

УДК 65.012.23

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149972>

## **ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Уткіна Ю.М., к.е.н., доцент,  
Гужва В.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*Мета статті полягає у дослідженні впровадження систем бізнес-планування на малих підприємствах, а також вивченні сучасних тенденцій ведення підприємницької діяльності та їх реалізації на підприємстві. Актуалізація сучасних бізнес-технологій, серед яких питому вагу мають: франчайзинг, аутсорсинг та інкубація бізнесу. Їх застосування на підприємствах малого типу та залежність від невідпинного технічного прогресу.*

*Ключові слова: бізнес-планування, науково-технічний прогрес, бізнес-технологія, аутсорсинг, інкубування бізнесу.*

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Уткина Ю.Н., к.э.н., доцент,  
Гужва В.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*Цель статьи заключается в исследовании внедрения систем бизнес-планирования на малых предприятиях, а также изучении современных тенденций ведения предпринимательской деятельности и их реализации на предприятии. Актуализация современных бизнес-технологий, среди которых удельный вес имеют: франчайзинг, аутсорсинг и инкубация бизнеса. Их применение на предприятиях малого типа и зависимость от безудержного технического прогресса.*

*Ключевые слова: бизнес-планирование, научно-технический прогресс, бизнес-*

*технологія, аутсорсинг, інкубирования бізнеса.*

## IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS PLANNING SYSTEM OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE SMALL ENTERPRISE

*Utkina Yu. M., Ph.D. in Economics, associate Professor,  
Guzhva V. V., magister (UkrSURT)*

*The purpose of the paper is to study the implementation of business planning systems at small enterprises, as well as studying modern business trends and their implementation at the enterprise. Actualization of modern business technologies, among which the specific weight is: franchising, outsourcing and business incubation. Their application in small-scale enterprises and dependence on unceasing technical progress. Today, for small businesses, it is very important to use the business planning process at all stages of its activities. After all, a quality business plan is capable of: identifying long-term and short-term goals of the firm, strategy and tactics of their achievement; to reveal target markets, specific directions company activity, market share; determine the composition of expenses; determine the composition of the company's marketing activities with market research, sales promotion, advertising, pricing, sales channels; find matching the existing cadres of the firm, the conditions for motivating their work to meet the requirements put forward for achieving goals; give a financial analysis of the project, give an assessment of the adequacy of the available financial and material resources resources to achieve the goal; anticipate difficulties that may hinder execution of the business plan; identify the main risks and find ways to overcome them.*

*Preparing a business plan for a small business gives you a significant opportunity to reduce its sensitivity to the influence of the environment, the reduction of the risk of their activities, increase efficiency of the procedure of attraction of investments. The obligatory business planning process is facilitated activating the activities of small business, which, in turn, leads to GDP growth of the country, increase of budget revenues, organization of new jobs and development of the country's economy in general.*

**Key words:** *business planning, scientific and technological progress, business technology, outsourcing, business incubation.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Сьогодні економічні умови стрімко змінюються, а наявні методики ведення комерційної діяльності постійно вдосконалюються, саме тому ще недавно актуальні підходи до планування бізнесу швидко стають неефективними і тому регулярно переглядаються.

У бізнес-плануванні останнім часом все більша увага приділяється процесам укрупнення і структуризації ринку. Сьогодні спостерігається прихована монополізація в більшості його галузей. Тому фахівці більш детально розробляють фінансові плани, враховуючи і використовуючи відомості, отримані

завдяки найбільш «свіжому» маркетинговому прогнозуванню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бізнес-планування є одвічною темою для досліджень. Організація підприємницької діяльності досить детально розглядається у роботах С.В. Панченко, В.Л. Диканя, О.В. Шраменко, О.М. Полякової, Ю.М. Уткіної [1-2], І.В. Воловельської, В.О. Маслової [3], О.Г. Кірдіної, І.Л. Назаренко [4].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Так як досліджуються малі підприємства, основним гальмовим важелем можна відзначити законодавчу базу та слабе фінансування наукових досліджень.

