

УДК 005.511(083.92)

**Малик І.П.**

*кандидат економічних наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», м. Київ*

**Вецко Т.М.**

*студентка факультету менеджменту та маркетингу  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут» ім. Ігоря Сікорського», м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ЛЕГКІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Анотація.** В статті розглянуто існуючі визначення бізнес-плану, які розкривають його сутність з різних сторін. Визначено цілі та основні функції бізнес-плану, проаналізовано зарубіжні та вітчизняні методики створення бізнес-плану. Визначено основні розділи, які повинен містити бізнес-план. Здійснено короткий опис кожного з розділів бізнес-плану. Розглянуто особливості бізнес-планування в легкій промисловості. Визначено основні аспекти на які необхідно звертати увагу при розробці бізнес-планів для підприємств легкої промисловості. Розглянуто динаміку змін кількості суб'єктів господарювання на великих, середніх та малих підприємствах України за 2011- 2015 роки. Проаналізовано зміну економічних показників легкої промисловості: чисельності підприємств легкої промисловості, чистого прибутку та збитку великих та середніх підприємств легкої промисловості, кількості зайнятих працівників в легкій промисловості. Доведено необхідність залучення додаткових коштів для підтримки стабільного стану підприємств легкої промисловості, розширення асортименту, оновлення обладнання. Визначено

необхідність бізнес-планування на підприємствах легкої промисловості з метою залучення фінансової підтримки.

**Ключові слова:** бізнес-план; фінансовий план; план маркетингу; інвестиції; кредитор; легка промисловість.

**Malyk I.P.**

**Vetsko T.N.**

## **FEATURES OF BUSINESS PLANING IN LIGHT INDUSTRY**

**Annotation.** The article considers existing definitions of business plan, which shows its essence from different sides. Were identified objectives and main features of the business plan. The analysis of foreign and native methods of creating a business plan. Determine the basic sections that include a business plan. Done a short description of each section of the business plan. Examined the features of business planning in the light industry. Identified the main aspects that need to pay attention to the development of business plans for light industry. Considered changes in the number of undertakings on the large, medium and small enterprises Ukraine by 2011- 2015 years. Analyzed the changes of economic indicators light industry: the number of light industry enterprises, net profit and loss of large and medium enterprises of light industry, the number of employees in light industry. Proved the need for additional funds attraction for maintain a stable state light industry, diversification, new equipment. Identified the need for business planning in light industry in order to attract financial support.

**Keywords:** business plan; financial plan; marketing plan; investment; lender; light industry;

**Малик И.П.**

**Вецко Т.Н.**

## **ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены существующие определения бизнес-плана, которые раскрывают его сущность с разных сторон. Определены цели и основные функции бизнес-плана, проанализировано зарубежные и отечественные методики создания бизнес-плана. Определены основные разделы, которые должен содержать бизнес-план. Осуществлено краткое описание каждого из разделов бизнес-плана. Рассмотрены особенности бизнес-планирования в легкой промышленности. Определены основные аспекты на которые необходимо обращать внимание при разработке бизнес-планов для предприятий легкой промышленности. Рассмотрена динамика изменений количества субъектов хозяйственной деятельности на крупных, средних и малых предприятиях Украины за 2011 - 2015 годы. Проанализировано изменение экономических показателей легкой промышленности: численности предприятий легкой промышленности, чистой прибыли и убытка крупных и средних предприятий легкой промышленности, количества занятых работников в легкой промышленности. Обоснована необходимость привлечения дополнительных средств для поддержания стабильного состояния предприятий легкой промышленности, расширение ассортимента, обновление оборудования. Определена необходимость бизнес-планирования на предприятиях легкой промышленности с целью привлечения финансовой поддержки.

**Ключевые слова:** бизнес-план; финансовый план; план маркетинга; инвестиции; кредитор; легкая промышленность.

**Постановка проблеми та актуальність дослідження:** в сучасних умовах господарської діяльності будь-яке підприємство повинне мати чітко розроблений план своєї діяльності, його наявність сприяє росту показників прибутковості та ефективності. За його відсутності підприємству важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення, недостатнє усвідомлення значущості планування може бути ознакою неякісного управління підприємством.

