

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ А.М. Пугач  
« \_\_\_\_\_ » лютого 2021 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньою програмою  
«Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ  
ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Здобувач**

**Поляков С.В.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Гаркавий В.В.**

**Дніпро – 2021**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу  
**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
**Освітня програма:** «Менеджмент»  
**Освітній ступінь:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
на дипломну роботу здобувачу  
**ПОЛЯКОВУ СЕРГІЮ ВАСИЛЬОВИЧУ**

1. **Тема роботи** «Управлінський консалтинг для розвитку малого підприємництва»,  
**науковий керівник роботи** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 30 листопада 2020 р. № 2994.
2. **Строк подання здобувачем роботи** – 1 лютого 2021 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** офіційні статистичні джерела, аналітичні огляди за темою роботи, інформація управлінського обліку ФОП Кіреєва Оксана Миколаївна.  
**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Організаційно-економічні засади розвитку малого підприємництва. 2. Стан та тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. 3. Формування механізмів розвитку управлінського консалтингу в сфері малого підприємництва. Висновки.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Визначення категорій мікро, малого та середнього підприємства.
  2. Динаміка позицій України в рейтингу “Doing Business”.
  3. Резюме проекту
  4. Планування вигод і витрат проекту.
  5. Ефективність проекту.
  6. Календарний план проекту.
  7. Декомпозиція робіт проекту.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	листопад 2019 - лютий 2020	
3	Підготовка плану дослідження, визначення робочої гіпотези та написання аналітичного розділу роботи	березень - травень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	червень - листопад 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	грудень 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень 2021	

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Управлінський консалтинг для розвитку малого підприємництва»

**Дипломна робота:** 71 с., 7 рис., 8 табл., 32 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – процеси управлінського консалтингу.

**Предмет дослідження** – особливості консалтингових послуг для суб'єктів малого підприємництва.

**Мета роботи** – вивчення можливостей для застосування управлінського консалтингу в малому підприємстві.

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, проектний аналіз.

В роботі визначено умови для розвитку малого підприємництва в Україні, проаналізовані тенденції та фактори впливу на ефективність в малому та середньому бізнесі. Визначено порядок організації та реєстрації суб'єкта господарювання в сфері послуг (індустрія краси), розроблені пропозиції щодо просування управлінського консалтингу для малих підприємств.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Земельні ресурси, землекористувачі, мораторій на ринок землі, ефективність землекористування, виробництво біоенергетичної сировини

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Земельные ресурсы, землепользователи, мораторий на рынок земли, эффективность землепользования, производство биоэнергетического сырья

## KEYWORDS

Land resources, land users, moratory for land market, efficiency of land using, bio-energy raw material production.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	9
1.1. Поняття підприємництва, визначення категорій малого та середнього бізнесу.....	9
1.2. Державна політика в сфері розвитку малого підприємництва.....	14
1.3. Зарубіжний досвід підтримки розвитку малого бізнесу .....	20
Висновки до розділу	1 25
.....	
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	27
2.1. Оцінка рівня сприятливості середовища для розвитку малого бізнесу в Україні .....	27
2.2. Внесок малого бізнесу в економічний та соціальний розвиток України...	32
2.3. Діагностика економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах кризових явищ	41
.....	
Висновки до розділу	2 49
.....	
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В СФЕРІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	50
3.1. Визначення потреб підприємців у видах управлінських послуг.....	50
3.2. Організація роботи консультанта: організаційно - податкова модель....	57
3.3. Розробка проекту масштабування малого бізнесу в сфері побутових послуг.....	63
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	72

ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ..... 77

## ВСТУП

Консалтинг на сьогодні є однією з найпоширеніших форм комерціалізації знань фахівців та експертів у сфері юридичних, економічних, технічних, інформаційних, кадрових питань. Більше 300 вітчизняних компаній в Україні надають послуги управлінського консультування [1] і це без врахування фізичних осіб-підприємців, які мають відповідний КВЕД 70.22 «Консультування з питань комерційної діяльності й керування» та безлічі незареєстрованих приватних радників-консультантів.

Слід розрізняти умови надання консалтингових послуг для великих компаній, корпорацій, агрохолдингів та підприємств мікро, малого та середнього бізнесу. Це стосується як цінової політики послуг, так і переліку актуальних питань та форм взаємодії замовника та консультанта. Для великого бізнесу витрати на консалтингові послуги, супровід, аутсорсинг вже давно є звичними і плануються в структурі адміністративних витрат. Відносини з консалтинговими компаніями вибудовуються на довгостроковій основі, оскільки передбачають високий рівень довіри та очікування щодо ефективності таких послуг.

У малому і середньому бізнесі консультанти як правило з'являються лише в період гострої кризи або її наближення і на них покладають завищені очікування «миттєвого рішення проблеми» за мінімальними розцінками. Проте, все ж таки, поступово формується довіра та попит на послуги управлінського консалтингу в середовищі МСБ.

Один з прикладів – масштабування бізнесу. На старті бізнес виглядає інакше, коли компанія тільки формується і змінюється зі збільшенням обсягу товарів або послуг. При масштабуванні збільшується структура компанії: приходять нові співробітники, розширюються напрямки, відділи. Згідно зі статистикою, великій кількості підприємств не вдається справлятися з розширенням створюваної продукції або послуг, оскільки у власника виникає нестача знань і навичок і потрібна порада фахівців.

Інша розповсюджена проблема – фінансові негаразди або питання обліку та оподаткування. В таких випадках власники бізнесу (і малого, і великого) поводяться схоже – за рекомендаціями своїх партнерів звертаються до вузьких професіоналів, які мають досвід вирішення конфліктних ситуацій з податковими службами чи банками.

Крім того, в період державних реформ та задекларованої урядом програми підтримки підприємців [2], в умовах активної присутності в Україні проектів міжнародної технічної допомоги, актуальною потребою є пошук джерел фінансування у вигляді пільгових кредитів, грантів, безвідсоткової позики. Тут послуги консультантів часто оплачують не підприємці, а міжнародні проекти чи державні програми. При відкритті своєї справи кредитні кошти часто є єдиним способом компенсувати відсутність стартового капіталу, що вкрай важливо на перших етапах запуску своєї справи. Традиційний механізм банківського кредитування орієнтований, перш за все, на працюючий крупний бізнес. Вимоги до позичальників в переважній більшості випадків такі, що не маючи кредитної історії, грошового потоку і заставної маси, нова компанія не може розраховувати на залучення банківського фінансування.