Мале підприємство, яке тільки почало розвиватися, дуже важко забезпечити матеріально-технічно, тому що обладнання, а саме машини, обладнання, устаткування може бути відсутнім через специфіку підприємства, а доступ до найвищих технологій може бути обмежено через те, що їхня закупівля потребує великих витрат фінансових ресурсів та проводиться одноразово.

Ще однією вагомою причиною являються кадри, тому що це чергові витрати на навчання, заробітну плату та створення нормальних трудових умов при доволі обмеженому бюджеті.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Вивчення сучасних тенденцій щодо впровадження бізнес-планування на малих підприємствах, а також пошук способів їх впровадження на підприємствах малого типу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започатковуваного комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї. Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень [5].

При прийнятті рішення інвестор зобов'язаний враховувати прогноз стану необхідної йому галузі через певну кількість років після старту комерційного проекту. Також необхідно відстежувати можливості змін законодавства, які можуть вплинути на подальшу долю ринку, а

також структури його учасників. Це важлива складова будь-якого виробництва, що забезпечує його стабільну і продуктивну роботу.

Інвестори хочуть знати не тільки про економічний потенціал пропонованого проекту, але і про власних конкурентів. Грамотний комерсант повинен попередньо оцінити їх переваги, недоліки, важелі впливу, а також методи роботи на ринку.

Інвестори зазвичай дуже зацікавлені у володінні своєчасною інформацією про поточний стан об'єкта вкладень, тому таке питання, останнім часом, скрупульозно опрацьовують.

Крім цих тенденцій розвитку бізнес-планування з'являються нові вимоги до рівня опрацювання проектів для інвестування. Дуже важливо наскільки грамотно і глибоко прораховані всі необхідні складові, як вони відповідають сьогоdnішнім реаліям і наскільки економічно обґрунтовані. Це новий критерій оцінки, який служить головним аргументом при розгляді бізнес-плану серйозними інвесторами.

При підготовці бізнес-планів необхідно враховувати специфіку інноваційних проектів, їх високий економічно, інтелектуальний і соціальний потенціали.

Основним критерієм актуальності розробки бізнес-плану є рівень опрацювання наукової ідеї та її близькість до можливості комерційної реалізації [1]. Так, наприклад специфіка використання бізнес-плану в сфері науки і наукового обслуговування полягає в наступному:

- якщо зазвичай об'єктом розробки бізнес-плану є конкретний інвестиційний проект або стратегія розвитку фірми, то в розглянутій задачі таким об'єктом є один з процесів – науково-технічний прогрес, точніше, одна зі складових цього процесу – конкретна інновація.

У зв'язку з цим додатково виникає методологічно і технічно складна проблема виділення із загального потоку

результатів і витрат тих з них, які безпосередньо пов'язані з даною інновацією; в науково-технічних розробках, як правило, задіяна велика кількість суб'єктів господарювання, що генерують і послідовно реалізують цю інновацію; класична їх послідовність:

- фундаментальна наука – прикладна наука – проектно-конструкторська робота – розробка випробування дослідного зразка – серійне виробництво. Крім того, починаючи з певної стадії в процесі можуть брати участь посередницькі та впроваджувальні організації;

- фундаментальна наука зазвичай розвивається в значній мірі автономно, її досягнення є не пов'язане з конкретним, предметним додатком знання, і тому виділити з витрат на її розвиток або результатів, які впливають на все суспільство, частку, пов'язану саме з даною інновацією, як правило, не представляється можливим;

- суб'єкти господарювання – учасники процесу створення та реалізації науково-технічного проекту функціонують в різних організаційно-структурних формах; це можуть бути як юридично і господарсько відокремлені ланки (інститути, конструкторські бюро, посередницькі фірми, підприємства), так і в тій чи іншій мірі інтегровані в єдину структуру (типу науково-виробничих центрів або об'єднань);