Використання бізнес-планів дозволяє чітко визначити цілі, завдання фірми з реалізації проекту, роз'яснити обов'язки керівників та розподілити центри відповідальності для кожного. Бізнес-планування допомагає діяти згідно змін навколишнього середовища, а головне - спонукає інвесторів та кредиторів вкладати кошти в проекти, інноваційні розробки, розвиток підприємства.

Підтримка бізнесу інвесторами сьогодні є в край необхідною, адже Україна знаходиться в тяжкій економічній кризі, кількість підприємств скорочується, знижується обсяг виробленої та реалізованої продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** проблемами бізнес-планування займалось багато зарубіжних та вітчизняних вчених: С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка, В.П. Гетало, І.З. Должанський, Т.О. Загорній, В.О. Козловський, В.В. Македон та ін [1, с.184].

**Формування цілей статті (постановка завдання):** розглянути особливості бізнес-планування в легкій промисловості та довести необхідність залучення додаткових коштів в галузь.

**Викладення основного матеріалу:** найчастіше план майбутньої діяльності підприємства, його ще називають «бізнес-план», не залежно від своєї мети, наприклад, розробки нового продукту, залучення додаткових виробничих потужностей, відкриття філії або представництва, розробляється з детальним описом бізнес-ідеї та її економічної ефективності, адже потенційні інвестори звертають свою увагу саме на вигоди, які вони тримають при успішній реалізації проекту.

Не існує єдиного визначення поняття «бізнес-план», його розглядають в декількох аспектах [2, с.70-72]:

- Бізнес-план - це документ, в якому відображені організаційно-фінансові заходи для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт, послуг;
- Бізнес-план - програма діяльності підприємства;
- Бізнес-план - документ, в якому викладений зміст підприємницької ідеї, способи і шляхи її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні і фінансові аспекти майбутнього бізнесу;
- Бізнес-план - прогноз комплексного й ефективного розвитку підприємства в умовах ринку.

Прийнято розділяти цілі розробки бізнес-плану на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх цілей розробки бізнес-плану відносять перевірку кваліфікації управлінського персоналу, а саме уміння аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, оцінювати стан галузі та наявну конкуренцію, будувати стратегічні цілі, розробляти бізнес-план. Мета зовнішніх цілей бізнес-плану – довести інвестору економічну вигоду від інвестування в проект, запевнити банк у доцільності видачі кредиту [3, с.120].

Науковці виділяють чотири основні функції бізнес-планування: розробка концепції виробництва, планування, притягнення грошових коштів, притягнення до реалізації планів потенційних клієнтів.

Розробка концепції виробництва необхідна під час створення нового підприємства, а також при прийнятті рішення про відкриття нових напрямів діяльності.

Планування дозволяє оцінити можливості існуючого або нового напрямку діяльності і контролювати виконання бізнес-плану.

Банківські установи надають кредити лише за наявності певних гарантій, таких як обґрунтований бізнес-план, слід зауважити, що залучення грошових коштів важливий процес, адже без них неможливо втілити великі проекти в життя.

Притягнення до реалізації планів потенційних партнерів, які можуть вкласти власні кошти або власні технології. Прийняття рішення про надання капіталу, ресурсів чи технологій можливе за наявності бізнес-плану, який відображає курс компанії на визначений термін часу [4, с.84].

Не існує стандартного шаблону, який визначав би структуру бізнес-плану. Структура бізнес плану залежить від обраних методик бізнеспланування, в залежності від яких бізнес-план може мати різну будову. Виділяють два можливих варіанти за якими відбувається процес розробки бізнес-плану. При першому варіанті, структура бізнес-плану та наявність певних його елементів буде залежити від вимог, які розробляє замовник. При другому варіанті – від існуючих методичних рекомендацій та стандартів, які розробляються та діють як на території України так і за кордоном [5, с.107-108].

