



## МАЛИЙ БІЗНЕС: СУТІСНІСТЬ, СТАН, ЗАСОБИ ПІДТРИМКИ СТАБІЛЬНОСТІ

В.Н.ПАРСЯК, М.Б.ЖУРАВЛОВА

Український державний морський технічний університет  
імені адмірала Макарова

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Рекомендовано Методичною радою УДМУ  
як монографія

відсутністю будь-яких, хоть почасти, значних, форм його стимулювання на макрорівні, здебільш фіскальна політика держави, бюрократичні перешкоди, таке інше. Але це – тільки частина проблем. Не менш важливим є подолання труднощів, які пов'язані з недосконалістю внутрішньофірмового менеджменту та, передусім, планування господарської діяльності МСП.

Слід зауважити, що час від часу громадська думка, законодавці та науковці поновлюють свою зацікавленість наведеною проблемою. Так, наприклад, за допомогою Агенства міжнародного розвитку США (USAID) у регіонах виникли центри підтримки малих та середніх підприємств, діють уповноважені Державного комітету України з питань розвитку підприємництва; Верховною Радою прийняті та втілені у життя Закони України "Про підприємство", "Про підприємства", "Про господарські товариства". Проблема малого бізнесу присвятили свої роботи З.С.Варналій, М.Й.Малік, Ю.О.Клочко, Г.М.Білоус та інші. Окремі аспекти знайшли відображення у звітах про виконання досліджень [34,38,41].

Разом з тим безліч питань залишається все ще невирішеними. Зокрема, відсутня єдність думок щодо критеріїв віднесення підприємств до категорії МСП. Не в повній мірі з'ясований вплив малого підприємництва на загальний стан економічної стабільності; деякі проблеми, в тому числі визначення особливостей менеджменту на малих підприємствах, мають постановочний характер або залишаються дискусійними.

Нарешті (і це, як на нас, – найголовніше), відсутній концептуально цілісний та методологічно обґрунтований механізм планування господарської діяльності малих та середніх підприємств, що відповідає особливостям останніх.

Наведені проблеми та інші з існуючих реалій сьогодення зацікавили фахівців лабораторії "Економічні проблеми розвитку малого підприємництва", що працює на інженерно-економічному факультеті Українського державного морського технічного університету. За їх участю виконано низку проектів. Деякі узагальнення з них, що здалися авторам важливими, знайшли місце у цій книжці.

Матеріали, які містить ця робота, адресовані усім, хто зацікавлений у подоланні перешкод, стримуючих повноцінне розкриття потенціалу малого та середнього бізнесу (МСБ).

Маємо надію, що книга буде корисною викладачам, аспірантам та студентам, які вивчають курс "Основи менеджменту" та "Планування господарської діяльності".

Таблиця 1.2. Критерії віднесення суб'єктів підприємницької діяльності до розряду малих у країнах з розвинутим ринком

Країна	Критерії визначення підприємств
США	Кількість персоналу менш 500 чол.; незалежне у своїй діяльності та не займає домінуючого становища на ринку
Великобританія	0...49 робітників
Франція	Мікропідприємства: 0...9 чол. 10...499 робітників
Бельгія	Менш 50 робітників; Максимальний річний обіг – 5 млн. євро або їх загальний обіг – 20 млн. євро або їх загальний обіг менш 2 млн. євро
Італія	Мікрофірма має до 19 робітників, середня велика фірма має 100...199 робітників, велика фірма – 20...99 робітників
Німеччина	Промисловість: менш 499 працюючих; обіг менш 100 млн. DM; торгівля: менш 49 працюючих; обіг менш 25 млн. DM; оптова торгівля: менш 199 працюючих; обіг менш 100 млн. DM; транспорт та комунікації: менш 49 працюючих; обіг менш 25 млн. DM; послуги: менш 49 працюючих; обіг менш 25 млн. DM; МСП – підприємства, що мають менш 100 працівників та середній щорічний обіг – менш 700 млн. драхм в попередні три роки
Люксембург	МСП – підприємства з кількістю працюючих до 500 чол.
Данія	Точне формулювання МСП не було офіційно визначено. Звичайно МСП – приватні підприємства з кількістю службовців не більш 500
Ірландія	МСП – підприємства з кількістю працюючих до 500 чол.

організаційно-правових обставин [19, с.68]. Ми вважаємо, що до них слід додати й такі: науково-технологічні, інформаційно-комунікаційні та ринково-кон'юнктурні. Останні є найбільш значними і, насамперед, для тих підприємств, які сповідують у своїй діяльності філософію маркетингу. Щодо факторів, виділених з точки зору сфери впливу, то найважливішими з них, виходячи з обставин перехідного періоду, є державне регулювання. В розвинутих країнах малий та середній бізнес набув свого розвитку та досяг значних успіхів при значній підтримці держави.

Визначимо далі, що малий та середній бізнес не в змозі на рівних конкурувати з великим, тому держава має проводити цілеспрямовану політику, що забезпечує сприятливі умови для розвитку МСП. Державне регулювання базується на ряді принципів:

- протекціонізм;
- програмно-цільовому підході;
- диференційованості підтримки;
- мотиваційній спрямованості;
- взаємообумовленості гарантії та відповідальності;
- ефективному поєднанні чисто протекціоністських заходів з мірами щодо забезпечення свободи ринкового саморегулювання діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу [45, с.42–43].

При цьому можливі два шляхи державної політики відносно МСП. Перший – жорстке державне регулювання з використанням політики протекціонізму. Другий – більш ліберальний, в основу якого покладено принцип саморегулювання ринку, де за умов конкуренції виживає найсильніший.

Реалізація державної політики, що створює сприятливе зовнішнє середовище для розвитку малих та середніх підприємств, базується на "створенні правової, фінансової та інституційної системи, ефективного функціонування якої передбачає постійну взаємодію та координацію діяльності всіх її елементів при мінімальному дублюванні функцій, орієнтацію як на загальні цілі соціально-економічної політики держави, так і на інтереси суб'єктів малого підприємництва" [35, с.47].

Сучасна економічна наука прагне знайти той єдиний вірний "рецепт" перетворень у нашій державі, який призведе до виходу з кризи і, кінець кінцем, стане засобом динамічного розвитку та процвітання України. "Ліки", що створюються, мають безліч інгредієнтів та варіантів їх комбінування. З цього приводу виникають час від часу

Досить згадати фермери Сполучених Штатів, яким, наприклад, після літньої посухи 1999 р. було надано державну допомогу у розмірі понад 16 млрд. доларів, чия діяльність була вкрай важливою для економіки країни. У Європі, де держава не надає такої допомоги, фермери змушені працювати за рахунок власних накопичених коштів та грошей, які вони отримують від своїх клієнтів.

3. Країни з повільним ходом реформування (держави СНД, Албанія) – галузева система віднесення до розряду малих фірм, переважно за кількістю працівників; категорія "середнє підприємство" ідентифікована лише в Азербайджані, Вірменії, Узбекистані, Киргизстані.

2. Держави з середніми темпами реформ (Болгарія, Латвія, Литва, Естонія, Румунія, Словенія) – в більшості країн виділена категорія "середнє підприємство" поряд з "малим" та відсутня галузева диференціація МСП.

1. Держави з високими темпами реформ (Угорщина, Чеська Республіка, Польща, Словаччина) – законодавство щодо МСБ орієнтоване на Європу.

Як бачимо, визначення категорії "мале та середнє підприємство" широкою коливается у різних державах. Але при всіх цих різноманітностях просліджується певний зв'язок між критеріями віднесення підприємств до вищезгаданого типу та рівнем розвитку підприємництва в країні, які можна поділити на три групи:

1. Держави з високими темпами реформ (Угорщина, Чеська Республіка, Польща, Словаччина) – законодавство щодо МСБ орієнтоване на Європу. Держави з високими темпами реформ (Угорщина, Чеська Республіка, Польща, Словаччина) – законодавство щодо МСБ орієнтоване на Європу. Держави з високими темпами реформ (Угорщина, Чеська Республіка, Польща, Словаччина) – законодавство щодо МСБ орієнтоване на Європу.

2. Держави з середніми темпами реформ (Болгарія, Латвія, Литва, Естонія, Румунія, Словенія) – в більшості країн виділена категорія "середнє підприємство" поряд з "малим" та відсутня галузева диференціація МСП. Держави з середніми темпами реформ (Болгарія, Латвія, Литва, Естонія, Румунія, Словенія) – в більшості країн виділена категорія "середнє підприємство" поряд з "малим" та відсутня галузева диференціація МСП.

3. Країни з повільним ходом реформування (держави СНД, Албанія) – галузева система віднесення до розряду малих фірм, переважно за кількістю працівників; категорія "середнє підприємство" ідентифікована лише в Азербайджані, Вірменії, Узбекистані, Киргизстані.

досить гострі суперечки. І тільки одна обставина визнається майже усіма учасниками дискусій аксіомою – йдеться про малий та середній бізнес, який відіграє унікальну роль у становленні ринку, розвитку конкурентного середовища, розв'язанні низки соціальних проблем. Спробуємо з'ясувати, за якими ознаками підприємство може бути віднесено саме до цієї сфери.

## 1.2. Критерії причетності підприємств до малого та середнього бізнесу

У світі немає загальноузнаного підходу до віднесення господарських суб'єктів до категорії малих та середніх підприємств. Спроба уніфікувати це поняття зроблена в Європейській Співдружності, де в 1996 році були прийняті нові рекомендації щодо визначення МСП. Згідно до них виділено чотири критерії: чисельність персоналу, середньорічний обіг, загальний баланс та незалежність. За цими факторами виділено такі категорії відповідних господарських суб'єктів.

### 1. Середні підприємства:

кількість працюючих – до 250 чоловік;

максимальний середньорічний обіг – 40 млн. євро або загальний річний баланс, що не перевищує 27 млн. євро.

### 2. Малі підприємства:

мають від 10 до 49 чоловік, що знаходяться у трудових відносинах з власником;

максимальний середньорічний обіг становить 7 млн. євро або загальний річний баланс, що не перевищує 5 млн. євро.

### 3. Мікропідприємства:

забезпечують робочими місцями не більше 10 найманих працівників;

обмеження річного обігу та балансу відсутні.

І ще одна загальна вимога: фірми повинні бути незалежними, тобто у власності інших осіб (фізичних або юридичних) знаходиться не більше 25 % капіталу підприємства. Слід відмітити й той факт, що порівняно з попередньою редакцією, викладеною в Четвертій структурній програмі ЄС, що була прийнята у 1988 р., спектр підприємств, які належать до МСБ, значно скорочений: з 99 до 49 найманців для малих фірм, та з 499 до 249 працюючих – для середніх. Це природно, бо пов'язане з наданням державами підприєм-

ISBN 5-87848-066-2  
© Парсяк В.Н., Журавльова М.Б., 2001  
© Видавництво УДІМТУ, 2001

Видавництво УДІМТУ, 54002, м. Миколаїв, вул. Скородолюва, 5  
Підписано до друку 09.04.2001. Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура "Таймс".  
Ум. друк. арк. 9,5. Обл.-вид. арк. 10,25. Тираж 300 прим. Вид. № 22. Зам. № 302. Ціна доробна.

Редактор М.А.Пономарьова  
Комп'ютерна правка та верстка Т.М.Червоніченко  
Коректор Н.О.Шайкіна

МОНІТОРИНГ БІЗНЕС-СУПРОВАЖАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
ЖУРАВЛІВОВА Маріна Борисівна

ПАРСЯК Володимир Никифорович  
ЖУРАВЛІВОВА Маріна Борисівна

БК 65.290-231

які займаються практичним бізнесом.

Прізвища для студентів, аспірантів, викладачів інженерно-економічних факультетів вищих навчальних закладів, а також для вчителів та менеджерів малих підприємств.

Лінійні основи планування господарської діяльності МСП.

Робота містить огляд авторматів на соціально-економічну природу малого (середнього) підприємства, оцінку його стану в Україні, в тому числі у порівнянні з ситуацією в інших країнах та державних підприємств економікою; метою лінійних основи планування господарської діяльності МСП.

Монографія є результатом досліджень, виконаних у лабораторії "Економічні проблеми розвитку малого (середнього) бізнесу" УДІМТУ.

Монографія. – Миколаїв: УДІМТУ, 2001. – 164 с.  
ISBN 5-87848-066-2

П-18  
Малі бізнес-структури, стан, засоби підтримки стабільності  
Парсяк В.Н., Журавльова М.Б.

О.М.Шпичак, доктор економічних наук, професор,  
академік УАН, заслужений діяч науки та техніки України,  
академік-секретар відділення економіки та земельних відносин

Є.Л.Белютков, доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедри економіки Одеського політехнічного університету.

Рецензент:  
УДК 65.01:334.7.012.64  
П-18  
БК 65.290-231

П-18  
Малі бізнес-структури, стан, засоби підтримки стабільності  
Парсяк В.Н., Журавльова М.Б.

Монографія. – Миколаїв: УДІМТУ, 2001. – 164 с.  
ISBN 5-87848-066-2

О.М.Шпичак, доктор економічних наук, професор,  
академік УАН, заслужений діяч науки та техніки України,  
академік-секретар відділення економіки та земельних відносин

Є.Л.Белютков, доктор економічних наук, професор, завідувач  
кафедри економіки Одеського політехнічного університету.

Рецензент:  
УДК 65.01:334.7.012.64  
П-18  
БК 65.290-231

П-18  
Малі бізнес-структури, стан, засоби підтримки стабільності  
Парсяк В.Н., Журавльова М.Б.

Монографія. – Миколаїв: УДІМТУ, 2001. – 164 с.  
ISBN 5-87848-066-2

## ВСТУП

Подальша розбудова ринкових відносин, докорінні структурні зміни у економіці України можливі, крім іншого, за умов ефективного розвитку підприємництва. В тому числі шляхом утворення мережі малих та середніх підприємств (МСП). Останні, як особливий сектор народного господарства, становлять основу дрібного виробництва; забезпечують швидку окупність інвестицій, широкую свободу вибору на насиченому товарному ринку, створення додаткових робочих місць; сприяють послабленню монополізму, соціальній стабілізації у суспільстві; стимулюють конкуренцію; дозволяють оперативно реагувати на вкрай непередбачену динаміку споживчого попиту.

Становлення та послідовне розгортання малого підприємництва має вважатися одним з головних спрямувань в здійсненні процесів роздержавлення та приватизації, може допомогти у вирішенні не тільки поточних проблем виходу з кризової ситуації, а й довгострокових завдань розвитку нашої країни. Не в останню чергу завдяки ряду переваг, які мають МСП: гнучність організаційно-правових форм, готовність до ризику, відносно зниження витрат, оперативність керівництва.

Світовий досвід свідчить, що в більшості держав зі стабільною ринковою економікою частка малого та середнього бізнесу складає 90...95 % від загальної кількості всіх підприємств, тут зайнято 50...70 % працездатного населення і виробляється 40...60 % валового внутрішнього продукту (ВВП). В Україні, на жаль, склалася діаметрально протилежна ситуація.

Звісно, що більш ніж скромні темпи розвитку малого та середнього підприємництва тут зумовлені низкою об'єктивних причин:



чатор будь-якої серйозної справи без первісного капіталу – особис- підприємцем в повному розумінні. Неможливо уявити, скажімо, по- волати особисто, притаманні лише йому, без яких він не може бути та організації, маркетингова діяльність, добір кадрів тощо. Але існу- нує не сам, а може доручати найманім менеджерам, як-то: управління функції, частину яких, в залежності від масштабу бізнесу, він вико- В процесі своєї діяльності підприємств виконує цілий ряд тура, організаційні змінності).

цятивність, кмітливність, завзятість, загальна та менеджерська куль- та, навчання і роботи (лідерство, винахідливість, переконання, ін- гнучкість, ретельність, впевненість у собі) та придбані протягом жит- бельність, незалежність, наполегливість, лояльність, активність, підприємця (оптимізм, готовність до ризику, рішучість, комуніка- Як бачимо, основою для досягнення успіху є природні риси ний на рис. 1.2.

галних продуктивних сил суспільства. Схематично він представляє- силою та інформативною особю, якою особливим складовим частини за- умово, поряд з засобами виробництва, предметами праці, робочою спробуємо сформулювати "портрет" сучасного підприємця, який, без- загальноючи наведені та низку інших показників на проблему, [58].

думок та підходів щодо цього явища, основні з них зведені у табл. 1.1. Оже, дослідженнями феномену підприємства науковці зай- можність виконувати важкі завдання). протицією або у випадку відсутності успіху; вірять у свою спро- правити та контролю інших людей; покладається лише на себе перед незалежність та самовпевненість (прагне до незалежності від бісн та ділові контакти як засіб досягнення своїх цілей). обрежні стратегії для впливу та переконання людей, а також осо- задатність переконувати та встановлювати зв'язки (застосову- товує процесу спостереження за виконанням роботи). лючич великі задачі на піддачі; слідкує за фінансовими показника- систематизування та спостереження (планує, розподі- бісн та ділові контакти); підприємств, постачальників, конструкторів; використовує в цих цілях осо- прагнення бути інформованим (особисто збирає інформацію про

Природно, що феномен підприємництва можливий лише за умов створення у суспільстві відповідного підприємницького "клімату". Узагальнені складові останнього наведені на рис. 1.3.



Не будемо їх детально коментувати, бо цій справі присвятили себе інші дослідники [4,11,12,43,54], лише перелічимо: загальноєко- номічні (стабільність економічної та правової системи, підтримка підприємництва на національному рівні, гнучка та ефективна сис- тема пільг); науково-технічні (стимулювання науково-дослідних та досвідно-конструкторських розробок (НДДКР), наявність законодав- ства, що забезпечує захист інтелектуальної власності); високий рівень підприємницької культури (етична поведінка в бізнесі, формування позитивного ставлення до підприємництва в суспільстві); сприят- ливі фінансово-кредитні умови.

Як бачимо з рис. 1.3, діяльність підприємців, які працюють у сфері малого підприємства, залежить, з точки зору характеру впливу факторів, від соціально-психологічних, фінансово-економічних та

чання; постійно ставить та коректує короткотермінові завдання); підприємств (чітко висловлює цілі, має довгострокове ба- реться за справу разом з робітниками або замість них); дальність та йде на особисті жертви заради виконання роботи; бе- залучення в роботу контакти (приймає на себе всю відповіді- шувати стандарту ефективності); краше, швидше та дешевше; прагне досягти досконалості, покра- орієнтація на ефективність та якість (шукає шляхи робити речі контролювати результати); помірного ризику; зважує ризик; діє так, щоб зменшити ризик або готовність до ризику (вступає перевагу ситуації "виклику" або виклик або подолати перешкоду; змінює стратегії, щоб досягти мети); наполегливість (готовий до неодноразових зусиль, щоб зусилля цього поді); нові або незвичні ділові можливості; діє до того, як його змусять до пошук можливостей та ініціативність (бачить та використовує сміям, зокрема:

ники відмітили 21 найважливішу функцію, що притаманна підпри- сприяням Національного наукового фонду США [1, с.14]. Дослід- ного проекту, організованого фірмою "Мак-Бер енд Компані" за- підприємств, партнерів" [2, с.115–116]. нувати ресурси, сполучати зусилля робітників, проектних груп, не віддати безповоротно. По-третє, інформативне суспільство доз- скорюється потік нововведень, коли потрібно бути швидким, щоб підприємства – ефективне розпорядження ланам часом, коли при- на ключові цінності в її організації. По-друге, імператив сучасного діяльність на найбільш перспективних напрямках та орієнтуватися своєю досягнути корпорації, які, по-перше, зможуть сконцентрувати свою "В еру активних дій, – пише з цього приводу Р.Кантер, – успіху відповідні "виклику обставин", управління змінності та навички. готовності до ризику; вони проте підкреслюють, як найбільш шис- них рисах новітнього підприємця. Віддаючи належне його ініціативі, більшість спостерігачів підкреслюють зміну багату у характер- дорівнював або суттєво наближався до безбачухи нульової відмітки. від появи нововведень на ринку до моменту, коли попит на нього таких, що мають виробничі знання, знання скоропочається; а й збільшення товарної пропозиції, і не тільки побутових товарів, а й ринку стають прикоренню науково-технічного прогресу;

Вважаємо за потрібне висловити подяку кафедрі економіки та організації виробництва УДМТУ (завідувач кафедри – кандидат еко- номічних наук, доцент О.П.Гурченко), Раді інженерно-економіч- ного факультету (голова – кандидат технічних наук, доцент О.Ю.Єган- нов), шановним рецензентам, завдяки підтримці яких це видання стало можливим, а слушні зауваження та пропозиції посприяли змістовному наповненню рукопису.

### 1. МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

#### 1.1. Підприємництво – складова виробничих сил суспільства

К кінцю ХХ сторіччя закінчився найбільший за тривалістю, гео- графічними та демографічними масштабами соціально-економічний експеримент, метою якого була перевірка життєздатності соціалістич- ної ідеї в більшовицькій інтерпретації. Частиною цього експерименту була Україна, яка після здобуття незалежності взяла курс на побудову соціально-ринкового господар- ства. Цей вибір закріплено в Конституції країни, системі норматив- них актів, Законах: "Про власність" [20], "Про підприємництво" [22], "Про підприємства в Україні" [23] тощо. Вони заклали правове підгрунтя подолання кризи, що пов'язана з трансформаційними про- цесами в суспільстві, а також політичних, адміністративних, фінан- сових та ідеологічних бар'єрів реформ. Хід останніх, наслідки їх про- ведення свідчать про необхідність глибокого наукового осмислення змісту рушійних сил перетворень та умов, що сприяють їх розвитку. Одна з них, безперечно, – підприємництво та його центральний суб'єкт – підприємець.

Визначенням його сутності зайнято не одне покоління дослід- ників, кожне з яких робило свій внесок в формування відповідного образу.

Серед піонерів – Р.Кантільон, який вважав підприємця (чи то торговець, фермер або ремісник) особливим індивідом, здатним ри- зикувати та готовим до нововведень. Головним мотивом ділової ак-

"Суть планування, – на думку Р.Хаммера, – полягає у формулюванні мети або цілей, які будуть реалізовані найближчим або в далі-комучасі, в окресленні майбутніх варіантів та способів діяльності, а також вказівок щодо реалізації обраних рішень" [66, р.13]. Отже, планування – це осмислений, заснований на певній методології, формалізований (хоч ступінь формалізації може бути різним на практиці) процес прийняття рішень щодо бажаного майбутнього стану підприємства та способів його досягнення.

Один з засновників теорії сучасного менеджменту Анрі Файоль вважав планування головною функцією управління: "Управління – це передбачати. Дійсно, якщо передбачення і не є на сто відсотків управлінням, то воно, в будь-якому випадку, складає істотну частину останнього. Передбачати тут означає – рахувати майбутнє та підготувати його; передбачати – це вже майже діяти" [51, с.42]. Аналогічною точкою зору додержуються й сучасні західні та вітчизняні науковці. Планування в підприємстві, на їх думку, – це "інтегруюча діяльність, спрямована на досягнення максимальної загальної ефективності компанії як системи відповідно до її цілей" [17, с.52]; "про-ектування бажаного майбутнього та ефективного його досяг-нення" [3, с.14]; "вміння передбачати цілі фірми (організації), ре-

Рис. 1.7. Схема побудови системи контролю на підприємстві

Принцип	Рівні	Види	Етапи
Своєчасність	Загальний контроль	Попередній	Встановлення стандартів
Неперервність	Поточний контроль	Поточний	стандартів
Всесторонність	Управлінсь-кий контроль	Підумковий	Оцінка виконання норм
Ефективність	Зворотний зв'язок	Зворотнім зв'язком	Порівняння виконан-ня зі стандартами
Економічність	Оперативний контроль	За стандартами	За показниками
Індивідуалізо-ваність	За результативністю	За результативністю	Корегування

корової економіки можливо навіть більша, ніж в адміністративно-ре-гулятивній, з-за меншої передбачуваності економічної ситуації та більшої жорсткості вимог до всіх суб'єктів підприємства. Корпора-тивне планування для фірм малого та середнього бізнесу не менш актуальне та життєво необхідне, ніж для великих, тому що їх зовнішнє середовище більш агресивне та менше піддається впливу.

ний план, який в подальшому втілюється в життя шляхом організації роботи, координації дій, спонування персоналу до найкращого виконання своїх функцій через мотивацію та контроль за ходом реалізації програм відповідно до певних норм. На всіх етапах встановлюється зворотний зв'язок та в залежності від наслідків аналізу конкретних обставин провадяться заходи щодо корекції прийнятих рішень.

Тобто за допомогою планування підприємство адаптує свої ресурси до мінливих умов ринку. Виживання та успіх фірми в основному залежить від її здатності справлятися з коливаннями в середовищі, в якому вона працює. Взаємодія між компанією та її оточенням спричиняє невизначеність, яка впливає на рішення, що прийматимуться в майбутньому. В зв'язку з цим планування може стати засобом зниження фактору невизначеності. Ця функція є базисом процесу управління, на основі якого далі відбувається організація діяльності фірми, реалізація програм, координація, мотивація робітників, контроль за ходом виконання робіт.

Вдале визначення та розподіл обов'язків між виконавцями є одним з факторів успішного розвитку підприємства. Організації виникають та функціонують, маючи за мету досягнення більших результатів спільними зусиллями, ніж кожен індивід поодиночі. В цьому проявляється закон синергії, згідно з яким потенціал системи як цілісного механізму перевищує суму потенціалів його складових частин.

Організація в малому та середньому бізнесі має ряд особливостей, а саме:

- відрегульована підприємцем проста організаційна структура;
- накопичення функцій;
- короткі інформаційні потоки;
- тісні особисті контакти між співробітниками;
- вказівки та контроль при прямих персональних контактах;
- обмежене делегування повноважень;
- майже немає проблем з координацією;
- незначна ступінь формалізації відносин, структур, прав та обов'язків;
- висока гнучкість.

Дана функція управління знаходить своє відображення в побудові організаційної структури підприємства, яка, як видно з наведеної моделі (рис. 1.5), повинна будуватися на принципах еластичності,

Країна	Критерії визначення підприємств
Вірменія	Мікропідприємства: до 5 робітників; Кількість підприємств – кількість робітників: 51...100 в промисловості; 21...40 на транспорті; 26...50 в будівництві; 16...25 в сфері послуг; 11...40 в торгівлі; 6...25 в будівництві; 6...15 в сфері послуг; 6...10 – в сільському господарстві; 6...20 – інші сфери

Таблиця 1.3. Критерії визначення суб'єктів підприємницької діяльності до розряду малих у постсоціалістичних країнах

Країна	Критерії визначення підприємств
Португалія	Належить до сектору виробництва, підприємств промисловості, послуг або торгівлі; має до 500 робітників (або 600 при змінній роботі); має щорічний обіг до 2,400 млн. ПТЕ (біля 12,5 млн. євро); не володіє акціями інших підприємств в розмірі більш 50%
Швейцарія	МСП – підприємства з кількістю працюючих до 250 чол.
Японія	Промисловість: 1...300 працюючих; загальний обіг до 100 млн. ієн; оптова торгівля: 1...100 працюючих; загальний обіг до 30 млн. ієн; роздрібна торгівля та послуги: 1...50 працюючих; загальний обіг до 10 млн. ієн
Іспанія	Менш 250 працюючих; товарообіг менш 5,000 млн. песет; загальна вартість менш 1,500 млн. песет; менш 55% капітальні часті в інших підприємствах та виконана попередні умов
Гонконг	Промисловість: 1...100 працюючих; інші сфери: 1...50 працюючих

Продовж. табл.1.2

Причому визначення малих та середніх підприємств змінювалися паралельно з трансформаційними процесами. Наприклад, в Польщі до 1997 р. середньою вважалася фірма з кількістю найманців від 51 до 500 чоловік, а малою – 0...50 чоловік. Схожі процеси відбувалися й в інших державах, в тому числі й в Україні. Яскраво підтверджує цей висновок українське законодавство, в якому діяльність малих підприємств регламентується законами "Про підприємство" та "Про підприємства". Згідно останньому до малих належать такі новостворювані та діючі підприємства (табл.1.4).

Таблиця 1.4. Критерії визначення малих підприємств в Україні

Найменування галузі	Чисельність працюючих, чол.
Промисловість та будівництво	До двохсот
Інші галузі виробничої сфери	До п'ятидесяти
Наука та наукове обслуговування	До ста
Невиробнича сфера	До двадцяти п'яти
Роздрібна торгівля	До п'ятидесяти

Дещо інший підхід у визначенні суб'єктів малого бізнесу спостерігається в Указі Президента України "Про державну підтримку малого підприємства" від 12 травня 1998 р., згідно з яким до них відносяться:

індивідуальні підприємці, тобто фізичні особи, зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності та займаються нею без створення юридичної особи;

підприємницькі організації зі статусом юридичної особи, будь-якої організаційно-правової форми та форм власності (крім довірчих товариств, банків, страхових компаній, інших фінансово-кредитних установ, а також суб'єкти підприємства, в статутному фонді яких є частки, що належать юридичним особам – учасникам та засновникам даних підприємств, які не є суб'єктами малого підприємства, не перевищує 25 %).

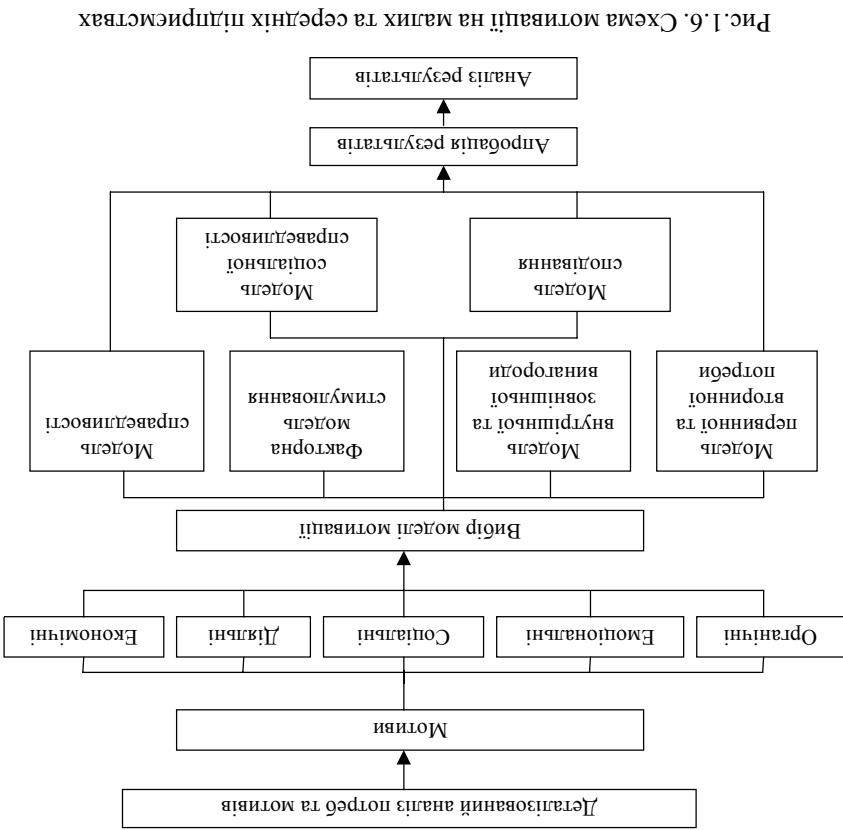
При цьому повинні виконуватися такі умови:

середньоспискова чисельність працюючих за звітний період не перевищує 50 осіб (враховуються всі робітники, в тому числі працюючі за цивільно-правовими договорами та за сумісництвом);

обсяг виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік не перевищує 1 млн. грн.

Крім того, в Указі з'явилася така категорія, як мікропідприєм-

Особливості МСП є виконання контролю безпосередньо власниками або їх представниками. Планування діяльності малих та середніх підприємств за умов переходу до ринку є найважливішим аспектом внутрішньоподарсько-керівництва МСП. Доказом цьому стали результати проведеного дослідження менеджера МСП. Хоча роль планування за умов рин-



запінних задал" [40, с.266]. Видів діяльності організації з метою полегшення виконання різних лінійних контроль – "це процес спостереження та регулювання різних частинних заходів заповітання критичних ситуацій (рис.1.7). Управ- для спостереження за ходом виконання планів та проведення своєї діяльності. Ефективний управлінський контроль служить основою

оперативності, надійності, економічності й самокоректуємості та сприяти оптимальному виконанню намічених дій. Для раціоналізації діяльності компанії потрібно вибрати такий вид організаційної структури, який найкраще відповідав би цілям та задачам фірми.

Принципи	Вимоги до організації	Функції	Організаційна структура
Гнучкість	Відповідність цілям та вимогам фірми	Розробка організаційної структури	Лінійна
Оперативність	Оптимальний розподіл задач між співробітниками	Делегування повноважень	Функціональна
Надійність	Мінімум дублювання функцій	Коректування робочих відносин	Лінійно-функціональна
Економічність	Виконання всіх поставлених завдань		Дивізійна
Самокоректуємість			Матрична
			Продуктова
			Адаптивна

Рис.1.5. Схема реалізації організаційної складової менеджменту

Невід'ємною частиною процесу управління є мотивація. Вміння добиватися найповнішої віддачі від персоналу задля досягнення загальної мети підприємства через задоволення особистих цілей робітників є найвище досягнення менеджера як керівника.

Мотивація в організаційному аспекті – це "процес створення системи умов та мотивів\*", що впливає на поведінку людини, спрямовуючи її в потрібний для організації бік, регулює її інтенсивність, межі, спонукаючи виявляти сумлінність, наполегливість, ретельність в справі досягнення цілей" [13, с.284].

Результати практичної діяльності свідчать, що мотивація, яка спонукає індивіда до дії, з'являється в результаті роботи складного механізму потреб. Керівникові необхідно вміти виявляти істинні мотиви підлеглих для їх задоволення в процесі діяльності. На рис.1.6 представлена схема процесу мотивації, проведення якої відбувається в чотири етапи: виявлення потреб, вибір моделі мотивації, апробація моделі, аналіз результатів.

Штат малих та середніх підприємств порівняно невеликий, тому керівникові легше виявити потреби співробітників для створення сприятливої атмосфери та корпоративного духу в колективі.