- різноманітні і джерела інвестицій для реалізації інноваційного проекту; ними можуть бути державні вкладення (за рахунок бюджету держави, суб'єкта держави або місцевого органу влади), кредити держави (так званий «податковий» кредит) або банків, позикові цільові кошти підприємств або позабюджетні фонди акціонерних товариств, холдингів, асоціацій і т.д.;

- науково-технічні проекти за їх реалізації виконують дві різні функції: або вони дозволяють замінити або витіснити існуючі технологічні процеси, машини,

прилади, транспортні засоби, матеріали, препарати і т.п.; в цьому випадку слід керуватися приростними показниками критеріїв (наприклад, приріст чистого прибутку і всіх інших критеріїв), або вони породжують і задовольняють нові потреби суспільства; в цьому випадку розглядаються абсолютні значення критеріїв;

- як правило, суб'єкти господарювання, що формують науково-технічний комплекс (Прикладна наука, проектно-конструкторські розробки, дослідне виробництво, серійне виробництво і використання, тобто покупці інновації), розміщені на території різних регіонів, і навіть держав; в зв'язку з цим перед розробниками бізнес-плану постає проблема розподілу та обліку ефекту від інновації для різних учасників проекту, а також держави, його суб'єктів, державно-територіальних утворень, місцевих органів влади у формі податків, зборів та інших платежів.

Специфікою багатьох інноваційних проектів, що розробляються в даний час, є відсутність заздалегідь визначених споживачів. Пошук інвестора для венчурного проекту змушує розробників особливо ретельно підходити до обґрунтування проекту.

Для інноваційних розробок, як правило, характерна висока ступінь ризику. Облік і ретельна оцінка чинників, здатних перешкодити здійсненню проекту, повинні бути здійснені в бізнес-плані, під час підготовки відповідного розділу повинні використовуватися думки незалежних експертів в даній області. можливе використання спеціалізованих комп'ютерних програм, наприклад програмного модуля Project Risk.

При підготовці бізнес-плану інноваційного проекту слід звернути особливу увагу на патентну "чистоту" впроваджуваної розробки, описати перспективи її розвитку, в тому числі можливість завоювання ринку спорідненої продукції або створення принципово

нового товару (послуги).

Для науково-технічної розробки необхідно вказати наявні публікації з тематики проекту. У розділі "Команда управління" повинні бути відзначені основні наукові досягнення генераторів впроваджуваної інновації, а також попередній досвід фірми по реалізації інноваційних розробок.

У бізнес-плані повинна бути розглянута можливість і ступінь підключення (постійна робота в фірмі, сумісництво, контрактні відносини, консультування тощо) науковців та фахівців на різних стадіях реалізації проекту.

При здійсненні науково-технічної розробки комерційна складова проекту повинна бути виділена і на неї складено бізнес-план, це особливо важливо в умовах вкрай убогого централізованого фінансування наукових досліджень і незатребуваності інноваційних розробок [4].

В даний час загострилися фінансові проблеми та призвели до широкого поширення таких явищ, як здача в оренду і продаж площ науково-дослідних і навчальних організацій фірмам, які не мають ніякого відношення до їх діяльності. Однак, даючи короткостроковий ефект, цей захід в перспективі призводить до підриву наукового потенціалу і не може сприяти виходу наукових установ з кризи, в той час як розвиток власної інноваційної підприємницької діяльності, розвиток її нових форм може зберегти наукові колективи.

Можливим варіантом вирішення подібних проблем є створення на базі наукової організації або вищого навчального закладу інноваційного бізнес-інкубатора. У цих умовах бізнес-план набуває особливого стратегічного значення.

На сьогоднішній день з метою підвищення ефективності управління організацією, скорочення витрат, оптимізації бізнес-процесів, бізнес-

планування і, як результат, збільшення прибутковості бізнесу у підприємстві використовують бізнес-технології. Стрімкий та еволюційний розвиток наукового прогресу, результатом якого є послідовне удосконалення техніки, технології, якості продукту, організації виробництва та підвищення їх ефективності, сприяє активному розвитку, взаємній інтеграції та появі нових бізнес-технологій у підприємстві.