Відомими світовими та вітчизняними методиками розробки бізнес-планів є міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану TACIS, міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану ЄБРР, міжнародний стандарт UNIDO, «методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» та «методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» затверджені наказом Міністерства економіки України.

Розглянувши можливі структури бізнес-плану згідно зарубіжних та вітчизняних методик, визначимо основні елементи бізнес-плану: резюме, опис організаційно-економічних засад функціонування підприємства, план маркетингу, виробничий план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ефективності бізнес-плану, оцінка ризиків, додатки.

Резюме – невід'ємний елемент бізнес-плану, в якому подається основна інформація про проект. За обсягом резюме не повинне перевищувати 2-3 сторінки. Головна мета резюме – зацікавити інвесторів або кредиторів, в залежності від розроблюваного бізнес-плану, надати кошти на реалізацію бізнес-плану. Для цього

необхідно висвітлити в резюме основні аспекти, які цікавлять інвесторів та кредиторів [6, с.17].

В описі організаційно-економічного стану підприємства висвітлюється основна інформація про підприємство, а саме повна і скорочена назви підприємства, його юридична адреса, код за загальним класифікатором підприємств і організацій (ЄДРПОУ), номер і дата державної реєстрації (перереєстрації), форма власності та правовий статус, перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі.

В даному розділі також описуються ключові етапи розвитку компанії, наявними досягненнями, вдосконаленнями, наприклад, застосування нових технологій, оновлення матеріально-технічної бази сучасним обладнанням.

В плані маркетингу надається інформація про цілі та стратегії маркетингової діяльності, ціноутворення, описується схема розповсюдження товарів, методи стимулювання продаж, організація після продажного обслуговування покупців, реклама та бюджет маркетинга [6, с.53-59].

Виробничий план – це план, в якому надається інформація про обсяги виробництва, які реально можуть бути здійснені у визначені строки. Наводити розрахунки плану виробництва корисно на майбутні 2-3 роки, використовуючи плани реалізації продукції. В даному розділі обґрунтовують виробничу програму підприємства на основі планових обсягів виробництва, наявних виробничих потужностей промислових і допоміжних виробництв в розрізі видів продукції та послуг, для яких визначений режим найбільшого сприяння на ринку даного виду продукції і послуг. [6, с.63-69].

Важливими складовими організаційного плану є штатний розпис підприємства, визначення системи нарахування заробітної плати, опис необхідної кваліфікації працівників, розроблена організаційна структура підприємства.

Фінансовий план – ключовий елемент бізнес-плану, оскільки в ньому надаються основні фінансові показники, які характеризують рівень привабливості та ефективності реалізації бізнес-плану. Основними складовими фінансового плану є

план доходів та витрат, розрахунок точки беззбитковості, план грошових надходжень і виплат, плановий баланс, основні очікувані фінансові коефіцієнти, аналіз чутливості підприємницького проекту та можливі джерела фінансування проекту [7, с.137-172].

При оцінці ефективності бізнес-плану важливе об'єктивне та всебічне її проведення, адже від цього залежать строки повернення вкладеного капіталу, варіанти його альтернативного використання, додатковий потік прибутку підприємства у наступному періоді. Здійснюють оцінку ефективності бізнес-плану за такими показниками: чистий дисконтований дохід, внутрішня норма дохідності, модифікована внутрішня норма дохідності, індекс прибутковості, середня норма рентабельності, період окупності, дисконтований період окупності [8].

Основним завданням розділу оцінок ризиків є виявлення найбільш значних ризиків, до таких ризиків можна віднести ризик вибору споживачів, ризик конкуренції, ненадійність постачальників, ризик помилкової стратегії проникнення на ринок, ризик підвищення цін на ресурси, ризик коливання -цін, ризик зміни умов оподаткування тощо [6, с.105-112].