За нашими дослідженнями для суб'єктів МСБ банки в Україні надають основні чотири види позик: експрес, «Агро +», мікро позики, малі кредити. Також користуються попитом: кредитні лінії та картки, овердрафти, інвестиційні кредити, лізинг.. Міжнародні проекти пропонують свої моделі фінансування і специфічні вимоги до учасників проектів. Оформлення грантової заявки – цей вид послуг набуває популярності і фінансується як за рахунок проектів, так і все частіше самими підприємцями. Державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %» [3] пропонує малому бізнесу привабливі умови кредитування, але разом з тим створює потребу в залученні консультантів з бізнес-планування.

Таким чином, ринок послуг консалтингу сьогодні є досить динамічним і сегмент ринку, що розвивається найшвидше – саме консалтинг для малого і середнього бізнесу. На черзі актуальні питання сертифікації та стандартизації,



перехід малого бізнесу в цифровий формат, онлайн продажі, просування, розвиток брендів, кооперація.

**Метою дипломної роботи** є вивчення можливостей для застосування управлінського консалтингу в малому підприємстві.

**Об'єкт дослідження** – процеси управлінського консалтингу.

**Предмет дослідження** – особливості консалтингових послуг для суб'єктів малого підприємства.

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, проектний аналіз.

В роботі були поставлені та виконані наступні завдання:

- 1) визначити умови для розвитку малого підприємства в Україні;
- 2) проаналізувати тенденції та фактори впливу на ефективність в малому та середньому бізнесі;
- 3) проаналізувати особливості малого підприємства в сфері послуг;
- 4) розробити пропозиції щодо просування управлінського консалтингу для малих підприємств.

Окремі результати дослідження були апробовані під час III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку сучасної науки та освіти» (м. Львів, 30-31 січня 2021).

## РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 1.1. Поняття підприємництва та основні принципи його здійснення в Україні

Конституція України закріплює за кожним право на підприємницьку діяльність, яка дозволена законом.

Підприємництво - самостійний, організаційно-відокремлений господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, який виробляє та збуває товари, виконує роботи, надає послуги.

В Україні підприємцями можуть бути працездатні, в тому числі особи, що досягли 16-ти років, якщо їхні батьки або усиновителі чи інші особи, що їх заміщають, надали письмову згоду на це.

«Закон забороняє займатися підприємницькою діяльністю:

- народним депутатам;
- службовим особам і посадовим органам державної влади та органів місцевого самоврядування;
- військовослужбовцям;
- працівникам прокуратури, суддям, правоохоронних органів;
- особам, (яким суд заборонив займати певні посади чи певною діяльністю;»
- засудженим особам за певні злочини (до зняття або закінчення судимості);
- іншим особам, визначеним законом.

Суб'єктам підприємницької діяльності необхідно бути зареєстрованими державою відповідно до вимог Закону "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців" від 15.05.2003 року.[4]

«Державна реєстрація фізичних та юридичних осіб-підприємців - це засвідчення факту: створення, припинення, набуття або позбавлення статусу

підприємця, а також вчинення інших реєстраційних дій, шляхом внесення до відповідних записів Єдиного державного реєстру.

Підприємницька діяльність здійснюється відповідно до загальних принципів господарювання в Україні та спеціальних принципів підприємництва. Загальними принципами господарювання є:

- забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;
- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України;
- обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві;
- екологічний захист населення, захист прав споживачів та безпеки суспільства і держави;
- захист національного товаровиробника;
- заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

Спеціальними принципами підприємницької діяльності є:

- право підприємців вільно вибирати види підприємницької діяльності, які не заборонені законом (перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також перелік видів діяльності, підприємництво в яких забороняється, встановлюються виключно законом);
- право самостійно формувати програми діяльності, вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- право вільного найму підприємцем працівників на підставі укладеного з ними трудового договору, при цьому обов'язком підприємця є забезпечення належних і безпечних умов праці, її своєчасна оплата на рівні не нижчому від

мінімального розміру встановленого законом, а також забезпечення соціальних гарантій, включаючи соціальне і медичне страхування;

- право комерційного розрахунку та власного комерційного ризику - суб'єкт підприємництва самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями, пов'язаними із підприємницькою діяльністю;

- право вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;

- право самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.»

З 01.01.2018 застосовується нова класифікація підприємств з поділом на мікро-, малі, середні та великі, визначена ст. 2 Закону «Про бухгалтерський облік». [5].

Таблиця 1.1 – Визначення категорій підприємств

Категорія підприємства	Критерії оцінки за рік, що передує звітному		
	Балансова вартість активів, євро*	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), євро*	Середня кількість працівників, осіб
Мікропідприємства	До 350 тис.	До 700 тис.	До 10
Малі	До 4 млн	До 8 млн	До 50
Середні	До 20 млн	До 40 млн	До 250
Великі	Понад 20 млн	Понад 40 млн	Понад 250

\* Застосовується офіційний курс гривні до іноземної валюти (середній за період), розрахований на підставі курсів НБУ, які встановлювалися для євро протягом відповідного року.

«Для цілей цього Закону підприємства (крім бюджетних установ) можуть належати до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств.

Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 350 тисяч євро;

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 700 тисяч євро;

- середня кількість працівників - до 10 осіб.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 4 мільйонів євро;

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 8 мільйонів євро;

- середня кількість працівників - до 50 осіб.

Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 20 мільйонів євро;

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 40 мільйонів євро;

- середня кількість працівників - до 250 осіб.

Великими є підприємства, які не відповідають критеріям для середніх підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів - понад 20 мільйонів євро;

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - понад 40 мільйонів євро;

- середня кількість працівників - понад 250 осіб.

Новоутворені підприємства під час визначення відповідності критеріям застосовують показники на дату складання річної фінансової звітності.

Якщо підприємство однієї з наведених категорій за показниками річної фінансової звітності протягом двох років поспіль не відповідає наведеним критеріям, воно відноситься до відповідної категорії підприємств.

Для визначення відповідності критеріям, встановленим у євро, застосовується офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період), розрахований на підставі курсів Національного банку, що встановлювалися для євро протягом відповідного року.»