Процес контролю нерозривно пов'язаний з іншими функціями

\*Термін походить від французького *motif*, що в перекладі означає спонука, привід до тієї чи іншої дії.

Країна	Критерії визначення підприємств	Кількість підприємств
Україна	Малі підприємства: 1...10 робітників Мікропідприємства: 1...50 робітників 700 млн. форинтів або річний обіг менше 2,7 млрд. форинтів	Менше 250 підприємств
Словенія	1...50 робітників в промисловості, будівництві; індивідуальні підприємці	Не визначено
Болгарія	Менше 50 робітників; максимальні активи в балансі 254,700 млн. левів	Менше 100 підприємств
Естонія	Менш 80 робітників максимум; обіг менш 100 млн. крон	Не визначено
Бельгія	Кількість робітників: до 100 в промисловості та транспорті; 60 в сільському господарстві, науці та технології; 50 в будівництві та оптовій торгівлі; 30 в інших виробничих сферах, харчуванні та послугах, роздрібній торгівлі; 25 в інших невиробничих сферах	Не визначено
Азербайджан	Кількість робітників: до 50 в промисловості; 15 на транспорті; 25 в будівництві; 10 в роздрібній торгівлі та послугах	Кількість робітників: до 50 в промисловості; 15 на транспорті; 25 в будівництві; 10 в роздрібній торгівлі та послугах
Казахстан	Менш 99 робітників в промисловості та будівництві; менш 50 робітників в науці; менш 25 робітників в невиробничій сфері; менш 15 робітників в роздрібній торгівлі	Менш 99 робітників в промисловості та будівництві; менш 50 робітників в науці; менш 25 робітників в невиробничій сфері; менш 15 робітників в роздрібній торгівлі
Чехія	Кількість персоналу – до 500 робітників	Не визначено

Продовж. табл.1.3

Продовж. табл.1.3

Країна	Критерії визначення підприємств	
	малих	середніх
Киргизстан	Менш 50 робітників в промисловості, будівництві, транспорті, телекомунікаціях; менш 15 робітників в торгівлі, харчуванні, послугах	51...200 робітників в промисловості, будівництві, транспорті, телекомунікаціях; 16...50 робітників в торгівлі, харчуванні, послугах
Латвія	Менш 25 робітників; максимальний обіг менш 200 тис. латів; максимальний баланс до 70 тис. латів	Не визначено
Литва	Менше 50 робітників та максимальний обіг до 500 тис. літів	Не визначено
Молдова	Мікропідприємства: 1...19 робітників Малі підприємства: 20...75 чол.	
Польща	До 50 робітників	51...250 робітників
Румунія	Кількість робітників: 2...25 чол.	Кількість робітників: 25...250 чол.
Росія	Менш 100 чол. в промисловості та будівництві; менше 60 чол. в сільському господарстві, науці; менше 50 чол. в оптовій торгівлі; менше 30 чол. в роздрібній торгівлі та послугах; менше 50 чол. в інших секторах	Не визначено
Словаччина	Менше 25 робітників	Менше 500 робітників
Грузія	Згідно до Закону "Про підприємство", малі підприємства – менш 10 робітників та обіг до 40000 ларі. Згідно до Закону "Про підтримку МСП" вони поділені за секторами та за загальною кількістю персоналу: менш 35 робітників в промисловості; менш 25 робітників в будівництві; менш 10 робітників на транспорті, сільському господарстві, науці, послугах та комерції; менш 15 робітників в інших сферах	Не визначено



Малі (середні) підприємства	Великі підприємства
Інформаційний менеджмент	Менеджер
Нестача управлінських знань	Фундаментальні знання про управління підприємством
Технічно-орієнтована освіта	Добрі технічні знання в існуючих спеціальних відділах та підрозділах
Омаль інформації для використання	Розгалужена, формалізована інформація притаманної переваги – гнучкість
Інтуїтивне управління	Управління за принципами менеджменту
Велике значення імпровізації	Невелике значення імпровізації та інтуїції
Короткострокові горизонти	Довгострокові горизонти
Неформальне планування	Формалізована система планування
Безпосередня участь у справах підприємства	Дистанційованість від справ підприємства

Клима підприємствами [77,39,58]

Таблиця 1.7. Особливості управління малими (середніми) та вели-

кими підприємствами [77,39,58]

продукцію.

ним індикатором правильності рішення є ринок, а саме, попит на ред, тому що прямо залежить від зусиль, що докладає власник. Єдин- в залежності від ситуації. Розмір його доходу точно невідомий напе- керівника, який виконує широкий спектр функціональних обов'язків ризикувати власнику-підприємцю, відображаються на зміні роботи який розмір, часто спрощена організаційна структура та можливість- свідчать дані табл. 1.7, особливості МСП, такі як порівняно невели- цілями й функціями центральної фірми – підприємства. Як спеціалізованою малому та середньому бізнесу та рушійними мотивами, підприємств якого стисло управління самою природою і у табл. 1.7. Головна особливість менеджменту МСП – застосування загальних принципів цього напрямку дослідження міститься чинні форми та методи управління.

пешня про неможливість використовувати у відношенні до них зви- ють як зменшена модель великого бізнесу. Тому виникло припу- МСП є те, що вони не витпада- спеціальною рисою МСП є те, що вони не витпада-

Управління – це "свідомий вплив людини на об'єкти та проце- си, а також участь в них людей, що здійснюється з метою надати певну спрямованість господарській діяльності та одержати результа- ти" [30, с.58]. Управління реалізується через виконання взаємопов'язаних функцій, кожна з яких орієнтована на реалізацію специфічних, різноманітних заходів взаємодії різних структур фірми.

Аналіз поглядів вчених на основні функції менеджменту показав неодностайність точок зору дослідників в цьому питанні. Майже всі з них виділяють планування, організацію, контроль та мотивацію. Додатково деякі автори називають ще облік, аналіз, координацію та регулювання, керівництво та лідерство.

Так чи інакше, всі функції пов'язані між собою та впливають одна на другу в процесі управління підприємством. Про це свідчить узагальнююча схема внутрішньофірмового менеджменту, що наведена на рис.1.4.

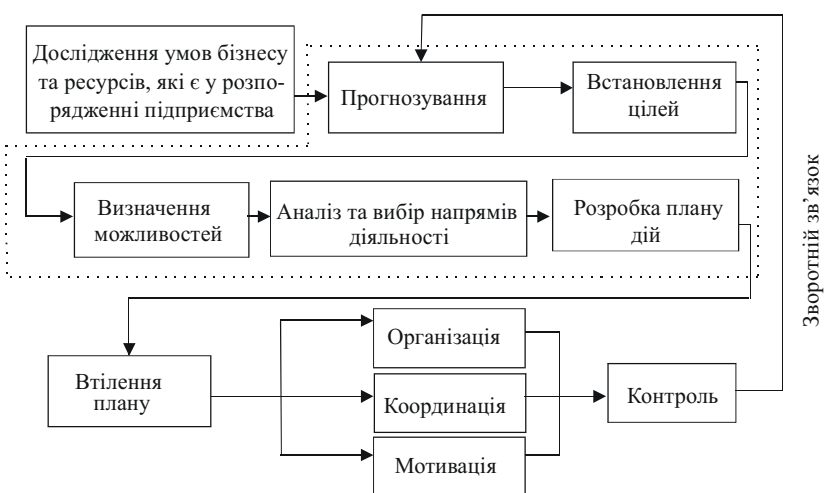


Рис. 1.4. Загальна схема внутрішньофірмового менеджменту на малих та середніх підприємствах:

..... – блок планування

Як бачимо, після з'ясування обставин, при яких розгортається бізнес, по-перше, окреслюються цілі фірми. Далі встановлюються можливості та альтернативні шляхи досягнення бажаних результатів (тобто визначаються стратегії). Після цього розробляється конкрет-

дарської діяльності.

за умовою свідомого впливу на персонал, що залучений до госпо- спрямованість заради одержання бажаного результату можливо лише

Проблеми цих людей зрозуміли, але надати своїй справі певну есмь, що тимчасово – маємо надію – зупинилися.

І це не дивно: розвиток бізнесу в Україні, зумовлений перехо- одного або двох дослідчених керівників" [38, с.15].

20% компаній не мають серед менеджрів фахівців з попереднім досвідом управління, а ще 60% фірм мають у своєму складі тільки

37% опитаних фірм не мають серед керівного персоналу жод- ного спеціаліста з бізнес- або менеджрською підготовкою;

26% власників малих підприємств не мали до цього досвіду організаціїно-управлінської роботи;

1997 році:

Аналогічна ситуація склалася й в Україні. За даними опитуван- зазначють невдачі через нестачу належного управління" [65, р.20].

Цю думку поділяють У.Хейлс і Р.Хаббард: "Дев'ять з десяти фірм банкрутства малих та середніх фірм" [44, с.53].

лих підприємств, вважаючи, що саме ці причини тягнуть за собою ноші в управлінні та організаційну некомпетентність господарів ма- МСБ. Західні вчені "майже завжди на перший план висувують труд- більше, що наші попередники свідчать – це одне з найслабших місць нон, є використання технологій сучасного управління фірмою. Тим- чини можливості використання внутрішніх джерел живлення до з'ясу- останнього часу. Тому природним здається наше звернення до з'ясу- жера над постасною власника. Це, як свідчить дослід, – оскільки саме- трети (див. рис. 1.2). Кідеться про домінуючу у ньому постась менедж- що знайшла відображення на його функціонально-особистому пор- МСП, як на нас, рису МСП,

Між тим не забудемо про ще одну важливу, як на нас, рису МСП, жень [10,14,27,29,31,37].

блемам взаємодії держави та бізнесменів присвячено безліч дослід-

ства, до яких відносяться фірми з середньосписковою чисельністю працюючих за звітний період до 10 осіб та обсягом виручки від реалізації не більш ніж 250 тис. грн. за рік.

Отже, для кількісного обмеження розміру МСП приймаються до уваги кілька можливих критеріїв. В табл. 1.5 наведені найпоширені з них, а також проблеми, що виникають при їх використанні.

Таблиця 1.5. Кількісні критерії для класифікації підприємств за розміром

Найменування критерію	Сутність проблеми використання
Кількість зайнятих	Кількість зайнятих в різних галузях не допускає порівняння на основі різної інтенсивності праці та доданої вартості (наприклад, торгівля, послуги, виробництво) Робоча сила, що зайнята частково, а також висока частка понаднормових годин членів родини, які допомагають, буде зареєстрована як повноцінна робоча сила
Балансова вартість основних фондів	Відноситься перед усім до підприємств з великою часткою основних фондів В сфері послуг, торгівлі та транспорті, переважно, навпаки – обіговий капітал грає більшу роль
Власний капітал	Потреба і структура капіталу не схожа на підприємствах, що належать до різних галузей, чи навіть до фірм однієї галузі
Обіг	Може розглядатися тільки як відносний критерій через різну величину вартості, що створюється Інфляція може спотворювати цю величину
Кеш-флоу	В основному не може бути в пригоді для статистичних органів, хоча це теоретично чудовий показник
Прибуток	Таємниця при сплаті податків перешкоджає застосуванню для багатьох підприємств Використання цього показника може з різних причин привести до суперечливих результатів
Сегмент ринку	Особливо проблематично обмеження ринку

Порівняно з іншими факторами віднесення підприємств до розряду малих, "кількість зайнятих" має низку переваг: чисельність персоналу дає непряме свідчення потужності підприємства та пояснює соціальний і організаційний стан сукупності підприємств; число зай-



Далі – створення конкурентні великим компаніям, серед усім за рахунок невеликої собівартості продукції, більш раціональному використанню виробничих факторів. Проте, аналізуючи важливість МСП з точки зору забезпечення зайнятості, ми не можемо ігнорувати той факт, що інтенсивність праці на малих та середніх підприємствах більша, ніж на великих: з метою виробити більше кінцевої продукції вони вкладають більше трудових зусиль. Ця взаємоз-

Країна	Категорія підприємств: кількість працюючих		Категорія підприємств: кількість працюючих	
	Усього	Меш 100	Усього	Меш 100
Бельгія, ліквідовано частка ліквідації, % частка в загальній кількості підприємств, %	5637	431	43	24
Фінляндія, ліквідовано частка ліквідації, % частка в загальній кількості підприємств, %	84,5	12,9	7	0,7
Італія, ліквідовано частка ліквідації, % частка в загальній кількості підприємств, %	92	43	1,3	0,3
Нідерланди, ліквідовано частка ліквідації, % частка в загальній кількості підприємств, %	0,9	10,49	50,99	Меш 100
Швейцарія, ліквідовано частка ліквідації, % частка в загальній кількості підприємств, %	94,6	4,4	0,5	0,5

Таблиця 2.6. Ліквідація малих та середніх підприємств за категоріями, 1993 р. [63, р.23]

більше схильні до фіаско, ніж фірми інших категорій. 10 працюючих). Проте, це зовсім не означає, що мікропідприємства (до маса банкрутств або ліквідацій припадає на мікропідприємства) або навіть припиняють свою діяльність. Як видно з табл.2.6, основна жуть або розширюють свою діяльність, та невдахи, які скорочують фірми можуть бути поділені на дві категорії: переможці, що продовжують існування. Таким чином, на другому році діяльності є другий рік існування.

Як вже відмічалось, МСБ створює значну кількість робочих місць, в чому проявляється його соціальне значення. В більшості західних країн, частка зайнятих в МСП виросла протягом останніх двадцяти років, наприклад, в Фінляндії – з 40 % в 1980 до 60 % в 1996 р., в Німеччині – з 70,4 % (1977 р.) до 75,5 % (1996 р.). Це сталося в загальному завдяки реструктуризації великих підприємств, а також виникненню значної кількості нових фірм.

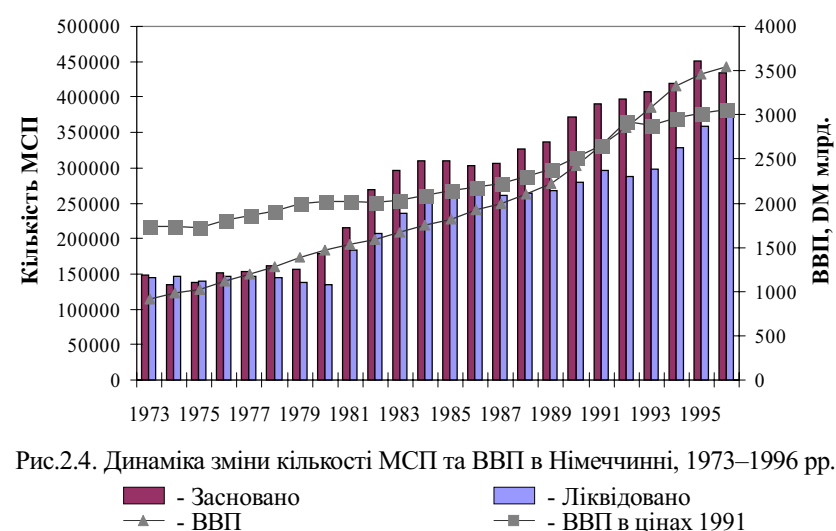


Рис.2.4. Динаміка зміни кількості МСП та ВВП в Німеччині, 1973–1996 рр.:

■ - Засновано      ■ - ВВП в цінах 1991  
 ▲ - ВВП

Середній розмір підприємств впав порівняно з початком 80-х років в Канаді, Великобританії і Сполучених Штатах, залишився незмінним в Німеччині та зріс в Японії (табл.2.2).

Таблиця 2.2. Середній розмір підприємств

Рік	Індекс "кількість працюючих/підприємство"; 1981 р. = 100 %				
	Промисловість				
	Канада	Німеччина	Японія	Великобританія	США
1981	100	100	100	100	100
1992	69,8	100,3	111,0	83,4	69,8

Серед країн Європи найбільша кількість працюючих на одному підприємстві в Австрії (15 чол.), в Люксембурзі та Нідерландах по 11 чол., а найменша – 5 чоловік в середньому на фірмі – в Фінляндії, Греції, Португалії, Іспанії та Швеції (табл.2.3).

Стратегічне, середньострокове та річне планування є процесом, який розпочинається зі збору інформації (рис. 1.10). Першим кроком є накопичення існуючих даних та матеріалів з різних джерел як

В залежності від масштабів та часових горизонтів прогнозування принципів маркетингу (рис. 1.9).

Завдяки шільному дослідженню реальних процесів менеджменту, що відбуваються на більш як 100 малих підприємств Ніколаса, вивчення думок та поглядів підприємців, що приймали участь у міжнародному симпозиумі, а також монографії [79] вдалося розробити модель системи корпоративного планування, що базується на принципах маркетингу (рис. 1.9).

У результаті вивчення досвіду використання корпоративного планування на малих та середніх підприємствах за допомогою SWOT-аналізу були узагальнені переваги, слабкі сторони, можливості та загрози для фірм при його застосуванні (рис. 1.8).

Ціль планування на підприємстві – забезпечення впевненості в майбутньому фірми, досягнення цілей та підвищення ринкової вартості компанії. Але планування як інструмент управління підприємством не вільне від обмежень. Воно не вирішує усіх менеджерських проблем. Ряд фірм існує та були успішними без формального планування. Незначна конкуренція та висока додана вартість, що створюється, компенсує нестачу прогнозування. В часи доброго доходу важко перекопати керівництво підприємств у необхідності та знаннях, ченні всеохоплюючого планування діяльності підприємства. Факт, що підприємство планує свою діяльність, ще не гарантує успіху. Невдільність на ці хвилювання планування діяльності підприємства як інструменту управління безперечно.

Перевіркою досягнутих результатів. Цілі планування на підприємстві – забезпечення впевненості в майбутньому фірми, досягнення цілей та підвищення ринкової вартості компанії. Але планування як інструмент управління підприємством не вільне від обмежень. Воно не вирішує усіх менеджерських проблем. Ряд фірм існує та були успішними без формального планування. Незначна конкуренція та висока додана вартість, що створюється, компенсує нестачу прогнозування. В часи доброго доходу важко перекопати керівництво підприємств у необхідності та знаннях, ченні всеохоплюючого планування діяльності підприємства. Факт, що підприємство планує свою діяльність, ще не гарантує успіху. Невдільність на ці хвилювання планування діяльності підприємства як інструменту управління безперечно.

Перевіркою досягнутих результатів. Цілі планування на підприємстві – забезпечення впевненості в майбутньому фірми, досягнення цілей та підвищення ринкової вартості компанії. Але планування як інструмент управління підприємством не вільне від обмежень. Воно не вирішує усіх менеджерських проблем. Ряд фірм існує та були успішними без формального планування. Незначна конкуренція та висока додана вартість, що створюється, компенсує нестачу прогнозування. В часи доброго доходу важко перекопати керівництво підприємств у необхідності та знаннях, ченні всеохоплюючого планування діяльності підприємства. Факт, що підприємство планує свою діяльність, ще не гарантує успіху. Невдільність на ці хвилювання планування діяльності підприємства як інструменту управління безперечно.

тенденцій в технології; загальної політичної, економічної та соціальної ситуації.



Рис.1.10. Логічна послідовність процесу планування

В наведених областях аналіз проводиться за критеріями, наведеними в табл.1.9.

Логічним продовженням є формулювання цілей організації. Керівники підприємств перед тим, як приступити до аналізу, мають чітко усвідомлювати, чого вони хотіли б досягти. Основними принципами цілепокладання є реалістичність, досяжність та вимірюваність. Виходячи з місії підприємства розробляються головні цілі, які в свою чергу поділяються на загальні та функціональні. Вищезгадані цілі в часовому вимірюванні мають довго-, середньо- та короткостроковий характер.

запоруюкою успіху якої є об'єктивність діагностики існуючої ситуації, На другому етапі проводиться діагностика існуючої ситуації,

Рис. 1.8. SWOT-аналіз застосування корпоративного планування на МСП

МОЖЛИВОСТІ (O)	СЛАБІННИ (W)
Створюється можливість для контролю внутрішній опр проти збалансованих змін не-лативно впливають на плановані реакції до можливих нових подій. Стимулюється розвиток сорозмірних цілей, строкові безкорисні-що, з свого боку, представляє сильну мотивацію для співробітників.	Сприяння скороченню неправильних рішень та економії коштів достатньою підготовкою прийняття рішення та оптимізування не є перешкода часткової оптимізації за рахунок загальної оптимізації системи. Зменшення неадекватних координацій та відповідно запланованих витрат часу та коштів. Майбутні імітується на папері – процес, який не тільки порівняно дешевий, а й дозволяє приймати рішення завчасними заходами, перед початком вступу. Планування необхідне для кращого виконання інших функцій менеджменту. Планування – відмінний засіб комунікації, що дає співробітникам підприємства розуміння важливих проблем.
ЗАРІЗНИ (T)	СИЛА (S)
Внутрішній опр проти збалансованих змін не-лативно впливають на плановані реакції до можливих нових подій. Стимулюється розвиток сорозмірних цілей, строкові безкорисні-що, з свого боку, представляє сильну мотивацію для співробітників.	Розвиток оточуючого середовища не завдяки можна передбачити. Підприємство не є частиною наукою, тому помилки швидко як-оптимально. Витрати часу та коштів. Майбутні імітується на папері – процес, який не тільки порівняно дешевий, а й дозволяє приймати рішення завчасними заходами, перед початком вступу. Планування необхідне для кращого виконання інших функцій менеджменту. Планування – відмінний засіб комунікації, що дає співробітникам підприємства розуміння важливих проблем.

внутрішніх (шодо стану фінансів підприємства, виробництва, маркетингу тощо), так і зовнішніх, одержаних методом опитування або спосередження, розмов з клієнтами, дилерами та дистрибуторами, банками, учасниками місцевих та міжнародних ярмарок) та непрямого збору (з періодичних видань, каталогів, аналітичних оглядів щодо ситуації на макрорівні, демографічні, соціально-економічні, технологічні, галузеві тенденції).

переоцінки переваг підприємства та ігнорування слабих місць. Дослідження сильних та слабих сторін фірми показує здатність компанії досягти результату.

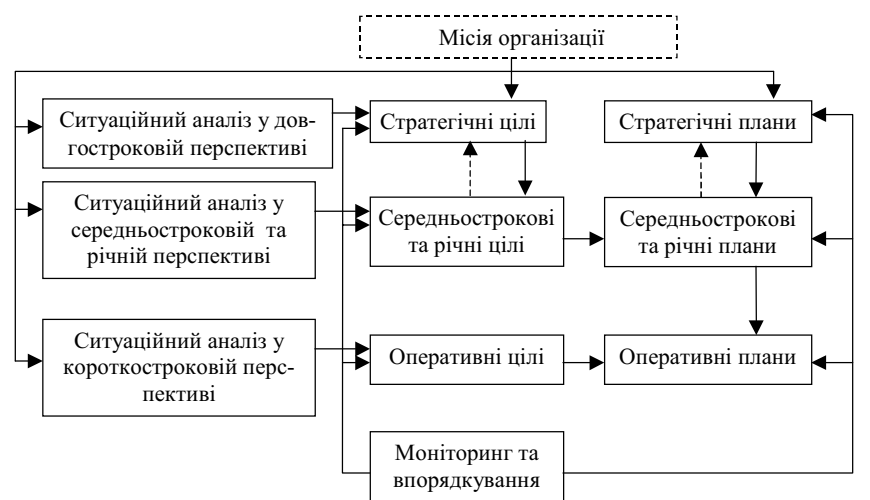


Рис. 1.9. Система планування

Таблиця 1.8. Рівні управління та типи планування

Управлінський рівень	Задача	Тип планування
Верхній	Управлінські цілі організації	Стратегічне
Середній	Координація внутрішня та поміж підрозділами підприємства	Тактичне
Нижчий	Пряме управління діяльністю	Оперативне

Діагностика проводиться у чотири етапи:

- аналіз внутрішньої ситуації;
- аналіз зовнішньої ситуації;
- аналіз та перевірка висновків;
- обробка кінцевих результатів аналізу.

Внутрішній аналіз охоплює дослідження функціональних сфер підприємства, стану управління та корпоративної культури. Це необхідно проводити безперервно, щоб було можливо визначати об'єкти аналізу в початковому стані для досягнення цілей організації. Дослідження зовнішніх факторів стосується: конкурентів в галузі;

Країна	першого року	другого року	п'яти років
Франція	84	62	48
Німеччина	86	70	63
Ірландія	91	70	57
Італія	87	66	54
Португалія	76	56	47
Великобританія	87	62	47

Таблиця 2.5. Коefіцієнти виживання підприємств

(табл.2.5). Як бачимо, особливо критичним для нових підприємств то з них зазвичай припиняють діяльність в перші 5 років існування своєю діяльністю. Новостворювані фірми частіше у разі та багаторазово в межах певного періоду часу та скільки з них припиняються проаналізовано, скільки знов утворених підприємств залишається приблизно 14% на рік [74, p. 154]. Через коefіцієнт виживання може легко конкурувати з великими та багатими та середніми підприємствами не-стимулюючи до них, оперативне визначення та експансія нових ринків. По-друге, швидка реакція на ринкові зміни та гнучкість у при-акціонерного прибутку.

Великих фірм все більше та більше фокусуються на максимізації ліквідації до наймалу може зменшитися з того, що менеджери сила проти спадку. З іншого боку, факти свідчать, що готовність ве-пекти МСП можуть розглядатися як основа економіки та протидіюча підприємства замінюють стабільності та збиткові фірми. В цьому ас-підприємства складаються як основні та зникають, коли нові, країні місць зникає також з сектору малого та середнього бізнесу. МСБ наймані робітників від 1 до 9, але, на жаль, більшість робочих роують більше робочих місць, особливо мікропідприємства з кількістю більшість досліджень показує також, що МСП фактично ство-за розміром, ніж у виробництві.

фірми в забезпеченні зайнятості може бути навіть вище з урахуван-напряклад, цей показник досягає лише 20%. Загалом частка малих переважає домінують великі підприємства, але не завжди: в Італії, торанному бізнесі. В промисловості при створенні робочих місць боєних місць в будівництві, сфері послуг, торгівлі, готельному та рес-

Таблиця 2.3. Середній розмір підприємств в країнах Європи

Країна	Підприємства, тис.	Середній розмір підприємства, чол.
Австрія	145	15
Бельгія	410	7
Данія	150	9
Фінляндія	540	5
Франція	1965	7
Німеччина	2670	9
Греція	690	5
Ірландія	150	9
Італія	5565	4
Люксембург	15	11
Нідерланди	590	11
Португалія	580	5
Іспанія	2200	5
Швеція	415	5
Великобританія	2565	8
Україна	148	7
Європейська Співдружність	16040	9

Розподіл працюючих в МСБ неоднаковий за галузями та регіонами. Табл.2.4 ілюструє розбіжності між секторами: традиційно на сектор малого та середнього підприємництва припадає більше ро-

Таблиця 2.4. Розподіл зайнятих в МСБ за секторами економіки

Країна	Рік	Зайнятість, %				
		Промис-ловість	Будів-ництво	Торгівля, готелі, ресторани	Фінанси, страху-вання, нерухо-мість	Загалом неаграр-ний сектор
США	1993	38,5	88,9	57	43,9	50,4
	1988	37,4	88,5	59,2	44,7	51,0
Канада	1992	53,7	95,0	72,5	39,6	41,4
	1989	54,0	94,9	66,3	42,4	41,8
Франція	1993	59,1	82,0	81,5	60,6	64,1
	1986	60,3	84,2	83,2	63,4	66,3
Німеччина	1992	52,8	90,4	81,5	71,8	66,5
	1988	48,9	90,4	79,3	66,4	62,8
Італія	1991	80,3	95,7	96,2	74,8	81,6
	Велико-британія	1991	49,3	86,9	86,5	56,5
1988		49,7	88,1	86,4	53,9	64,8

Економічні процеси за своєю природою здебільше індетерміновані, що й спричиняє можливість ризику, але в той же час він є рушійною силою та одним з основних факторів підприємництва. Взаємодія планувальних вхідних також попереду виявляється як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів, що сприяють досягненню поставлених цілей та завдань. Як правило, малі та середні підприємства обмежені у ресурсах: матеріальних, фінансових, людських, інформаційних тощо, тому план повинен оптимізувати наявні активи з метою їх найефективнішого використання.

Ці одиниці користуються переважно з впливом фактора часу, вміє використовувати якомога більше істотний зиск, а не вчасні дії – негативні наслідки. Наприклад, система "just-in-time", або "з коліс", полягає у поставці комплектуючих, сировини та інших необхідних матеріалів від постачальників прямо на виробничі лінії, чим досягається економія на складських приміщеннях, транспортно-заготівельних витратах та інших коштах, ефективною лише за умов добре спланованої роботи усіх підрозділів підприємства з аспектів її діяльності. Крім того, будь-який товар чи послуга, що пропонується малими та середніми підприємствами на ринку, повинні з'явитися не раніше і не пізніше, але саме в той момент, коли на нього є попит.

Таким чином, зростання темпів науково-технічного прогресу та посилення конкуренції зумовлюють подальше ускладнення господарських задач. Вирішувати їх раціональніше за допомогою планування, яке конкретизує цілі діяльності підприємства, визначає порядок дій для їх досягнення, окреслює процеси в часі та просторі, склад виконавців та необхідні ресурси, а також є засобом зменшення негативних наслідків ризику.

Практика господарської діяльності свідчить, що досягнення бажаних результатів можливо кількома шляхами. Всі кращі альтернативні рішення аналізуються та вибирається одне, яке є найбільш оптимальним в даній ситуації. Обраний варіант деталізується, розробляється система планів, хід виконання яких періодично контролюється та вносяться потрібні корективи у разі необхідності.

Процес планування охоплює всі аспекти господарської діяльності підприємств: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, розвиток, інноваційну та зовнішньоекономічну діяльність тощо. В залежності від потреб фірми складаються різноманітні плани, які розрізняються за формою та суттю, критеріями типології яких є: ступінь охоплення, зміст в аспекті підприємницької політики, предмет, сфери функціонування, глибина, строки, структурна організація тощо.

Необхідність корпоративного планування зумовлена важливістю тих функцій, які воно виконує, чим робить своє застосування на малих та середніх підприємствах доволі важливим, а саме: зменшення ризику та невизначеності, прогнозування, оптимізація, інтеграція, забезпечення безпеки управління.

Таким чином, планування необхідне в будь-якому випадку навіть якщо фірма працює за умов стабільного зовнішнього та внутрішнього середовища та впевнена у майбутньому. Бо, з одного боку, потрібно оптимізувати шляхи виконання поставлених цілей, а, з іншого, раціонально розподілити роботу між усіма підрозділами організації.

В ринковій економіці планування дозволяє якщо не усунути зовсім, то в усякому випадку значно пом'якшити вплив ризику та невизначеності, що за умов жорсткої конкуренції дозволяє зберегти позиції фірми, а при вдалих діях навіть й покращити їх. Ризики, з якими стикаються малі та середні підприємства в ході своєї діяльності, можна класифікувати з точки зору масштабів на глобальні та локальні. До перших відносяться ризики, пов'язані з загальною економічною нестабільністю, можливістю зміни нормативно-правової бази, зрушень у політичній ситуації, а також виникнення аварій, катастроф та стихійних лих як природного, так й техногенного характеру. Локальні ж ризики у більшій мірі залежать від керівництва, персоналу, близького оточення фірми. До них відносяться: виробничо-технологічний (аварії та збої в роботі обладнання), фінансовий (процентний ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності), операційний (порушення графіків поставок та продажу), стратегічний та інноваційний.

Для порівняння: темпи росту ВВП в Сполучених Штатах в 1997 р. становили 3,9%, в Японії – 1,4%.

Малі та середні бізнес забезпечує істотний внесок в ВВП (в середньому 50...60%) в розвинутих країнах Європи, Північній Америці та Азії. Спостереження взаємозалежності між динамікою кількості МСП та величиною ВВП в державах, що посідають лідерські позиції в економічному розвитку: США, Німеччині та Японії (рис.2.3,2.4), показує, що збільшення кількості малих та середніх

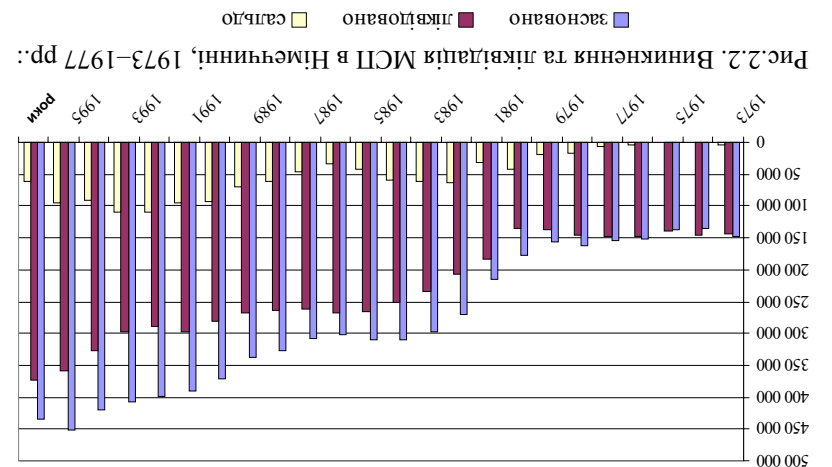


Рис.2.2. Виникнення та ліквідація МСП в Німеччині, 1973–1997 pp.:

невеликі. (табл.2.1). Доволі високі показники діяльності малих та середніх підприємств спостерігаються також в деяких країнах Центральної Європи, де вони становлять 50...66% ВВП та працевлаштовують більше 50% зайнятих: в Чеській Республіці – 66,3%, Угорщині – 66%, Польщі – 58%, Хорватії – 50,3%. Цікаво відмітити той факт, що саме в цих державах темпи реформ значно вищі, ніж в інших постсоціалістичних країнах. Наприклад, темпи росту реального ВВП в 1997 р. становили: 6,9% – в Польщі, 6,5% – в Хорватії, 4,6% – в Угорщині, тоді як в країнах з від'ємним або незначним ростом цієї величини (–6,9% в Болгарії, –6,6% в Румунії, –3,0% в Україні та 0,8% в Росії), показники розвитку малого та середнього бізнесу

підприємств супроводжується зростанням реального валового внутрішнього продукту.