Сьогодні не існує якогось чіткого визначення поняття «бізнес-технологія». Під це визначення можуть підпадати будь-які різнопланові дії. Але в той же час можемо стверджувати, що бізнес-технології – це явище доволі масштабне, популярне, структуроване та застосоване на практиці.

Отже, бізнес-технології – це сукупність методів, прийомів, інновацій, технічних і розумових рішень, які сприяють розвитку бізнесу, розширюють його можливості та створюють для нього нові перспективи.

Бізнес-технології можуть бути складними та простими, можуть мати довгий або короткий життєвий цикл, але всі вони мають свої ознаки:

- доступні та зрозумілі для менеджера, який відповідає за свій бізнес-процес;
- строго формалізовані, навіть до блок-схем;
- як правило, спеціалізовані під конкретну задачу бізнес-процесу;
- дозволяють менеджеру виконувати свої бізнес-задачі найбільш ефективно;
- мають визначений початок і кінець усередині бізнес-процесу;
- мають свої вимірювані критерії ефективності.

Нині відомо безліч бізнес-технологій, які можна назвати виправданими, сталими та такими, що отримали світове визнання. До таких бізнес-технологій відносяться:

- франчайзинг – спосіб організації

бізнесу, при якому франчайзер передає франчайзі право на продаж товарів чи послуг цієї компанії в обмін на зобов'язання франчайзі продавати ці товари чи послуги;

- лізинг – довгострокова оренда майна на умовах поворотності, терміновості й платності і на підставі відповідного договору між орендодавцем і орендарем, що передбачає можливість їх наступного викупу орендарем;

- факторинг – комісійно-посередницька діяльність, пов'язана з поступкою фактора клієнтом-постачальником неоплачених платежів вимог за поставлені товари, виконані роботи, послуги, а отже, одержання платежу за ними, тобто з інкасуванням дебіторської заборгованості клієнта;

- аутсорсинг – укладання договору між двома компаніями на передачу деяких функцій, завдань, бізнес-процесів, так само відмова від власного виробництва й розширення номенклатури то варів і послуг, закупаваних у зовнішніх постачальників (вищої якості за відносно низькими цінами). Порівняно невелика кількість компаній рухається до виконання виключно координаційних функцій щодо погодження діяльності зовнішніх постачальників, перетворюючись на віртуальні компанії, які володіють лише невеликими власними активами й тому досягають виняткового рівня прибутковості;

- офшоринг – переведення вибраного бізнес-процесу компанії за кордон. Офшоринг відноситься і до виробництва і до послуг. Його головна мета полягає в тому, щоб скоротити витрати, отже, бенефіціарами є офшорні компанії, що розташовуються в основному в країнах з більш низькими експлуатаційними, зокрема, витрати на оплату праці;

- ніашоринг – різновид офшорингу, що полягає в тому, що певні виробничі етапи чи операції переносяться в іншу країну, із якою межує держава замовника

аутсорсингу.

- кешбек – повернення певної частини грошей за покупки, які здійснюються в інтернет-магазинах, або програма лояльності, яка стимулює споживачів використовувати пластикові картки під час покупок;

- кластер – галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіону.

Як і будь-яка інша форма діяльності суспільства, бізнес-технології залежать від загального прогресу та технічних ноу-хау, тому останнім часом все більше і більше з'являється безліч нових механізмів та розробок і процес розвитку таких технологій не має визначеного кінця [6].

Інкубація бізнесу є одним з інфраструктурних механізмів підтримки підприємництва, розрахованих на довгостроковий період. Бізнес-інкубатори допомагають створенню малих і середніх підприємств, як правило, інноваційного типу. І ця функція стає все більш важливою, оскільки вихід підприємств на старі і нові ринки ускладнюється через посилення внутрішньої і зовнішньої конкуренції.