«При визначенні того, до якої категорії підприємств належимо, використовуємо показники річної фінансової звітності за минулий рік («показники на дату складання річної фінзвітності, за рік, що передує звітному»).

3. Для переходу до іншої категорії підприємство повинно щонайменше два роки не відповідати критеріям попередньої категорії (останній абз. п 2. ст. 2 Закону про бухоблік)[5]. Якщо за показниками фінзвітності за 2017 рік ми, наприклад, мікропідприємство, а за даними фінзвітності за 2018 рік - мале, то у 2019 році ми все одно вважаємося мікропідприємством. І тільки якщо за показниками фінзвітності за 2019 рік ми знову відповідатимемо критеріям малого підприємства, то з 2020 року вважатимемося малими підприємствами.

Як бути, якщо підприємство за трьома критеріями потрапляє в три різні категорії? Наприклад, за кількістю найманих працівників є мікропідприємством, за вартістю активів - малим, а за сумою доходу - середнім (або великим). У цьому випадку підприємство вважатиметься малим (тобто обираємо середину). Такий підхід (з конкретними прикладами) викладений в інформаційному повідомленні Мінфіну від 12.11.2018 р.»[4]

«Частиною другою статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (далі – Закон) встановлені критерії віднесення підприємств до мікро-, малих, середніх або великих підприємств залежно від балансової вартості активів, чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та середньої кількості працівників.» [4]

«При визначенні категорії, до якої належить підприємство використовуються показники, які на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із наведених у Законі критеріїв. Для визначення відповідності критеріям, встановленим у євро,

застосовується офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період), розрахований на підставі курсів Національного банку, що встановлювалися для євро протягом відповідного року.

Якщо підприємство однієї з наведених категорій за показниками річної фінансової звітності протягом двох років поспіль не відповідає наведеним критеріям, воно відноситься до відповідної категорії підприємств.

З метою застосування норм Закону щодо визначення у 2018 році категорії, до якої належить підприємство, застосовуються показники річної фінансової звітності за 2017 рік.

Міністерство фінансів України наводить приклади визначення категорії, до якої належить підприємство (мікро-, мале, середнє, велике), погоджені на засіданні Методологічної ради з бухгалтерського обліку при Міністерстві фінансів України (протокол від 15.11.2018 № 5)». [4]

## **1.2. Державна політика у сфері малого підприємництва**

Україна вже 21 рік декларує своє прагнення до побудови нового типу відносин між державою і суспільством. Така побудова неможливо без успішної модернізації всіх сфер державного і суспільного життя. Важливою складовою української модернізації має стати зміна характеру цілеспрямованого впливу держави на формування середнього класу європейського типу. Оскільки за роки української незалежності, так і не відбулося його формування, можемо говорити про базову неефективності соціальної політики в даній сфері. Тому, на порядку денному, виникає проблема обґрунтування нових підходів до політики сприяння формуванню середнього класу в Українській державі. Саме цій, державно управлінській та науковій, проблемі і буде присвячена дана наукова робота.

Соціальна політика і її вплив на формування середнього класу в Україні. Громадський, управлінський і науковий інтерес до проблематики формування в Україні середнього класу виник ще в минулому столітті, коли другий президент

України Л. Кучма вперше поставив питання про середній клас в своєму посланні до Верховної Ради України. [3] Потім були визначені перші нормативно-правові, економічні та інші перешкоди на шляху формування в Україні розвинутого середнього класу європейського зразка. І в подальшому, в кожному посланні до народу і парламенту президенти відзначали важливість формування розвиненого і потужного середнього класу. Але якщо спробувати відшукати в Україні якісь цілісні державні програми сприяння формуванню середнього класу, то результати будуть швидше негативними. Однак, українська влада «активно» бореться з бідністю і її наслідками, виходячи з великої кількості державних програм у цій сфері.

В Україні з'являється своєрідне замкнуте коло: з одного боку, середній клас є нечисленний, а тому не впливовий. Політичні партії, як одні з головних суб'єктів реалізації і вироблення публічної політики, практично не орієнтуються на середній клас, лише побічно в своїх програмних документах згадуючи про його важливість для стабільності і процвітання країни. Таке явище з'явилося ще з часів формування української багатопартійності. І, починаючи від виборів 1998 року, і закінчуючи виборами 2012 року, ті партії, які намагалися використовувати проблематику формування середнього класу як свій головний передвиборчий лозунг, обов'язково зазнавали поразки (наприклад партія «Віче» на виборах до Верховної Ради України 2006 року). У підсумку, представники українського середнього класу, виявляються на периферії політичної боротьби, без можливості впливати на вироблення політики. З іншого боку, якщо середній клас є малочисельним, то і орієнтуватися на нього, з точки зору українських суб'єктів вироблення і здійснення державної політики, не варто.

«У той же час, якщо об'єктивно подивитися на соціальну структуру українського суспільства, то можна побачити, що український середній клас має великий потенціал для свого становлення. Клас середніх і дрібних власників зараз не є основою для формування майбутнього середнього класу через незадовільні з точки свободи підприємництва, умови ведення бізнесу



(Україна займає 152 місце - з 183 - по легкості його ведення)» [8] і занадто велику частку тіньової економіки. Існування значного сектора тіньової економіки (за різними експертними даними сектор української економіки знаходиться в «тіні» становить понад 40%) [8] призводить до того, що велика частина громадян, які наближаються до статусу середнього класу, отримують більшу частину доходів без реєстрації і не сплачуючи податків. Це суперечить самій суті даного класу, так як представники середнього класу повинні виступати ключем до формування в державі і суспільстві соціально-політичної з стабільності. Не можна не погодитися з позицією вчених, які відзначають, що поширення «тіньової» моделі суспільно-економічних відносин зумовило обмеженість легальних можливостей зайнятості і доходів, ускладнило розвиток малого і середнього бізнесу. [9]

Програмою економічних реформ на 2010-2014 роки передбачено зниження частки тіньової економіки в 2014 р на 30% в порівнянні з рівнем 2010 р. Таке зниження виступати індикатором успіху реформування податкової системи. Крім того, це є передумовою досягнення цілей та ефективності передбачених програмою заходів з реформування економіки і соціальної сфери майже в усіх напрямках. [8] Однак, за майже два роки, які існує дана програма, для детінізації економіки не було зроблено реальних кроків (навпаки, за рейтингами міжнародних структур України тільки погіршила свій клімат для ведення бізнесу, про що вже згадувалося).