Таблиця 2.1. Стан малого та середнього підприємництва в деяких країнах світу [76, p.26], [33]

Країна	Кількість МСП, тис.	Кількість МСП на 1000 чол. населення	Зайнято в МСП, млн.чол.	Частка у загальній кількості зайнятих	
				%	
Західна Європа					
Австрія	145	–	–	–	–
Бельгія	200	19,6	–	72	–
Великобританія	2630	46	13,6	49	50...53
Греція	508,5	–	–	73,8	–
Данія	150	28,3	–	77,8	56,7
Німеччина	2290	37	18,5	75,5	50...54
Ірландія	160	43,6	–	78	40
Іспанія	2200	–	–	63,7	64,3
Італія	3920	68	16,8	73	57...60
Люксембург	15,5	–	–	76	–
Нідерланди	590	37,6	3,425	57	50
Португалія	580	58,6	–	79	66
Франція	1890	35	15,2	54	55...62
Фінляндія	203	40	0,67	60	–
Швеція	415	47,2	–	56	37
Швейцарія	288	40,6	2,356	81,5	–
Північна Америка					
США	19300	74,2	70,2	54	50...52
Канада	–	–	–	60	57,2
Південно-Східна Азія					
Японія	6450	49,6	39,5	78	52...55
Південна Корея	2672	57,6	8,26	69,3	48,4
Гонконг	280	41,9	1,33	60	–
Центральна та Східна Європа					
Албанія	57,1	–	0,117	10,2	–
Болгарія	169,1	20,4	–	–	–
Хорватія	50,1	10,9	0,548	50,3	–
Чехія	552	53,5	3,15	66,3	52,9

Для вітчизняної економіки малий та середній бізнес – явище відносно нове, в той час як в світовій практиці накопичено великий досвід регулювання, підтримки та сприяння розвитку МСБ. Це відносно нове, в той час як в світовій практиці накопичено великий досвід регулювання, підтримки та сприяння розвитку МСБ. Це відносно нове, в той час як в світовій практиці накопичено великий досвід регулювання, підтримки та сприяння розвитку МСБ.

2.1. Малий та середній бізнес у країнах з традиційно ринковою орієнтацією

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ

Таблиця 1.9. Напрямки внутрішнього та зовнішнього аналізу при формуванні планових рішень [79]

Предмет аналізу	Критерії
	Внутрішній аналіз
Маркетинг-позиція на ринку	Розподіл ринку, стан життєвого циклу, порівняльна якість товару, обсяг продаж
Система маркетингу та дистрибуції	Ефективність та економічність, можливості розширення
Фінансові результати	Рентабельність капіталу, інвестицій та активів
Фінансова позиція	Ліквідність
Виробнича система	Ефективність, якість продукції, брак, поломки та текучі ремонти машин та обладнання, можливості розширення, використання устаткування
Фізичне оснащення підприємства	Вік та реальний стан будівель, машин та обладнання
Джерела матеріалів та енергоресурсів, що використовуються	Стабільність джерел енергії та постачальників
Людські ресурси	Вік та досвідченість управлінських кадрів, кваліфікація технічного та інженерного персоналу, плинність кадрів та обсяг перепідготовки і підвищення кваліфікації
Програма досліджень та розвитку	Обсяг та вид, кількість товару, здатного вийти на ринок, кількість патентів, сучасні розробки товару
Система управління	Ефективність систем планування та контролю, програми розвитку керівних кадрів, успіх минулих стратегій
Організаційна культура	Придатність організаційної культури до сучасної стратегії, її гнучкість та відношення до стратегії
	Зовнішній аналіз
Конкуренти в галузі	Напруженість конкурентної боротьби, замовники та постачальники, загроза сурогатних товарів або послуг та вступу нових потенційних учасників ринку
Технологічні тенденції	Технологічний розвиток в наступні 5 років, можливі пристосування нових технологій, дослідження тих, які можуть з'явитися на ринку
Політичні, економічні та соціальні тенденції	Податки, мита, регулювання цін та зарплатні, закони та охорона навколишнього середовища, процентні ставки, інфляція, соціальне та медичне страхування, зміни у віковій структурі населення та життєвого стилю

Так, в Німеччині, наприклад, число малих та середніх підприємств зросло з 1233125 в 1977 р. до 1573310 в 1996, тобто більш ніж на 340 тисяч\* за 20 років [78], в США – з 4,777 млн. в 1982 р. до 6,330 млн. в 1997. В Японії ж з 1963 р. кількість МСП збільшилася ся майже вдвічі: з 3883573 до 6470532 в 1994 [57, р.153]. Крім того, зросла також й динамічність сектору МСБ, тобто, якщо в 1973 р. в Німеччині засновувалося 147 тисяч нових підприємств, то в 1996 р. цей показник становив вже 434 тисячі на рік (рис.2.2). В ЄС в середньому коефіцієнт створення (відношення кількості підприємств, що утворюються, до числа усіх підприємств) в 90-ті роки дорівнював приблизно 10%. Зважаючи на це, природно

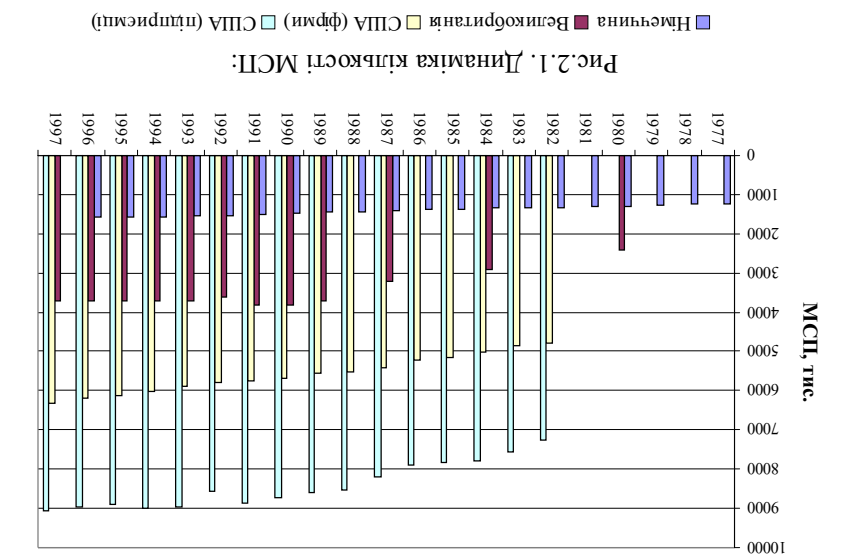


Рис.2.1. Динаміка кількості МСП: Німеччина (темно-синій), Великобританія (лінійно-синій), США (жовтий)

Продовж. табл.2.1

Країна	Кількість МСП, тис.	Кількість МСП на 1000 чол. населення	Зайнято в МСП, млн.чол.	Частка у загальній кількості зайнятих		Внесок МСП у ВВП
				%		
Угорщина	607	60	1,889	66	50...60	
Польща	2178	56,27	7,595	58	–	
Румунія	489	21,7	1,486	25,4	–	
Словаччина	41,4	–	0,834	40	35	
Словенія	32,9	–	0,162	19	20	
СНД та країни Балтії						
Україна (на 01.01.98)	136,2	2,7	1,4	6,2	8	
Естонія	30,3	20,8	0,329	54,0	–	
Латвія	22,9	9,35	1,189	22,0	–	
Литва	46,4	12,54	1,137	69,2	22	
Росія	836,2	5,7	8,1	9,6	10...11	
Азербайджан	24,7	–	0,136	5,5	–	
Казахстан	52,8	3,4	0,323	12,9	–	
Киргизія	7,3	1,5	0,443	26,9	–	
Молдова	40,4	9,39	–	–	–	
Таджикистан	6,0	1,05	0,467	33,3	–	

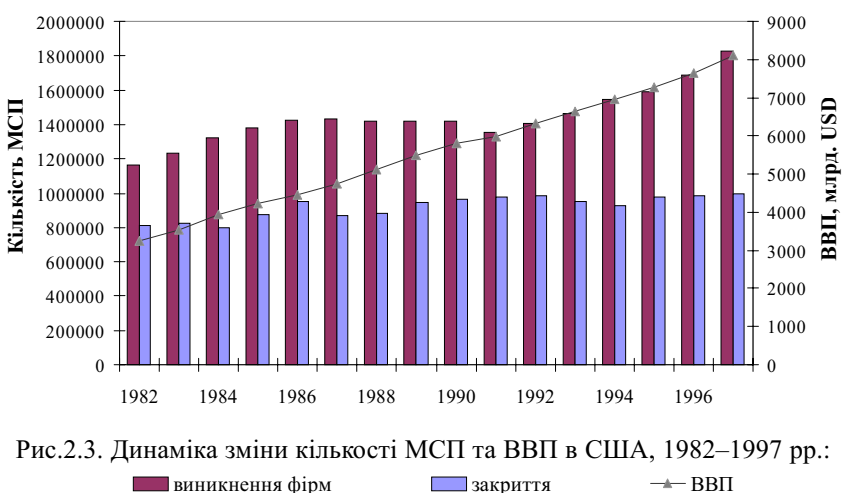


Рис.2.3. Динаміка зміни кількості МСП та ВВП в США, 1982–1997 рр.: виникнення фірм (темно-синій), закриття (лінійно-синій), ВВП (сірий)

Відносна продуктивність праці (лодана вартість на 1 працюючого) у процентах до середньої по країні. \*\*Різниця між лоданою вартістю та витратами на оплату праці (включеною при варті підприємств) як процент лоданої вартості в порівнянні з середньою по країні.

Друга: прибутковість на МСП в середньому теж нижча порівняно з великими. Відносна продуктивність\*\* в ЄС в 1996 р. на МСП

трудіві витрати швидко скорочуються. Метою зберегти конкурентоспроможність великі фірми скоротили вона підвищувалася більше, ніж в інші періоди. В той же період з 1988–1990 рр., навіть в період економічного спаду 1990–1993 рр. ліх підприємств. Загальна продуктивність праці зростає та ма-ше збільшення розриву між продуктивністю праці на великих та на-МСП в той же час вона зростає на 2,1% на рік. Це означає подаль-ствах теж вище: в середньому 2,8% на рік в період 1988–1998 рр., на-наміці темпи зростання продуктивності праці на великих підприєм-казник становив відповідно 103 проти 95 та 109 проти 69). В ди-европейських країн (за винятком Німеччини та Ірландії, де цей по-дала 84 проти 131 на великих (1996 р.). Це характерно для більшості-редньому серед. держав ЄС на малих та середніх підприємствах скла-ніж на великих. Наприклад, відносна продуктивність праці\*\* в се-середніх підприємств. Перша: продуктивність праці на них нижча, наведені факти пояснюють це низькою особливостей малих та автоматизація, яка потребує інвестицій, може бути складною.

3. Доступ до фінансових коштів більш складний для МСП, тому вони зазвичай мають нестачу гарантії та змушені брати кредити під вищі процентні ставки, ніж великі компанії. Тому механізація та

2. На МСП випадають менші заробітні плати, ніж на вели-ких, що частково пояснюється структурою працюючих в малому бізнесі: МСП наймають менш освічених та досвідчених робітників,

1. Збільшення сфери послуг підвищує зайнятність на МСП, тому ш по послуги – це трудомістка область. Кількість найманих в сервіс-них компаніях мала порівняно з промисловими підприємствами, які

напруженості праці в МСП, на нашу думку, є: торів збільшує зайнятність приблизно на 0,8%. Причому більшої-стгання обсягів кінцевої продукції на 1% при незмінних реліти фак-більша в різних європейських країнах, секторах та групах МСП: зро-лежність між виходом кінцевої продукції та зайнятністю лаволі ста-

існування малий та середній бізнес пройшов тернистий шлях, його розвиток здійснювався у два етапи.

Протягом першого (1989–1992 рр.) на фоні тотального дефіци-ту товарів та символічної конкуренції спостерігався стрімкий сплеск підприємницької активності. Звернемося до даних, що містить табл.2.7 та рис.2.5, 2.6: темпи приросту кількості МСП та коопера-тивів у 1992 р. становили 43,9%.

Таблиця 2.7. Динаміка кількості малих та середніх підприємств в Україні

Показник	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Кількість малих підприємств та кооперативів	47084	67739	84780	85799	96019	96270	136238	151372
У % до попе-реднього року		143,7	125,1	101,2	111,9	100,2	141,5	111,1

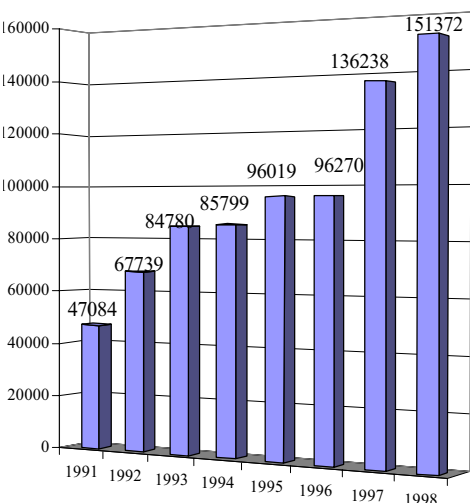


Рис.2.5. Динаміка кількості МСП в Україні

дала будь-якої істотної допомоги МСБ, а навпаки, як це не парадок-сально, ускладнила життя підприємств шляхом ліцензування бага-тьох видів діяльності, створення обтяжливої та запутаної системи оподаткування та обліку тощо. Таким чином, проголошений курс на підтримку малого бізнесу залишився лише гаслом.

Дещо інший вигляд має ситуація за період від 1993 р. до сьогодні. Нові підприємства з категорії малих та середніх з'явля-ються з відносно меншою інтенсивністю: середньо-річні темпи збільшення їх кількості не перевищують 9,4%.

Це можна пояснити тим, що, по-перше, біль-шість ніш надприбуткової діяльності опинилися зай-нятими, конкуренція ж по-силилася. З іншого боку, держава не тільки не на-

порн;

співчуваючої, але безсилої на реальну допомогу "рідні нешці" діас-тому, мандрують у пошуках крапці долі за кордоном, попомоноючи рдіи-вірилися у добрі вдарчі на батьківщині, як і багато віків та десятиріч-безліч найталановитіших та найпрацьовитіших українців, що зне-гано використуються;

багатою сільських кредитів та фінансових допомог, які до того ж по-традиційних джерел енергії, впаданочу у небезпечну залежність від-ринкові реформи втрачають живлення від, так би мовити, "не-номічні втрати незмірно більш;

яка претендує на місце у ряду цивільованих держав. Соціально-еко-де не втішно не лише з міркувань уряженого самолюбства нації, Східної Європи.

Тільки від економічно розвинутих країн, а й держав Центральної та-тих у МСБ, число малих фірм на 1000 чол. населення) відстає не-за усіма наведеними показниками (внесок у ВВП, кількість зайня-Таким чином, розвиток малого та середнього бізнесу в Україні

Галузь	Валасовий прибуток, млн. грн.	У % до загального обсягу
Промисловість	360,0898	21,7
Сільське господарство	28,2098	1,7
Транспорт	39,8256	2,4
Будівництво	209,0844	12,6
Торгівля та громадське харчування	630,572	38,0
Зв'язок	8,297	0,5
Постачання та збут	44,8038	2,7
Заготівлі	4,9782	0,3
Житлово-комунальне господарство	3,3188	0,2
Всього	1659,4	100

Таблиця 2.14. Фінансові результати діяльності малих та середніх підприємств України (на початок 1998 р.)

підприємств України також намітилися тенденції до зростання: з 8,0% в 1996 р. до 12,3% у 1997 р. Як бачимо, частка МСП в загальному фінансовому результаті поки що не дуже велика, але в окремих ре-тонах цей показник лаволі високий: в Автономній Республіці Крим, наприклад, – 52,6%, в Київській області – 49,3%, в Чернівецькій області – 35,5%.

"великими" щодо внеску до обсягу створеної продукції. Наприк-лад, у промисловості питома вага МСП та кооперативів зросла в цьому випадку з 2,6% в 1996 р. до 5% на початку 1998 р. Ще більш "оптимістичною" виглядає картина у сільському господарстві: з 1990 до 1998 р. приватний сектор збільшив свою присутність у валовій продукції галузі з 29,4 до 58,3% (табл.2.13) [25, с.88.].

Таблиця 2.12. Структура виробництва продукції малих підприємств у галузях народного господарства на початок 1998 р.

Галузь	Обсяг виробленої продукції (робіт, послуг), млн. грн.	У % до загального обсягу виробництва
Промисловість	3616,526	19,7
Сільське господарство	220,3044	1,2
Транспорт	899,5763	4,9
Будівництво	2203,044	12
Торгівля та громадське харчування	7839,1649	42,7
Наука і наукове обслуговування	367,174	2
Всього	18358,7	100

Таблиця 2.13. Валова продукція сільського господарства (у порівняльних цінах 1996 року, млн. грн.)

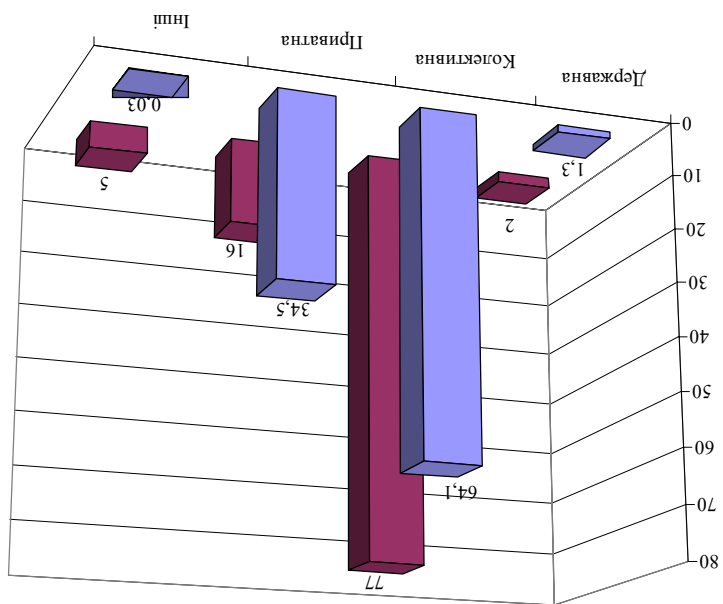
Період	Всього	Суспільний сектор	Приватний сектор	Частка приватного сектору, %
1990	48269,4	34342,0	14287,4	29,4
1991	42210,3	28366,5	13843,8	32,8
1992	38706,8	23402,4	15304,4	39,5
1993	39287,4	22770,5	16516,9	42,0
1994	32805,0	18079,8	14725,2	44,9
1995	31634,0	16452,6	15181,4	48,0
1996	28642,7	13015,6	15627,1	54,6
1997	28420,8	12582,7	15838,1	55,7
1998	25774,6	10751,0	15023,6	58,3
1999 <sup>а)</sup>	24743,6	9949,8	14793,8	59,8

<sup>а)</sup>Попередні дані.

Україні склав 1659,4 млн. грн.: 38 % його обсягу одержали підприємства торгівлі та громадського харчування, основні виробничі галузі – промисловість та будівництво – відповідно 21,7 та 12,6 % (табл.2.14).

Порівняно з 1996 р., коли фінансовий результат отриманий майже та середніми підприємствами, склав 1149,3 млн. грн., даний показник збільшився, темпи росту становили 144,3 %. Щодо всіх

Рис.2.11. Розподіл кількості МСП та обсягів їх виробництва за формами власності (на початок 1998 р.):  
 ■ Пітома вага в кількості МСП ■ Пітома вага в обсягах виробництва



перевішує даний показник приватних фірм. Чверта – інноваційність малих та середніх фірм, вони розробляють нові та дуже часто краї за якістю продукції, послуги, технології, використовують різноманітні форми ринкового бізнесу, що збільшують міжособисті конфлікти у "трудовому колективі", а також у системі "власник – найманий працівник".

Нарешті, ефективна можливість підвищувати спеціальні кваліфікації, що забезпечує реалізацію інших наведених переваг. Європейські дослідники виділяють чотири основні групи причин, що підвищують ризики ліквідації малих та середніх підприємств: зовнішні: зміни структури ринку або галузі, регуляторні зміни, продукція, що не відповідає вимогам споживачів;

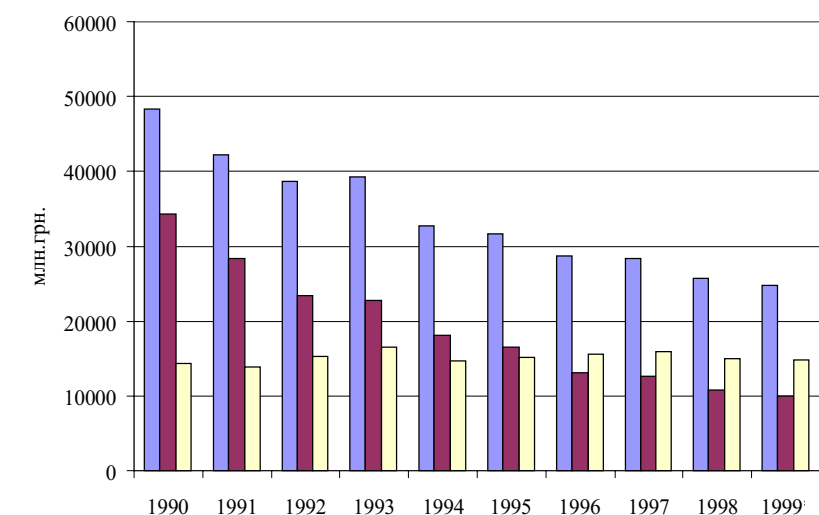


Рис.2.10. Валова продукція сільського господарства:  
 ■ Всього ■ Суспільний сектор ■ Приватний сектор

Але при більш детальному дослідженні дещо стає більш зрозумілим: відносний зріст зовсім не супроводжується збільшенням абсолютних обсягів виробництва, а от суспільний сектор все здає та здає міцні коліси позиції (рис.2.10).

З наведених даних видно, що частка приватного сектору постійно збільшується не за рахунок зростання обсягів виробництва (порівняно з 1990 р. в 1999 р. зростання валової продукції складає лише 506,4 млн. грн.). В той же час спад у суспільному секторі – 24392,2 млн. грн.

Найбільша частка (77 %) від загального обсягу виробництва в цілому в економіці України припадає на малі та середні підприємства з колективною власністю, на приватні – 16 %, а на державні – лише 5 %. В галузевому розрізі доля колективних малих та середніх фірм складає: в сільському господарстві – 92 %, на транспорті – 86 %, в науці – 80 %.

Приватними підприємствами в будівництві виробляється 26 % продукції, в торгівлі та громадському харчуванні – 18 %.

Слід зауважити, що розподіл кількості малих та середніх підприємств в Україні за формами власності не співпадає зі структу-

Враховуючи чимале економічне та соціальне значення малого та середнього бізнесу, більшість розвинутих країн мають програми його підтримки. Звертають на себе увагу акценти, що розтавлені, наприклад, у державних організаціях економічного співробітництва та Розвитку (ОЕСР): серед основних напрямків сприяння сектору МСБ найважливіше місце займає розвиток управлінських навичок. "Уряди всіх країн визнають, що поліпшення корпоративного менеджменту на МСП відіграє центральну роль у підвищенні конкур-

тавності (управлінські тренінги) та активне залучення зовнішніх консуль- маркетингову орієнтацію структури менеджменту, постійне навчання чергу називають високий рівень управління персоналом, досягають швидкого росту обороту та кількості персоналу) в першу таних МСП (цей термін характеризує такі МСП, які планують та

З іншого боку, серед ключових же факторів успіху швидкозрос- ваті, проблем з кадрами, неорганізованістю та халатністю партнерів тощо. недосконалий менеджмент та низка інших факторів, як-то: не- фінансові проблеми;

продукція, що не відповідає вимогам споживачів; зовнішні: зміни структури ринку або галузі, регуляторні зміни, чин, що підвищують ризики ліквідації малих та середніх підприємств: Європейські дослідники виділяють чотири основні групи при-

Крім того, використання різноманітних форм ринкового бізне- су, що збільшують міжособисті конфлікти у "трудовому колективі", а також у системі "власник – найманий працівник".

Нарешті, ефективна можливість підвищувати спеціальні квалі- фікації, що забезпечує реалізацію інших наведених переваг.

Чверта – інноваційність малих та середніх фірм, вони розроб- ляють нові та дуже часто краї за якістю продукції, послуги, техно- логії, використовують різноманітні форми ринкового бізнесу, що збільшують міжособисті конфлікти у "трудовому колективі", а також у системі "власник – найманий працівник".

Потретьє, здатність інтегруватися у міжфірмову виробничу коо- перацію, надаючи великим фірмам послуги, або виготовляючи за їх замовленнями комплектуючі вузли, або навіть окремі деталі. Так, наприклад, японська автомобільна фірма "Тойота" має 15 тисяч субпо-

була (6), а для великих становила 7. Але темпи росту продуктивності (1988–1998 рр.) були однакові для обох категорій підприємств: в се-

редньому 0,4 % на рік [63, р.3].

була (6), а для великих становила 7. Але темпи росту продуктивності (1988–1998 рр.) були однакові для обох категорій підприємств: в се-

редньому 0,4 % на рік [63, р.3].

реентоспроможності малих фірм" [56, р.7]. На підтвердження цієї точ- ки зору запроваджено три додаткові стратегії.

1. Підготовка менеджерів спеціально для МСП. Особливих успіхів в цьому напрямку добились в Японії, де з 1962 р. створено дев'ять коледжей для малих та середніх підприємств, які пропонують 278 довгострокових та короткострокових освітніх програм для понад 11 тис. учасників щорічно [56, р.139]. У Фінляндії тренінги та курси для підприємців відвідують близько 8 тисяч бізнесменів на рік, у програму підготовки управлінців входить: розвинути менеджерських здібностей та навичок, управління різними видами діяльності, прогнозування розвитку бізнесу та бізнес-планування. Це, доречі, підтверджує висновки про важливе місце, що посідає управління у підвищенні "життєвих" сил МСП.

Останнє особливо актуальне, бо, як показали дослідження, лише 28,6 % фінських МСП не планують свою діяльність взагалі [77, р.77]. Схожа ситуація спостерігається й в інших європейських країнах.

2. Стимулювання залучення зовнішньої експертизи, тобто кон- салтингових фірм. У Франції, наприклад, у 1993 році 2840 фірм одержали під це гранти на загальну суму 173 млн. франків [56, р.122].

3. Заохочення найму професійних кадрів. Керівники малих та середніх підприємств часто не мають спеціальної освіти та само- стійно вивчали управління на практиці. З метою надання їм квалі- фікованої допомоги урядовими програмами передбачено надання грантів для залучення фахівців. Як показує досвід Франції, подібни- ми схемами рекрутингу користуються переважно малі підприємства – 59,9 %, серед середніх їх було 25,1 %, 13,1 % становили мікрофірми.

Отже, як бачимо, малий та середній бізнес в різних країнах світу відіграє чималу роль в економіці, що є свідченням важливості та своєчасності запозичення накопиченого досвіду у господарську прак- тичу нашої держави.

## 2.2. Стан малого та середнього бізнесу в Україні

Малий та середній бізнес в Україні почав свій розвиток за часів нової економічної політики, започаткованої М.С.Горбачовим. Закон "Про кооперацію" колишнього СРСР став першим нормативним документом, що регулював діяльність "прабатьків" сучасних малих та середніх фірм – славнозвісних кооперативів. За 14 років свого

Інша річ – пострадянський простір. Відомо популярність "торгівельного" та "послугового" бізнесу живить своє коріння у стагнації або навіть повному зортанні активності колишніх індустріальних велетеней, чи навіть не самих великих виробничих підприємств,

опору – середній клас. Десятиріччя за умов всебічного піклування держави про соціальну безпеку при цьому йде про еволюційний процес, який розгортається на більшій частині території Європи. За даними Євростату, в країнах Східної та Центральної Європи. За даними Євростату, більш третина всіх малих та середніх підприємств діють у торгівлі, на першому місці в Європі. Але там і тут починають з'являтися підприємства, нараховують прибуток 17%. Але там і тут починають з'являтися підприємства, нараховують прибуток 17%. Але там і тут починають з'являтися підприємства, нараховують прибуток 17%. Але там і тут починають з'являтися підприємства, нараховують прибуток 17%.

Примітно, що подібні диспропорції спостерігаються, наприклад, в харчуванні, збуту та заготовля зросла за вказаний період більш ніж в два рази з 27,5 до 55,4%.

Галузь	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Будівництво	18,4	16,4	14,6	12,3	11,1	9,9	10,3
Торгівля, громадське харчування, матеріально-технічне постачання, збут, заготівля	27,5	39,1	43,8	50,5	52,8	55,4	62,4
Інформаційно-обчислювальне обслуговування	1,9	1,2	1,3	1,2	1,0	1,1	3,0
Побутове обслуговування	5,5	4,5	4,5	5,0	5,3	5,2	4,6
Охорона здоров'я, фізкультура, соціальне забезпечення	3,0	2,0	2,0	1,3	1,6	1,7	0,9
Освіта, культура, мистецтво	1,9	1,6	1,5	1,6	1,1	1,2	0,5

Продовж. табл.2.9

ниць. До речі, лідерами фермеризації є Одеська (4135 одиниць) та Миколаївська (4114 одиниць) області.

А от що до динаміки то, як бачимо, вона має характер уповільнення. Якщо на початку періоду, що аналізується, темпи зростання склали 699,8%, то у 1998 р. – лише 101,6%, а протягом 1998 р. намітилися тенденція до зменшення.

Аналогічно розгорталися події у промисловості (з 1992 до 1998 р. спостерігається стійкий спад питомої ваги МСП з 20,8 до 14%, у будівництві (з 18,4 до 9,9%). Про це можливо отримати уявлення з даних, що містяться в табл.2.9.

Таблиця 2.9. Динаміка кількості МСП за галузями народного господарства України

Галузь	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Промисловість	10483	13599	12947	13132	12753	13972	22058
Транспорт і зв'язок	1194	1841	1912	1912	1892	2036	2999
Будівництво	9310	12283	11665	11269	10316	9900	15612
Торгівля, громадське харчування, матеріально-технічне постачання, збут, заготівля	13901	29363	34934	46301	49155	55204	64410
Інформаційно-обчислювальне обслуговування	936	880	1007	1058	976	1103	4469
Побутове обслуговування	2759	3349	3553	4614	4926	5225	6988
Охорона здоров'я, фізкультура, соціальне забезпечення	1508	1531	1566	1178	1471	1676	1325
Освіта, культура, мистецтво	968	1168	1175	1462	1068	1219	828
Всього	50469	75003	79827	91601	93691	136238	151372

Питома вага у загальному обсязі, %

Галузь	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Промисловість	20,8	18,1	16,2	14,3	13,7	14,0	14,6
Транспорт і зв'язок	0	2,5	2,4	2,1	2,0	2,0	2,0

Аналізуючи кількість зайнятих в малому та середньому бізнесі в Україні, можна зробити припущення, що реальні дані щодо працюючих в цьому секторі перевищують статистичні. За оцінками Європейського Банку Реконструкції та Розвитку, обсяги тіншової економіки в Україні складають 46% від ВВП. Наявність тіншової економіки характерна для усіх країн Центральної та Східної Європи, але Україна в цьому плані випереджає інші. Так, наприклад, в Угорщині даний показник становить 30%, в Естонії – 20%, і навіть в Росії –

Середня чисельність працюючих на одному підприємстві також має тенденцію до скорочення (рис.2.9) і в 1998 р. становило 7 осіб. Між тим цей показник вищий, ніж у середньому в країнах Європейської Співдружності – 6 осіб (див. табл.2.3).

Звертає на себе увагу "впадина", що виникла на графіку у 1994 р. до 1998 року виросла майже на 700 тисяч. Це свідчить про те, що бізнеси збільшили свою кількість за період з 1992 року виросла майже на 700 тисяч. Це свідчить про те, що бізнеси збільшили свою кількість за період з 1992 року виросла майже на 700 тисяч.

Як видно з них, темпи росту кількості працюючих в малому та середньому бізнесі були найвищими у 1993 році (116,3%), в 1994-му цей показник скоротився до 107,5%. З 1992 р. кількість зайнятих у кооперації становить з 811800 у 1991 р. до 50335 у 1997 р., тобто більш ніж у 16 разів. В той же час на малих та середніх підприємствах абсолютна кількість персоналу сягнула 938943, що на 301943 більше від рівня 1991 р. (37000 чол.). Цей факт пояснюється тим, що більшість кооперативів змінила свій юридичний статус та стали малими підприємствами, а частина їх персоналу стала приватними підприємствами, кількість яких за період з 1992 до 1998 року виросла майже на 700 тисяч.

Табл.2.11 і на рис.2.8. Про це свідчать інформация, що містяться у позначеному на показниках, що характеризують чисельність зайнятих осіб. Уповільнення темпів зростання кількості МСП відповідно

Таблиця 2.11. Кількість зайнятих у малому бізнесі України\*

Суб'єкти	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Малі підприємства	637000	610600	1038227	986443	1042425	938943
Темпи зміни, %	100	142,9	113,9	95	105,7	90,1
Кооперативи	811800	337100	193520	117906	82467	50335
Темпи зміни, %	100	41,5	57,4	60,9	69,9	61
Фермерські господарства	5300	36700	69400	80000	86700	88160
Темпи зміни, %	100	692,5	189,1	115,3	108,4	101,7
Громадяни-підприємці	—	200292	426594	672257	859579	867185
Темпи зміни, %	—	100	212,9	157,6	127,9	100,9
Всього	1454100	1484992	1727741	1856606	2071171	1944643
Темпи зміни, %	100	102,1	116,3	107,5	111,9	93,9

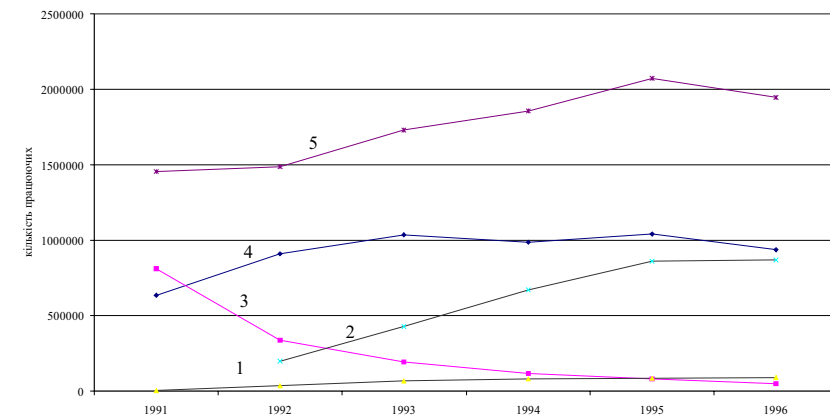


Рис.2.8. Динаміка кількості зайнятих у малому бізнесі України:

1 – фермерські господарства; 2 – громадяни-підприємці; 3 – малі підприємства; 4 – кооперативи; 5 – всього

\*Розраховано за даними [34].