Додатки – це нерегламентований за обсягом розділ бізнес-плану, який уточнює або підтверджує зміст основних розділів бізнес-плану. Посилання на всі документи, які містяться у додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

Якісно написаний бізнес-план допоможе залучити додаткові фінансові ресурси для реалізації розроблених проектів, програм, технологій. Проте слід звернути особливу увагу на те, що розробка бізнес-планів для кожної з галузей економіки має свої особливості. Так при здійсненні бізнес-планування у легкій промисловості необхідно звернути увагу на розміщення підприємства, на останні наукові розробки в даній галузі, на відкритий вхід для імпортової продукції та інше.

При плануванні розташування виробничих потужностей підприємств легкої промисловості слід пам'ятати про три основні варіанти розміщення: сировинний, споживчий, трудовий. Сировинний – виробничі потужності будуть знаходитися біля

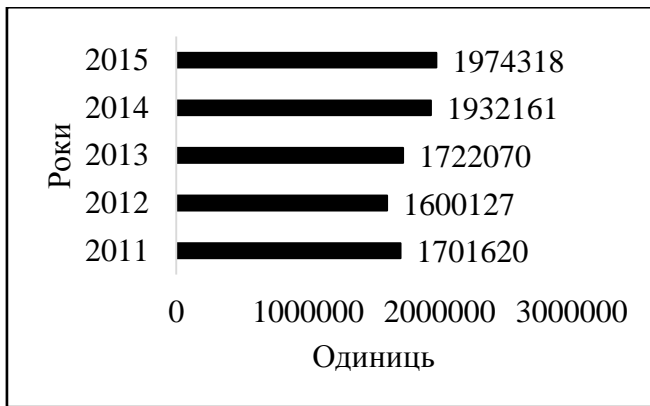


підприємств з первинної переробки сировини, наприклад, біля полів з вирощуванням льону, біля великих м'ясокомбінатів. Споживчий – розміщення підприємства орієнтоване на кінцевого споживача, даний вид розміщення надасть додаткову економію підприємству через відсутність необхідності транспортувати готову продукцію на великі відстані. Розміщення з орієнтацією на споживача характерне для підприємств, які виготовляють взуття. Трудовий – виробничі потужності підприємства розташовують поблизу робочої сили, як відомо, всі галузі легкої промисловості трудоємні.

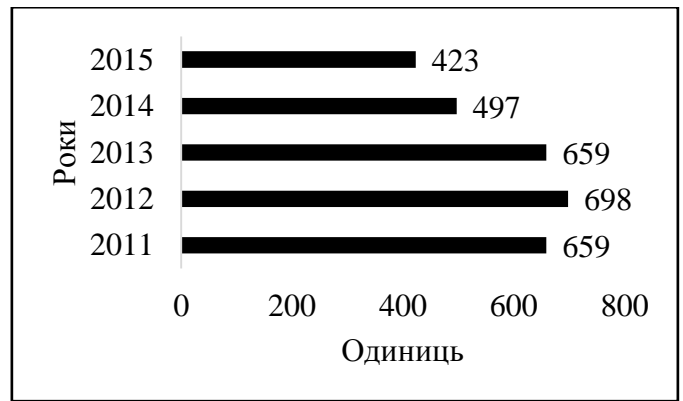
При розробці бізнес-плану для підприємства легкої промисловості потрібно значну увагу приділити вивченню новітніх розробок у даній сфері. Адже науково-технічний прогрес не стоїть на місці, все частіше при виробництві натуральні матеріали замінюються штучними, дана заміна сприяє покращенню експлуатаційних властивостей та слугує поштовхом до зміни технологічного процесу.

Для того, щоб бізнес-план у ході своєї реалізації отримав заплановані результати потрібно детально дослідити не лише конкурентів на ринку України, а ще й закордонних. Особливо це важливо для підприємств легкої промисловості, адже вхід для імпортової продукції відкритий. Українські виробники програють за низкою показників: низька продуктивність праці, високі витрати на виробництво, низька якість продукції.