«За часів незалежності України неодноразово проголошувалося, що розвиток підприємництва є одним із пріоритетів державної політики. Як зазначає О.В. Рябічко,» «головна проблема, з якою стикається система державного управління в Україні, - відсутність чітко сформульованої і виконуваної державної політики в сфері підприємницької діяльності; надмірне втручання органів державної влади в діяльність суб'єктів підприємництва, підвищення адміністративних бар'єрів» [10].

«Одночасно прошарок фахівців, які мають достатній освітній, культурний потенціал і може претендувати на виконання відповідних функцій «нового»

середнього класу мають невідповідний рівень матеріального благополуччя (він не є середнім по країні). Наприклад, середня заробітна плата в Україні за станом на серпень 2012 року становить 3073 грн., В той же час, середня заробітна плата працівників зайнятих у сфері освіти (2491 грн.), охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (2147 грн.) І тільки 4 заробітна плата зайнятих в сфері державного управління отримують в середньому 3296 грн.» [11].

Заробітна плата працівникам бюджетної сфери нараховується переважно на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери (ЄТС), затвердженої Постановою КМУ в 2002 р. і впровадженої в повному обсязі 1 жовтня 2008р. Запровадження ЄТС дало можливість певною мірою відновити диференційовану оплату праці і трохи підвищити заробітну плату кваліфікованих працівників. Однак, в повній мірі упорядкувати і довести її до гідного рівня цей захід не допоміг [12, с. 42].

У 2011 році була прийнята Концепція вдосконалення оплати праці працівників бюджетної сфери. Відповідно до цієї Концепції одним із шляхів вирішення проблеми оплати праці в бюджетній сфері є вжиття заходів щодо поетапного підвищення заробітної плати працівників окремих галузей бюджетної сфери, оплата праці яких здійснюється на основі Єдиної тарифної сітки, із забезпеченням гарантій з оплати праці, встановлених законами про діяльність в галузі освіти, охорони здоров'я, культури. Реалізація Концепції дасть змогу створити умови для забезпечення реалізації конституційного права працівників бюджетної сфери на достатній життєвий рівень.

Ось так, приблизно 40-45% українських громадян мають потенційні можливості входження до середнього класу - відповідну освіту, професію, бажання працювати за умови належної оплати їх праці.

Ці дані яскраво підтверджують, що поліпшивши умови ведення малого й середнього бізнесу, з одного боку, і піднявши розмір заробітної плати людей, за

освітою і статусом можуть увійти до середнього класу, з іншого, держава може спочатку вплинути на формування нового середнього класу.

Якою має бути державна політика сприяння формуванню середнього класу в Україні? Можемо стверджувати, що формування середнього класу в Україні відбувається дуже повільно і штучно стримується державної соціальної та економічної політики. Кланово-олігархічний тип економіки сформував в Україні особливий характер відносин у владі. Фінансово-промислові групи через діяльність підконтрольних політичних партій і органів публічної влади здійснюють незбалансоване перерозподіл національного продукту. «Саме їх діяльність викликала збільшення тіньової економіки, шляхом надмірного податкового тиску на дрібних і середніх підприємців і фінансування бюджетних сфер за залишковим принципом.

Саме тому в Україні відбувається збагачення окремих людей з паралельним збіднінням переважної більшості населення. Фінансово-промислових групи не допускають ні конкуренції, ні рівних умов господарювання, ні збільшення іноземних інвестицій (які в Україні обмежуються грошима українських емігрантів і «відмитим» на офшорних рахунках грошах тих же самих олігархів). Без кардинальної зміни цієї системи неможливо сформувати адекватну соціальну політику в сфері формування стійкої соціальної структури, в якій місце середнього класу буде переважаючим і системоутворюючим.

Оскільки основними групами, можуть сформувати український середній клас в майбутньому, повинні стати малі і середні підприємці і фахівці, державна політика в сфері формування середнього класу має спиратися, в основному, на ці групи.»

Стратегічні пріоритети державної політики сприяння формуванню середнього класу в Україні. Серед найважливіших стратегічних пріоритетів успішної модернізації України в короткостроковій і довгостроковій перспективі можна виділити формування сприятливого підприємницького та інвестиційного

клімату. Це, в б свою чергу, неможливо здійснити без вдосконалення системи державного управління у сфері підприємницької діяльності, яка в себе включає:

- 1) зміна відносин в сфері партнерства держави і підприємництва;
- 2) перегляд регуляторної та податкової політики, сфери державної реєстрації, ліцензування;
- 3) забезпечення чесної конкуренції, виведення малого і середнього бізнесу з «тіні»;
- 4) активізація інноваційної діяльності малих і середніх підприємств;
- 5) розвиток інфраструктури підтримки підприємництва [13].

«Саме ця галузь державної політики (мається на увазі політика в сфері підприємництва) повинна бути змінена в першу чергу. Адже, ввівши зрозумілі всім конкурентні і демократичні правила гри, держава отримає від малого і середнього бізнесу не тільки збільшення податкових надходжень. В підсумку, починаючи від зростання дохідної частини бюджету, створення нових робочих місць і модернізації старих, зростання заробітної плати можемо дійти до реального поліпшення рівня життя населення.

Що стосується, фахівців як важливої стратифікаційної групи майбутнього українського середнього класу, в даному випадку роль соціальної політики теж важливо. Як ми вже відзначали, дана група вже сьогодні володіє певним переліком важливих рис середнього класу європейського типу. Необхідно лише забезпечити принцип соціальної справедливості, відновивши престиж професій, шляхом суттєвого підвищення заробітної плати.»

З огляду на недоліки ЄТС, на думку багатьох вчених і експертів, необхідно переходити до галузевих систем оплати праці [14, с. 87]. Саме галузева стандартизація оплати праці в Україні дозволить диференціювати середню зарплату по видам діяльності, без прив'язки 7 безпосередньо з фізіологічними факторами витрат праці, економічними результатами господарської діяльності і кон'юнктурою ринку.