Попит на продукцію яких зростає разом з розвалом віськово-промислового комплексу або є наслідком мутної експансії ринку закордонним підприємствами в нашій "гетта індустрія".

Щодо організації правової форми, то до 1995 р. прохи більше половини підприємств були приватними (50,7%). Та вже на початку 1997 р. ситуація дещо змінилася (табл. 2.10). Як бачимо, приватників стало на 16,2% менше, а чисельність підприємств з колективною власністю зросла до 64,1%. Визначений перерозподіл повністю з кількома обставинами. По-перше, йому сприяла приватизація та реструктуризація підприємств, впровадження державної власності переходила у колективну: акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю, в тому числі такі, що відповідали критеріям МСП.

Таблиця 2.10. Кількість діючих малих та середніх підприємств в Україні за формами власності

Форма власності	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Державна	9464	5906	2932	2450	1582	1335	5213
Колективна	16596	26177	34193	50126	58365	63893	95962
Приватна	21888	40374	40474	39008	33117	34352	49361
Змішана	2513	2502	2106	—	—	—	—
Інші	35	44	122	17	27	34	836
<i>Всього</i>	50496	75003	79827	91601	93091	99614	151372
Структура, %							
Державна	18,7	7,9	3,7	2,7	1,7	1,3	3,4
Колективна	32,9	34,8	42,8	54,7	62,7	64,1	63,4
Приватна	43,3	53,8	50,7	42,6	35,6	34,5	32,6
Змішана	5,0	3,3	2,6	—	—	—	—
Інші	0,1	0,1	0,2	0,02	0,03	0,03	0,5

Інше, колективні підприємства – це спосіб об'єднання капіталів та підприємницьких зусиль, джерела яких, на жаль, в країні обмежені. І нарешті, це засіб зменшення ризику: у випадку банкрутства учасники відповідають щодо зобов'язань товариства лише своїм внеском до статутного фонду, а не всім своїм майном (включаючи особисте), як власники приватних підприємств.

Саме з цих причин не маємо ми можливості похвалитися й досить красномовним показником кількості діючих МСП у розрахунку на 1000 чоловік населення. В середньому в Україні він становить 3,1, а в країнах Центральної та Східної Європи, наприклад, Польщі, Чехії та Угорщини (див. п.2.1). А вони, як відомо, почали реформи майже в одночас з нами.

В результаті, розвиток цього надзвичайно, як ми бачили, динамічного та продуктивного сектору економіки в Україні набагато відстає навіть від країн Центральної та Східної Європи, наприклад, Польщі, Чехії та Угорщини (див. п.2.1). А вони, як відомо, почали реформи майже в одночас з нами.

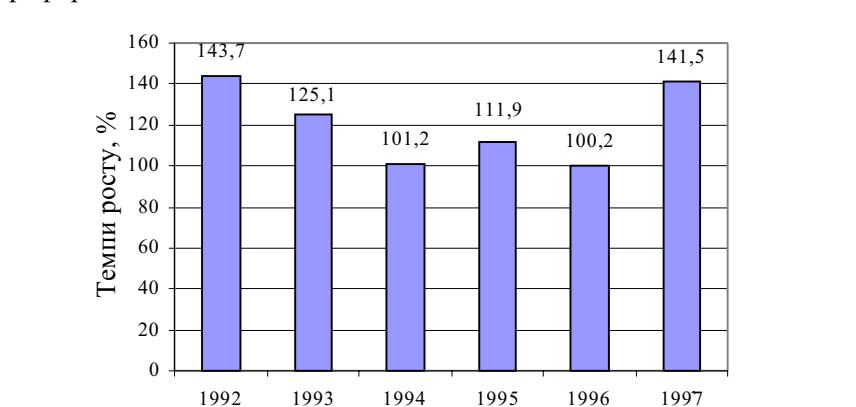


Рис.2.6. Темпи росту кількості МСП та кооперативів в Україні

Можливо припустити, що в певній мірі, кількісна характеристика стану МСП перевернена особливостями статистичного обліку в Україні. Справа в тому, що на відміну від більшості країн звітні показники відносно діяльності малих підприємств містять інформацію виключно щодо юридичних осіб й не враховують фізичних осіб – приватних підприємців. Але це вже інша проблема.

Загальна тенденція, що відмічалася, характерна й для окремих галузей народного господарства. Зокрема, для сільського господарства, яке на думку багатьох фахівців та й ширшого загалу має безумовний пріоритет. Звернемося до табл.2.8. Як бачимо, на початок 1999 р. кількість фермерських господарств налічувала 35500 одиниць.

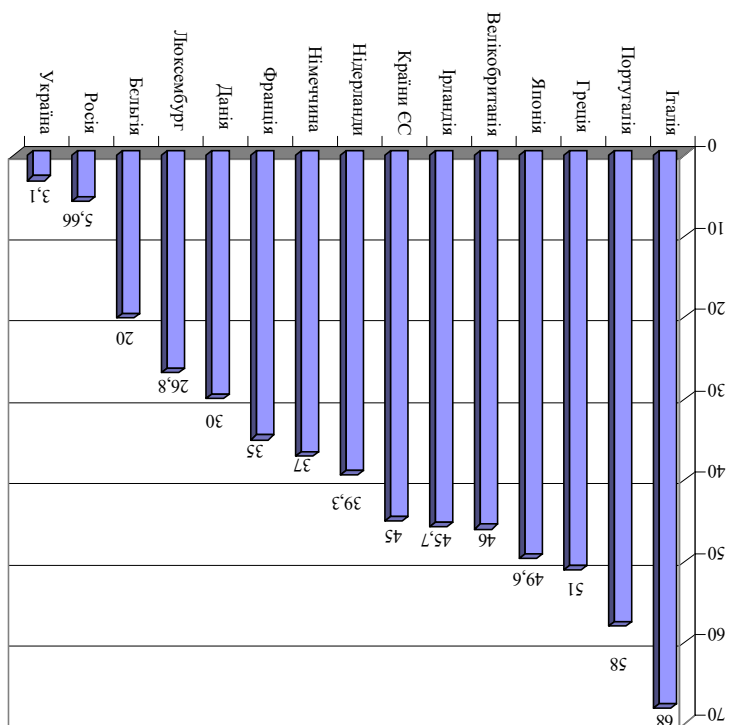
Таблиця 2.8. Кількість діючих фермерських господарств України

Показник	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Кількість	2098	14681	27739	31983	34778	35353	35927	35500
Темпи зміни, %		699,8	188,9	115,3	108,7	101,7	101,6	98,8

\*Розраховано за даними офіційного журналу ЄС (№1 107/6, 1996) [33, 36].

В Україні частка зайнятих на малих та середніх підприємствах становить 10,39% від загальної кількості працездатного населення, у 1998 р. в МСБ працювало 1,45 млн. чоловік, а також зареєстровано 900 тисяч приватних підприємств без утворення юридичної

Рис.2.7. Кількість малих та середніх підприємств у розрахунку на 1000 чоловік населення\*



Дещо привабливою виглядає ситуація у Києві (8,2), Львівській (3,2), Миколаївській (3,6), Харківській (3,3) областях, а особливо низький – у Сумській (1,4), Кіровоградській (1,4), Черкаській (1,3) та Чернігівській (1,2) областях. Але все це не йде ніяк порівняння з ситуацією у розвинутих країнах. Наприклад, у Сполучених Штатах він становить 74,2. Щодо інших країн – див. рис.2.7.

Але у "старшого брата" населення майже втричі більше, ніж у нашій державі.

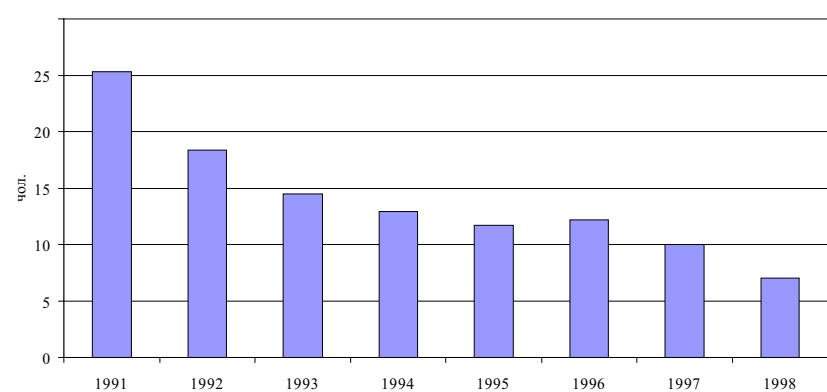


Рис.2.9. Динаміка середньої чисельності працюючих на одному підприємстві

На фоні прихованого безробіття, певна кількість персоналу великих підприємств лише числиться на робочих місцях, а на справі знаходиться у відпустках або працює далеко неповний тиждень. За цими обставинами, в пошуках коштів до існування люди знаходять себе саме в сфері малого та дрібного бізнесу. Досить поширене явище у державі й праця без контрактів з метою ухилення від оподаткування. Таким чином, фактично в малому та середньому бізнесі України зайнято на порядок вища кількість людей, ніж офіційно зареєстровано.

Ще одним важливим індикатором ефективної діяльності малих та середніх підприємств є обсяг виробленої ними продукції, виконаних робіт та наданих послуг. На початок 1998 р. цей показник становив 18358,7 млн. грн. Найбільша його частка (42,7%) припадала на підприємства торгівлі та громадського харчування. Щодо питомої ваги "бізнес-гномів" інших галузей, то вона відображена у табл.2.12.

Очевидно, ця інформація, підкріплює наші висновки щодо напрямків "перетікання" такого специфічного господарського ресурсу, як підприємницька ініціатива.

На перший погляд може виникнути враження про більш-менш позитивні тенденції відносно перерозподілу зусиль між "малими" та



"Згідно до законодавства ЄС щодо МСП, фірми саме з такою кількістю персоналу відносяться до малих та середніх. В Указі Президента України "Про державну підтримку малого підприємства" від 12 травня 1998 р. визначено категорію "мікро-підприємство" та "мале підприємство", але поняття "середнє підприємство" в відношенні нормативній базі ще немає, однак, з огляду на світовий досвід, можна передба-

чити його появу в нашій країні в недалекому майбутньому.

сферах діяльності та має декілька управлінських рівней. Тому роль попередньої групи. Цілком можливо, що підприємство діє в кількох середньорічний об'єм до 1 млн. грн.). Поле діяльності більше, ніж у 2. Мали підприємства (кількість працюючих: 10...49 чол.; діяльність наведено на рис.3.2).

важні розрахунки на найбільшій період, переважно фінансові (мо- би ймовірно немає, хоча керівник повинен робити певні передбачу- волі доступні для отримання. У складенні формалізованих планів потре- річний об'єм до 250 тис. грн.). Масштаби бізнесу невеликі, тому до- 1. Мікропідприємства (кількість працюючих: 1...9 чол.; середньо- того планування

ни і відповідно для кожної розроблена етапна модель корпоратив- суб'єкти (з кількістю працюючих від 1 до 250 чоловік) на три підру- вого та товарного об'єму. З цієї точки зору, ми розділили господарські потягу на чисельність персоналу та розмір середньорічного грошо- середніх підприємств, тому що фірми різняться між собою хоча б з Очевидно, що він не може бути універсальним для всіх малих та ти з певним етапом, який характеризує оптимальний стан СКП.

Для виявлення проблем отримані показники необхідно порівня- можна представити схематично.

СКП на його підприємстві за шістьма основними елементами, яке В результаті тестування менеджера одержує уявлення про стан ки (0...4 бала).

за трьома рівнями: високий (8...10 балів); середній (5...7 балів); низь- лить проведення аналізу. Оцінка кожного з складових відбувається кохарактеризувати складові елементи, а більша (15...20) – у склад- гляд, менша кількість питань, наприклад п'ять, не дасть змогу повно- зипці суб'єктивних індикаторів залишає дослідника. На наш по- ступенем диференціації" [24, с.51]. Нака право вибору числа по- ляти ставлення респондентів до виявлення явища з тим чи іншим неї, зокрема чутливості шкали, що характеризує її "здатність вияв- на шкала з нерівними інтервалами, це обумовлено рядом вимог до

Для опції впливу складових елементів вибрана десятибаль-

### 3. ПЛАНОВІ ПЕРЕДБАЧЕННЯ НАСЛІДКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ (СЕРЕДНІХ) ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1. Дослідження стану планування на малих та середніх підприємствах

Визначивши безперечно важливою місію планування у менеджменті на малих та середніх підприємствах, ми в одночас, далекі від його фетишизації або безумовної формалізації, як це було за часів панування адміністративно-розпорядницької системи. Більш того, є підстави стверджувати, що для цього немає аж ніяких передумов:

по-перше, держава виключила планування з арсеналу важелів, якими вона здійснює вплив на діяльність господарських суб'єктів;

по-друге, підприємницька свобода, що поступово займає належне їй місце серед інших досягнень демократичного суспільства, передбачає право вибору щодо форм та методів планування господарської діяльності аж до відмови від нього взагалі<sup>6)</sup>;

по-третє, мале підприємство може бути дійсно настільки маленьким, що його власнику – головному менеджеру – виконавцю робіт – головному бухгалтеру – таке інше ніколи й голови підняти від поточної круговерті справ, тим більш розробляти, погоджувати та затверджувати у самого себе планові документи.

Все це означає, що останнє слово відносно вирішення питань про використання планування, обсягів його розповсюдження на напрями та сфери господарської діяльності МСП, методів щодо передбачення майбутнього належить саме організатору бізнесу: чи то його безпосередньому власнику, чи особі, яка за дорученням останнього здійснює повноваження в управлінні фірмою.

Але винесення остаточного або проміжного "вердикту" повинно бути добре обгрунтованим. Певна річ, що заради цього не зайвим було б звернутися до фахівців з управлінського консалтингу. Та не забудьмо, що можливості приватного підприємця або малої фірми

<sup>6)</sup>У всякому випадку на рівні декларацій, бо хоч би як, а все ж таки навіть у самому спрощеному вигляді, кожний, хто вклав бодай копійку у свою справу, час від часу здійснює господарські передбачення: та чи стане та копійка гривненою, а коли так, то де у часі здійсниться це "чудо"?"

Слід зауважити, що з цілого ряду об'єктивних та суб'єктивних причин самі підприємці схильні у більшості своїх негативних звинувачувати саме несприятливі зовнішні обставини. Звернемося, наприклад, до досліджень, що були виконані Міжнародною Фінансовою Корпорацією щодо України [73]. Центром вивчень проблем ринку Міністерства економіки та реформ Молдови та Агенцією розвитку малих та середніх підприємств Литви. Важливою обставиною є те, що мова йде про країни, що належать до досить різномірних рівнів економічного розвитку, з різними подіями на методи здійснення реформ та край неоліковими наслідками їх проведення. Ці ж до-

ментальності бізнесових кіл, то вона, на диво, майже не залежить від визначення джерел виникнення проблем та засобів їх попередження зогенні. Тим більше, що така стратегікація є передумовою точного лімо їх на дві узагальнюючі класифікаційні групи: ендотенні та ек- іх систематизації [19,38,41]. Але не буде помилики, якщо ми розподі- рам СРСР по Раді Економічної Взаємодопомоги. Бар'єрів на шляху- лення ринковими традиціями, а й державам – колишнім партне- сектора економіки в Україні поступається не тільки країнам з уста- спеціалістам, що розвивали досліджуємого середніх підприємств, спількування з їх керівниками та провідними

Проведений аналіз організаційно-економічного стану малих та середнього бізнесу

#### 2.3. Організаційно-економічні проблеми розвитку малого та

му саме й присвячений наступний розділ цієї книжки.

Собів боротьби з нею слід спочатку поставити надійний діатоз. Цьо- Хворобу треба негайно лікувати та для вибору відповідних за- ців...". Але – це сміх крізь сльози.

Гумор вже відосталі потугувувати над образом "нових росіяв, україн- культура, попираються основні бізнесові моральності. Народний инь у "тін" все нових і нових "клієнтів". Страждає підприємницька користується нагодою "нагуляти сальце" криміналітет, затягую- рідний "маркетинговий Чорнобиль";

рники, заповнюючи його сумнівної якості, що створює своє- і якій ішній нерозпорядності здійснюють еспансію національного

продовжується інвестування підприємств-нерезидентів, які зав- іякі ішній нерозпорядності здійснюють еспансію національного

незалежності на Україну залучено біля 2,6 млрд. доларів прямих іно- земних інвестицій. Тоді як одна тільки Польща одержала втричі, а Чехія та Угорщина (де чисельність населення складає одну п'яту ук- раїнського) отримали в два рази більше кожна лише в 1998 р. [61, р.32].

Серед адміністративних бар'єрів – труднощі з реєстрацією та ліцензуванням, ускладнена система обліку та звітності. Ще доне- давна ліцензуванню підлягали 112 видів діяльності, нині їх налічується 42. Українське законодавство нестабільне, нормативні акти суперечать один одному, що теж негативно відбивається на підприємстві.

Аж ніяк не сприяє розвитку підприємництва податкова система держави, яка потребує реформ та спрощення. Податкова система повинна, крім фіскальної, виконувати ще й стимулюючу функцію, чого поки що в Україні немає. Наприклад, в США гранична ставка на підприємницький дохід 34%, в Англії – 35, Японії – 42, Франції – 42, Швеції – 52, ФРН – 53%. Можливо, комусь здається, що й це забагато. Але нагадаємо, що залучені таким чином гроші знов повертаються до закордонних "бізнес-гномів". Скажемо, у Німеччині їм надаються наступні види фінансової допомоги:

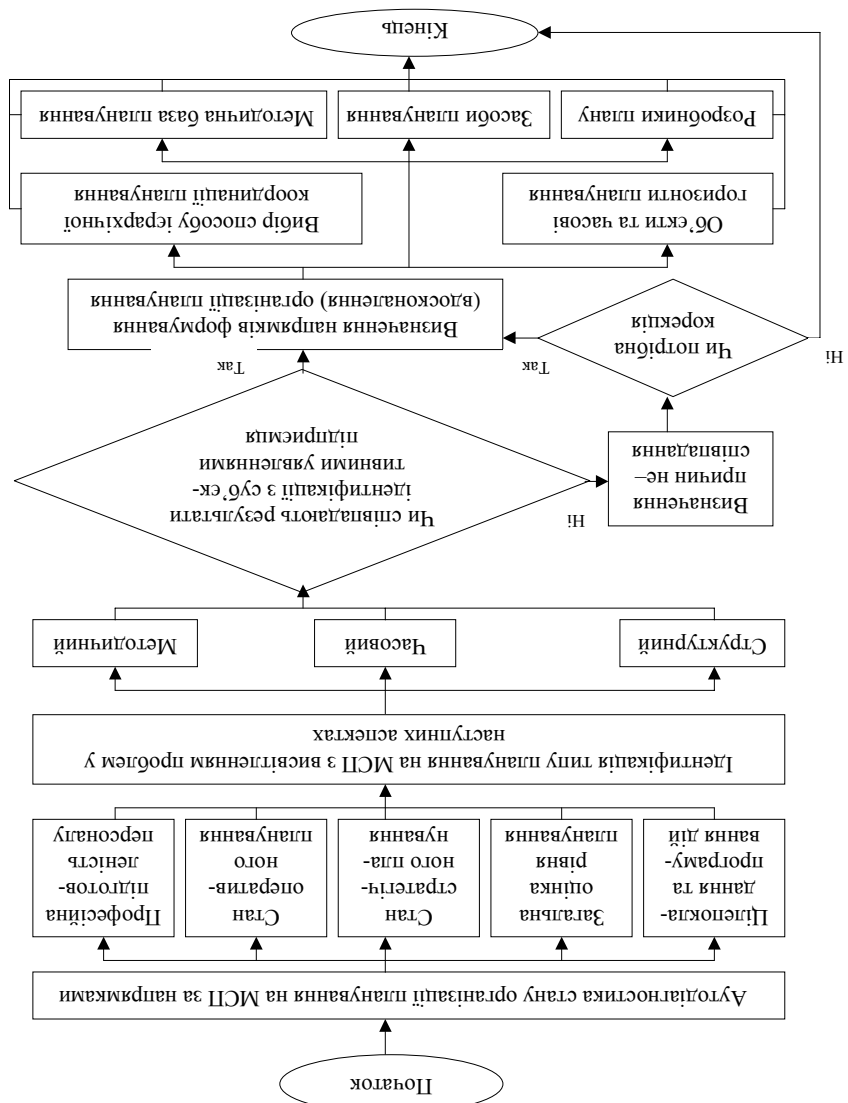
- надання позик на розширення та реконструкцію, а також прид- бання та створення нових підприємств;
- фінансування участі в капіталі великих підприємств;
- довгострокове інвестування створення або збереження робочих місць;
- гарантії перед кредитними спілками;
- інвестиційна допомога у проведенні енергозберігаючих заходів;
- стимулювання впровадження високих технологій, підвищення кваліфікації кадрів, охорони навколишнього середовища;
- субсидювання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

регулювання доходів підприємств, капіталовкладень шляхом ре- алізації спеціальних програм кредитування, а також прибутку – че- рез встановлення диференційованих податкових ставок [9, с.76].

Безперечно, позитивним кроком на шляху реформування стало введення альтернативної форми оподаткування певної категорії ма- лих підприємств – фіксованого податку та спрощеної системи звітності з 1 січня 1999 року. Але таких прикладів, нажалі, прикро обмаль.

Та прислухаємося до наших зарубіжних колег. Наприклад, аме-

Рис. 3.1. Алгоритм вдосконалення системи корпоративного планування на малих та середніх підприємствах



типів діяльності обумовлені неможливістю функціонування цього виду діяльності в умовах величезних витрат на екстенсивні інтен-

обмежені. З іншого боку, прикра помилка, що не виключена, призведе до погіршення справ, а це, природно, – за межами авторських та, сподіваємося, читачьких бажань.

Приймаючи до уваги наведені міркування (що відбивають значну таку суперечливість усіх обставин, які мають місце), було визнано за доцільне розробити аутодіагностичну модель, яка б дозволила менеджерам за допомогою більш-менш точного усвідомлення існуючих проблем визначити прийнятні для них рамки використання планових важелів менеджменту.

Вона, в свою чергу, розглядалася як інструмент, що застосовується у загальному процесі формування або вдосконалення вже існуючої системи планування. Схематично його послідовність показана на рис.3.1.

В основу згаданого методу аутодіагностики покладена система логічного аналізу, процедура якого складається з двох етапів:

1. Окреслення головних аспектів предмету дослідження – системи корпоративного планування на МСП через інтерпретацію даного поняття, яке виражає його сутність, а саме: система корпоративного планування (СКП) – це ступінь свідомого використання специфічних методів прогнозування майбутнього МСП в залежності від об'єктивних та суб'єктивних факторів.

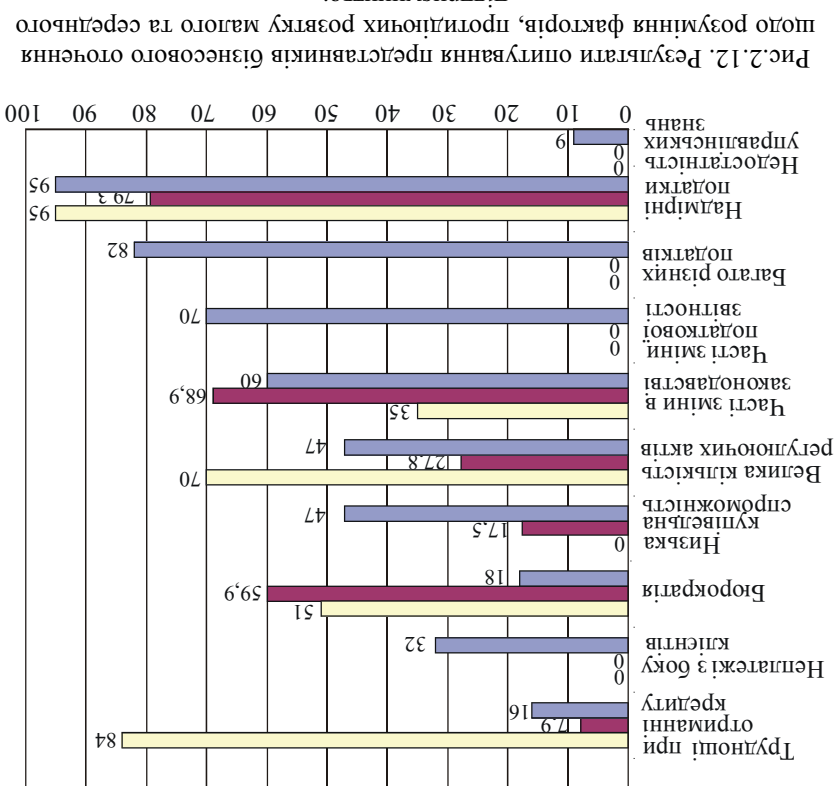
2. Визначення сукупності операційних понять, на які можна розчленити основне, – стан системи корпоративного планування. Такими складовими, на наш погляд, є:

- ступінь самостійності планування як функції менеджменту;
- ступінь залежності бізнесу від підприємницьких ризиків;
- ступінь розгалуження цілей;
- усвідомлення ролі планування керівництвом підприємства;
- горизонти планування;
- ступінь деталізації та формалізації планування;
- рівень методів та технологій планування.

Для оцінки кожної складової розроблені спеціальні тести, що містяться у додат. К. Кожний з них складається з десяти дихотомічних питань<sup>(\*)</sup>, що характеризують дані елементи. Наявність або відсутність показників у підприємця фіксується на бінарній шкалі 0–1, відповіді "ні" – "да". Доцільність використання саме цього типу

<sup>(\*)</sup> Дихотомічне ділення (від грецького *dichotomia* – розділення надвоє) – спосіб класифікації, за допомогою якого класи, множини, поняття, терміни та ін. розбиваються на пари співвідлеглих елементів (підкласів, підмножин та ін.) [47, с.403].

Рис. 2.12. Результати опитування представників бізнесового оточення щодо розуміння факторів, протидіючих розвитку малого та середнього підприємництва:



від впливу географічного фактора. Підтвердження цьому знаходиться на рис.2.12. Як бачимо, при окремих коливаннях поглядів відносно труднощів при отриманні кредитів (з ним стикаються 84 % підприємств Молдови і лише 7,9 % литовців), кількості регулюючих актів (70 % молдован, 47 % українців та 27,8 % литовців) тощо, затятий багач уявляє за суттю загальні незмінні, що до ав-торів підприємств їх проектів та їх професійних можливостей, то вони – поза критикою (лише 9 % українців відверто показали свої недовірки). Своїми зауваженнями, стая безліч дисертаций-них та інших публікацій. Здається, що влітання лише малої дещиці усіх пропозицій та рекомендацій, які містяться наведені джерела, мо-жуть змінити ситуацію на краще.

Виходячи з цієї констатації, дозволимо собі обмежитися виключно конспективним узагальненням екзогенних "факторів ризику" для малого бізнесу.

По-перше, мова йде про реальний дефіцит коштів, особливо первинного капіталу, яких бракує МСП. Щодо умов кредитування, то вони вже стали "притчою у язицах", бо комерсанти від грошей видають останні переважно на короткий термін, під вкрай високі відсотки річних та, безумовно, при наявності майнової застави, вартість якої в двічі або навіть втричі переважає вартість самого кредиту.

Звідти впливає інша скрута: недоступність для "малих" та "середніх" сучасного обладнання та високих технологій. Бо навіть попкорн можливо зкухарити на сковорідці, а можливо – на пересувному міні-лотку, що мігрує разом з зголомнілим натовпом. Головне ж у тому, що продукція, яка випускається на орендованих "старожиллах" напівмертвих промислових фабрик та заводів, не здатна конкурувати у порівнянні з іноземними товарами як за якістю, так і за собівартістю.

В процесі своєї діяльності малі та середні підприємства відчувають нестачу інформаційних ресурсів щодо комерційної діяльності: нормативно-правової, біржової, фінансової тощо. Як правило, такого роду дані доволі дорогі. Скажемо, газета "Бізнес", яка претендує на звання видання для української буржуазії, коштує на рік 973,43 грн., а з додатками – 1048,44 грн.

Зовнішнє середовище малих та середніх підприємств більш жорстке, ніж те, у якому існують великі. Зважаючи на розміри та обмежені ресурси, про що вже йшлося, їм важче впливати на оточення: постачальників, конкурентів, споживачів. Як видно з рис.2.12, в процесі діяльності малі та середні підприємства стикаються з законодавчими, соціально-економічними, податковими, фінансовими проблемами та недостатньою підтримкою малого та середнього бізнесу з боку держави. Це й не дивно, бо українська економіка перебуває у глибокій кризі, обумовленій особливостями перехідного періоду, якому притамані низький життєвий рівень населення, значна кількість безробітних, вкрай мала платоспроможність населення. Не мають перспектив й сподівання на "підтримку Заходу", бо інвестиційний клімат в Україні іноземні експерти оцінюють як несприятливий, з великою долею ризику. Тому попит на взаємовигідні інвестиції значно перевищує пропозицію. Так, за весь час після здобуття

Більшість керівників оцінює рівень планування як незадовільний (76,7%), задовільним його вважають 29 менеджерів, а добрим – 7 (4,7%).

Мотивація є невід'ємною складовою управлінського процесу, яка

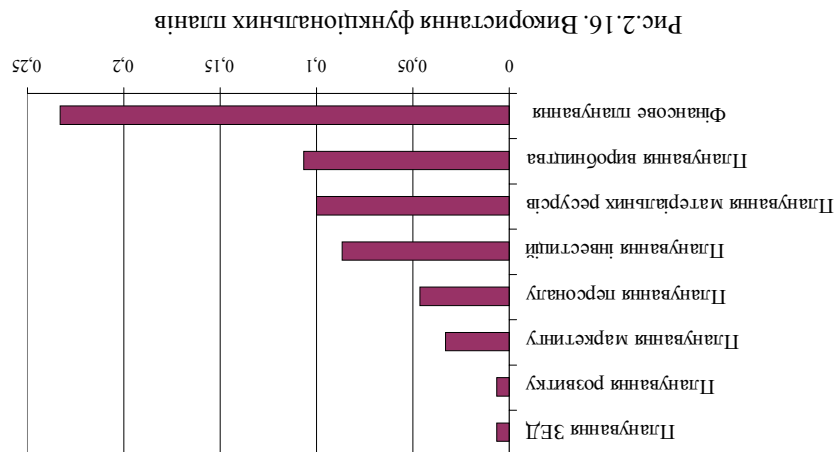
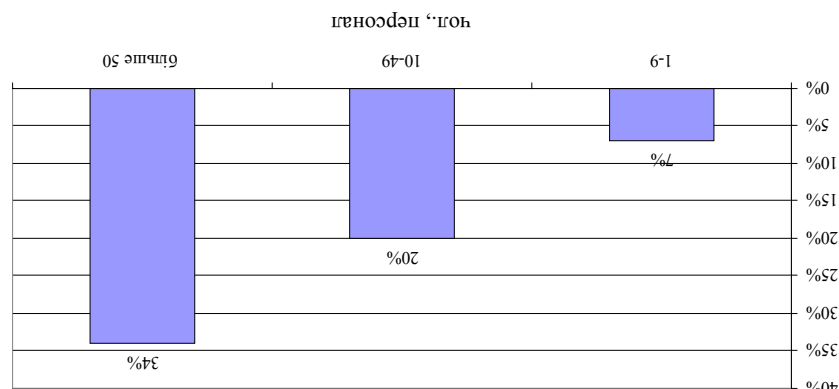


Рис. 2.15. Використання планування (за групами підприємств)



показав, що фінансовий план використовується найчастіше – 35 (23,3%) менеджерів відповіли, що вони застосовують його в своїй роботі, за ним йдуть плани виробництва (9,3%) та матеріальних ресурсів (10%), менш за все планують маркетинг, зовнішньоекономічну діяльність та розвиток фірми.

спонукає персонал підприємства працювати з максимальною віддачею. Як правило, більшість МСП мають невеликий штат, тому міжлюдські стосунки мають більший вплив на результати діяльності фірми. Отже, згідно одержаних даних, 99 менеджерів гадають, що на їх підприємствах склалася атмосфера колективізму (додат.3). 57 управлінців (38%) вважають умови для підвищення творчої активності добрими, 48 (32%) – оцінюють їх як задовільні та 45 чоловік не задоволені становищем, що склалося.

Але в цілому підприємці оцінюють рівень мотивації позитивно: 51 керівник (34,7%) як добрий, 52 – задовільний, решта вважають, що на їх фірмах треба прийняти певні заходи для покращання ситуації.

Непоганим є й стан контролю на малих та середніх підприємствах (додат. И): його рівнем незадоволено лише 41 підприємець (27,3%), інші оцінили його як задовільний (59 чол.) та добрий (50 чол.). Більшість керівників (52%) використовують кінцевий й поточний контроль (48%).

