розвивається підприємство. Однак коли йдеться про малі підприємства, виникає питання відсутності персоналу, який би виконував усі додаткові завдання, або ж розуміння у власників необхідності такого контролю.

Окремі автори [4] наголошують на важливості використання бізнес-планів в антикризовому управлінні. Так, поруч із традиційними методами антикризового управління важливим і ефективним, а також пристосованим до умов сучасної вітчизняної ринкової економіки називають бізнес-планування. Науковці звертають увагу на те, що переважно у дослідженнях розглядають бізнес-планування як процес, який здійснюється в нормальних, стабільних умовах функціонування підприємства передусім для залучення інвестицій і не приділяється належна увага застосуванню процесу бізнес-планування під час діяльності підприємства в умовах кризи.

Антикризовий бізнес-план має деякі особливості [4], адже розробляється в умовах нестабільної діяльності підприємства, а саме:

- оперативність складання, що пояснюється необхідністю прийняття управлінських рішень в обмежений проміжок часу;
- мінімальний плановий період, що пов'язано з необхідністю його активного коригування, а отже, й недоцільністю планування на довгостроковий період;
- чіткість, конкретність та спрямованість цілей бізнес-плану, що пояснюється активністю його використання для внутрішніх користувачів підприємства як дорожньої карти дій;
- включення до бізнес-плану нетипових розділів, які пов'язані з наявністю несприятливих для підприємства умов, а отже, й необхідністю врахування їх у бізнес-плані.

Це вимагає від суб'єктів для здійснення цього плану певних специфічних знань, умінь та навичок, які не використовуються в процесі розроблення типового бізнес-плану. Це створює ще більше труднощів для МСП, адже вимагає від них наявності ще більш універсальних працівників, здатних урахувати вимоги кризової ситуації, або ж підвищує вартість послуг сторонніх організацій, що ще більше ускладнює ситуацію для цих підприємств.

За цільовим призначенням бізнес-плани також пропонують розділити на створені з метою [5]:

- отримання фінансування внутрішніх проектів підприємства;
- отримання банківського кредиту або іншого варіанту фінансової підтримки;
- залучення партнерів або спонсорів для реалізації внутрішньофірмових проектів;
- розроблення фінансових та техніко-економічних обґрунтувань проектів та відповідних програм розвитку підприємства;
- узагальнення та переоцінки поточної діяльності;
- здійснення поточної стратегії діяльності підприємства;
- реконструкції існуючих потужностей або отримання фінансування на оздоровлення поточних активів підприємства та амортизації;

- інноваційного розвитку підприємства;
- управління ризиками для підприємства;
- висвітлення усієї господарської діяльності або її окремого напрямку, формування певної думки про підприємство, ознайомлення громадськості з її планами, перспективами, результатами діяльності, її партнерами та конкурентами.

Таке різноманіття цілей, для яких можуть формуватися бізнес-плани, не поширюється на МСП. У вітчизняній практиці бізнес-планування невеликі підприємства використовують для залучення коштів та обґрунтування проєктів, оскільки це зазвичай викликано зовнішньою ініціативою. Водночас інші цілі, такі як управління ризиками підприємства та узагальнення і переоцінка поточної діяльності, формуються переважно з ініціативи самих підприємств, а тому практично не використовуються у досліджуваній групі підприємств.

У роботі Ю. Богач та Н. Сивак аналізуються проблеми розвитку МСП в Україні [2]. На думку авторів, ефективне бізнес-планування є основною запорукою ведення успішного та рентабельного бізнесу, проте створення надійного й безпрограшного бізнес-плану є дорогим процесом і характеризується обмеженою кількістю спеціалістів у цій сфері. Зекономлені кошти на створенні бізнес-плану стають основною причиною припинення діяльності багатьох малих підприємств ще на початку їх зародження [2]. Тобто вказується на об'єктивну причину – обмеженість фінансових ресурсів у малих господарств та суб'єктивну – прагнення їх зекономити на розробленні бізнес-плану. Ще одна причина, яку виділяють автори, – відсутність у власників малих підприємств прагнення до розширення виробництва, поки не настає питання вибору – розширюватися, вибираючи нову стратегію існування, чи згорти виробництво у зв'язку з тиском конкурентів та загрозою втратити частку ринку [2]. Ця причина теж може бути пояснена відсутністю у таких підприємств практики використання бізнес-планів, що дало б можливість підготуватися до розширення виробництва чи його оптимізації. Окрім того, відсутність фінансової підтримки, низька залученість кредитних коштів також можуть бути пов'язані з відсутністю якісного бізнес-планування.