На думку, дослідниці Г. Левчунь, «в Україні з урахуванням досвіду європейських країн, галузеві системи оплати праці повинні базуватися на

принципі підвищення загального рівня заробітної плати працівників. У цьому напрямку, необхідно розробки нової законодавчої і нормативноправовий бази в оплаті праці та ведення галузевих систем оплати праці як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.» [14, с. 87]

Таким чином, впровадження галузевих стандартів оплати праці є необхідною передумовою для формування науково-обґрунтованої міжгалузевої диференціації в оплаті праці, а також одним з головних умов забезпечення сталого соціально-економічного розвитку і реалізації концепції гідної праці.

«1) кланово-олігархічної тип режиму, який сформувався в Україні не сприяє формуванню в Україні середнього класу. Виключивши нормальні умови ведення бізнесу, уряд, незважаючи на існування великої кількості законодавчих актів, змусило велику кількість українських підприємців порушувати закон. Тому політика сприяння формуванню значних успіхів і впливового середнього класу в Україні має базуватися на зміні стратегії соціально-економічного розвитку, створення умов для вільного підприємництва.

2) Основою середнього класу повинні виступати також фахівці (педагоги, медики та інші кваліфіковані групи населення). Ці групи сьогодні вже претендують на входження в середнього класу (за рівнем освіти, ідентифікації себе із середнім класом), проте їх рівень матеріального забезпечення є невідповідних з їх внеском в розвиток держави.

3) Таким чином, пріоритетними напрямками державної політики щодо формування середнього класу в Україні має стати зміцнення матеріального становища - через забезпечення належного рівня заробітної плати спеціалістів і висококваліфікованої робочої сили, захист доходів громадян від знецінення, а також підтримка малого і середнього підприємництва.»

4) З огляду на важливість обґрунтування нових підходів до державної політики сприяння формуванню середнього класу в Україні повинні наголосити на необхідності ретельного дослідження можливих державно-управлінських рішень в даній сфері.

### 1.3 Зарубіжний досвід підтримки розвитку малого бізнесу

«Вивчення досвіду зарубіжних країн набуває важливого значення для України в умовах інтеграційних процесів. У країнах з розвиненою ринковою економікою простежується пріоритетність підтримки малого підприємництва відповідно до видів економічної діяльності.

Сполучені Штати Америки є країною з найвищим рівнем підприємницької активності в світі. Розквіт малого бізнесу у США забезпечує значною мірою належна підтримка з боку держави. Конгресом США ще у 1953 році на правах федерального відомства було створено Адміністрацію у справах малого бізнесу (Small business administration (SBA)). SBA має свої представництва в кожному регіоні та місті, забезпечує проведення державної політики щодо підтримки малого підприємництва через різні програми (фінансової підтримки, навчання, доступ ресурсів та державних контрактів, сприяння експорту і т.д.) спільно як з державними установами, так і ринковими структурами. На кінці 80-х – початку 90-х років Правління США провело через Конгрес ряд законодавчих актів і поправок до них. Ці акти відобразили радикальні зміни державної науково-технічної політики США.

До швидкого зростання дрібних підприємств в США привело скорочення державного втручання в бізнес та всебічна його підтримка. Методом природного відбору тут формуються лідери майбутнього бізнесу. Максимально спрощена процедура реєстрації нового підприємства: вона займає тут один день і коштує від 5 до 10 доларів.»

«США характеризуються великим досвідом створення "бізнес-інкубаторів", які мають на меті надання допомоги у створенні нових підприємств. Ефективність їх дуже висока. Вони функціонують на основі субсидій федерального уряду; коштів, одержуваних від уряду штатів, муніципальної влади; допомоги промислових корпорацій, навчальних закладів, а також за рахунок орендної плати підприємців (що вийшли з "інкубаторів" та успішно працюють) і відсотків від їх продажів.

Ключовим моментом державної підтримки малого підприємництва стала політика в сфері податкового стимулювання малого підприємництва. У Сполучених Штатах Америки відсутні особливі податкові режими для малих підприємств. Усі підприємства зобов'язані вести бухгалтерський облік в повному обсязі, для розрахунку прибутку з метою оподаткування. Однак для малих підприємств передбачені спеціальні положення, що спрощують процедуру обліку та звітності оподаткованого прибутку за прогресивною шкалою.

Наступною формою є гарантування позик. Саме ця форма підтримки дає змогу активізувати ресурси та використати ініціативу підприємців. Існуюча система кредитної підтримки розвитку малого підприємництва в США функціонує понад 50 років. Адміністрація по малому бізнесу (SBA) проводить різні кредитні програми через комерційні банки та інші кредитні установи, роллю SBA є видачі гарантії від 75 до 80% по одержуваних кредитами суб'єктів малого підприємництва в кредитних установах під умови SBA.

У багатьох країнах-членах ЄС визначення національної політики розвитку малого бізнесу є основою економічної політики держави. Відповідно до принципу визначальності даної сфери економічної діяльності кожна країна має свої особливості підтримки підприємництва на різних рівнях господарської системи. Це підтверджується Європейською хартією для малих підприємств (European Charter for Small Enterprises), яка була прийнята в 2000 році. Країни, що підписали хартію, зобов'язуються зосередити свою увагу на таких напрямках: освіта та підготовка кадрів; створення пільгових умов для швидкого запуску бізнесу; забезпечення доступу малого і середнього бізнесу до сучасної інформації та технологій; створення адекватної правової та податкової бази, що сприяє розвитку малого і середнього бізнесу»[15].

«Італія. З жовтня 1991 р. в Італії діє закон про заходи щодо сприяння модернізації та розвитку малих підприємств. Щорічно з бюджету виділяються кошти для фінансування НДДКР на малих підприємствах, їх технічної модернізації, підготовки кадрів, впровадження системи контролю за якістю

виготовленої продукції, дійової підтримки на зовнішніх ринках та інших напрямів стимулювання розвитку малого бізнесу. При цьому особливу увагу приділяють депресивним південним районам»[16].

«Пільгове оподаткування діє і для створюваних з метою модернізації малих підприємств фінансових компаній. Не підлягає оподаткуванню 5% приросту їх інвестицій протягом кожного фінансового року. Від сплати податку на додану вартість в Італії звільняються фірми – експортери товарів, фірми, що надають міжнародні послуги та пов'язані з ними операції, страхові компанії, медичне обслуговування, поштові послуги та операції із золотом та іноземною валютою тощо. Поряд з пільговим оподаткуванням система державної підтримки малого підприємництва в Італії включає також цільове субсидування і пільгове кредитування[17].