Отже, як показало опитування, особливо слабким місцем процесу управління є планування. Як правило, воно обмежується оперативним фінансовим плануванням, що зводиться до простого калькулювання доходів та витрат при прийнятті рішень щодо доцільності тієї чи іншої операції або проекту. Довгострокове планування виконується у вигляді бізнес-планів, на вимогу банків при одержанні кредитів. Поміж тим, застосування планування в управлінні фінансово-господарською діяльністю дозволяє:

- визначити основні цілі та напрями діяльності фірми;
- проаналізувати можливості для виконання поставлених задач;
- раціонально використати наявні ресурси: фінансові, матеріальні, людські;

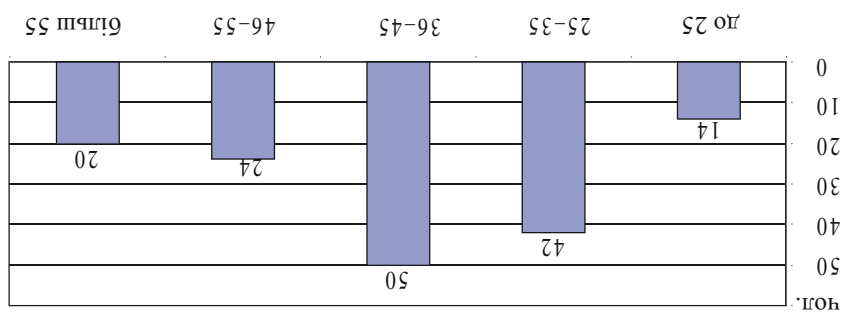
- скоротити рівень запасів шляхом складання графіків поставок та збуту, підвищуючи при цьому оборотність та звільняючи частину обігових коштів;

- завчасно визначити потреби підприємства в кадрах, матеріальних, інвестиційних та інших ресурсах, щоб мати достатньо часу для оптимального їх вибору.

Проблемами застосування планування в діяльності малих та середніх підприємств займаються й західні вчені. Наприклад, Р. Робінсон та Дж. Пірс стурбовані недостатнім використанням... (тільки замислиться!) стратегічного планування на фірмах цього типу. А

Серед 150 опитаних підприємців 72 (48%) були керівниками підприємств, 42 (28%) – заступниками директорів, 36 (24%) – функціональними менеджерами.

Рис. 2.13. Віковий склад респондентів



Щодо демографічного портрету опитаних, то серед них було 103 чоловіки (68,7%) та 47 жінок (додат. В). Переважають більшість респондентів, а саме 50 (33,3%), в віці 36-45 років, трохи менше бізнесменів в віці 26-35 років – 42 (28%), у віковій категорії 46-55 років 24 особи (тобто 16%) та 14 з них 25-35 років (20% опитаних) (рис.2.13.).

В розділі загальних відомостей про підприємство респондентам було запропоновано оцінити стан справ на фірмі. Думки розподілилися приблизно порівну: 45 підприємців вважали свій бізнес безнадійним, 43 – задовільним, 44 гадають, що він успішний, 18 менеджерів не дали однозначної відповіді на це питання, посилаючись на невизначеність бізнесового середовища, коли ситуація змінюється настільки швидко, що визначити "куди вітер дув" вкрай тяжко.

Чисельність персоналу, чол.	Кількість підприємств	Питома вага у загальній чисельності, %
Від одного до дев'яти	56	53,8
Від десяти до сорока дев'яти	31	29,8
П'ятдесят і більше	17	16,4
Загалом	104	100

Таблиця 2.15. Структура зайнятості на МСП, що взяли участь в опитуванні

ресторовані як приватні, 8 – акціонерні товариства закритого типу (6,4%) та 5 – колективні підприємства (4,8%).

ствах менш поширені, якщо не сказати більше. Саме тому у 1998 р. фахівцями лабораторії "Економічні проблеми розвитку малого та середнього підприємництва" спільно з Миколаївським регіональним центром підтримки бізнесу зроблено діагностику "больових точок" управління МСП. При цьому автори за точку відрахунку прийняли припущення про те, що ділова неспроможність більшості МСП полягає саме у слабкій професійній підготовленості господарів багатьох справ, яким бракує теоретичних та практичних навичок внутрішньофірмового менеджменту. Перевірка цієї гіпотези вимагала виявлення залежності стану управління від наступних змінних: професійно-кваліфікаційних характеристик менеджерів; соціально-демографічних характеристик управлінців; розміру фірми; віку фірми; сфери діяльності; правового статусу; форми власності. Засобом одержання первинної інформації було вибрано опитування. За допомогою спеціально розробленої анкети (міститься у додат. А) вдалося з'ясувати погляди більш як 150 керівників та провідних спеціалістів 104 малих та середніх підприємств м. Миколаєва.

Щодо галузевої належності підприємств, менеджери яких взяли участь в опитуванні, то більшість фірм з них спеціалізувалися на комерційних операціях – 57 (54,8%), 11 – випробовують сили у виробництві споживчих та промислових товарів (10,6%), виробництво сільхозпродукції опанували – 10 (9,6% фірм), будівельних організацій та закладів громадського харчування – по 6 (5,8%), решту 14 складають транспортні, туристичні, сервісні та багато-профільні компанії (додат. Б).

Для аналізу віку підприємств, що брали участь в опитуванні, вони були класифіковані за чотирма категоріями: існують менш року 14 з них (13,5%), 27 (26%) вдалося протриматися від 1 до 3 років, 40 (38,4%) – від 3 до 5 років та зрілі – 23 (22,1%) – більше 5 років. Тобто більшість фірм має певний досвід ведення бізнесу.

П'ятдесят шість з опитаних підприємств (53,8% від загальної кількості) склали фірми, на яких чисельність персоналу коливалась від 1 до 9 чоловік (табл.2.15), на 31 з них працювало 10...49 осіб. В цілому це співпадає з розподілом МСП в країнах світу. В ЄС, наприклад, мікропідприємства складають 92,7% від загальної кількості малих та середніх фірм.

За організаційно-правовим статусом 62 підприємства (59,6%) – це товариства з обмеженою відповідальністю, 29 фірм (27,8%) за-

\*Реальна заробітна платія в кінці 1998 року склала 167,5 грн. (USD 42,4), що варті менше порівняно з 1997 роком (USD 84,7).

Вражають міркування щодо стану планування. На питання, чи існує на підприємстві програма дій, 81 підприємець (54%) відповів негативно. А головнішою метою своєї фірми в даний момент більшість респондентів (53,3%) вважає виживання. Це є цілком зрозумілим на фоні падіння реальних доходів населення\*, та як наслідок зменшення попиту, поява великої кількості конкурентів. Дев'ять менеджерів (12,7%) бачать доцільним диверсифікацію

В цілому рівень організації на підприємствах 59 керівників (39,3%) оцінили як задовільний, 53 особи (35,3%) вважають його добрим, решта – 25,4% опитаних незадоволені її станом. Вивчення було виконано шляхом аналізу рівня організації, планування, мотивації та контролю. 78 менеджерів (52%) гадають, що на їх підприємствах створено сприятливі умови для досягнення кращих результатів з боку персоналу, 72 респонденти (48%) не задоволені атмосферою на фірмі та вважають, що треба докласти певних зусиль для її покращення (додат. Д).

Наступним кроком було вивчення управлінських процесів шляху трьох років участі у подібному роду заходах. Показало опитування, лише 35 підприємців (23,3%) протягом останніх років у сім'яках, конференціях, курсах, тренінгах тощо. Як наслідок, керівники підприємств не вживають заходів з покращення умов роботи на підприємстві. 54 респонденти (36%), 5 років, доволі висока частка й новачків – 54 респонденти (36%). Менеджерів (38%), 39 осіб управліють підприємствами від 3 до 5 років, доволі висока частка й новачків – 54 респонденти (36%).

Висхідна освіта мають 77 респондентів (51,3%), а 30 (20%) – середню технічну або незакінчену вищу освіту. Це перевищує аналогічні світові показники. В більшості країн, як правило, в малому бізнесі відсоток людей з вищою освітою значно менший. У 53,3% випадків освіта підприємців не відповідає спеціальності, за якою вони зараз працюють. У підприємстві діяльність примусово було втрачено велику кількість обізнаних фахівців, зайнятих колись у промисловості та науково-технічних сферах. Але наявність людолюбного ресурсу високого рівня – реальна перевага інтенсивного розвитку підприємства, і не думайте, що подібна "мана" впаде на вашу державу ще раз. Справді, історичний шанс треба використати. Якщо не тепер, то вже ніколи.

Досвід роботи на керівних посадах більше п'яти років мають 57

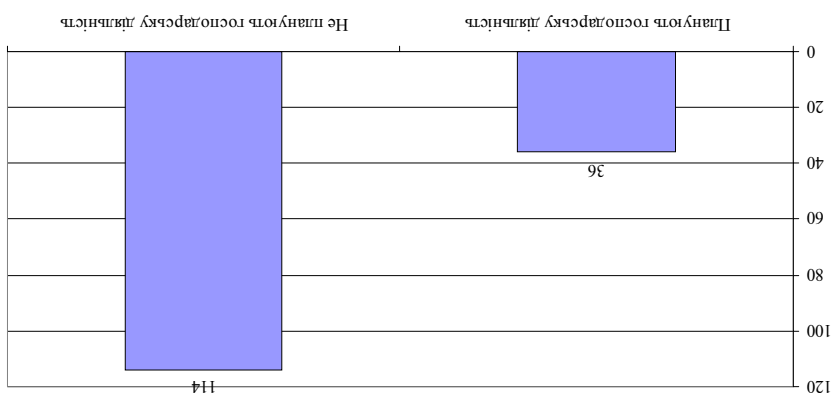
Аналіз планування функціональних сфер (додат. Ж, рис.2.16)

20%, а в групі з понад 50 зайнятими – вже 34%. (рис.2.15). В групі з числом персоналу від 10 до 49 осіб планують чітко бачимо при аналізі різних за чисельністю груп підприємств. Це означає, що підприємства та часткою фірм, що планують свою діяльність. Уважання в галузевому розрізі, спостерігається залежність між розміром підприємства та часткою фірм, що планують свою діяльність. Це означає, що підприємства та часткою фірм, що планують свою діяльність.

В той час, коли немає великої різниці між використанням планів проектів. Це означає, що підприємства та часткою фірм, що планують свою діяльність. Це означає, що підприємства та часткою фірм, що планують свою діяльність.

Бізнес-планування використовують 27 менеджерів, що становить 18% опитаних. Поміж тим, воно, як відомо, є ефективним засобом оцінки можливостей підприємства, визначення основних елементів маркетингової стратегії, потреби в персоналі, матеріальних ресурсах та інвестиціях. Фінансова частина бізнес-плану дозволяє оцінити основні економічні результати та доцільність здійснення

Рис.2.14. Використання планування на малих та середніх підприємствах



них планів на підприємстві. Це означає, що підприємства та часткою фірм, що планують свою діяльність. Це означає, що підприємства та часткою фірм, що планують свою діяльність.

Ліше 36 (24%) респондентів відповіли, що вони використовують

підприємств прагнуть до експансії на ринку. 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

діяльності, 17,3% бізнесменів мають за мету зростання, а 25

риканець П.Коноллі так визначив проблеми малих та середніх підприємств: "Мрії підприємців в нових ділових підприємствах розбивалися переважно з-за поганого управління та/або низького ступеня капіталізації – тих двох речей, з якими у більшості більш великих, вже існуючих компаній менше проблем" [42, с.39]. Деякі аналогічні погляди ми згадували напередодні (див. розд.1.3).

Будемо відверті: українська дійсність демонструє безліч зразків високого професіоналізму з боку наших співвітчизників. Бо, погодьтеся, підприємці в нашій державі поставлені в однакову, м'яко кажучи, несприятливі умови. Та частина з них стабільно та ефективно працює, отримує прибутки, розширює масштаби діяльності та забезпечує громадян робочими місцями. Сприяє цьому, перш за все, добрі знання та вміння, накопичений досвід і, безперечно, трохи вдачі.

Інші ж намагаються знайти пояснення своєму нераціональному веденню справ у недостатній підтримці з боку держави, у високих процентних ставках кредитно-фінансових установ, низькій платоспроможності населення. Так, усі ці проблеми існують й впливають на рівень ділової активності, але майстерність підприємця саме й полягає у здатності швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та використовувати засоби зменшення невизначеності для досягнення основної своєї мети – одержання підприємницького прибутку. Сучасний етап розвитку економіки, становлення ринку, для яких стають все більш характерними посилення конкурентної боротьби, прогрес науки та техніки, впровадження більш досконалих технологічних процесів підвищили вимоги до всіх аспектів управлінської діяльності. За цих умов підготовленість, компетентність, майстерність керівника становляться одним з вирішальних факторів успішної діяльності малих та середніх підприємств. Будь-які прорахунки та помилки, непрофесіоналізм в управлінні можуть обернутися великими збитками для фірм.

Отже, проблема управління малими та середніми підприємствами характерна не тільки для України, а й для країн з розвинутою ринковою економікою. Тому й потребує детального аналізу. Необхідно встановити причини негативних тенденцій в менеджменті МСП. Вирішення цієї задачі ускладнюється ще й тим, що попередній аналіз не повністю виявив весь комплекс факторів, що впливають на процес внутрішнього управління підприємств України.

Але дані про стан менеджменту на малих та середніх підприєм-

причинами такого "жахливого явища" є:

дефіцит часу;

нестача знань та досвіду;

брак довіри до персоналу та відкритості [75, р.128–137].

А Д.Кертис додає до цього ненадійність партнерів та невпевненість з боку власника [62].

Між тим добре відомо, що стратегічне планування, яке виникло у 70-ті роки минулого століття, є, так би мовити, останнім словом у теорії та практиці сучасного менеджменту, бо саме воно найбільш орієнтовано на ринкові відносини, має за мету використання заходів, що здатні активно впливати на ситуацію на ринку [6, с.43–65].

Спостережливі американці констатують, що 71 з 188 керівників (37,8%) малих та середніх фірм планують діяльність компаній, в тому числі розробляють письмовий план принаймні на три роки вперед [68, р.38–50].

Інші дослідники, Д.Наффцігер та Д.Куратко, виявили, що 96 з 115 власників МСП формально виділяють час на планування, частиною цього процесу є встановлення цілей в сфері продаж, росту прибутків та внутрішньої ефективності діяльності [72, р.99–110].

Опитування німецьких представників малого та середнього бізнесу показало, що планують 84% керівників, причому на підприємствах з числом персоналу понад 250 чоловік цей показник вище середнього – 92% [70, р.47].

Чи варто продовжувати? ..

Вважаємо цілком зрозумілим: в ситуації, яка склалася у державі і, очевидно, залишиться незмінною ще на деякий час, надіятися на чудо – безглуздо. Покладатися можливо лише на власну працьовитість, обізнаність з маркетингу, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності. Слід використовувати сучасні технології підвищення ефективності управління і, перш за все, планування. Бо саме за його допомогою підприємець може координувати зусилля усіх, кого він вважає за доцільне притягати до реалізації своєї бізнес-концепції; забезпечити чітку взаємодію виконавців заради досягнення поставленої мети; до мінімуму звести причини виникнення конфліктів, що пов'язані з різницею у розумінні проблем, які виникли, а також заходів для їх вирішення; забезпечити готовність фірми до адекватної та своєчасної реакції на зміни у ринковому середовищі.



Класифікація за ієрархічним рівнем базється на уявленні про підприємство – хоч би й мале – як систему. Добре відомо, що кожна з них складається з низки підсистем зі специфічними цілями або завданнями. Генеральна політика покликана забезпечити синхронну координацію, односпрямовану та доцільну діяльність усіх зареєстрованих підприємств, функціональні органи та служби у відповідності до визначеної спеціалізації (бухгалтерія, виробничі бригади, експлуатарська служба, органи управління товарами тощо) мають керуватися відповідними відмінними стандартами, правилами, обмеженнями. У господарських товариствах, як і об'єднує концепції "Євросервіс", вони формалізовані: наприклад, у "Положенні про Спостережну раду", "Положенні про Ревізійну комісію", "Положенні про Дирекцію". Останнє, до речі, обмежує право керівника підписувати угоди з партнерами на визначену суму, приймає рішення на роботу близьких родичів чи свояків. А от члени Спостережної ради не можуть бути членами дирекції чи ревізійної комісії. Ім заборонено також втручатися в оперативну діяльність виконавчого органу. Нарешті, й у відношенні окремих працівників встановлюються або своєрідний "кодекс професійної честі", або правила поведінки. Для одних це посадові інструкції, для інших – договори про повну матеріальну відповідальність, інструкції тощо. Нижче наведемо ще один цікавий, як на нас, приклад. Це запропонований на третьому європейському симпозиумі з менеджменту "А. Кодекс поведінки менеджера":

"А. Професійним призначенням менеджера підприємства є служіння клієнтам, співробітникам, інвесторам та суспільству, а також привабливий у рівновазі інтересів, що суперечать один одному.

Б. 1. Менеджер має служити клієнтам. Він повинен найкращим чином задовольняти їх потреби. Предметом його праць повинно бути: сумлінні змагання між підприємствами, яке забезпечує максимально можливе зниження ціни, якості та різноманітності виробів. Менеджер підприємства повинен намагатися втілювати нові ідеї та досягнення технологічного прогресу у конкурентоздатні види та послуги.

2. Менеджер має служити співробітникам підприємства, бо він тільки тоді сприяє їхньому успіху, коли од-ночасно пильнується їх інтереси.

сіння, що нанівець зводить планові розрахунки відносно ефективності господарської діяльності.

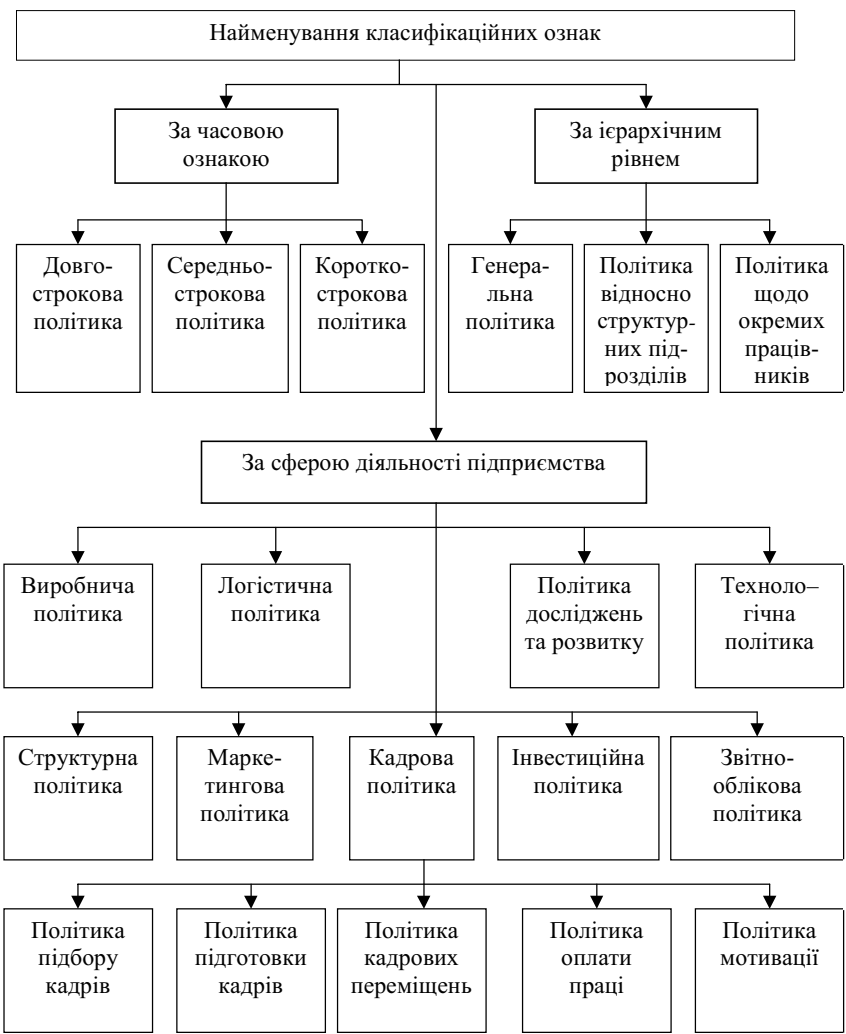


Рис.3.7. Класифікація політичних рішень на МСП

Чи варто у цій ситуації надмірно пишатися несхитністю бездоганної у ще недалекому минулому політики? У всякому випадку, керівництво нашої фірми не забарилося з рішенням про її зміну.

Навіть тоді, коли власник або менеджер малого підприємства в повній мірі усвідомлюють важливість планування як заходу, що сприяє зменшенню підприємницьких ризиків, їх практичні дії відносно вибору найприйнятнішої логіки планових передбачень та організації впорядкування останніх можуть не відповідати вимогам обставин. Це не в останню чергу пов'язане з тим, що звичайна свідомість прийняття планових рішень не виходить за межі тривалих розпоряджень щодо обов'язкового календарного об'єму ви-

### 3.2. Планові рішення в управлінні малими та середніми підприємствами

Закони України "Про підприємства" [23]. Порівняння даних, одержаних в результаті аутодіагностики, з етапними дає можливість підприємцю окреслити коло проблем та одержати відповідні поради. Рекомендації ж відносно вибору складових елементів системи корпоративного планування містяться в базовій моделі. Зрозуміло, що вона не є нормативною для підприємств малого та середнього бізнесу, це – орієнтир у створенні власної СКП, який дає змогу усвідомити та висвітлити, що така система повинна в себе включати.

Крім чисельності персоналу, на систему планування на МСП всіх сфер діяльності компанії (рис.3.4).

ративного, перспективного та стратегічного планування з обхватом тому ідеальним варіантом тут є високий рівень всіх параметрів: оперативне розширення масштабів передбачення та їх часових горизонтів, порівняно з попередніми категоріями. Зростання розмірів фірми обумовлює розширення об'єму до 4 млн. грн.). Роль планування підвищується середнього підприємства (кількість працюючих: 50...250 чол.; середньорічний обіг до 4 млн. грн.). Роль планування підвищується порівняно з попередніми категоріями. Зростання розмірів фірми обумовлює розширення масштабів передбачення та їх часових горизонтів, оперативного, перспективного та стратегічного планування з обхватом всіх сфер діяльності компанії (рис.3.4).

Крім чисельності персоналу, на систему планування на МСП впливає безперечно й такий фактор, як сфера діяльності. У зв'язку з цим, об'єднані висхідні критерії, для малих та середніх підприємств була розроблена двофакторна (базова) індикативна модель планування (табл.3.1). Щодо галузевих належностей, то тут була використана класифікація, за якою малі підприємства систематизовані у

3. Середні підприємства (кількість працюючих: 50...250 чол.; середньорічний обіг до 4 млн. грн.). Роль планування підвищується порівняно з попередніми категоріями. Зростання розмірів фірми обумовлює розширення об'єму до 4 млн. грн.). Роль планування підвищується середнього підприємства (кількість працюючих: 50...250 чол.; середньорічний обіг до 4 млн. грн.). Роль планування підвищується порівняно з попередніми категоріями. Зростання розмірів фірми обумовлює розширення масштабів передбачення та їх часових горизонтів, оперативного, перспективного та стратегічного планування з обхватом всіх сфер діяльності компанії (рис.3.4).

Крім чисельності персоналу, на систему планування на МСП впливає безперечно й такий фактор, як сфера діяльності. У зв'язку з цим, об'єднані висхідні критерії, для малих та середніх підприємств була розроблена двофакторна (базова) індикативна модель планування (табл.3.1). Щодо галузевих належностей, то тут була використана класифікація, за якою малі підприємства систематизовані у

Серед персоналу доцільно мати менеджера з навичками планової діяльності, фірма повинна мати чітко виражені цілі, оперативне планування та проектувати окремі функціональні області. Серед персоналу доцільно мати менеджера з навичками планової роботи. Модель для даної категорії наведена на рис.3.3.

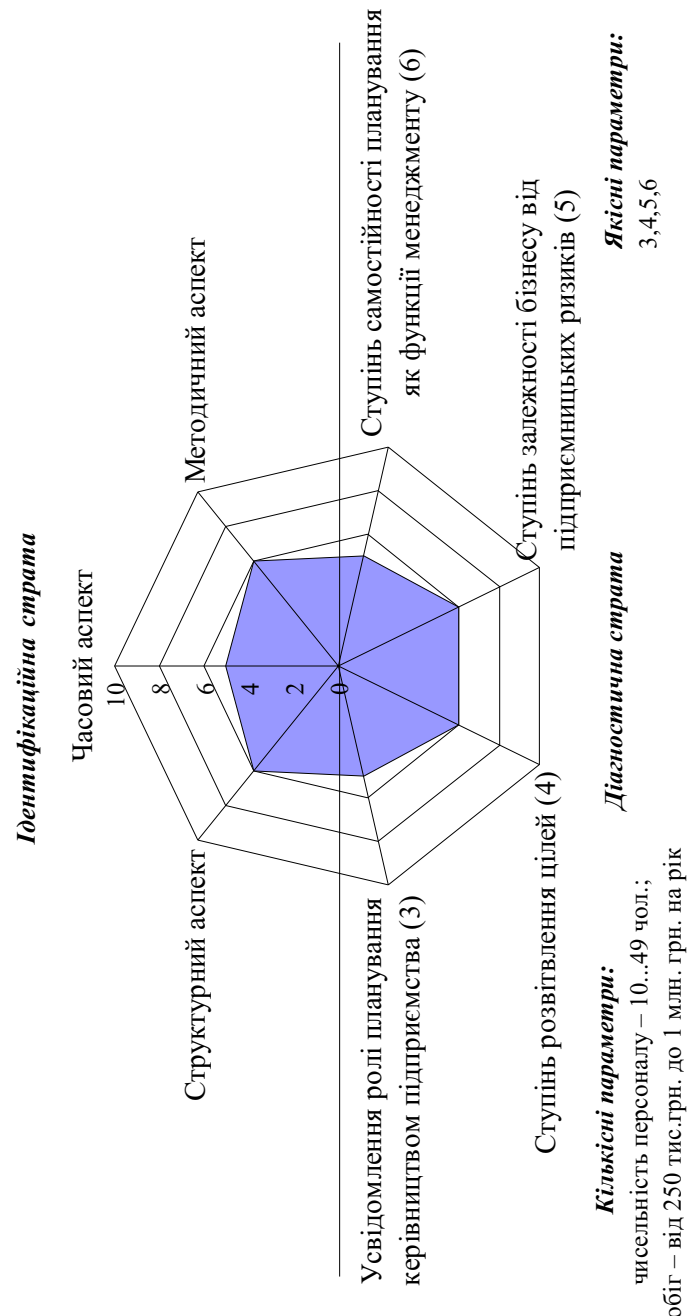


Рис.3.3. Планування на малих підприємствах

Наступне рішення, що приймається у зв'язку з плануванням діяльності МСП, є бізнес-політика. Саме слово бере своє коріння з старогрецької мови: *polis* – місто (або в більш ширшому розумінні – держава), *politikos* (публічний) діяльність. У словниках іноземних слів можна зустріти ще одне визначення: миселство управління державою.

З відомим припущенням внутрішній устрій будь-якої фірми можна порівняти з державним лагом. Звернемося до табл. 3.3. Як ба-лявимо, асоціативне порівняння (у всякому випадку відносне наведе-них ознак) складається на користь попереднього припущення. А якщо це так, то зробимо спробу розібратися у сутності планового рішен-ня, що розглядається.

Ознаки	У державі	На підприємстві
Основний закон	Конституція	Установчий договір до вен-сення підприємства у держав-ний республіканський ре-статут – після державної ре-страції
Законодавча влада	Парламент	Висший орган управління під-приємством
Виконавча влада	Державні органи	Власник або уповноважена ним особа (орган), які діють у межах, встановлених стату-том та діючим законодав-ством
Судова влада	Судова система	Закони держави
Нормативні акти, що прийняті єдиним ор-ганом законодавчої влади	Закони держави	Внутрішні нормативні акти підприємства

Таблиця 3.2. Класифікація цілей МСП

Класи-фікацій-на озна-ка	Вид цілі	Іностраниця
1. За рівнем деталі-зації	1.1. Генераль-на мета	1.1. Виробництво та переробка сільсько-господарської продукції, продаж останньої роз-дрібно (оптовим) покупцям та використання одержаного завдяки цьому прибутку та зало-волення особистих та виробничих потреб
2. За розмі-щенням якої	1.2. Оператив-на мета	1.2. Збільшити протягом наступного місяця об-сяг продаж морозива фірми "Фрост" через уповноважених по збуту на курорті "Коблево" на 1000 грн. потім знизити
у часі цільним у ми-нулому	2.1. Ціль, до-сягнення якої	2.1. Виконати до асортименту вишкарбених хлі-бобулочних виробів батон турецький в об'ємі 1,5 тони на день (приймається 12,01 поточного року)

Місцять табл. 3.2. Останнє стає зрозумілим, якщо розглянути інформацию, яку експерт і, більш того, має певні часові та просторові виміри. У відомому розумінні, ціль уточнює мету підприємства, яке заохочує до досягнення цієї мети. З цього потягу цілі можливо розглядати, зарядити цього підприємця, саме ми бажавмо досягти, заради цього підприємця ефективності менеджменту вже після впровадження розроблених заходів.

Між тим таке бачення – свідоцтво обмежених уявлень про функції планування. Звернемося до схеми на рис. 3.5.

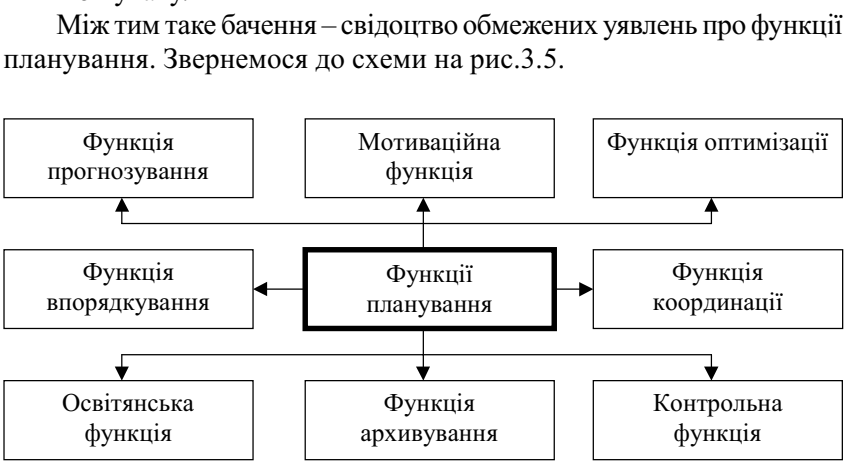


Рис. 3.5. Найважливіші функції планування діяльності МСП

Здається про деякі з них ми вже говорили: це й зниження підприємських ризиків, й мотивація дій – особистих (коли мова йде про мікрофірму) чи персоналу, залученого до виконання роботи. Та фактично їх набагато більше. Тут і вибір найприйнятнішої з низки можливих альтернатив (функція оптимізації); встановлення нормативних значень стану об'єкту управління, в порівнянні з якими можливо контролювати рівень інтенсивності роботи; і здобуття досвіду, який дозволить запобігти помилок у майбутньому (освітня функція); і документальне засвідчування образу планового мислення та кроків щодо втілення наміченого у життя (функція архівування) тощо.

Немає сумніву у тому, що здійснення усього цього розмаїття можливе лише у тому випадку, коли відповідна особа (чи орган) демонструє обізнаність в усьому спектрі рішень, що супроводжують процес планування, а саме, відносно цілей, політики, стратегії, про-грам та, власне, планів. Розглянемо їх послідовно.

Ціль являє собою генеральний імператив дій, що описує май-бутній стан об'єкту управління як бажаний для досягнення. Немає необхідності доказувати: перш ніж починати будь-яку справу, треба

Таблиця 3.3. Асоціативна таблиця

Ознаки

У державі

На підприємстві

Основний закон

Конституція

Установчий договір до вен-сення підприємства у держав-ний республіканський ре-статут – після державної ре-страції

Висший орган управління під-приємством

Державні органи

Власник або уповноважена ним особа (орган), які діють у межах, встановлених стату-том та діючим законодав-ством

Закони держави

Внутрішні нормативні акти підприємства

Судова система

Судова система

Нормативні акти, що прийняті єдиним ор-ганом законодавчої влади

Законодавча влада

Парламент

Виконавча влада

Державні органи

Судова система

Закони держави

Нормативні акти, що прийняті єдиним ор-ганом законодавчої влади

Ознаки	У державі	На підприємстві
Основний закон	Конституція	Установчий договір до вен-сення підприємства у держав-ний республіканський ре-статут – після державної ре-страції
Законодавча влада	Парламент	Висший орган управління під-приємством
Виконавча влада	Державні органи	Власник або уповноважена ним особа (орган), які діють у межах, встановлених стату-том та діючим законодав-ством
Судова влада	Судова система	Закони держави
Нормативні акти, що прийняті єдиним ор-ганом законодавчої влади	Закони держави	Внутрішні нормативні акти підприємства

Таблиця 3.3. Асоціативна таблиця

З відомим припущенням внутрішній устрій будь-якої фірми можна порівняти з державним лагом. Звернемося до табл. 3.3. Як ба-лявимо, асоціативне порівняння (у всякому випадку відносне наведе-них ознак) складається на користь попереднього припущення. А якщо це так, то зробимо спробу розібратися у сутності планового рішен-ня, що розглядається.

Здається про деякі з них ми вже говорили: це й зниження підприємських ризиків, й мотивація дій – особистих (коли мова йде про мікрофірму) чи персоналу, залученого до виконання роботи. Та фактично їх набагато більше. Тут і вибір найприйнятнішої з низки можливих альтернатив (функція оптимізації); встановлення нормативних значень стану об'єкту управління, в порівнянні з якими можливо контролювати рівень інтенсивності роботи; і здобуття досвіду, який дозволить запобігти помилок у майбутньому (освітня функція); і документальне засвідчування образу планового мислення та кроків щодо втілення наміченого у життя (функція архівування) тощо.

Немає сумніву у тому, що здійснення усього цього розмаїття можливе лише у тому випадку, коли відповідна особа (чи орган) демонструє обізнаність в усьому спектрі рішень, що супроводжують процес планування, а саме, відносно цілей, політики, стратегії, про-грам та, власне, планів. Розглянемо їх послідовно.

Ціль являє собою генеральний імператив дій, що описує май-бутній стан об'єкту управління як бажаний для досягнення. Немає необхідності доказувати: перш ніж починати будь-яку справу, треба

Виникнення підприємства (спочатку віртуального, що існує лише в уяві майбутнього власника чи товариства, а в подальшому як зареєстрованої відповідним чином юридичної особи) автома-тично супроводжується появою антагонізмів. Останні формуються на двох рівнях: внутрішньому та зовнішньому.