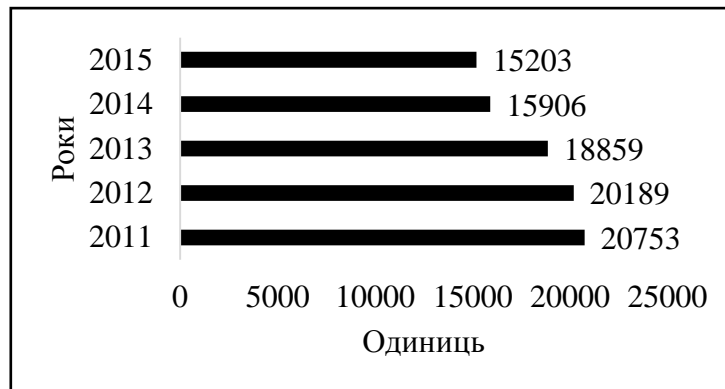
Допомога інвесторів, кредиторів сьогодні є необхідною умовою для підтримки та розвитку підприємств України, про це свідчить проведений аналіз (рис.1-3).



**Рис.1. Динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання на великих підприємствах за 2011-2015 рр.**



**Рис.2. Динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання на середніх підприємствах за 2011-2015 рр.**



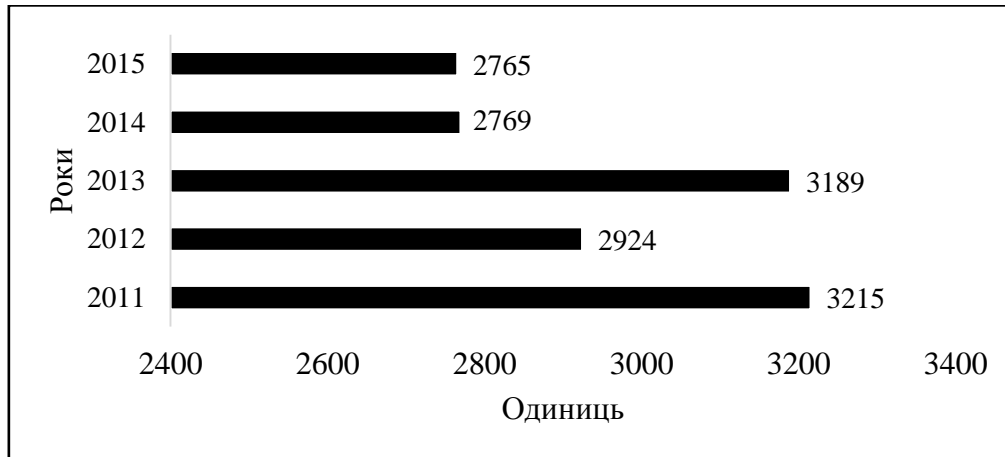
**Рис.3. Динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання на малих підприємствах за 2011-2015 рр.**

**Розроблено авторами на основі джерела [9]**

Проаналізувавши динаміку змін кількості суб'єктів господарювання на великих, середніх та малих підприємствах, бачимо, що динаміка зміни кількості суб'єктів господарювання на середніх та малих підприємствах негативна, так кількість середніх підприємств у 2015 році скоротилася на 74 підприємства або на 14,9% в порівнянні з 2014 роком. Кількість малих підприємств зменшилась на 703 підприємства або на 4,4% у порівнянні з 2014 роком. Проте кількість великих підприємств у 2015 році зросла на 42157 підприємства або на 2,2% у порівнянні з 2014 роком.