Великобританія. Ефективна система підтримки малого підприємництва існує у Великобританії. Питаннями розвитку малого бізнесу на національному рівні в країні займається Міністерство торгівлі та промисловості, у складі якого утворений спеціальний орган з підтримки і розвитку малих підприємств The Small Business Service (SBS), що має регіональні відділення на місцях. При Міністерстві функціонує Стратегічна Рада малих і середніх підприємств.

Завданням SBS є: представлення інтересів та потреб малого бізнесу в уряді, розвиток і обслуговування системи підтримки малого бізнесу, пропаганда підприємництва в суспільстві, скорочення бюрократичних бар'єрів.

Німеччина. У Німеччині рішення у сфері політики щодо малих підприємств приймають органи влади на рівні федерації, федеральних земель, міських і земельних округів. Важливі функції з підтримки малого бізнесу передані інститутам публічного права, зокрема спеціалізованим банкам та торгово-промисловим палатам. Сучасна державна політика щодо розвитку малого бізнесу ґрунтується на потребі його посилення, підвищення конкурентоздатності та забезпечення подальшого розвитку. Державна стратегія розвитку малого бізнесу реалізується за такими напрямками:

– забезпечення умов для розвитку і зростання "середнього класу";



- підвищення зацікавленості молоді в підприємницькій діяльності;
- створення навчальної бази при вищих і середніх навчальних закладах для навчання та практичної підготовки молоді до активної підприємницької діяльності;
- посилення фінансової допомоги і технічне сприяння підприємствам-початківцям для забезпечення їх стійкого розвитку та подальшого росту;
- зниження бюрократичних бар'єрів, полегшення доступу до ресурсів і нових технологій;
- стимулювання ділового та інноваційного потенціалу сектору малих підприємств в сфері НДДКР шляхом переважного застосування заходів непрямої підтримки.»

«Сучасними основними програмами розвитку малого бізнесу в країні є програма "Стимулювання збережень для відкриття власної справи" і програма "Концепція з розвитку науково-технічної політики стосовно підприємств малого бізнесу". Пріоритетним напрямком політики є непряма підтримка малого підприємництва»[18].

«Польща[19] (країна-сусід, член – ЄС) за індексом підприємництва Польща посідає 15 місце серед країн ЄС. Кількість малих підприємств протягом останніх 10 років має чітку тенденцію до зростання. Мале підприємство здебільшого представлене в таких галузях, як оптова та роздрібна торгівля, послуги, будівництво, промислове виробництво та охорона здоров'я. Специфікою польського малого бізнесу є те, що 40% новоутворених підприємств засновуються жінками.

Стратегічні документи та систему регулювання малого бізнесу в країні визначає її функціонування в складі ЄС. Концепції, прийняті у документах про сприяння підприємству, відповідають документам Європейського Союзу, таким як, наприклад, Лісабонська стратегія чи Small Business Act. У Польщі немає єдиного документа, присвяченого політиці підприємництва. Сучасна політика розвитку підприємництва, особливо щодо малих і середніх підприємств, робить найбільший акцент на таких питаннях: спрощення

адміністративних процедур та зменшення адміністративних навантажень, збільшення доступності зовнішніх джерел фінансування, просування експорту і збільшення інноваційності підприємств, поліпшення співробітництва між ними. За створення і реалізацію політики підприємництва відповідає Міністерство економіки. Суттєве сприяння розвитку підприємництва в Польщі забезпечується фондами ЄС, кошти яких, крім всього іншого, призначені й для підтримки малого бізнесу( їх розпорядником є Міністерство регіонального розвитку).

Республіканські програми впроваджуються як через окремі міністерства, так і через установи нижчого рівня, як, наприклад, урядові агентства. У рамках республіканських програм – передусім операційної програми інноваційної економіки та операційної програми людського капіталу – підприємці можуть звертатися стосовно додаткового фінансування як на проекти, що мають інвестиційний, навчальний характер, на дослідження і розвиток, так і за консультативною допомогою. Державна стратегія розвитку малого бізнесу орієнтована на виконання таких завдань: підвищення інноваційності малих підприємств; активізацію розвитку малого бізнесу в східних районах країни; вдосконалення системи навчання і підготовки кадрів для малого підприємництва; сприяння пошуку фінансових джерел для бізнесу; дерегулювання економіки та мінімізація бюрократичних процедур; сприяння експортній діяльності малих підприємств.»

### **Висновок до розділу 1**

Малому бізнесу належить значний сегмент ринкового господарства економічно розвинутих країн та важливе місце у розвитку національних економік. Результати проведення порівняння критеріїв віднесення суб'єктів бізнесу до «малих» в деяких економічно розвинутих країнах та Україні свідчать, «що в групу малих і середніх підприємств в зарубіжних країнах входять підприємства, які в Україні належать до групи великих. Розуміючи

важливість малого бізнесу для економіки, уряди зарубіжних країн використовуючи різноманітні інструменти державної підтримки: податкові пільги, юридичні та консультаційні послуги, освітні програми, програми кредитної підтримки (пільгові кредити, кредитні гарантії). Порівняння окремих показників діяльності суб'єктів малого бізнесу в економічно розвинутих країнах та Україні (зокрема кількість суб'єктів на 10 тис. населення, частка у створенні доданої вартості, обсязі реалізованої продукції та виробництві) свідчить про низьку економічну активність суб'єктів малого підприємництва в Україні, що певним чином обумовлено обмеженістю доступу до дешевих кредитних ресурсів. При відсутності належної державної підтримки в 2017 році українські суб'єкти малого та середнього бізнесу отримали можливість кредитування від іноземних банків, проте умови отримання кредитів є непростими та непрозорими, крім того ставки кредитних ресурсів є значно вищими, ніж у економічно розвинених країнах. Таким чином, як засвідчує передовий досвід зарубіжних країн, для поштовху активізації малого підприємництва в Україні необхідне впровадження державних програм, спрямованих на інформаційно-консультаційну допомогу та кредитну підтримку суб'єктів малого бізнесу.»