Перші виникають у відносинах між засновниками; між заснов-никами (поточними власниками\*) та членами органу, що вповнова-жений здійснювати поточне управління бізнесом; між дирекцією (правлінням) та іншим персоналом; між менеджерами, що очолю-ють різні функціональні напрямки. Ілюстрації деяких протиріч пред-ставлені у табл. 3.4. Всі вони (як і безліч тих, що зі зрозумілих мірку-вань не увійшли до ілюстративного переліку) несуть у собі деструк-тивний заряд. Він, до речі, посилюється впливом протиріч, що ви-никають при стиканні підприємства з оточуючим середовищем. Зок-рема, структурою споживацького попиту та платоспроможністю покупців; пануючою у суспільстві економічною доктриною діючого державного режиму.

І якщо цієї стихії не протиставити певну протидію, вона почне "працювати" проти інтересів підприємця, в протиріч встановленої мети господарського розвитку.

Роль такої протидіючої й відіграє бізнес-політика\*\* – сукупність внутрішньофірмових цінностей, принципів, нормативних вимог, кри-теріїв, обмежень, що і утворюють "правила гри", які однаково розу-міють усі суб'єкти та об'єкти планового процесу. "Політика, – вва-жає Моклер, – встановлює курс господарської діяльності. Звіряю-чись з ним, дають оцінку своїм вчинкам усі, хто так чи інакше при-четний до керівництва фірмою. Вона виражає філософію, принци-пи, місію підприємницької структури, цінності, які сповідає остан-ня" [71, р.91].

Встановлюючи доцільні кордони ділової активності, політика у

\*Справа в тому, що впродовж певного часу засновники підприємства можуть втратити інтерес до корпоративних прав на нього та на свій розсуд здійснити відчу-ження акцій, часток, таке інше. З моменту завершення формальних процедур, що обумовлені законом, підприємство переходить у власність нових хазяїв, які при цьому не мають статусу засновників.

\*\*Продовжуючи вже використані вище асоціативні порівняння, звернемо увагу на державну економічну політику, яка в свою чергу розділяється на інвестиційну, нау-ково-технічну, фінансово-кредитну, зовнішньоекономічну. В цьому ж ряду – промис-лова політика, політика розвитку сільськогосподарського виробництва тощо.

Певна річ, наведена класифікація не є вичерпною і може бути продовжена з урахуванням особливостей теми дослідження. Природно, що досягнення тієї чи іншої цілі обумовлене необхідністю рішення низки планових завдань. Кожна з них передбачає здійснення сукупності дій у обмеженому періоді, з одночасним визначенням

Класифікація на озна-	Вид цілі	Ілюстрація
2. За формальними ознаками	2.2. Ціль по-точного періоду	2.2. Зменшити випічку батону турського до 0,5 тонн на день у зв'язку зі змінами у споживачих перевагах (приймає 24,06 поточного року)
4. За способи досягнення	4.1. Вартісні цілі	4.1. Збільшити прибутки фірми за підсумками звітного періоду на 10 тис. грн. Зменшити витрати на логістику меблевих комплектів "Перлина" на 0,5 тис. грн. Втримати обсяг продажів товару впродовж періоду сезонного коливання попиту на рівні минулого року: 7,2 тис. грн. 4.2. Немонетарні цілі
5. За вартісні ознаки	5.1. Вищі цілі	5.1. Забезпечити стабільність надходження вартісної частини до бюджету з початку сезону на рівні 150 тис. грн. 5.2. Проміжні цілі
5.3. Нижчі цілі	5.3. Нижчі цілі	5.3. Провести торгівельну конференцію збутованої продукції

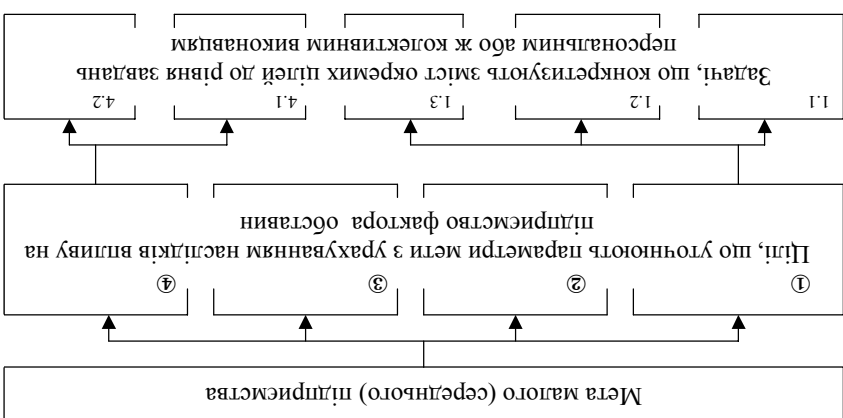
Ілюстрація табл. 3.1

Таблиця 3.1. Індикативна модель планування на МСП

Галузь	Підприємства		
	мікро	малі	середні
Промисловість та будівництво	Календарний план робіт Неформалізоване фінансове планування	Оперативне планування (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, матеріально-технічне постачання, збут, зовнішньо-економічна діяльність (ЗЕД)) Стратегічне планування	Оперативне планування (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, збут, матеріально-технічне постачання, ЗЕД) Стратегічне планування
Торгівля	Неформалізоване фінансове планування	Оперативне планування (маркетинг, ЗЕД, фінанси, персонал, закупки, збут) Стратегічне планування	Оперативне планування (маркетинг, фінанси, збут, персонал, закупки, ЗЕД) Стратегічне планування
Невиробнича сфера	Неформалізоване фінансове планування	Оперативне планування (маркетинг, фінанси, збут, персонал, поставки, ЗЕД) Стратегічне планування	Оперативне планування (маркетинг, фінанси, збут, персонал, поставки, ЗЕД) Стратегічне планування
Наука та наукове обслуговування	Неформалізоване фінансове планування	Оперативне планування (маркетинг, фінанси, персонал, поставки, збут, план виконання робіт, ЗЕД) Стратегічне планування Перспективне планування	Оперативне планування (маркетинг, фінанси, збут, персонал, поставки, ЗЕД, план виконання робіт) Стратегічне планування Перспективне планування

Перелічені та безліч інших факторів, що впливають, приводять до необхідності модифікації цілей та завдань, які були сформульовані на початку планового періоду. Це обумовлює їх еластичність.

Рис. 3.6. Взаємозв'язок мети, цілей та завдань у МСП



Схематично взаємозв'язок між трьома плановими категоріями, що згадувалися на рис. 3.6. Очевидно: підприємство (навіть вкрай мале) керується системою цілей, кожна з яких конкретизується відповідними завданнями. Кількість перших та других залежить, насамперед, від складності проекту, що замислив підприємець. І, крім того, від ретельності проработки шляхів втілення його у життя; від місця, яке займає підприємство у зовнішньому середовищі бізнесу; від можливостей (фінансових, інтелектуальних, технологічних тощо), які воно має, так би мовити, на "старті" та на самій "дис-танції".

На відміну від цілей, що, як ми бачили, можуть мати й якісну інтерпретацію, завдання мають чисельну кваліфікацію. І, напевно, раніше, котрий ідентифікує місце завдання у загальній системі дій з точки зору значення, яке приділяється останнім (головні, другорядні, забезпечуючі).

концентрованої формі відбиває погляди власника на умови, за яких можливе досягнення поставленої мети.

Таблиця 3.4. Приклади внутрішніх протиріч у МСП

Протиріччя	Ілюстрація
1. Між засновниками	1.1. З приводу розподілу повноважень між органами корпоративного управління 1.2. З приводу напрямків використання чистого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства за результатами роботи у звітному періоді 1.3. З приводу персональних призначень посадових осіб та критеріїв оцінки результатів їх діяльності
2. Між засновниками та членами виконавчого органу	2.1. З приводу фінансових результатів за підсумками звітного періоду 2.2. З приводу оцінки ризиків, що супроводжували здійснення бізнесу в цілому та в окремих проектах 2.3. З приводу методів, за допомогою яких втілюється у життя корпоративна бізнес-політика
3. Між виконавчим органом та персоналом	3.1. З приводу відповідності розмірів оплати праці та внеску у досягнення загальних результатів роботи 3.2. З приводу пануючого на підприємстві стилю управління
4. Між функціональними менеджерами	4.1. З приводу різного уявлення фахівців щодо місця, яке займає підприємство у зовнішньому середовищі бізнесу та шляхів вирішення проблем, що виникають 4.2. З приводу обмежень, які накладають на їх діяльність власник або вповноважений ним орган

Життя час від часу демонструє нам носіїв досить поширеного в певному середовищі гасла: "Прибуток за будь-яку ціну". Наслідком політики, що стоїть за ним, є наповнення ринку товарами сумнівної якості, а то й просто небезпечними для використання або вживання; нанесення втрат оточуючому середовищу; перенесення центру тяжіння господарської діяльності у так звану "тінь" або навіть її криміналізація.

Діаметрально протилежною за способом мислення та діяльності



## Найменування планових документів, що розробляються

## Ким затверджуються (розробляються)

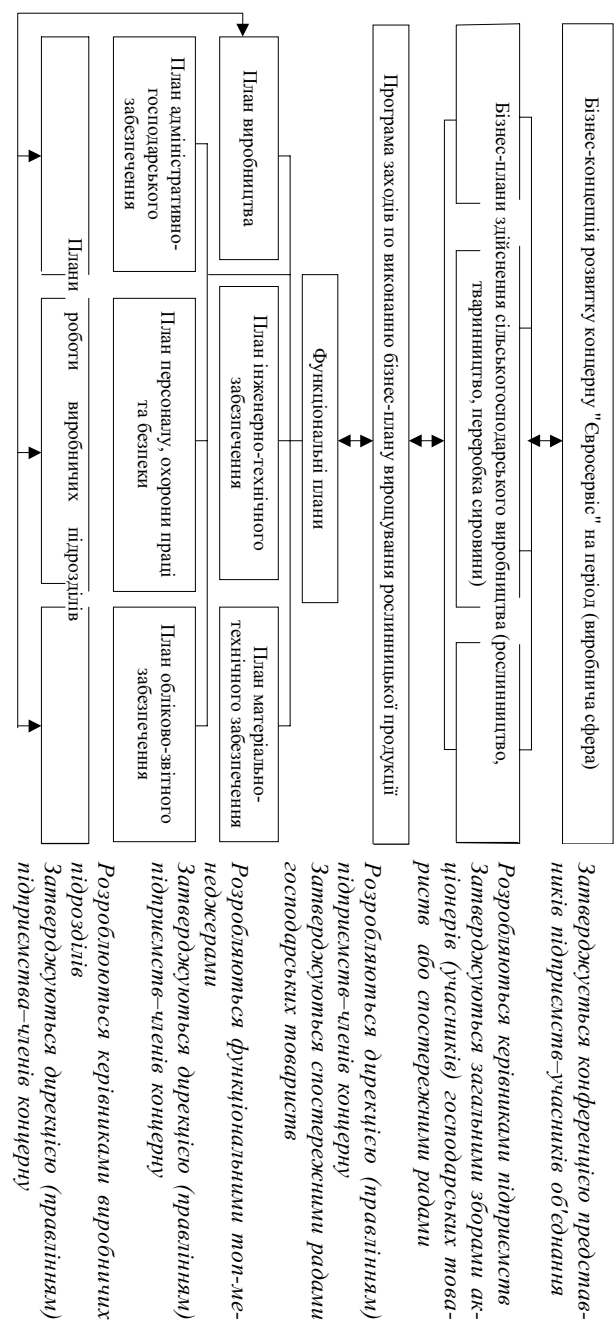
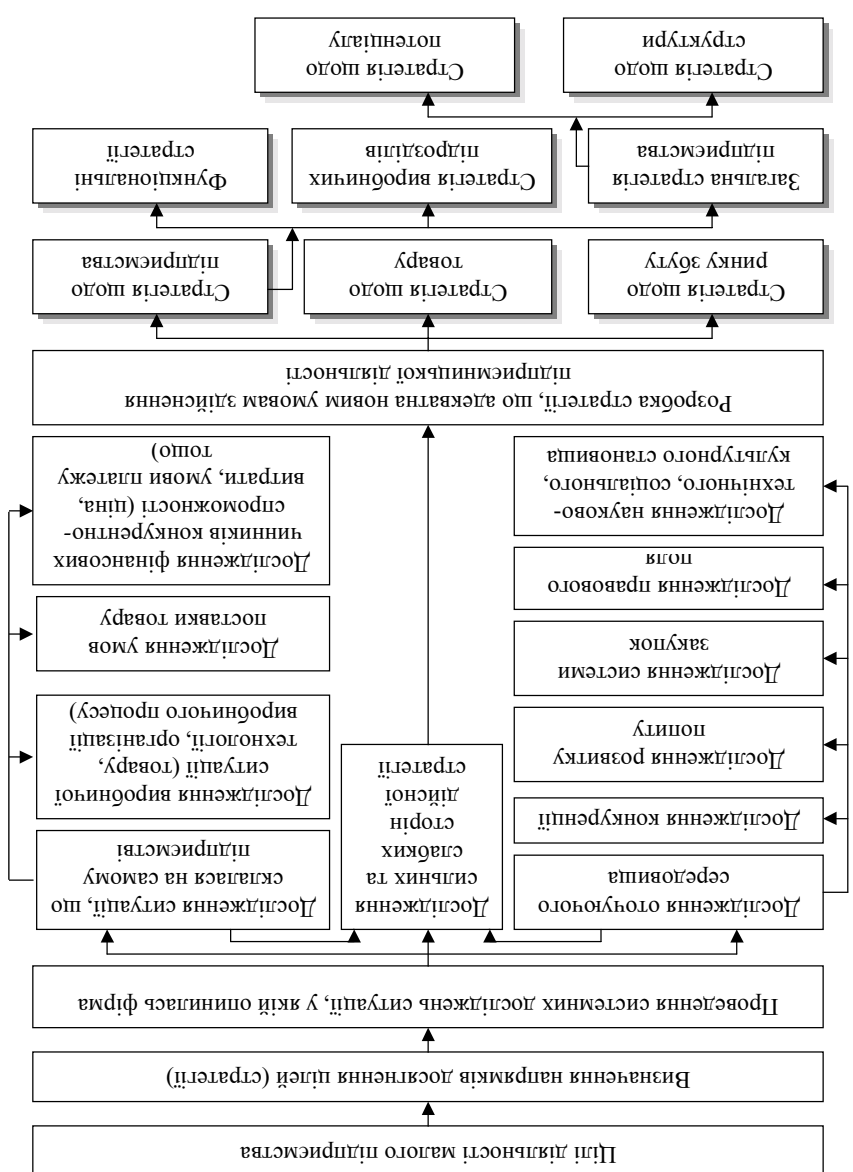


Рис. 3.9. Види планів та розподіл за рівнями у концерні "Євросервіс"

Рис. 3.8. Послідовність розробки та види стратегій МСП



вої політики. Це політика підбору та підготовки кадрів, політика мотивації персоналу. Повин перецінені та оплатити праці, політика мотивації персоналу.

Результатом дослідження є вибір конкретної сфери діяльності (у нашому прикладі – рослинництво або переробка сільгосппродукції). У певному розумінні це – доленосне рішення, бо кроки, що відбуваються потім, мають за наслідок "зв'язування" капіталу шляхом матеріалізації останнього у технічних засобах, будівлях, устаткуванні тощо. У цій ситуації спроби зупинитись чи "зійти з дистанції" можуть не мати успіху. Залишається або зізнатися у тому, що вибір виявився помилковим, або "стискаючи зуби" продовжувати рух вперед<sup>8</sup>). Та тільки у тому випадку, коли стабільною залишається ситуація зі збутом. Саме тому, що після товару та технології, ринок – третя складова визначення спеціалізації господарської діяльності. Бо навіть при бездоганній організації виробничого процесу та впровадженні найсучасніших інновацій, відсутність попиту (інакше кажучи, неконкурентноздатність товару, що запропонований покупцеві) може мати фатальний характер для підприємницького проекту.

Не менш важливим є дослідження стану справ на самому підприємстві. Така аутодіagnostика завжди виконується у режимі порівняння з фірмами-суперниками за прихильність покупців. А що до критеріїв такого співставлення, то серед них й особливості самого товару (асортимент, конструкція, дизайн, упаковка), й стан виробничого процесу (рівень технологій, наявність високопродуктивного чи ресурсозберігаючого обладнання), й фінансово-економічна ситуація (ціна, платіжні умови, потреби в інвестиціях) тощо.

Зі схеми видно, що у всякому конкретному випадку має місце декілька альтернативних варіантів стратегій або, інакше кажучи, сценаріїв. Приймаючи рішення відносно вибору найкращої з них, слід керуватися наступними критеріями:

- відповідність стратегії цілям та політиці підприємства;
- можливість ефективного використання потенціалу підприємства для забезпечення конкурентних переваг на відповідному ринковому сегменті;
- рентабельність коштів, які інвестовані у заходи щодо реалізації стратегії;

<sup>8</sup>Вже декілька років втілює у життя план створення калійного терміналу на річці Південний Буг товариство з обмеженою відповідальністю "Никотера". За час, що минув, декілька разів змінювалася глобальна спеціалізація підприємства. Але у будівництво вкладені шалені гроші і воно (коли швидко, коли ледь-ледь) триває. Не зважаючи ні на що.

д) витрати праці та часу при використанні різних типів планування.

Планування "зверху-вниз" передбачає встановлення власником (уповноваженою особою) цілей, визначення "місії", довгострокової бізнес-політики, стратегії та затвердження загальних планів. У задачі нижчих рівнів управління входить лише конкретизація даних планів в сфері їх відповідальності та доведення до виконавців. При цьому забезпечується конвергенція цілей та планів всіх підрозділів, в чому проявляється істотна різниця між плануванням "знизу-вверх", спостерігається економія часу на інтеграційні та узгоджувальні процеси, тому що підплани вирівнюються на кінцеві плани та цілі. Хоча логіка планування зверху здається природною в організаціях, вона водночас не вільна від недоліків, основний з яких – вертикальна взаємозалежність планів. Особливо на середніх підприємствах може виникнути така проблема, коли вище керівництво не може встановити остаточно цілі та плани без перевірки досяжності окремих підцій та підпланів. Тенденція до централізації планування пояснюється тим фактом, що доброякісність підпланів значною мірою залежить від загальних планів. З іншого боку, це неминуче призводить до зменшення ступеня участі низових рівнів і плани мають характер завдань, що не тільки має негативний вплив на мотивацію підлеглих, але й веде до інших складнощів. Так, наприклад, вище керівництво або обрана ним структурна одиниця планування без взаємодії з підпорядкованими областями встановлюють порівняно конкретні плани, що при певних обставинах веде до інформаційних проблем та зниження гнучкості планів. Зі збільшенням розмірів підприємств керівництво, як правило, не володіє достатньо детальною й актуальною інформацією, щоб запланувати заходи підприємства на нижчих рівнях. Таке планування дозволяє достатньо ефективно управляти мікро- та деякими малими підприємствами. Припущення про те, що планування "униз" потребує менше трудових витрат, виявляється при збільшенні розмірів фірми не таким обґрунтованим. У випадку нереалістичності встановлених зверху цілей та планів, виникне потреба у додаткових зусиллях підпорядкованого відділу по їх коригуванню.

З погляду мотивації рекомендується участь у розробці планових рішень всіх рівнів управління, що реалізується при плануванні "нагору". На противагу плануванню "униз", розвиток і рішення планів починається тут із нижчих рівнів менеджменту. Окремі організаційні

затверджуються вищестоящими органами: дирекцією (п्राвавінним) підприємства розробляють функціональні плани, які узгоджуються та обираються та затверджуються бізнес-концепцією, керівники банком, існує логічна організаційна структура. Керує діяльність до виробничої компанії "Євросервіс" (рис.3.9), де, як характерне, на наш погляд, кругове планування. Ось як це виглядає, на наш погляд, кругове планування. Ось як це виглядає, на наш погляд, кругове планування. Ось як це виглядає, на наш погляд, кругове планування.

Для деяких малих та середніх фірм, що є товариствами з обмеженою відповідальністю та закритими акціонерними товариствами, які розробляються на підлеглих рівнях. Компетентні [21] з кількох запропонованих альтернативних варіантів підприємства (що входить до законодавства до їх мо, що в їх функції входить вибір та затвердження планів роботи, вони не завжди є співробітниками фірми, тому цілком припустимі акціонери, яких, по-перше, може бути чимала кількість та, по-друге, нерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори.

На наш погляд, планування "зверху-вниз" у чистому вигляді буде притаманно мікропідприємствам та більшості малих, які за своїм статусом відносяться в основному до приватних фірм або товариств з обмеженою відповідальністю. Проста організаційна структура та невеликі обсяги діяльності зумовлюють доступність для олігарху стан справ керівників, нескладні інформаційні потоки. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори.

На наш погляд, планування "зверху-вниз" у чистому вигляді буде притаманно мікропідприємствам та більшості малих, які за своїм статусом відносяться в основному до приватних фірм або товариств з обмеженою відповідальністю. Проста організаційна структура та невеликі обсяги діяльності зумовлюють доступність для олігарху стан справ керівників, нескладні інформаційні потоки. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори.

На наш погляд, планування "зверху-вниз" у чистому вигляді буде притаманно мікропідприємствам та більшості малих, які за своїм статусом відносяться в основному до приватних фірм або товариств з обмеженою відповідальністю. Проста організаційна структура та невеликі обсяги діяльності зумовлюють доступність для олігарху стан справ керівників, нескладні інформаційні потоки. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори.

На наш погляд, планування "зверху-вниз" у чистому вигляді буде притаманно мікропідприємствам та більшості малих, які за своїм статусом відносяться в основному до приватних фірм або товариств з обмеженою відповідальністю. Проста організаційна структура та невеликі обсяги діяльності зумовлюють доступність для олігарху стан справ керівників, нескладні інформаційні потоки. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори. Логічна модель планування "нагору" може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори.

одиноці планують також цілі, заходи, ресурси тощо, далі передають свої плани у вищі інстанції, де вони узагальнюються, координуються й інтегруються. При цьому окремі підпорядковані плани є вихідним пунктом для загальних цілей і планів підприємства. Така послідовність дій відповідає індуктивному розвитку програм у тимчасову багатовступінчасту систему планів. Перевагами даного типу планування є, по-перше, полегшення ідентифікації цілей і планів на наступних рівнях. По-друге, при цій формі організації забезпечується значна узгодженість інформації, досвіду і сфери відповідальності носіїв планування і реалізації, що сприяє підвищенню реалістичності. По-третє, поступовим узагальненням планів на різних рівнях управління досягається їх автоматична вертикальна інтеграція. Для забезпечення горизонтальної координації повинні бути прийняті додаткові заходи.

Планування "нагору" наштовхується, проте, і на значні труднощі, що є наслідком вертикальної взаємозалежності планів. На противагу плануванню "униз", при якому часткові плани впливають з вищих цілей, безпека планування "нагору" полягає у можливості розбіжності окремих цілей і планів. У подібному випадку потрібна так звана негативна координація (настроювання нижчих цілей на загальний рівень або зміни цілей і заходів окремих областей) чи введення планування "униз". Зазначена проблема буде регулярно з'являтися, тому що для їх збіжності передбачається, що вищестоящі цілі і плани повинні інтегруватися у вже існуючі окремі програми, що відомі всім залученим до процесу планування. Тут ми наштовхуємося на логічну проблему: неможливість розробки підпорядкованих цілей, планів і альтернатив без зведення вищестоящих цілей, планів і альтернатив, і навпаки.

Хиби, які притаманні двом попереднім варіантам логіки планування, усуваються при круговому або зустрічному плануванні. Основний його принцип полягає у тому, що кожний рівень управління планує діяльність у сфері своєї безпосередньої відповідальності і одночасно контролює й інтегрує планування підпорядкованих інстанцій. Таким чином, по-перше, проявляється позитивний вплив планування на мотивацію учасника. Другою особливістю є специфічна комбінація центрального планування і координації та децентралізованого планування лінійних інстанцій, що дозволяє розв'язати циклічну проблему. Процес починається з установлення вищих цілей, що спираються на глобальні плани, вони можуть бути по-

тованість. Чає від часу ставиться під сумнів виконання зовнішньої мінеральні добрива. Катастрофічно збільшується дебіторська забор-лені насіння, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин, Останні не виконують умов контрактів щодо розрахунків за постав-паять від неонов'язковості сільськогосподарських товариств. *Варіант перший*. Комерційні підприємства об'єднання потер-

в'язують не з різними варіантами розвитку події. Окремі групи менше жерів по-ности експортно-імпорتنих операцій. Прирівнюють планів щодо підвищення ефектив-діє на міжнародному ринку сільськогосподарської продукції. При-Одне з відомих в Україні об'єднань вже багато років активно Спробуємо продемонструвати зміст наведених міркувань на при-ним впровадженням кожного з них окремо.

ного використання засобів досягнення цілі у порівнянні з послідов-нерті, що означає збільшення загальної результату від комп'ютер-При цьому результатам успішної стратегії є виникнення ефекту си-му розвитку фірми та забезпечує зростаючу ділову активність. новленої ринкової компетенції, що в сукупності сприяє поступово-ному підприємницькому сетменті, уточнює пріоритети в межах вста-виробничі ресурси (технологічні, фінансові, трудові тощо) на вибра-лює конкретну спеціалізацію господарської діяльності, концептує-між підприємством та зовнішнім середовищем. Зокрема, встанов-

За визначенням, стратегія регулює відносини, які складаються політикою. зуміло, що рух цей відбувається у межах, які встановлені бізнес-визначення напрямків та джерел засобів руху до них [60, р.13]. Зро-них довгострокових цілей та вирішених задач підприємства шляхом сить, що призначення стратегії полягає у "досягненні функціональ-

У менеджерському лексиконі почало активно використовувати-ся з середини двадцятих сторіччя. Одна з перших дефіцій гла-кої (*stivos*) – армія, *ago* – управління) означає управління військом.

Слово це запозичене з вісьскової термінології і дослівно з грець-рішення. На черзі – стратегія. ду збігаються, продовжують досягати кінцевої мети. І якщо наші потяги з цього приво-носії з вищестоящими правдами. Більш принципними є питання Важливо, кінцеві кінцеві, не те, чи існує паперовий або електронний яких вона чи її окремі елементи викладає, – не одне й теж саме. Маємо надію, що читачі зрозуміли: політика та документи, у

економічних контрактів. Заобігти цьому можливо за рахунок відкрит-тя нового напрямку діяльності – рослинництва. Задля цього слід сформувати власний виробничий потенціал за рахунок, по-перше, приватизації цілісних майнових комплексів, що належать державі у відповідній сфері; по-друге, залучення певної кількості техніко-технологічних засобів, які б дозволили обробляти не менше 40...50 тисяч гектарів орендованої ріллі.

Валовий збір зернових та олійних культур на 60-70 відсотків забезпечить щорічні потреби у закупівлі сировини на внутрішньому ринку. *Варіант другий*. Виходячи з того, що сільськогосподарське ви-робництво – вкрай ризиковане, бо знаходиться під впливом природ-но-кліматичних факторів, які є некерованими, слід зосередити зу-силля на розвитку виробництв з глибокої переробки сировини. Ви-рошування пшениці, насіння соняшнику, сої, рапсу, інших експорт-ноорієнтованих культур залишити прерогативою незалежних (у орга-нізаційно-правовому розумінні) від об'єднання підприємств.

Відмовитися від надання останнім незабезпечених товарних кре-дитів. За рахунок продажу закордонним партнерам кінцевих про-дуктів (ціна яких відповідно більша) мотивувати селян до довгост-рокової співпраці за рахунок підвищення закупівельних цін. Встановити наступні пріоритети щодо виробничих потужнос-тей: на початковому етапі використовувати схеми з переробки да-вальницької сировини на закордонних підприємствах<sup>\*)</sup>, у подальшо-му – накопичення достатніх обігових коштів зі створенням, нарешті, власних виробництв в Україні.

Відмовимося від коментарів щодо змісту кожного з наведених напрямків. Тим більш, що життя вже вирішило їх долю. Спробуємо лише розібратися у обставинах та процедурах, що обумовлюють прийняття стратегії – цього вкрай важливого планового рішення. В узагальненому вигляді вони показані на рис.3.8. Очевидно, що стра-тегія є своєрідною реакцією підприємства (групи підприємств) на події, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Його стан, до речі, оцінюється в динаміці: у минулому, у поточному розвитку та у передбачуваному майбутньому.

<sup>\*)</sup>Слід зазначити, що вони мають у своєму розпорядженні новітні ресурсозбері-гаючі технології, які в одночас збільшують вихід готової продукції високої якості з мінімальними витратами. Від того ціни на кінцеву продукцію (олія, борошно) є конку-рентноздатними.

Виходячи з цього, організація планування на малих та середніх підприємствах повинна проводитися не методом "проб та помилок", а шляхом використання методів, описаних у табл. 3.6.

Задля чого у складі підприємства повинні бути такі функції управління: визначення цілей, можливостей, проблем та альтернатив; розробка відповідної програми за умов невизначеності, що пов'язана з ринковою системою господарства, але й внаслідок складності всієї асортиментної роботи щодо виконання планів з-за мінливості кон'юнктури та необхідності уточнення та коригування планів [50, с.90].

### 3.3. Організація корпоративного планування на малих та середніх підприємствах

Впровадження внутрішнього планування на підприємствах малого та середнього бізнесу здійснюється до категорії управління яких належать підприємства, необхідність яких зумовлена нездатністю господарського суб'єкта завести адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та внутрішньому світі фірми. Однією з особливостей українського підприємництва є його прискорення революційний розвиток порівняно з країнами, які мають традиційну ринкову орієнтацію, де еволюція проходить поетапно, одна управління змінюється парадигма зміни в залежності від вимог часу та змін в економічному середовищі. Тож однією з передумов конкурентоздатності українських фірм на внутрішньому та зовнішньому ринку є адаптація до вітчизняних умов передового світового досвіду в сфері менеджменту, де, як ми з'ясували у розділі 2.3, підприємства мають спе-

Специфічним різновидом програми є проект. Його особливість полягає у вирішенні певних задач поза існуючими організаційними структурами фірми. На менеджерському жаргоні проект іноді називають непоновленими планами, які "амортизуються" за тривалістю їх здійснення. Темати проектування можуть бути: здійснення експансії на новому ринковому сегменті; впровадження інноваційного товару у асортиментний портфель фірми; запуск технологічного обладнання у зв'язку з розширенням або реконструкцією виробничих потужностей тощо.

Слід зазначити, що малі підприємства навіть в більшій мірі схильні до проектування, ніж великі. Бо якщо останні мають більш-менш стабільну діяльність у межах масового або серійного виробництва, то малі зайняті здебільш виконанням індивідуальних замовлень (виготовлення яхт або меблів, інжиніринг, консалтинг та таке інше). Кожне з них за організаційно-економічною природою – окремих проект.

Аналіз господарської практики свідчить про існування різних видів проектів:

експериментальний, коли проблема, яка потребує вирішення, є маловідомою;

пілотний, що пов'язаний з перевіркою результатів, одержаних внаслідок експериментального дослідження. Вони також виконуються, коли проблема відносно добре визначена, але існують альтернативні варіанти її вирішення;

демонстраційний проект, за допомогою якого з'ясовують ефективність того чи іншого рішення.

Останнім у лаві планових рішень знаходиться, власне, план. З погляду А.Файоля, "вироби" процесу планування матеріалізуються при різних обставинах відповідними способами. Найважливішим серед них та найбільш ефективним інструментом управління є план діяльності фірми. Він охоплює водночас результат, який маємо отримати; напрямок дій, яким слід прямувати; етапи, на які поділений шлях до мети; методи, що доцільно використовувати. Базою плану є:

джерела внутрішніх ресурсів підприємства (виробничі потужності, кадри і таке інше);

розміри незавершеного виробництва;

оцінка обставин, що впливають на розвиток науково-технічних, фінансових та інших умов, від яких залежить бізнес.

Розробка плану являє собою "одну з найскладніших та найваж-

дани, наведені у табл. 3.6.

при виборі організаційної структури планування можуть служити налі до 10 осіб, очевидно, немає, тому орієнтиром керівництву МСП ренні власного планування відділу на мікрофірмі з кількістю персоналу, що деякі з наведених вище форм планування прийнятні та необхідні далеко не для всіх підприємств. Наприклад, потреби в створенні планування окремих функцій, кінцевого вибору напрямків діяльності та розробки відповідної програми за умов невизначеності, що пов'язана з ринковою системою господарства, але й внаслідок складності всієї асортиментної роботи щодо виконання планів з-за мінливості кон'юнктури та необхідності уточнення та коригування планів [50, с.90].

В цьому проявляється один з основних законів планування – опінок персоналу.

наради з метою виявлення думок, одержання корисної інформації та вивчення ситуації: проводити консультації, вивчати ситуацію з метою прийняття рішення, а не для того, щоб просто повідомити про це керівництво. З урахуванням особливостей сектору МСБ, окремі з наведених вище форм планування прийнятні та необхідні далеко не для всіх підприємств. Наприклад, потреби в створенні планування окремих функцій, кінцевого вибору напрямків діяльності та розробки відповідної програми за умов невизначеності, що пов'язана з ринковою системою господарства, але й внаслідок складності всієї асортиментної роботи щодо виконання планів з-за мінливості кон'юнктури та необхідності уточнення та коригування планів [50, с.90].

Оскільки, розглядаючи різні варіанти організації форм планування підприємства щодо планування діяльності, що долається шляхом співробітництва з робітниками планування, а не доміном – нестача знань спеціалістів підприємства та поточних проблем, провадять навчання персоналу фірми методами те, що вони пропонують об'єктивне та неупереджене вирішення питань спілок можуть заповнити цей вакуум. Перевагою цього є стратегії. Зовнішні організації, радники, консультанти з підприємствами важливих складових планування, наприклад, розвиток нової продукції, розширення діяльності на середніх фірмах, особливо в галузі планування, але частіше на роботі фахівців. Експерти фірми, та їх потреби в плануванні не завжди дозволяють створювати зовнішні консультанти, умови, за яких діють малі та середні підприємства.