Бізнес-інкубатори створюють для підтримки стартапу на всіх етапах його розвитку – від ідеї – до переходу в фазу зрілого бізнесу. Бізнес-інкубатори можуть підтримати практично будь-яке починання. Дуже часто свої інкубатори є у державних і муніципальних установ і великих ВНЗ, а також компаній різного профілю і форм власності.

Бізнес-інкубатори часто існують за рахунок дотацій від «донора» – установи, при якій вони створені. Інкубатори створюються для взаємодопомоги. В основі бізнес-інкубатора лежить модель або шаблон, які обкатані великим співтовариством людей, які в курсі справи.

Зазвичай це не тільки самі стартапери, але й консультанти, ментори, а також інвестори.

Однією з основних функцій бізнес-інкубатора є надання стартаперам робочого місця і офісу в оренду або суборенду, а також підтримка технічного стану цієї площі. При цьому стартап не віддає частину – бізнес-інкубатор виступає в ролі «доброго дядечка», який безкоштовно готовий допомагати новачкам. А якщо не безкоштовно, то за фіксовану орендну плату, яка в рази менша вартості оренди повноцінного офісу чи квартири.

Головне завдання бізнес-інкубаторів – допомогти стартапам. Найбільшу користь підприємцям в бізнес-інкубаторах приносять цілковита концентрація на підприємницьких завданнях і зниження витрат на управлінський апарат.

У бізнес-інкубатор можуть прийти команди на початковому етапі, навіть без архітектури бізнесу і продуктового прототипу. Важлива ідея і велике бажання. Термін перебування в бізнес-інкубаторі триває близько 12 місяців, але може сягати і трьох років, якщо є прибуткові бізнеси, які продовжують використовувати інкубатор, як основний майданчик і підтримують його.

Стартапам цікаві підприємці з досвідом. Бізнес-інкубатор пов'язує стартап і бізнесменів та інвесторів, чия співпраця буде найбільш ефективною[7].

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Постійний розвиток вже наявних і виправданих бізнес-технологій, їх удосконалення, інтеграцію одна в одну та у бізнес-процеси в цілому, забезпечують досить ефективну підприємницьку діяльність усіх суб'єктів підприємництва. В той же час разом із еволюційним розвитком людства та постійно зростаючим технічним прогресом з'являються все нові й нові бізнес-технології, які швидко інтегруються у

підприємництво й отримують загальне визнання з боку бізнесових структур і ділових кіл. Такі тенденції роблять позитивний вклад у розвиток підприємництва, глобальних економічних відносин та економіки в цілому.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панченко, С.В. Підприємництво [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с.
2. Панченко, С.В. Підприємництво [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. – 241 с.
3. Панченко, С.В. Управління бізнесом [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, В.О. Маслова; За заг. ред. В.Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – 312 с.
4. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті: навч посібник / В.Л. Дикань, О.Г. Кірдіна, І.Л. Назаренко, Ю.М. Уткіна; за ред. В.Л. Диканя. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – 314 с.
5. Тарасюк, Г.М., Шваб, Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2003, – 432 с.
6. Дудко, П.М. Сучасні тенденції розвитку бізнес-технологій у підприємстві [Текст]: / П.М. Дудко // Problems of Economy: науковий журнал. – 2017. – № 3 – С. 170 – 174.
7. Бізнес-інкубатори як стартап [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://startuonline.com.ua/startups/startup-akselerator-chy-biznes-inkubator-shcho-krashche-dlya-startapu-chastyna-ii>

8. Процедура бізнес-планування та її вплив на розвиток малого бізнесу / О.Л. Черевко, А.В. Іванісова, Т.Л. Гарькава // Культура народів Причорномор'я. — 2013. — № 257. — С. 154-158. — Бібліогр.: 13 назв. — укр.
9. Саммер А., Дункан Г. Маркетинг: Пятая волна. E-commerce. М.: 1999. — 152 с.
10. Іванілов О.С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О.С. Іванілов. — К. : Центр учбової літератури, 2009 — 728 с.