## РОЗДІЛ 2.

### СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

#### 2.1. Оцінка рівня сприятливості середовища для розвитку малого бізнесу в Україні

Компоненти рейтингу які оцінюють нормативні акти, що регулюють діяльність малих і середніх підприємств протягом усього життєвого циклу, ми можемо побачити “Doing Business”.

Реалізація проекту рейтинг “Doing Business” почалася у 2002 році. Перша доповідь, яку було опубліковано у 2003 році, охоплювала 5 наборів показників за 133 країнами.[7]

Базою для зняття показників є 12 місячний період з травня минулого року по квітень поточного. Наприкінці жовтня поточного року публікується Рейтинг на наступний рік. Тобто фактично Рейтинг це прогноз на наступний рік за результатами оцінювання показників за половину поточного та половину попереднього років.

«В межах розрахунків Рейтингу проводиться аналіз правових норм, що застосовуються у відношенні приватних підприємств по 12 сферах (показниках) їх життєвого циклу. Для розрахунків Рейтингу “Doing Business – 2020” десять з них були включені до сукупного рейтингу сприятливості умов ведення бізнесу: “створення підприємств”, “отримання дозволів на будівництво”, “підключення до системи електропостачання”, “реєстрація власності”, “отримання кредитів”, “захист міноритарних інвесторів”, “оподаткування”, “міжнародна торгівля”, “забезпечення виконання контрактів”, “вирішення питання неплатоспроможності”. “Doing Business” також вимірює “Наймання робочої сили” і “Укладення контрактів з урядом” - показники, які не увійшли до Рейтингу “Doing Business – 2020”.» [20]

«Рейтинг “Doing Business” є інструментом для вимірювання:

Сприятливості бізнес-клімату. Тобто наскільки просто, легко, швидко та недорого можна започаткувати та вести бізнес. Уникнення надмірного втручання у ведення бізнесу та спрощення регулювання сприяє створенню сприятливих умов для зростання МСБ та розвитку чесної конкуренції.

Рівню підприємницької активності та рівню корупції. Як правило, країни с хорошим Рейтингом “Doing Business” мають більш високий рівень підприємницької активності та більш низький рівень корупції.

Рівню конкурентоздатності країни. Впровадження кращих світових практик з регулювання та поліпшення позиції країни веде до зростання економіки та покращення стандартів життя населення, як то створення нових робочих місць, зростання доходів.

Також Рейтинг “Doing Business” є:

Сигналом для інвесторів. Рейтинг використовується міжнародними інвесторами при виборі країни для здійснення інвестицій. Країни, які займають вищі місця в рейтингу, зазвичай залучають більше прямих іноземних інвестицій.

Інструкцією для Уряду. Аналіз даних за напрямками Рейтингу дозволяє порівняти умови регулювання підприємницької діяльності між країнами і в динаміці, тим самим проект “Doing Business” спонукає країни до більш ефективного регулювання та забезпечує вимірні орієнтири для проведення реформ. Тобто дозволяє визначити пріоритетні сфери для проведення регуляторних реформ.»

«Заходи щодо підвищення позицій України у Рейтингу “Doing Business” здійснюються в рамках виконання плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку “Ведення бізнесу” (“Doing Business”), затвердженого розпорядженням Уряду від 04.12.2019 № 1413. [20]

Підвищення позиції України в цьому Рейтингу є одним з ключових завдань для Уряду, визначених Указом Президента України від 08.11.2019 № 837 “Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави”.

Динаміку позицій України у рейтингу “Doing Business” за 2012-2020 роки представлено на графіку.»

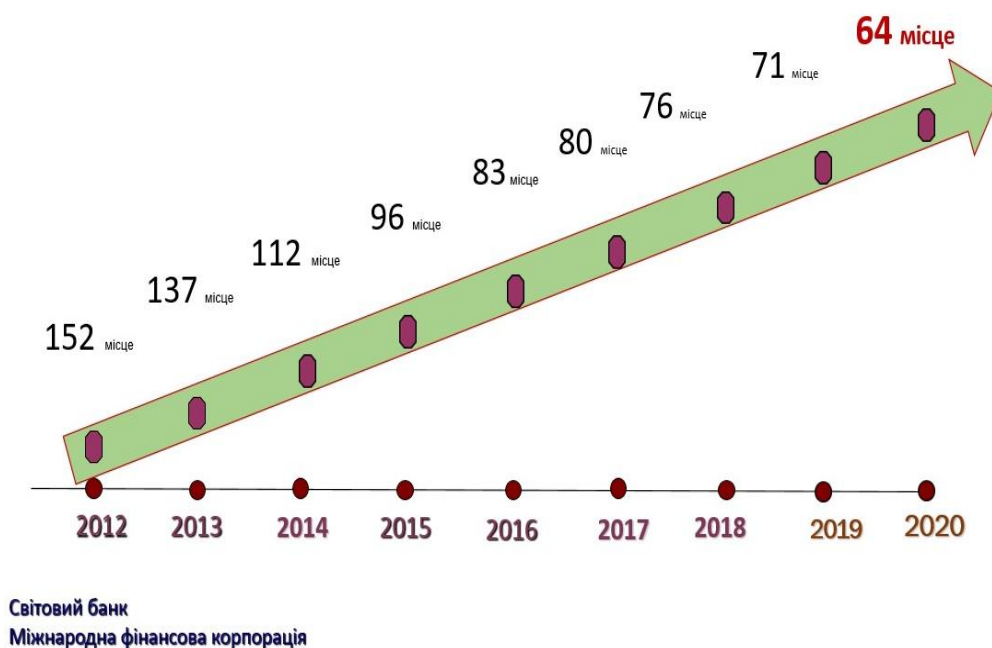


Рис. 2.1 - Динаміка позицій України у рейтингу “Doing Business”

«Як видно з цього графіку, позиція України різними темпами, але незмінно зростає. При цьому якщо до 2016 року Україна мала значне зростання (на 13-25 позицій) але темпи знижувалися, то починаючи з 2016 року намітилася тенденція поступового збільшення кількості сходинок, які Україна долає щороку.

Загальне місце України у цьому Рейтингу та показники за десятьма напрямками наведено у таблиці 2.1.