радіальні витрати на МСП залучити фахівців з планування на всіх наварів при найчастіше скороченні бюджету на утримання, по-третє, а також їх утримання з загальною метою планування (виробництва, маркетингу, виробництва фінаНСІВ), доцільно вивчати тенденції з координацією планів окремих функцій підприємства до досягнення цілей з іншого боку, до несправляння свого відділу; по-друге, підвищення мотивації, коли кожний з них працює, по-перше, краща обізнаність у

Таблиця 3.6. Організаційні форми планування на малих та середніх підприємствах

Організаційні форми	Мікро-підприємства	Малі підприємства	Середні підприємства
Власник (уповноважений орган або особа)	Особисто планує діяльність фірми	В залежності від характеру діяльності	Стратегічний рівень планування
Лінійні керівники	Залучаються (якщо є)	Планують діяльність підлеглих підрозділів	Беруть участь у тактичному та стратегічному плануванні
Команди планування	Немає	Можуть створюватися	Створюються з представників та керівників функціональних підрозділів
Плановий підрозділ	Немає	В залежності від потреб та обсягів планової роботи може бути створена власна планова одиниця	Створюється
Зовнішні консультанти	Можуть залучатися в особливих випадках, наприклад, при створенні бізнес-плану на вимогу банку тощо	Можливо підприємству недоцільно створювати власний плановий підрозділ, цілком вистачить консультантів	В залежності від кваліфікації власних плановиків залучаються в тій чи іншій мірі

Як бачимо з табл. 3.6, перші три категорії не передбачають виділення планування у самостійну систему. Менеджери різних рівнів займаються ним поряд з виконанням інших управлінських обов'язків. Більш того, навіть при наявності відповідного фахівця або спеціального відділу в функції керівників все одне будуть входити елементи планування, тому що ряд з них неможливо та недоцільно делегувати: перед усім це виробка цілей та задач стратегії, політики, курсу дій підприємства. Подібної думки додержується й американець Р. Акофф: "Якщо на такий спеціальний підрозділ повністю покладатися відповідальність за підготовку плану та за його представлення ме-

на основі технічної інформації, що враховують сучасні тенденції управління - кої думки. Оскільки з них є системний підхід, вихідним пунктом доступу до інформації є принцип системності. Підприємство, яке працює в умовах конкуренції, повинно мати певні переваги, які дають йому можливість конкурувати з конкурентами. Підприємство, яке працює в умовах конкуренції, повинно мати певні переваги, які дають йому можливість конкурувати з конкурентами.

а) *власники та управлінці* повинні бути: Основна задача керівництва - встановлення основних напрямків діяльності підприємства та стратегії досягнення цілей. Воно є "архітектором процесу планування, визначає його основні фази та послідовність планування" [5, с.58];

б) *лінійні керівники та фахівці*, до повноважень яких входять середні - та короткострокове планування діяльності дорученої області;

в) *команда планування*, до складу якої можуть входити представники функціональних підрозділів, лінійні керівники та топ-менеджери. Важливішими завданнями такої групи є підтримка вищого керівництва шляхом розробки цілей, стратегій та напрямків їх виконання, координації окремих планів та інтеракції їх у комплексний документ, доведення планових завдань до виконавців, перевірка та оцінка планів. За умов МСП команди можуть служити непоганою альтернативою планового відділу, коли фінансові ресурси обмежені, або обсяги планової роботи не такі великі для створення окремого відділу спеціалізованої структури планування, коли кожний елемент системи займається плануванням діяльності дорученої області.

неджером для ухвалення, то тим самим плануванню у більшості випадків надається ведмежа послуга" [3, с.160]. В задачі планового підрозділу входить проробка завдання, аналітичні розрахунки, прогнози, деталізація та складання окремих функціональних планів.

Другим принципом формування корпоративного планування на МСП є принцип емерджентності: з ростом складності системи підвищується ймовірність відхилення цілей окремих елементів від загальних. Тому при побудові внутрішньофірмового планування впроваджується координація підцілей окремих підрозділів (на горизонтальному рівні) та інтеграції їх у систему загальних цілей підприємства (вертикальна узгодженість).

Принцип зворотного зв'язку передбачає побудову замкнутого інформаційного обміну між суб'єктом та об'єктом управління. Тобто, з одного боку, керівникові для виконання планових функцій необхідно володіти певною інформацією про стан справ на підприємстві, яку він одержує від підлеглих для встановлення цілей та задач, розробки планових передбачень та прийняття рішень. З іншого боку, вищезгадані розроблені елементи плану необхідно довести до відомо виконавців і за необхідністю узгодити їх тощо.

Останні два принципи відіграють особливу роль при виборі логіки планування на підприємстві. Тут мають місце три альтернативи: "зверху-вниз", "знизу-догори" та кругове. Основні критерії, якими керуються організатори управління при визначенні своїх переваг, такі:

а) *умови реалізації*. Реалізація загального плану системи можлива тільки тоді, коли виконуються підплани всіх структурних одиниць (окремих підрозділів та виконавців), що забезпечується при виконанні таких речей: поінформованість відповідальних співробітників про ту частину плану, яку потрібно виконати; вміння реалізувати те, що на них покладено, а це залежить від особистої кваліфікації, компетенції, доступу до інформації, ресурсів, реалістичності цілей;

б) *умови планування*. Можливість встановлення планів, нівелювання та інтегрування їх у вищестоящі, або вироблення програми з загальних планів;

в) *передумови координації та інтеграції планів*;

г) *потреби в комунікації* як вертикальної, так й горизонтальної задля інформаційного обміну та узгодження планів;

"Представление себе" "языка" до певного календарного періоду поточних програм (проектів), що виконуються на підприємстві його співробітниками, спеціалістами фірми або комплексними творчими колективами, що сформовані відповідним чином виключено на період вирішення тієї чи іншої проблеми.

Найменування розділу	Зміст розділу
1. План маркетингу	Асортиментний склад товару, що пропонується ринку, обсяги продажів та його динаміка у часі; обсяг запасів товарів у місцях їх зберігання; ціни продажів; розподіл товару на ринкових сегментах; умови продажів (пакування, доставка, сервісування, гарантії, умови задоволення потреб роздрядців); комунікаційні заходи; порядок розрахунку, зняття, комунікаційні заходи; задоволення потреб роздрядців; а також розвитку збуту (реорганізація збутової мережі, впровадження системи маркетингу)
2. План виробничих потужностей	Встановлення розміру виробничих потужностей відносно кожної складової асортиментного портфоліо; визначення динаміки виробничих потужностей протягом планового періоду (експансія, підтримання досягнутого рівня, зростання); рівень використання виробничих потужностей
3. План виробництва	Номенклатура продукції, що випускається; обсяг виробництва продукції кожного виду; визначення типу виробництва (масове, серійне, одиничне); строки виконання виробничих замовлень
4. План закупівлі	Визначає обсяги матеріальних, паливно-енергетичних та інших ресурсів, що необхідні для виконання виробничого плану (з урахуванням розмірів мінімальних запасів матеріальних ресурсів); постачальників та умов господарської взаємодії з ними
5. План персоналу	Визначення потреби у кадрах відповідно до організації виробничої структури підприємства та штатного розпису; оптимізація кадрових переміщень; заходи щодо підвищення освітнього рівня та кваліфікації кадрів; заходи морального та матеріального заохочення
6. План досліджень та розв'язку	Програми освоєння нових видів виробів, нових технологій; впровадження нової техніки; одержання ліцензій; дослідження маркетингу; зменшення витрат на виробництво та збут продукції
7. Фінансовий план	Визначення джерел фінансування засобів, інвестицій; розробка бюджетів; проектування фінансових потоків; оптимізація витрат податків

Таблиця 3.5. Характеристика розділів плану діяльності фірми

відносна ринкова частка підприємства у порівнянні з бізнес-суперниками;

ймовірність одержання прибутку та можливість виникнення збитків у кожному з альтернативних варіантів.

Вони цілком прийнятні до усіх видів стратегій, що наведені на рис.3.8. Свої напрямки розвитку має ринок збуту; товар, який пропонується споживачам, щоб задовольнити їх потреби; нарешті, саме підприємство як суб'єкт господарських відносин. В останньому випадку мова йде про загальну стратегію підприємства, стратегію його центрів прибутку (основні виробничі підрозділи) та центрів витрат (забезпечуючі та обслуговуючі підрозділи), а також функціональні стратегії (виробництва, маркетингу, логістики).

При бажанні та можливостях власник або керівник малого підприємства здатен продовжити деталізацію. У нашому прикладі (див.рис.3.8) загальна стратегія поділяється на частини:

стратегія щодо структури підприємства (йдеться про організаційну структуру та структуру управління, зв'язки з постачальниками й посередниками тощо);

стратегія щодо потенціалу підприємства, який відповідно до прийнятого рішення може розширюватись, залишатися стабільним або згортатись.

Зрозуміло, що зміни цілей призводять до втрати актуальності вибраних напрямків руху й процес визначення стратегії циклічно повторюється.

Ще одне вкрай важливе рішення, яке приймають в малих та середніх підприємствах, - програми. На цьому рівні відбувається конкретизація цілей та задач, що стоять перед фірмою. Але програмні передбачення майбутнього не є тривіальним рухом зверху до низу по сходнях управлінської ієрархії. Їх характерна ознака: можлива розбіжність між терміном виконання програми та календарними періодами (місяцями, кварталами, півріччями, роком). У концерні "Євро-сервіс", наприклад, створення корпоративної локальної обчислювальної мережі відбувалося протягом чотирьох місяців, включаючи розробку специфічного програмного забезпечення.

Крім однозначного встановлення результату, який очікується, та терміну його одержання програма обов'язково містить у собі перелік необхідних ресурсів (перш за все, фінансових), а також осіб, що залучені до їх, так би мовити, "освоєння". Не виключене й розподілення заходів, що передбачаються програмою, на окремі етапи.

На другому етапі заплановані зміни впроваджуються на фірмі. На третьому етапі нововведення впроваджуються на фірмі. На четвертому етапі нововведення впроваджуються на фірмі. На п'ятому етапі нововведення впроваджуються на фірмі.

Крім сукупного попиту на продукцію, необхідно брати до уваги й внутрішній потенціал підприємства, тобто виробничу потужність фірми, що визначає найбільший обсяг випуску продукції заданого асортименту та якості, який може бути досягнутий при максимальному використанні наявних ресурсів, сучасних технологій та методів управління. В практиці прийнято класифікувати виробничу потужність на теоретичну, практичну, нормальну та планову.

Дана величина доволі гнучка, при необхідності вона може бути змінена шляхом модернізації, автоматизації, збільшення кількості обладнання, а також підвищення змішаності робіт. Розрахунок потужності здійснюють опіраючись на виробничі пікети, заходи за усунення "вузьких" та "широких" місць у виробничому пікеті, заходи за усунення диспропорцій та найраціональніші інвестиційні шляхи, спрямовані на підвищення виробничої потужності підприємства. Порядок планування виробничих потужностей для малого підприємства наведено в формі 5 додат.Л.

**Таблиця 3.12. Порядок розрахунку виробничих потужностей на МСП**

доволі поширений на вітчизняних МСП, де керівництво не має, як правило, економічної освіти та вважає планування, по-перше, дуже складним та неточним процесом, по-друге, непотрібним за умов сьогоднішнього, мотивуючи це законодавчими, політичним та соціально-економічними колізіями, які спіткають український бізнес. Дана форма задовольняє нужди у плануванні мікропідприємств, яким потреби у формалізованому плануванні в основному немає: бізнес невеликий, тому цілком вистачить планових розрахунків. З точки зору стадій життєвого циклу, воно відноситься до фаз "зародження" та "дитинства", коли мала чи середня фірма може добре себе почувати завдяки вдалій підприємницькій ідеї, відсутності конкурентів тощо. Надалі, за мірою "дорослішання", зі змінами в економічному середовищі, структурі та вимогах ринку тощо, бізнес стикається з вибором (в залежності від успішності попередніх дій, наявності достатнього капіталу та інших передумов): ріст, закріплення своїх позицій або виживання.

Будь-який з зазначених шляхів потребує зваженої та продуманої програми дій, раціонального використання наявних ресурсів. Тому керівництво МСП приходять до усвідомлення необхідності планування, переходу від неформальних форм до систематизованих і, перш за все, раціонального використання та контролю над фінансовими ресурсами. В протилежному випадку, досягнутий рівень та попередні зусилля з організації справи можуть швидко зійти унівець.

Наведемо приклад з практики сучасного бізнесу, коли несплановані дії керівництва довели до ліквідації процвітаючої колись фірми, яка займалася побудовою яхт у м. Миколаєві. За юридичним статутом дане підприємство було товариством з обмеженою відповідальністю та мало чотирьох засновників з технічною освітою. Попереднього досвіду роботи в бізнесі в них не було. Продукція даної компанії була надзвичайно високої якості та користувалася попитом як на вітчизняному, так й на зарубіжному ринках. Оскільки діяльність була успішною, фірма заробила певний капітал, та постало питання про розширення справи за рахунок побудови яхти не для конкретного замовника (як це було раніше – за умов передоплати), а на власний коштів, в надії, що знайдеться покупець в майбутньому. Ці роботи вимагали значних інвестицій, і усі обігові кошти фірми були заморожені в даному проекті. Але бажаних придбати таку модель не знайшлося. Це була перша помилка власників – нерозроблена та необгрунтована стратегія розвитку. Потім фірма одержала замовлення

Етап	Формула
1. Визначається середньорічна виробничая потужність, виходячи з планового періоду (на кінець періоду) та потужності (на початок періоду) та потужності вихідної потужності (на кінець періоду)	$C_{av} = C_b + \frac{C_m}{12} - \frac{C_{out}}{12}$
2. Розраховується річна виробничая потужність підприємства	$C_y = \frac{T^n}{F}$
3. Визначається коефіцієнт використання виробничої потужності	$K_c = N_y / C_{av}$
4. Проводиться аналіз "вузьких" та "широких" місць, планування заходів з вирівнювання трудомісткості	Якщо $C_y^{доп} < C_y^{навант}$ , то приймається рішення про довантаження, продаж або дання в оренду зайвого обладнання; якщо $C_y^{доп} > C_y^{навант}$ – пошук джерела поповнення потужності устаткування

новленні практики керуються трьома основними критеріями: зовнішніми (покупці, конкуренти), внутрішніми (витрати, фінансовий потенціал, виробничі можливості підприємства) та цілями фірми. Методика розрахунку ціни, запропонована Ф.Котлером, передбачає шість етапів у ціноутворенні: постановка цілей ціноутворення, визначення попиту, оцінка витрат, аналіз цін та товарів конкурентів, вибір методу ціноутворення, встановлення кінцевої ціни [28, с.357]. Не зупиняючись детально на процесах ціноутворення, яким присвячені спеціальні монографії, відмітимо лише необхідність дотримання принципу безбитковості при встановленні цін, що ставить нову задачу – визначення обсягів продажу. Для визначення критичного та оптимального розмірів товарної продукції та аналізу впливу ціни на вищезгадані показники доцільно використовувати формулу безбитковості:

$$O = C \cdot x = ПВ + ЗВ \cdot x,$$

де O – обсяг продажу, грн.; C – ціна одиниці продукції; x – кількість продукції; ПВ – постійні витрати, грн.; ЗВ – змінні витрати, грн.

Для визначення обсягів продажу в точці "нульового прибутку" можна скористатися такою формулою:

$$O_0 = \frac{ПВ \cdot O}{O - ЗВ},$$

де O – обсяг продажу, грн.; O<sub>0</sub> – обсяг продажу в точці безбитковості.

Так, наприклад, для малого підприємства "Меркурій" критичний обсяг виробництва майонезу на 2001 р. у перерахунку на натуральні одиниці буде дорівнювати 625,42 т (розрахунок наведений у табл.3.10).

Річний план надалі деталізується на плани за кварталами та місяцями, при складанні яких враховуються умови існуючих контрактів щодо строків поставок, особливості сезонного попиту на продукцію та інші фактори. Як бачимо з форми 1 (додат.Л), квартальні передбачення обсягів збуту майонезу підприємства "Меркурій" коливаються від 280 т в другому кварталі до 420 т в четвертому.

З метою підвищення ефективності маркетингової діяльності МСП окреслює сегменти ринку, на якому підприємство передбачає діяти в запланованому періоді. Визначення долі ринку доцільно проводити як в географічному розрізі, так й за структурою споживачів.

В попередніх розділах були висвітлені питання діяльності та планування на МСП та надані рекомендації щодо управління

### 3.4. Методика планування господарської діяльності малих та середніх підприємств

Планування процесу не такий простий і потребує від менеджера певних знань та навичок. Об'єктивність функціональних навчальних методів планування є запорукою досягнення намислених результатів. Тому в разі потреби слід проводити навчання персоналу, відвідування тренінгів, курсів тощо. Решту співробітників, які безпосередньо не займаються складанням планів, необхідно інформувати про хід реформування підприємства під час формальних та неформальних зустрічей, тому що зміни одного з елементів системи (наприклад, середнього підприємства) неминує впливати на інші її елементи. На рівні підприємства доцільно виробити нормативні документи, які б, з одного боку, регламентували проведення планових робіт на даному МСП, з іншого боку, такі нормативи стали б у при- годі співробітникам як методична база планування.

1. Примусовий метод – проводиться вищим керівництвом при повній впевненості у доцільності вживаних заходів. Як правило, він натискається на сильний опір з боку найманого персоналу та негатиивно впливає на мотивацію співробітників.  
2. Метод адаптивних змін – полягає у поступовому заміщенні старих форм та методів управління новими.  
3. Управління кризовою ситуацією, який використовується у часи непередбачуваного існування підприємства, коли весь персонал фірми консолідується задля досягнення спільної мети – боротьби за виживання бізнес-структури.  
4. Метод управління опором, що по своїй природі стоїть між примусовим та адаптивним методом. Використовується при серед- ностермінових потребах в інноваціях у сфері планування. Полягає у проведенні зазначених дій щодо впровадження змін та контролю за ходом виконання.  
1, наприклад, на останньому етапі проводиться адаптація персо- налу до інновацій у сфері планування.

В залежності від ситуації, що склалася на підприємстві, та часу, відве- деного на проведення управління підприємством, керівництво оби- рає один з можливих методів запровадження змін [55, С.376].

В залежності від ситуації, що склалася на підприємстві, та часу, відве- деного на проведення управління підприємством, керівництво оби- рає один з можливих методів запровадження змін [55, С.376].

Таблиця 3.7. Типи планування на малих та середніх підприємствах

Тип планування	Характеристика	Де і коли вико- ристовуються
1. Неформалізоване пла- нування	Немає ясно окреслених цілей та стра- тегій, чітких планів дій, які можуть існувати в свідомості власника та ме- неджерів. На підприємстві робляться певні фінансові розрахунки, як прави- ло, короткострокові або під певний проєкт. Часто роль планування керів- ництвом не усвідомлюється, часу на нього відводиться небагато	Мікропідприєм- ства, малі та се- редні фірми на стадіях "зарод- ження" та "ди- тинства"
2. Формалі- зоване фі- нансове пла- нування (бюджету- вання)	Домінуюча роль фінансового контролю над усіма сферами діяльності підпри- емства. Чітко окреслені фінансові цілі та показники роботи. Плани оформ- люються у вигляді бюджету та під- бюджетів окремих підрозділів	Мікропідприєм- ства Малі та середні на фазі "зростан- ня"
3. Регулярне бізнес-пла- нування	Функціональні плани охоплюють всі сторони діяльності фірми в коротко- та середньостроковий період: маркетинг, виробництво, кадри тощо. Розробля- ються певні стратегії та політика, які не носять, проте, формалізованого харак- теру	Малі, середні підприємства
4. Комплек- сне плану- вання	Наявність стратегічних, тактичних та оперативних планів. Всеохоплююче, неперервне, деталізоване планування	Середні підпри- емства

Як бачимо з наведеної таблиці, типи планування розглянуті за мірою наростання та вдосконалення планової роботи. Перший тип

Показник	Розрахунки
Обсяги виробництва	де $V^p$ – випуск товарної продукції; $S$ – обсяг реалізації; $R^b$ і $R^e$ – залишки готової продукції, що знаходяться на складі на початок та кінець планового періоду
Річний виробничий план у трудових ви- мірниках	де $P^i$ – виробнича програма, н-год.; $n$ – номенклатура випусканої продукції чи робіт; $T^n$ – штучний час, нормативна трудомісткість одиниці продукції, кв/шт.; $N^y$ – річний обсяг випуску
Загальна виробнича програма у вартісно- му вираженні	де $P^v$ – загальна виробнича програма під-приємства, грн; $N^m$ , $N^s$ – відповідно річний обсяг продукції, робіт та послуг; $PR^m$ , $PR^s$ – орієнтовні ринкові ціни одиниці про-дукції, робіт та послуг

Таблиця 3.11. Основні показники виробничого плану

Планування виробництва здійснюється на основі прогнозів збу- ту, складання яких засновано на аналізі загальноекономічного ста- новища країни, кон'юнктури конкретного ринкового сегменту, ди- намики цін та обсягів виробництва, конкурентного середовища та поточного попиту, а також враховує зобов'язання по договорам на постачання, де обумовлені строки, кількості та асортимент продукції, вимоги до якості, транспортну та утилізаційну. Планування вироб-ничої програми полягає у встановленні кількості продукції, структу-ри асортименту, часу виходу та переобладнання та кон'юнктури попиту має враховувати також сезонні та кон'юнктурні коливання попиту та забезпечувати за можливості повне завантаження обладнання. В табл.3.11 наведені основні формули для розрахунку виробничої про-грами.

У додат.Л1 (форма 2) наведена прогнозна структура ринку збуту для фірми "Меркурій".

Таблиця 3.10. Розрахунок критичного обсягу виробництва майонезу підприємства "Меркурій"

Вихідні дані		Розрахунок	
Постійні ви- трати, грн.	ПВ	105534	1. Обсяг продаж в грошовому вира- женні: $O = 2607,03 \cdot 1300 = 3389139$ грн. 2. Обсяг продажу в точці критичного обсягу виробництва: $O_0 = \frac{105534 \cdot 3389139}{3389139 - 3169801,38} = 1630679,65$ грн.
Змінні ви- трати, грн.	ЗВ	3169801,38	
Обсяги продажу, т	х	1300	або в натуральних показниках: 1630679,65 : 2607,03 = 625,42 т
Оптова ціна за 1 т, грн.	Ц	2607,03	

Як показує досвід, на розмір продаж впливає ефективність ка- налів дистрибуції продукції, тому в плані передбачаються методи реалізації, обсяги розповсюдження товару через власну торгову ме- режу, посередників, дилерів та визначається збутова політика. Схе- ма реалізації та стимулювання збуту майонезу фірми "Меркурій" на- ведена у формі 3 (додат.3).

У відповідності до поставлених цілей малі та середні підприєм- ства розробляють план рекламних заходів, в якому відображаються шляхи розповсюдження інформації: графічні (преса, щити, плака- ти), електронні (теле-, радіореклама, мережа Інтернет), тобто масові засоби, а також індивідуальні (персональні розсилки, листи) та вста- новлюють кошторис на їх проведення (див. додат.Л1, форма 4).

Наступною складовою інтегрованої системи планування на МСП є план виробничої програми, який дає числові дані щодо виду та кількості випуску у часовому розрізі, а також містить необхідні до- даткові показники (потужність обладнання, кількість робочих днів тощо) та визначає провідну лінію виконання потрібних заходів.

Задачі, що вирішуються на малих та середніх фірмах в процесі виробничого прогнозування, включають поставки продукції відпо- відно до програми випуску; економічну прибутковість при оптималь- ному використанні капіталу; виробку заходів проти порушень ви- робничого процесу; запобігання понадмірного зносу устаткування тощо.

У разі необхідності проводиться розробка або вдосконалення тех- нологічного процесу; планування програми випуску та етапів ро- боти. При визначенні технології робиться вибір найбільш раціональ-

Витрати	Рік	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.
1. Доходи всього	50000	11000	13000	13500	12500
В тому числі:					
1. Доход від реалізації	35000	8000	9500	9000	8500
2. Інші доходи	15000	3000	3500	4500	4000
II. Витрати всього	28000	6800	8000	6100	7100
В тому числі:					
1. Сировина та матеріали	10700	2500	3500	2000	2700
2. Зарплата	6100	1500	1700	1300	1600
3. Постійні витрати, всього	9800	2450	2450	2450	2450
A. Орендна плата	2400	600	600	600	600
B. Ремонт обладнання	600	150	150	150	150
B. Комунікаційні витрати	1000	250	250	250	250
Г. Охорона	1200	300	300	300	300
Д. Відрахування	2400	600	600	600	600
Е. Телефон	1200	300	300	300	300
Є. Послуги банку	600	150	150	150	150
Ж. Канцтовари	400	100	100	100	100
4. Витрати на маркетинг та реалізацію	1400	350	350	350	350

Таблиця 3.8. Бюджет ТОВ "Аріель"

формалізованого стратегічного планування. Бізнес-планування на- було свого розвитку у вітчизняному підприємстві порівняно не- давно та пов'язане з ринковими трансформаціями процесами про- довж остаточною дестабілізацією. Ці процеси, розробляються та викори- стовуються здебільшого першим типом бізнес-планів – інвестиційні, в більшості випадків на вимоги зовні: чи то фінансово-кредитних ус- танов при одержанні позичок, залученні капіталовкладень, чи дер- жави – при проведенні приватизаційних заходів і так інше. Але ж крім зазначених функцій, що виконує ділове планування, їх існує набагато більше. Другою формою є регілярне бізнес-планування, яке, до речі, може стати джерелом зручності та прийнятності формою внутрішнього планування малих та середніх підприємств. Істотною його відмінною від інвестиційного є всеохопність, безпе- рвеність, спрямованість на реалізацію конкретного проекту (за- початкування нової фірми, реконструкція та реформування діючих господарських суб'єктів, об'єднання інвестиційних проектів, за- охоплення інших фірм до співробітництва тощо), а на весь комплекс господарської діяльності, що ведеться даним суб'єктом.

ся програми на наступний термін. В табл.3.8 наведений приклад бюджету товариства з обмеженою відповідальністю "Аріель".

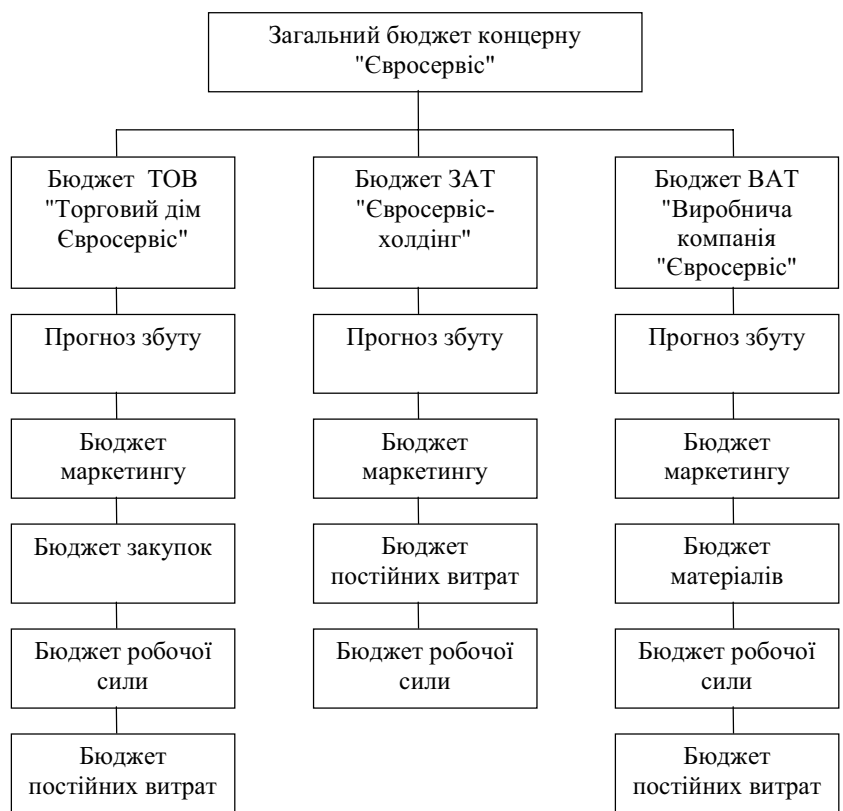


Рис.3.10. Система бюджетів фірм – учасниць концерну "Свросервіс"

Отже, складання бюджетів на малих та середніх підприємствах є підґрунтям для всебічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання; дозволяє заздалегідь передбачати витрати і доходи; вжити запобіжних заходів у випадку дефіциту обігових коштів в той чи інший період та вигідно спрямувати вільний капітал; дозволяє керівництву контролювати фінансові потоки підлеглих підрозділів.

Наступною шаблonoю в ієрархії внутрішнього планування є бізнес-планування, що займає проміжне становище між фінансовим плануванням та комплексним планом господарської діяльності та характеризується наявністю формалізованого оперативного та не-

Першим етапом є визначення політики, цілей та задач госпо- дарського суб'єкту. Далі проводиться аналіз та прогноз майбут- ньої ситуації. Інколи аналіз передусім визначає цілі та слугжить передумовою їх формулювання. В результаті досліджень керівницт- во одержує інформацію про розвиток середовища підприємства, ви- хідним пунктом при цьому є розмежування досліджуваних факторів та розчленовування їх на одиничні для області, яка вивчається. Аналіз та прогноз оточення в межах корпоративного планування природ- но не може контролювати розвиток усіх змінних підприємства. Як показує досвід, основними є такі моменти: спостереження за всіма критичними факторами в динаміці се- редовища;

Поточний бізнес-план використовується як тактичний план та- кож при застосуванні на підприємстві четвертого з визначених нами типів внутрішнього планування – комплексного прогнозу- вання діяльності. Порядок розробки стратегії МСП був висвітлений у розд.3.2. Окреслимо тут лише основні етапи стратегічного плану- вання.

Розділ бізнес-плану	Інвестиційний бізнес-план	Регулярний бізнес-план
9. Фінансовий план	1. План доходів та витрат 2. Баланс фірми 3. План руху грошових коштів 4. Інвестиційний план 2. Звіт про прибутки та збитки 3. План доходів та витрат 4. Баланс фірми 5. План руху грошо-вих коштів	1. Розмір витрат на дослідження 2. Напрямок досліджень та розробок 3. Кваліфікаційні вимоги до пер-соналу, який займатиметься дослід-женнями та розробками 4. Кваліфікаційні ви-моги до персоналу, який займатиметься дослідженнями та оцінка його наявності на фірмі 5. НДІКР та оцінка наявності їх на фірмі
10. План досліджень та розробок	1. Розмір витрат на дослідження 2. Напрямок досліджень та розробок 3. Кваліфікаційні вимоги до пер-соналу, який займатиметься дослід-женнями та розробками 4. Кваліфікаційні ви-моги до персоналу, який займатиметься дослідженнями та оцінка наявності на фірмі 5. НДІКР та оцінка наявності їх на фірмі	

Продовж. табл.3.9

відбір зручних індикаторів та методів прогнозування; встановлення заходів для інтеграції результатів аналізу та про- гнозування як передумови успішної реалізації корпоративного пла- нування.

Далі на основі стратегічного аналізу одержані при діагностиці дані трансформують у стратегію фірми. Задля цього можуть бути використані існуючі моделі (наприклад, матриця БКГ – Boston Consulting Group), багатofакторна матриця "Мак-Кинси", діловий аналіз PIMS, модель "Мак-Кинси 7С" та інші).

Виходячи з стратегій складаються річні тактичні плани. Незнан- ня ринку та слабкий маркетинг є типовою проблемою, особливо ма- лих та середніх підприємств. Це стосується не тільки нових про- дуктів, але й товарів, що вже введені на ринок, та організацій, які діють довгий строк. В області маркетингу скритий значний потен- ціал: як краще виходити та діяти на ринку. Тому при побудові так- тичних планів підприємства успішно діючі МСП орієнтуються пе- ред усім на маркетинг.

1. **Встановлення цілей маркетингу** здійснюється вищим керів- ником МСП. Окремі цілі підрозділів узгоджуються з кінцевим пла- ном фірми.

2. **Проведення внутрішнього та зовнішнього аналізу марке- тингового середовища**, в якому існує та оперує кожний суб'єкт малого та середнього підприємства, який стосується проблеми ринку у взаємозв'язку з товаром. Перед тим, як скласти маркетин- говий план, досліджується прибутковість продукту в регіонах. За мірою накопичення інформації та висновків в процесі внутрішньо- го та зовнішнього вивчення ринку стає необхідним проаналізувати та представити матеріал таким чином, який допоможе прийняти найкраще рішення. Цього можна досягти вибором ключової інфор- мації та проведенням SWOT-аналізу (сили, слабкості, можливості та загрози), приклад якого для малого підприємства, що займається ви- робництвом майонезу, наведений у рис.3.11.

3. **Прогнозування** майбутнього стану середовища, в якому діє підприємство, що складається на основі зібраної інформації. Це відно- ситься як до зовнішніх економічних факторів, так й до впливу кон- курентного середовища та технології.

4. **Встановлення маркетингової стратегії та пошук альтер- натив** як метод досягнення поставлених цілей в заданих часових

Регулярний бізнес-план	Інвестиційний бізнес-план	Розділ бізнес-плану	1. Аналіз ситуації та стратегії 2. Ціноутворення 3. Характеристика покупців, сегментів ринку 4. Доля підприємства на кожному сегменті 5. Канали збуту та логістика	1. Юридичний статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	Регулярний бізнес-план
Регулярний бізнес-план	Інвестиційний бізнес-план	Розділ бізнес-плану	1. Цілі та стратегії маркетингу 2. Ціноутворення 3. Характеристика покупців, сегментів ринку 4. Доля підприємства на кожному сегменті 5. Канали збуту та логістика	1. Структура виробничого процесу 2. Розробка програми випуску 3. План виробничих потужностей 4. План матеріально-технічного постачання	1. Структура виробничого процесу 2. Розробка програми випуску 3. План виробничих потужностей 4. План матеріально-технічного постачання	Регулярний бізнес-план
Регулярний бізнес-план	Інвестиційний бізнес-план	Розділ бізнес-плану	1. Цілі та стратегії маркетингу 2. Ціноутворення 3. Характеристика покупців, сегментів ринку 4. Доля підприємства на кожному сегменті 5. Канали збуту та логістика	1. Структура виробничого процесу 2. Розробка програми випуску 3. План виробничих потужностей 4. План матеріально-технічного постачання	1. Структура виробничого процесу 2. Розробка програми випуску 3. План виробничих потужностей 4. План матеріально-технічного постачання	Регулярний бізнес-план
Регулярний бізнес-план	Інвестиційний бізнес-план	Розділ бізнес-плану	1. Цілі та стратегії маркетингу 2. Ціноутворення 3. Характеристика покупців, сегментів ринку 4. Доля підприємства на кожному сегменті 5. Канали збуту та логістика	1. Структура виробничого процесу 2. Розробка програми випуску 3. План виробничих потужностей 4. План матеріально-технічного постачання	1. Структура виробничого процесу 2. Розробка програми випуску 3. План виробничих потужностей 4. План матеріально-технічного постачання	Регулярний бізнес-план

Продовж. табл. 3.9

межах стосується елементів маркетинг-міксу – товару, ціни, шляхів просування, дистрибуції.