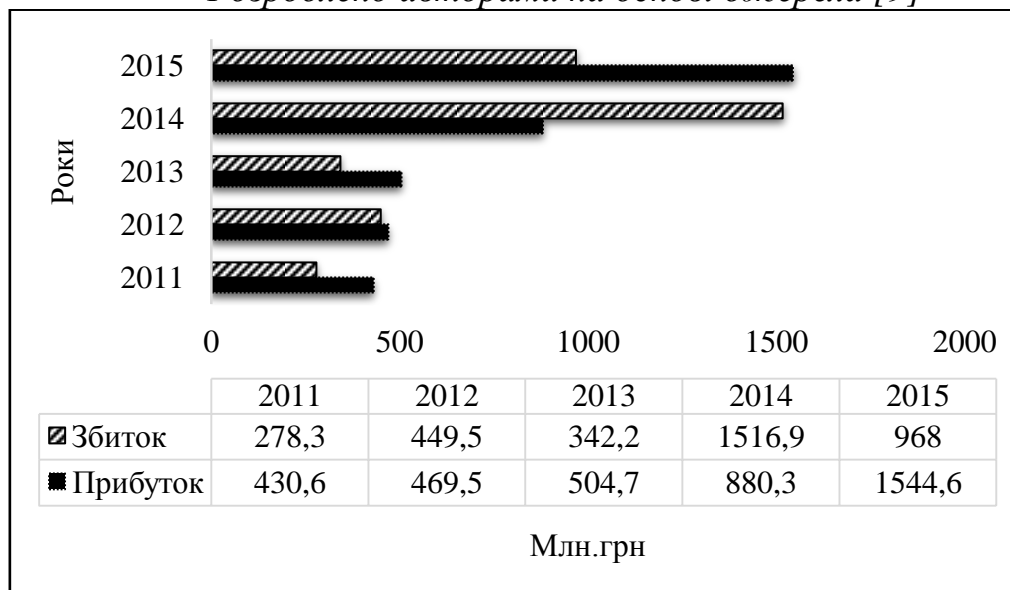
Значна кількість підприємств легкої промисловості припиняють своє існування (рис.4), отримує значні збитки (рис.5), також проходять масові скорочення кількості

працівників (рис.6). Легка промисловість – галузь народної економіки, яка може забезпечити внутрішній ринок якісною продукцією, населення – робочими місцями, державний бюджет – надходженнями.



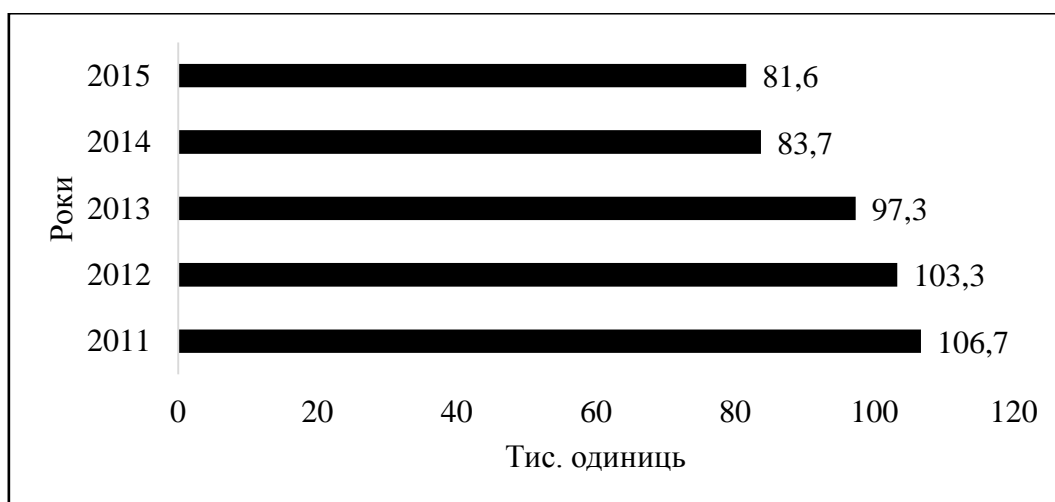
**Рис.4. Динаміка зміни чисельності підприємств легкої промисловості за 2011-2015 рр.**

*Розроблено авторами на основі джерела [9]*



**Рис.5. Динаміка зміни чистого прибутку та збитку великих та середніх підприємств легкої промисловості за 2011-2015 рр.**

*Розроблено авторами на основі джерела [9]*



**Рис.6.Динаміка зміни зайнятих працівників в легкій промисловості за 2011-2015рр.**

*Розроблено авторами на основі джерела [9]*

Проаналізувавши ситуацію, яка склалася в легкій промисловості, можемо спостерігати, що кількість підприємств легкої промисловості у 2015 році скоротилась на 424 одиниці в порівнянні з 2013 роком. Співвідношення чистого прибутку до збитку підприємств легкої промисловості у 2012 році було майже рівним, а у 2014 році збиток перевищив прибуток на 636.6 млн. грн.