Між тим поряд із властивими перевагами малому підприємству притаманні й певні недоліки [1]:

- хронічна нестача фінансових коштів, що пов'язано з низькою часткою власного капіталу і необхідністю залучення позичкових коштів;
- обмеженість масштабів використовуваних засобів виробництва, зокрема неадекватність технічного оснащення і забезпечення сировиною порівняно з великими підприємствами;
- надчутливість до коливань економічної кон'юнктури та політичної ситуації, великий ступінь залежності від системи підтримки малого підприємства;

- значна залежність від окремих великих замовників;

- слабе сегментування власної частки ринку й недостатньо міцні позиції на ньому;

- високий ризик та схильність до банкрутства.

Розглянемо детально перераховані недоліки діяльності МСП у контексті використання в управлінні ними бізнес-планування. Одним з основних напрямів використання бізнес-планів є залучення коштів із різних джерел. Водночас саме відсутність якісного бізнес-планування зменшує можливості МСП.

Планування виробництва, у тому числі забезпечення сировиною, є неодмінною частиною бізнес-плану, а тому спостерігається взаємозв'язок між типовим недоліком діяльності малого бізнесу та відсутністю практики бізнес-планування. Одним із невід'ємних елементів бізнес-плану є маркетинговий підрозділ. Водночас серед недоліків діяльності вказано сегментування власної частки ринку.

Слід відзначити також один з основних і частіше за все вирішальних аспектів специфіки бізнес-планування в Україні – ціна [6]. Якісний, достовірний бізнес-план створюється висококваліфікованими спеціалістами під конкретний проєкт з урахуванням цілої низки індивідуальних особливостей. Такий документ є каталізатором розвитку підприємства або основним важелем стартапів. Звісно, його ціна не низька, що суттєво впливає на активність використання бізнес-планів МСП.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, бізнес-планування – це ефективний інструмент управління, що застосовується у сучасній економічній практиці незалежно сфери діяльності та її масштабів, а також форми власності МСП. Бізнес-планування розглядається як робочий інструмент для новостворених і вже існуючих фірм і є доступним, коротким, зрозумілим описом бізнесу, механізмом розгляду великого спектру потенційно можливих ситуацій. Воно дає змогу виявити актуальні проєктні рішення на перспективу, розрахувати та визначити засоби для їх досягнення. Усе це зумовлює необхідність бізнес-планування для МСП. Однак існує низка проблем застосування бізнес-планів у діяльності МСП, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Водночас, безумовно, бізнес-планування є управлінським резервом, який може сприяти розвитку підприємства в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безус А.М., Шафранова К.В. Розвиток підприємств малого бізнесу в Україні. *Вісник КНУТД*. 2016. № 3(99). С. 7–17. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2101> (дата звернення: 25.01.2022).
2. Богач Ю., Сивак Н. Роль та проблеми малого підприємства. С. 50–59. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/>

bitstream/lib/27935/2/GEB_2019v56n1_Bohach_Y-The_role_and_problems_of_small_50-59.pdf (дата звернення: 26.01.2022).

3. Гавриш Е.С., Схалпок Р.Б., Митибаева Е.А. Назначение и особенности формирования бизнес-плана. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2021. № 3(53). С. 26–32.

4. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Сальнікова М.В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 83–87. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12_23.pdf (дата звернення: 26.01.2022).

5. Гуров В.Г. Бизнес-план как условие стратегического развития организации. С. 121–127. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-usloviye-strategicheskogo-razvitiya-organizatsii-1.pdf> (дата звернення: 25.01.2022).

6. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 2. С. 52–55. URL: <http://global-national.in.ua/issue-1-2014-y/30-danik-n-v-biznes-planuvannya-yak-instrument-zdiysnennya-finansovogo-menedzhmentu-v-suchasnikh-umovakh-rozvitku-ukrajini> (дата звернення: 26.01.2022).

7. Еременко Н.В. Цели и функции бизнес-плана на современном этапе развития экономики. *Новый университет*. 2012. № 4(14). С. 41–43.

8. Дадашев Э.Р. Этапы бизнес планирования для усовершенствования методов развития малого и среднего бизнеса. *Вестник науки и образования*. 2020. № 24(78). Ч. 4. С. 9–13.

9. Клінцов Л.М., Міщенко М.В. Інформаційні системи та технології для створення бізнес-планів малих підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1(5). С. 74–78.

10. Черевко О.Л., Іванісова А.В., Гарькава Т.Л. Процедура бізнес-планування та її вплив на розвиток малого бізнесу. С. 154–158. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92734> (дата звернення: 25.01.2022).

2. Bohach Yu., Syvak N. Rol ta problemy maloho pidpriemnytstva [The role and problems of small business], pp. 50–59. Available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27935/2/GEB_2019v56n1_Bohach_Y-The_role_and_problems_of_small_50-59.pdf (accessed 26 January 2022).

3. Gavrish E.S., Skhaplok R.B., Mitibayeva E.A. (2021) Naznacheniyе i osobennosti formirovaniya biznes-plana [Purpose and features of the business plan]. *Innovative economy: prospects for development and improvement*, no. 3(53), pp. 26–32.

4. Hurbyk Yu.Iu., Biliaiev S.S., Salnikova M.V. (2018) Biznes-planuvannya yak efektyvnyi metod antykrizovoho upravlinnia kompaniiei: teoretyko-metodolohichnyi aspekt [Business planning as an effective method of crisis management of the company: theoretical and methodological aspect]. *Black Sea Economic Studies*, issue 32, pp. 83–87. Available at: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12_23.pdf (accessed 26 January 2022).

5. Gurov V.G. Biznes-plan kak usloviye strategicheskogo razvitiya organizatsii [Business plan as a condition for the strategic development of the organization], pp. 121–127. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-usloviye-strategicheskogo-razvitiya-organizatsii-1.pdf> (accessed 25 January 2022).

6. Danik N.V. (2015) Biznes-planuvannya yak instrument zdiysnennia finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy [Business planning as a tool for financial management in modern conditions of Ukraine's development]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, issue 2, pp. 52–55 (accessed 26 January 2022).

7. Eremenko N.V. (2012) Tseli i funktsii biznes-plana na sovremennom etape razvitiya ekonomiki [Goals and functions of the business plan at the present stage of economic development]. *New university*, no. 4(14), pp. 41–43.

8. Dadashev E.R. (2020) Etapy biznes planirovaniya dlya usovershenstvovaniya metodov razvitiya malogo i srednego biznesa [Stages of business planning to improve methods of small and medium business development]. *Journal of Science and Education*, no. 24(74), vol. 4, pp. 9–13.

9. Klintsov L.M., Mishchenko M.V. (2016) Informat-siini systemy ta tekhnolohii dlia stvorennia biznes-planiv malykh pidpriemstv [Information systems and technologies for creating business plans of small enterprises]. *Scientific Bulletin of Polissya*, no. 1(5), pp. 74–78.

10. Cherevko O.L., Ivanisova A.V., Harkava T.L. Protsedura biznes-planuvannya ta yii vplyv na rozvytok maloho biznesu [Business planning procedure and its impact on small business development], pp. 154–158. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92734> (accessed 25 January 2022).

REFERENCES:

1. Bezus A.M., Shafranovа K.V. (2016) Rozvytok pidpriemstv maloho biznesu v Ukraini [Development of small business enterprises in Ukraine]. *Bulletin of the KNUTD*, no. 3(99), pp. 7–17. Available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/2101> (accessed 25 January 2022).