<b>Сильні сторони:</b> потужна виробнича база кваліфікований персонал відомість торгової марки сильна конкурентна позиція на ринку Південного регіону України	<b>Слабі сторони:</b> нерівномірність (перепади) якості продукції простоті (недовантаження) обладнання
<b>Можливості:</b> на базі існуючих виробничих потужностей можливе збільшення обсягів виробництва за умови проникнення на нові ринки збуту розширення асортименту продукції	<b>Загрози:</b> посилення конкуренції сезонні коливання попиту зростання цін на олію з-за неврожаю, відміни або зниження 23-відсоткового ввізного мита на соняшникове насіння

Рис.3.11. Аналіз ситуації на підприємстві "Меркурій "

В залежності від становища, в якому знаходиться підприємство, життєвого циклу товарної продукції, загального прагнення фірми щодо бажаного стану в майбутньому встановлюються конкретні цілі та ринкові стратегії. Кожна сфера маркетингової діяльності (ціноутворення, якість, дистрибуція тощо) за можливістю має окремі субстратегії.

5. **Складання плану маркетингу** є кінцевим етапом після збору необхідної інформації, прогнозу ймовірних дій та оцінки позиції, який оформлюється у писемному вигляді та відображає цілі та стратегії маркетингу, ціноутворення, вибір ринкових сегментів та прогноз обсягів продаж, систему дистрибуції, методи реалізації та стимулювання продаж, рекламу.

Ціна є одним з основних елементів маркетинг-міксу, при її вста-

Розділ бізнес-плану	Інвестиційний бізнес-план	Регулярний бізнес-план	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	Регулярний бізнес-план
Розділ бізнес-плану	Інвестиційний бізнес-план	Регулярний бізнес-план	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	Регулярний бізнес-план
Розділ бізнес-плану	Інвестиційний бізнес-план	Регулярний бізнес-план	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	Регулярний бізнес-план
Розділ бізнес-плану	Інвестиційний бізнес-план	Регулярний бізнес-план	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	1. Аналіз ситуації та статус підприємства 1. Аналіз системи управління та організації на фірмі 2. Вибір організаційної структури 3. Організація управління персоналом	Регулярний бізнес-план

Таблиця 3.9. Основні етапи бізнес-планування

Регулярний бізнес-план розробляється на рік з поквартальною або місячною розбивкою (у разі необхідності планові періоди можуть бути і меншими: декада, тиждень, день).  
Обсяги та масштаб плану можуть бути різними в залежності від потреби, але головним принципом, який саме і визначає їх структуру, зміст та обсяги, як на нас, є цільова спрямованість бізнес-плану. В табл. 3.9 наведені порівняльні характеристики бізнес-планів. Ціло, який орієнтований на інвестора чи банківську устанovu, покликаний відобразити підприємство як можна більш у вигідному світлі, показати всі конкурентні переваги, локалізувати свої конкурентні переваги та привабливість запропонованого проекту. Такий бізнес-план сам є своєрідним товаром, де якрава та приваблива "упаковка" може стати вирішальним фактором для тих, на кого він розрахований.

на побудову нової яхти, термін виготовлення якої був затриманий на 13 місяців проти обумовленого в контракті. На цей раз, на фоні дефіциту коштів, оперативна робота фірми була неспланована: постійно проходили збої поставок (багато з яких були закордонними, в результаті чого простоювало обладнання та персонал), виплати за одержаними кредитами затримувалися (що теж збільшувало виплати за їх користування) тощо. Чи варто дивуватися, що після здачі останньої яхти підприємство припинило своє існування. Отже, як бачимо, нестача лише належної системи планування потягла за собою низку таких проблем, які, кінець кінцем, стали фатальними.

Першим видом формалізованого планування є складання фінансових прогнозів. Зручною формою для них можуть стати бюджети, ефективність використання котрих апробована як вітчизняною, так й закордонною господарською практикою МСП.

Процедура складання бюджетів на підприємствах малого та середнього бізнесу складається з наступних етапів:

1. Розробка правил складання бюджету на даній фірмі: розробка нормативних документів, внутрішніх циркулярів, що регламентують проведення робіт з бюджетування.

2. Аналіз поточного стану справ та окреслення бажаних результатів щодо майбутньої ситуації.

3. Вибір форми організації бюджетування. Бюджет може існувати загальний для всього підприємства, а може складатися з окремих підбюджетів, коли кожна структурна одиниця буде мати свій бюджет (рис.3.10).

4. Окреслення кола осіб, які відповідають за складання бюджетів.

5. Визначення структури бюджету. За своєю спрямованістю бюджети розділяються, по-перше, на інвестиційні та, по-друге, бюджети поточних витрат (прогнози збуту, з одного боку, з іншого – виробничий бюджет: бюджет основної робочої сили, матеріально-технічного постачання, накладних витрат, маркетингу). Як бачимо з рис.3.10, сфера діяльності кожної з фірм визначає структуру їх бюджету: "Євросервіс-холдінг", наприклад, не має бюджету матеріалів, а от для виробничого підрозділу останній має важливе значення.

6. Вибір періоду складання бюджетів, які можуть складатися як на певний проміжок часу: рік, квартал, місяць тощо, так і неперервно, тобто в кінці визначеного періоду бюджету перевіряються та вносяться корективи з урахуванням змін, що відбулися, та розробляються



Сфера діяльності	Освіта					Чи відповідає освіта					Стаж роботи за спеціальністю					Стаж роботи на даному підприємстві					Підвищення кваліфікації	
	Н.с.	С.	С.т.	В.	Так	Ні	Частково	1..3	3..5	Більш 5	1..3	3..5	Більш 5	1..3	3..5	Більш 5	Так	Ні				
Торгівля	2	25	14	41	10	50	22	12	16	34	40	27	15	21	61							
Виробництво	1	5	2	8	4	4	8	4	4	8	7	6	3	3	13							
Будівництво	-	2	2	4	1	5	2	2	4	2	4	3	1	1	7							
Транспорт	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	0	4							
Промислове харчування	-	1	5	2	3	2	3	1	2	5	5	2	1	2	6							
Туризм	-	-	-	2	2	-	-	2	-	-	-	2	-	0	2							
Сільське господарство	-	2	2	10	4	8	2	3	7	4	7	4	3	4	10							
Побутове обслуговування	-	1	2	3	2	3	1	4	2	-	4	2	-	2	4							
Багатофункціональні організації	-	2	2	6	3	7	-	5	3	2	7	2	1	2	8							
Всього	4	39	30	77	31	80	39	54	39	57	76	49	25	35	115							

Умовні позначення: Н.с. – неповна середня; С. – середня; С.т. – середня технічна; В. – вища.

План матеріально-технічного забезпечення виробництва майже незу фірми "Меркурій" на 2001 рік наведено у додат.Л (форма б).

Показник	Формула
Загальна потреба в матеріалах (у вартісних показниках)	$M_y = \sum_{i=1}^n (U^m PR^m - W^v PR^v) N_y$ , де $M_y$ – річні витрати матеріальних ресурсів, грн.; $n$ – номенклатура продукції; $U^m$ – норма витрат матеріалу на одиницю, кг/шт.; $PR^m$ – ціна матеріалу, грн./кг; $W^v$ – маса реалізуємих відходів, грн./кг; $N_y$ – річний обсяг випуску
Поточний запас сировини та матеріалів	$Z^{сир} = Z^{сир} + Z^{пр}$ , де $Z^{сир}$ – виробничий запас, необхідний для нормального здійснення виробничого процесу; $Z^{пр}$ – підготовчий запас, необхідний на час підготовки матеріалів, що надходять до виробничого споживання
Страховий запас матеріалів	$Z^{мс} = D_n + V^p$ , де $D_n$ – середньодобова потреба у матеріалах; $V^p$ – середнє число днів відхилення від планової поставки

Таблиця 3.13. Показники плану матеріально-технічного забезпечення

З метою виконання виробничої програми в задані строки, вивання ресурсного забезпечення швидше, що сприяє скороченню простотою обладнання та зменшенню загальних витрат фірми. Використання матеріалів та реагентів для розрахунку є: програма виробництва та реакції, норми витрат сировини та матеріалів, діючі та прогнозовані ціни на ресурси, що споживаються. Загальна потреба в матеріалах всього підприємства розраховується як в натуральних, так й у вартісних показниках. Для забезпечення виробничих ситуацій в роботі фірми, пов'язаних з підприємством з найбільш важливими проблемами з постачанням сировини або збільшення попиту на продукцію, малі та середні підприємства повинні мати поточний та страховий запас сировини та матеріалів (табл.3.13).

грошових потоків дозволяє завчасно передбачити можливий дефіцит коштів та заздалегідь визначити його розмір та джерела покриття, розробити систему заходів щодо його усунення. А у випадку позитивного сальдо – вільний капітал доцільно інвестувати, що може принести додаткові доходи. План грошових потоків складається як для підприємства в цілому, так й для окремих його підрозділів у разі необхідності. Даний розділ складається на рік, по кварталам та місяцям, де для кожного періоду вказують, з одного боку, надходження (виручка, кредити, погашення дебіторської заборгованості та

Таблиця 3.15. Показники плану прибутків та витрат

Показник	Формула
1. Балансовий прибуток	$P_b = P_r + P_{ir} + P_{pr}$ , де $P_b$ – балансовий прибуток, грн.; $P_r$ – прибуток від реалізації, грн.; $P_{ir}$ – прибуток від іншої реалізації, грн.; $P_{pr}$ – прибуток від позареалізаційної діяльності, грн.
2. Прибуток від реалізації	$P_r = \sum_{i=1}^n (PR - PC_i) \cdot V_r$ , де $P_r$ – прибуток від реалізації продукції, грн.; $n$ – номенклатура випускаємої продукції; $PR$ – ринкова ціна виробу; $PC$ – собівартість виробу; $V_r$ – обсяг реалізації продукції
3. Чистий прибуток	$P_p = P_b - T$ , де $P_p$ – чистий прибуток; $P_b$ – балансовий прибуток; $T$ – податкові відрахування
4. Планова собівартість	$PC = M + L + P_{soc} + A + O$ , де $PC$ – собівартість продукції; $M$ – матеріальні витрати; $L_n$ – витрати на оплату праці; $P_{soc}$ – відрахування на соціальні заходи; $A$ – амортизація; $O$ – інші витрати
5. Собівартість одиниці продукції	$PC_i = [M_i + BS(1 + \frac{CE+CA}{100}) + BS \frac{X}{100} + (BS+AS) \frac{Y}{100}] (1 + \frac{CP}{100})$ , де $PC_i$ – собівартість виробу, грн./шт.; $M_i$ – прямі витрати на матеріали та комплектуючі, грн.; $BS$ – основна заробітна плата, грн.; $CE$ – непрямі загальнопромислові витрати на утримання обладнання та цехові витрати, %; $CA$ – загальногосподарські витрати, %; $X$ – процент додаткової оплати та премій робочим; $AS$ – додаткова заробітна плата, грн.; $Y$ – процент відрахування соціального страхування; $CP$ – позавиробничі витрати, %

37. Чи існують на Вашому підприємстві встановлені стандарти для контролю?

134 – так; 135 – ні.

38. Які Ваші дії після оцінки результатів?

136 – нічого не роблю; 137 – усуваю відхилення; 138 – переглядаю стандарт.

39. Ваша оцінка стану системи контролю на підприємстві?

139 – ефективне; 140 – задовільне; 141 – незадовільне;

142 – система відсутня; 143 – потребує удосконалення.

Д. На закінчення повідомте, будь ласка, деякі дані про себе:

40. Ваша стать:

144 – чоловіча; 145 – жіноча.

41. Ваш вік:

146 – до 25 років; 147 – 26...35 років; 148 – 36...45 років;

149 – 46...55 років; 150 – більш 50 років.

42. Ваша освіта:

151 – неповна середня; 152 – середня; 153 – середня спеціальна;

154 – вища.

Дякуємо за участь в опитуванні!

Дані про підприємства

Сфера діяльності	Кількість підприємств		Середня кількість персоналу	Юридичний статус			Вік, років					Стан бізнесу			
	одиночі	%		ПП	ТОВ	ЗАО	КП	Менш	1...3	3...5	Більш 5	Незалежний	Задовільний	Успішний	Важко визначити
Торгівля	75	8,45	01	4	4	3	6	31	22	31	3	22	22	1	01
Виробництво	11	9,01	12	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4
Будівництво	9	8,5	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Транспорт	3	6,2	42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Громадське харчування	9	8,5	11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Туризм	2	3,1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сільське господарство	2	3,1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Обслуговування	9	8,5	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Батато-профільні організації	4	4,8	01	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Всього	101	100	121	29	62	8	5	41	22	40	23	54	44	43	18

Умовні позначення: ПП – приватне підприємство; ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю; ЗАО – закриті акціонерне товариство; КП – колективне підприємство.

Дані про менеджерів

Додаток В

Сфера діяльності	Кількість		Рівень керівництва			Менш	Вік, років				Стать	
	одиночі	%	вищий	середній	нижчий		26...35	36...45	46...55	Більш 56	чоловічі	жіночі
Торгівля	82	54,7	38	24	20	6	26	10	14	56	26	
Виробництво	16	10,7	10	4	2	2	3	4	3	14	2	
Будівництво	8	5,3	4	2	2	2	1	1	1	7	1	
Транспорт	4	2,7	2	1	1	1	1	2	1	4	1	
Громадське харчування	8	5,3	4	2	2	1	2	2	1	2	6	
Туризм	2	1,3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
Сільське господарство	14	9,3	6	4	4	2	3	3	1	11	3	
Обслуговування	6	4	2	3	1	1	2	1	1	1	5	
Батато-профільні організації	10	6,7	4	2	4	2	3	1	1	7	3	
Всього	150	100	72	42	36	14	42	24	20	103	47	

чисельності, моменту часу та тривалості, а також кадрові розта- нові сприяє планування людських ресурсів. Вихідним пунктом для планування кадрів є виробнича програ- ма як для підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів. Якщо на фірмі передбачено проведення інвестиційних заходів (роз- ширення або модернізація виробництва), то можливі кадрові зру- шення також необхідно завчасно спланувати. Потреба в відрядних працівниках визначається з виробничої про- грами та часу виробництва, тривалість робочого часу – відповідно до діючих тарифних умов (табл.3.14). **Таблиця 3.14. Показники плану трудових ресурсів**  
Показник  
Формула  
1. Планова чисельність персоналу на основі повної трудомісткості виготовлення продукції  $Q^{pl} = \sum_{i=1}^n TE_i \frac{F_i^t K^i}{F_i K}$   
де  $\sum TE$  – повна трудомісткість виробничої програми за всіма видами планового періоду;  $F_i^t$  – н.т.д.;  $n$  – кількість виконуваних робіт;  $F_i$  – розрахунковий ефективний фонд робочого часу одного робітника;  $K$  – коефіцієнт виконання нормативів  
2. Планова чисельність робітників, зайнятих на нормованих роботах  $Q^n = \sum_{i=1}^n TE_i K^i \frac{F_i^t K^i}{F_i K}$   
де  $TE$  – планова трудомісткість одиниці  $i$ -то виробу;  $K^i$  – кількість виробів  $i$ -то виду, шт.;  $n$  – кількість видів даного виробу  
3. Чисельність робіт- ників на ненормованих роботах  $Q^m = \frac{N^o R K^p}{S}$   
де  $N^o$  – кількість об'єктів, що підлягають обслуговуванню;  $R$  – кількість змін роботи на добу;  $K^p$  – коефіцієнт переводу явочної чи- сельності персоналу в облікову;  $S$  – норма об- слугування одного агрегату або нормативна кількість об'єктів, що обслуговуються, на одного робітника  
4. Коефіцієнт переводу явочної чисельності персоналу в облікову  $K^p = \frac{100\% - d}{100\%}$   
де  $d$  – плановий відсоток невиходів на роботу

030 – приватне підприємство; 031 – товариство з обмеженою відповідальністю;  
 027 – 1...9 чоловік; 028 – 10...49 чоловік; 029 – 50...500.  
**8. Який юридичний статус має Ваше підприємство?**  
 026 – інше (вказує яка?)  
 022 – виробництво; 023 – торгівля; 024 – будівництво; 025 – сфера послуг;  
**7. Яка кількість персоналу задіяно на Вашій фірмі?**  
**6. У якій сфері працює Ваше підприємство?**  
**Ваше підприємство.**  
**11. Тепер дайте відповідь, будь ласка, на декілька питань про**  
 020 – так;  
**5. Чи підвищували Ви свою кваліфікацію за останні три роки?**  
 017 – від 3 до 5 років; 018 – від 5 до 10 років; 019 – понад 10 років.  
**4. Скільки років Ви працюєте на даному підприємстві?**  
 014 – менше 6 місяців; 015 – від 6 до 12 місяців; 016 – від 1 до 3 років;  
 011 – від 3 до 5 років; 012 – від 5 до 10 років; 013 – понад 10 років.  
**3. Скільки часу Ви працюєте за своїм теперішнім фахом?**  
 008 – менше 6 місяців; 009 – від 6 до 12 місяців; 010 – від 1 до 3 років;  
 006 – не відповідає; 007 – важко відповісти.  
 004 – відповідає частково; 005 – відповідає повністю;  
**2. Чи відповідає Ваша теперішня професія отриманій Вами фаховій освіті?**  
 001 002 003  
**1. Ким Ви працюєте в даний час (вка посада)? професію.**  
**1. Насамперед дозволяйте задати Вам декілька питань про Вашу**  
 Задайте, будь ласка, відповіді на наступні питання:  
 науково-технічних досліджень для малого і середнього бізнесу.  
 Результати даного дослідження надані для використання при розробці  
 магнітні і середні підприємствами.  
 Цим Ви зробите неоціненну допомогу у вивченні стану процесу управління  
 ознайомитися з даною анкетою і відповісти на питання, що містяться в ній.  
 ного морського технічного університету звертається до Вас із проханням  
 Кафедра економіки і організації виробництва Українського держав-  
 Шановний респондент!

## АНКЕТА МЕНЕДЖЕРА МАЛОГО І СЕРЕДЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Додаток А*

**ПОЛІТКИ**

33. Мале підприємство в Україні. – К.: Адміністрація Президента України, 1998. – 23 с.  
 34. Малий бізнес України. Підприємці задаті відродити країну. – К.: Асоціація сприяння розвитку приватного підприємництва в Україні "Єднан-ня", 1997. – 144 с.  
 35. Малий бізнес в Україні: оцінка ситуації // Обшество и экономика. – 1996. – № 11, 12. – С.36–67.  
 36. Мониторинг макроекономічного та регіонального розвитку Украї-ни. – 1997, грудень.  
 37. Мале підприємство: теорія і практика. – М.: Мале підприємство: теорія і практика. – 1997, грудень.  
 38. Орленко О.І., Ключко Ю.А. Аналіз бар'єрів для малого і середньо-го бізнесу в Україні. – К.: Нюбізнес, 1998. – 64 с.  
 39. Основи економічної теорії. Частина 3. Підприємництво в ринковій економіці: Навч. посібник / За ред. Ю.В.Николенка, М.М.Діденка. – К.: НМН ВО, 1992. – 232 с.  
 40. Основи менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Науч. ред. А.А.Ра-дугин. – М.: Центр, 1998. – 432 с.  
 41. Перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. – К.: Нюбізнес, 1998. – 86 с.  
 42. Підприємництво в Україні XX століття. – М.: Наука, 1992. – 312 с.  
 43. Роттер А. Економіко-правові проблеми малого і середнього биз-несу // Бізнесформ. – 1998. – № 5. – С.24–26.  
 44. Рубе В.А. Співвідношення між експлуатаційним і бізнес-підприємством // Бізнесформ. – 1998. – № 5. – С.24–26.  
 45. Савченко В.Ф. Феномен підприємництва // Російський еконо-мічний журнал. – 1996. – № 1. – С.40–46.  
 46. Сит А. Дослідження о природі і причинах бідності народів. – М.: Соцекіз, 1962.  
 47. Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет. А.М.Дорохов (пред.). – М.: Советская Энциклопедия, 1981. – 1600 с.  
 48. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А.Уткина. – М.: ЕКОС, 1998. – 440 с.  
 49. Типовое положение о предприятии с плановыми обязательствами // Галицькі контракти. – 1996. – № 35, 36.  
 50. Управление развитием производства в промышленных концернах США / Отв. ред. Ю.Л.Васильев. – М.: Мысль, 1977. – 335 с.  
 51. Управление – это наука и искусство / А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тей-лор, Л.Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.  
 52. Цетов В.Я. Пятнадцатый камень сада Рендана. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1987. – 366 с.  
 53. Шумилов И. Теория экономического развития (Исследования предпринимательства). – М.: Наука, 1997. – 366 с.  
 11. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 608 с.  
 12. Варналий З.С. Державна фінансова політика в сфері малого підпри-ємництва та шляхи її вдосконалення // Фінанси України. – 1996. – № 2. – С.32–41.  
 13. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник – М.: Институт меж-дународного права и экономики, 1996. – 348 с.  
 14. Винник О. Мале підприємство: совершенствование пра-вового регулювання // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1998. – № 8. – С.7–9.  
 15. Внутрифирменное планирование в США. – М.: Прогресс, 1972. – 390 с.  
 16. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. – М.: Прогресс, 1969. – 480 с.  
 17. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. – Изд. 2-е, дополненное / Пер. с англ.; Под ред. Ю.В.Гаврилова и Ю.Т.Пе-чатникова. – М.: Советское радио, 1971. – 648 с.  
 18. Друкер Питер. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М.: Book Chamber International, 1992. – 352 с.  
 19. Загородній А., Громяк Л. Фактори, що визначають розвиток мало-го бізнесу в Україні // Економіка України. – 1996. – № 5. – С.66–70.  
 20. Закон України "Про власність" // Галицькі контракти. – 1996. – № 42. – С.22–28.  
 21. Закон України "Про господарські товариства" // Галицькі контрак-ти. – 1996. – № 42. – С.40–50.  
 22. Закон України "Про підприємництво" // Галицькі контракти. – 1996. – № 42. – С.28–32.  
 23. Закон України "Про підприємства в Україні" // Галицькі контракти. – 1996. – № 42. – С.32–40.  
 24. Как провести социологическое исследование / Под ред. М.К.Гор-шкова и Ф.Э.Шереги. – М.: Политиздат, 1985. – 223 с.  
 25. Квартальні передбачення. – 1999, січень, 6.  
 26. Колесников А., Колесникова Л. Малий и средний бизнес: эволюция понятий и проблема определения // Вопросы экономики. – 1996. – № 7. – С.46–58.  
 27. Корнеев В., Лукашенко А. Государственная политика стимулиро-вания малого бизнеса // Экономика Украины. – 1993. – № 2. – С.86–89.  
 28. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.  
 29. Куркин Н. Дергуляция предпринимательской деятельности // Биз-несформ. – 1998. – № 10. – С.30–32.  
 30. Курс экономики: Учебник / Под ред. Б.А.Райзберга. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 720 с.  
 31. Ланушта М. Механизм поддержки и регулирования предприни-мательской деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 6. – С.23–28.  
 32. Лобанова Е. Стратегическое планирование и прогнозирование на предприятии // Российский экономический журнал. – 1992. – № 6. – С.59–63.

032 – акціонерне товариство відкритого типу; 033 – акціонерне товариство закрито-го типу;  
 034 – колективне підприємство.  
**9. Скільки років існує Ваше підприємство?**  
 035 – менше року; 036 – 1...3 роки; 037 – 3...5 років; 038 – більш 5 років.  
**10. Оцініть стан Вашого бізнесу.**  
 039 – безнадійне; 040 – незадовільне; 041 – задовільне;  
 042 – успішне; 043 – важко відповісти.  
**11. Оцініть економічну ситуацію на Вашому підприємстві.**  
 044 – прибуток не покриває витрати; 045 – прибуток покриває витрати;  
 046 – прибуток перевищує витрати; 047 – важко відповісти.

**III. Далі просимо Вас відповісти на ряд питань, що стосуються управління на Вашому підприємстві.**

**А. Стан організації**

**12. Чи є у Вашої фірми конкретні цілі і задачі, оформлені у виді про-грам?**

048 – є; 049 – немає.

**13. Які поточні і майбутні цілі Вашої фірми?**

050 – виживання; 051 – зростання; 052 – збільшення прибутковості;

053 – завоювання більшої частки ринку; 054 – диверсифікація;

055 – інші (вказує які) \_\_\_\_\_.

**14. Чи створений на Вашому підприємстві клімат, що спонукає робіт-ників вносити максимальний внесок у досягнення цілей організації?**

056 – так; 057 – немає; 058 – важко відповісти.

**15. Чи делеговані повноваження на Вашому підприємстві?**

059 – так; 060 – немає; 061 – немає; 062 – важко відповісти.

**16. Яка на Ваш погляд організаційна структура підприємства?**

063 – оптимальна; 064 – не достатньо оптимальна; 065 – бюрократизована.

**17. Як Ви оцінюєте рівень організації на Вашому підприємстві?**

066 – безнадійний; 067 – незадовільний;

068 – задовільний; 069 – гарний.

**Б. Стан планування**

**18. Чи застосовуєте Ви планування в керуванні підприємством?**

070 – так; 071 – немає.

**19. Які обрії планування існують на Вашому підприємстві?**

072 – оперативні плани; 073 – короткострокові (до 1-го року);

074 – середньострокові (1...3 роки); 075 – довгострокові (3...5 років).

**20. Які види планування Ви застосовуєте?**

076 – планування виробництва; 077 – планування маркетингу;

078 – фінансове планування; 079 – планування матеріальних ресурсів;

080 – планування інвестицій; 081 – планування розвитку;

082 – планування персоналу; 083 – планування зовнішньоекономічної діяльності.

75. Robinson R.B. and Pearce J.A. Research thrusts in small firm strategic planning // Academy of Management Journal. – 1983. – Vol. 21, No. 2. – P. 22–29.
76. SMEs: Employment, Innovation and Growth. – OECD, 1986.
77. Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen // Von Klaus Haake. – Berlin; München; St. Gallen; Düncker u. Humblot, 1987.
78. Unternehmensstatistik. 1997/98. Daten und Fakten. – Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, 1997.
79. Vejdelik J. Jak zlepšit podnikové plánování. – Praha: Grada Publishing, 1999.

- 21. Які методи планування Ви застосовуєте?**  
084 – календарне планування; 085 – сіткове планування;  
086 – бюджетування; 087 – інші (зазначте які) \_\_\_\_\_
- 22. Чи застосовуєте Ви бізнес-планування?**  
088 – так; 089 – ні.
- 23. Чи коректуються плани з урахуванням змін умов?**  
090 – так; 091 – ні.
- 24. Чи обрана на підприємстві стратегія діяльності?**  
092 – так; 093 – ні.
- 25. Чи має Ваше підприємство достатньо ресурсів для реалізації стратегії?**  
094 – так, завжди; 095 – не завжди; 096 – немає.
- 26. Якою мірою стратегія підприємства враховує чинники зовнішнього середовища?**  
097 – не враховує; 098 – враховує, але не повною мірою;  
099 – враховує цілком.
- 27. Чи сприяє обрана стратегія раціональному використанню наявних ресурсів?**  
100 – так; 101 – ні.
- 28. Чи є на Вашому підприємстві формалізовані плани?**  
102 – так; 103 – немає.
- 29. Як Ви оцінюєте стан планування на Вашому підприємстві?**  
104 – ефективно; 105 – задовільне; 106 – незадовільне;  
107 – система відсутня; 108 – потребує удосконалення.
- В. Стан мотивації**
- 30. Чи створюєте Ви атмосферу колективізму для досягнення поставлених цілей?**  
109 – так; 110 – ні.
- 31. Як Ви оцінюєте умови для підвищення соціально-економічної і творчої активності на підприємстві?**  
111 – гарні; 112 – задовільні; 113 – погані; 114 – утруднююся відповісти.
- 32. Як ви оцінюєте можливості підвищення кваліфікації, створені для робітників підприємства?**  
115 – гарні; 116 – задовільні; 117 – погані; 118 – утруднююся відповісти.
- 33. Чи залучаєте Ви робітників до розробки цілей розвитку підприємства, вироблення рішень?**  
119 – завжди; 120 – рідко; 121 – ніколи.
- 34. Які форми заохочення робітників Ви застосовуєте?**  
122 – висока заробітна плата; 123 – матеріальні заохочення; 124 – моральні заохочення.
- 35. Ваша оцінка стану мотивації?**  
125 – ефективно; 126 – задовільне; 127 – незадовільне;  
128 – система відсутня; 129 – потребує удосконалення.
- Г. Стан контролю**
- 36. Який вид контролю Ви застосовуєте?**  
130 – попередній; 131 – поточний; 132 – заключний;  
133 – за стандартами.

74. OECD Economic Surveys. United States. 1996–1997. – OECD, 1997.
73. Obstacles to Small Business Development in Ukraine. – K.: International Finance Corporation, 1998.
- Vol. 3, No. 2. – P. 99–110.
72. Naffziger D.W. and Kurwiko D.F. An Investigation into Prevalence of Planning in Small Business // Journal of Business and Entrepreneurship. – 1991.
71. Mocker R.J. Business Planning and Police Formulation. – New York: Appleton – Century Crofts, 1991.
70. Mittelstand und Betriebswirtschaft Marketing. Mittelständischer Unternehmen/ H. Freier und Mitarbeiter. – München: Bayreuth 1981.
69. Mises L. von. Profit and Loss. – South Holland (Ill), 1951.
- Management. – 1993. – Vol. 31, No. 2. – P. 38–50.
- in Small Business: Increasing strategic choices // Journal of Small Business Management. – 1993. – Vol. 31, No. 2. – P. 38–50.
68. Lyles M.A., Barwick D.F., Orris J.B. and Kurwiko D.F. Formalizes Planning 67. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. – N.Y., 1921.
- strategischen Unternehmensführung. – München; Wien: Oldenbourg, 1995.
66. Hammer R.M. Unternehmensplanung: Lehrbuch der Planung und Operation. – NY: Van Nostrand Reinhold & Co., 1977.
65. Hales W. and Hubbard R. Small Business Management: Planning and Pitman and Sons, Ltd, 1949.
64. Fayol H. General and Industrial Management. – London: Sir Isaac Small Business Research and Consultancy, 1998.
63. Enterprises in Europe, Seventh Report. – Brussels/Luxemburg: EIM Lexington Books, 1983.
62. Curtis D.A. Strategic Planning for Smaller Business. – Lexington, MA: Intelligence Unit Limited, 1999.
61. County Profile: Ukraine, 1999–2000. – London: The Economist Press, 1993.
60. Chandler A.D. Strategy and Structure. – Cambridge, Mass: The MIT Press, 1963.
- transl. by H. Higgs. – L., 1931.
59. Cantillon R. Essai sur la nature du commerce en general / Ed. and Basinstocke, Hampshire, 1998.
58. Bridge S., O'Neil K., Cromie St. Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Macmillan Business Press Ltd. – Houndmills, Stuttgart: Poeschel, 1984.
57. Betriebswirtschaftliche mittelständischer Unternehmen: wiss. Tagung d. Verd. d. Hochschullehrer für Betriebswirtschaft / Hrsg. von Horst Allbach. – Stuttgart: Poeschel, 1984.
56. Best Practice Policies for Small and Medium-Sized Enterprises. – Paris: OECD, 1995.
- 45 с.
55. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика // Н.П. Бондарь, О.В. Васюхин, А.А. Голубев, В.И. Подлесных, – С. 16. – Виз-предпринимательства // Предпринимательство, хозяйство и право. – № 7. – С. 23–27.
54. Шерина О. Шляхи удосконалення податкової системи малого підприємництва // Пер. с нем.: Общ ред. А.Г. Митинского. – М.: Прогрес, 1982.

інші), з другого – витрати підприємства або підрозділу (сировина та матеріали, оплата праці персоналу, податки, виплати за кредитами та позикам, оплата відсотків по кредитах, штрафи тощо). В додат.Л (форма 10) наведений приклад плану грошових потоків.

Балансовий прогноз дає інформацію про майновий та фінансовий стан підприємства на початок та кінець планового періоду. Він служить для оцінки динаміки змін ліквідних та неліквідних активів, відображення розміру короткострокових та довгострокових зобов'язань, власного капіталу фірми. При цьому у внутрігосподарському плануванні можна скористатися спрощеною формою балансу, який відрізняється від бухгалтерського тим, що складається в узагальненому виді (додат.Л, форма 11). В лівій частині балансу відображаються активи малого (середнього) підприємства: обігові кошти (гроші та матеріальні запаси), основні засоби, нематеріальні активи; в правій – вказуються джерела та розмір власного та позичкового капіталу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. – М.: Наука, 1991. – 112 с.
2. Агеев А., Грачев М., Кузин Д. Предпринимательство: стратегия нового поколения // Мировая экономика и международные отношения. – 1991. – № 3. – С. 115–123.
3. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах: Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1972. – 224 с.
4. Аксенов И. Как улучшить правовое поле для малого бизнеса? // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1997. – № 5. – С. 47–49.
5. Алексеева М.Н. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Афанасьев В., Крылова Е. Малое предпринимательство в решении проблемы занятости // Российский экономический журнал. – 1996. – № 10. – С. 40–46.
8. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике // S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag. – Hamburg, 1992. – 906 с.
9. Барановский А. Государственная поддержка малого бизнеса: мировой опыт и Украина // Экономика Украины. – 1993. – № 6. – С. 74–79.
10. Білик М.Д. Законодавча та фінансова підтримка малого бізнесу // Фінанси України. – 1996. – № 2. – С. 51–55.