**Висновки.** Беручи до уваги наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, різносторонні погляди на визначення поняття бізнес-плану, можемо стверджувати, що бізнес-план – це документ, в якому викладена суть майбутнього проекту з детальним описом необхідних ресурсів та розрахунком ефективності реалізації даного проекту у грошовому вираженні.

Легка промисловість перебуває в тяжкому становищі, для підвищення показників ефективності діяльності підприємств, підтримки їх стабільного стану та можливості триматися на ринку, керівникам підприємств необхідно залучати додаткові кошти для впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції, виходу на нові ринки. Для отримання відповідних фінансових ресурсів керівники підприємств повинні розуміти важливість якісного складання бізнес-

планів, з врахуванням особливостей галузі, які будуть спонукати інвесторів вкладати свої кошти у відповідні проекти.

Перспективами подальших досліджень є аналіз діяльності підприємств легкої промисловості, які використовують бізнес-планування як один з інструментів розвитку підприємств та залечення коштів.

### Література

1. Актуальні питання управління бізнес-плануванням інноваційної діяльності підприємств. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – С. 184.
2. Іщенко О. Ф. Оцінка ефективності бізнес-плану підприємства / О. Ф. Іщенко // Управління розвитком. -2012. - №2. - С. 70-72
3. Череп А. В. Необхідність бізнес-планування / А. В. Череп, О. А. Лисенко. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – С. 119–122.
4. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч.посіб. [з курсу «Бізнес-планування оператора зв'язку»] / Бескровна Л.О. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012 – 124 с.
5. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврів. // Інноваційна економіка. – 2013. – №48. – С. 104–111.
6. Ільчук М. М. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. Навчальний посібник / М. М. Ільчук, І. А. Коновал. – Київ: НІЧЛАВА, 2013. – 275 с.
7. Козловський В. О. Бізнес-планування. Навчальний збірник / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. – 241 с. – (2).
8. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності бізнес-проектів [Електронний ресурс] / Д. Ю. Мамотенко. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: [http://vlp.com.ua/files/32\\_13.pdf](http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf).

9. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

### References

1. Aktual'ni pytannja upravlinnja biznes-planuvannjam innovacijnoi' dijtal'nosti pidprijemstv. // Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. – 2014. – S. 184.
2. Ishhenko O. F. Ocinka efektyvnosti biznes-planu pidprijemstva / O. F. Ishhenko // Upravlinnja rozvytkom. -2012. - №2. - S. 70-72
3. Cherep A. V. Neobhidnist' biznes-planuvannja / A. V. Cherep, O. A. Lysenko. // Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. – 2009. – S. 119–122.
4. Beskrovna L.O. Biznes-planuvannja pidprijemstva: navch.posib. [z kursu «Biznes-planuvannja operatora zv'jazku»] / Beskrovna L.O. – Odesa: ONAZ im. O.S. Popova, 2012 – 124 s.
5. Lavriv L. A. Biznes-planuvannja u dijtal'nosti organizacii': bazovi procedury ta osnovni metodychni pidhody / L. A. Lavriv. // Innovacijna ekonomika. – 2013. – №48. – S. 104–111.
6. Il'chuk M. M. Biznes-planuvannja pidprijemnyc'koi' dijtal'nosti v APK. Navchal'nyj posibnyk / M. M. Il'chuk, I. A. Konoval. – Kyi'v: NICH LAVA, 2013. – 275 s.
7. Kozlovs'kyj V. O. Biznes-planuvannja. Navchal'nyj zbirnyk / V. O. Kozlovs'kyj, O. J. Les'ko. – Vinnycja: UNIVERSUM, 2008. – 241 s. – (2).
8. Mamotenko D. Ju. Ocinka efektyvnosti biznes-proektiv [Elektronnyj resurs] / D. Ju. Mamotenko. – 2008. – Rezhym dostupu do resursu: [http://vlp.com.ua/files/32\\_13.pdf](http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf).
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrai'ny [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.