«При підвищенні загального рейтингу на 7 позицій, Україна продемонструвала зростання за п'ятьма індикаторами:

- “захист інвесторів” + 27 позицій (з 72 на 45). Посилено захист міноритарних інвесторів, шляхом запровадження вимоги більш докладного розкриття інформації про операції з зацікавленими сторонами;

- “отримання дозволів на будівництво” + 10 (з 30 на 20). Спрощено процес отримання дозволів на будівництво, за рахунок усунення вимоги щодо найму зовнішнього спостерігача і запровадження системи онлайн-повідомлень. Також здешевлено отримання дозволу на будівництво завдяки зменшенню внеску до Київської міської ради;»

Таблиця 2.1 – Показники України в рейтингу Doing Business

Ключові показники	Doing Business 2019 рейтинг	Doing Business 2020 рейтинг	Зміни
Рейтинг легкості ведення бізнесу	71	64	+7
За показниками			
- реєстрація підприємств	56	61	-5
- забезпечення виконання контрактів	57	63	-6
- кредитування	32	37	-5
- захист міноритарних інвесторів	72	45	+27
- врегулювання питання щодо неплатоспроможності	145	146	-1
- підключення до електромереж	135	128	+7
- отримання дозволів на будівництво	30	20	+10
- реєстрація власності	63	61	+2
- міжнародна торгівля	78	74	+4
- оподаткування	54	65	-11

«- “підключення до електромереж” + 7 (з 135 на 128). Спрощено процес отримання електроенергії за рахунок оптимізації випуску технічних умов і запровадження системи географічної інформації. Також підвищено надійність енергопостачання, шляхом запровадження механізму компенсації за відключення;

- “міжнародна торгівля” + 4 (з 78 на 74). Скорочено час на імпорт завдяки спрощенню вимог сертифікації відповідності для автозапчастин;

- “реєстрація власності” + 2 (з 63 на 61). Спрощено реєстрацію власності за рахунок підвищення прозорості системи управління земельними ресурсами.

За п'ятьма іншими напрямками, на жаль, було проведено недостатньо реформ, тому відбулося зниження позицій України:

- “оподаткування” -11 місць (з 54 на 65);

- “забезпечення виконання контрактів” -6 місць (з 57 на 63);

- “реєстрація підприємств” -5 місць (з 56 на 61);

- “отримання кредитів” -5 місць (з 32 на 37);



- “врегулювання питання щодо неплатоспроможності” -1 місце (з 145 на 146 місце).»

Україна здійснює багато реформ для покращення бізнес-клімату, але на її загальну позицію в Рейтингу впливають й істотні позитивні зміни в інших країнах, адже багато з них у своїх внутрішніх регулюваннях орієнтуються на рейтинг “Doing Business”. Так, за статистикою Світового банку в межах Рейтингу було впроваджено понад 3800 реформ. [20]

З травня 2018 по травень 2019 років 115 країн запровадили 294 реформи, які поліпшують регулювання у всіх сферах, вимірюваних для рейтингу “Doing Business”.

За інформацією з сайту Світового банку серед країн, які досягли найкращих результатів щодо поліпшення показників в “Doing Business - 2020”, зокрема, Саудівська Аравія, Йорданія, Того, Бахрейн, Таджикистан, Пакистан, Кувейт, Китай, Індія і Нігерія. На долю цих країн припадає п'ята частина усіх реформ в напрямі покращення бізнес клімату, здійснених з 2018 по 2019 рік.

Водночас повідомляємо, що Група Світового банку 27.08.2020 зробила заяву стосовно доповіді “Doing Business”.

Зокрема із заяви відомо, що у зв'язку зі змінами даних в доповідях “Doing Business - 2018” та “Doing Business - 2020” [21], які було опубліковано в жовтні 2017 та 2019 років, відповідно, повідомлялось про низку невідповідностей.

У зв'язку з цим Група Світового банку негайно вдається до наступних дій:

- проведення комплексного системного аналізу та оцінювання змін даних, які відбулися після інституціонального процесу огляду за п'ятьма останніми доповідями “Doing Business”;

- проведення відділом незалежного аудиту Групи Світового банку аудиту процесів збору і аналізу даних для дослідження “Doing Business”, а також проведення перевірки методології забезпечення оцінки достовірності даних.

На сьогодні Україна залишається на провідних місцях у світі за темпами зростання показників у рейтингу. Проте цьогорічні +7 пунктів – це недостатньо для потенціалу України, яка у найближчі рік-два могла б увійти у ТОП-30 рейтингу. Для цього потрібно зосередити зусилля на прийнятті відповідних рішень.

Так 20.09.2019 прийнято розроблений Мінекономіки Закон України № 132 “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання інвестиційної діяльності в Україні”[20], який міг би підняти Україну на декілька сходинок у рейтингу “Doing Business – 2021” за низкою напрямів.

Разом з цим, за показником врегулювання питання щодо неплатоспроможності Україна посідає 146 місце, підключення до електромереж, не дивлячись на поліпшення, залишається на низькому 128 місці.

В цьому контексті фокус уваги органів влади зосереджено на оперативному розробленні та прийнятті нових рішень за напрямками, які цього потребують.

«Водночас ураховуючи поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19 багатьма країнами світу, у тому числі й Україною, та з огляду на очікувану економічну кризу вбачається, що попри зусилля Парламенту та Уряду з прийняття та впровадження відповідних регулювань, наразі важко прогнозувати суттєве підвищення позиції України в Рейтингу.» [22]

## **2.2. Внесок малого бізнесу в економічний та соціальний розвиток України**

Метою даного розділу є виявлення і класифікація факторів, що мають позитивний і негативний вплив на розвиток суб'єктів малого бізнесу в соціальної сфери України на сучасному етапі, а також заходів щодо державної і недержавної підтримки його розвитку.

На сучасному етапі розвитку економіки стан соціальної сфери впливає на якість життя населення і стійкі темпи економічного зростання. Принципово новим підходом в соціальній політиці і розвитку соціальної сфери є те, що її головним завданням стає не роздавання соціальних благ, а допомога в працевлаштуванні, тобто підвищенні кваліфікації та пошуку роботи, інтеграція в ринок праці. Рівень розвитку соціальної сфери багато в чому залежить від діяльності суб'єктів малого бізнесу. Малий бізнес є тим об'єктивно необхідним і важливим соціально-економічним елементом ринкової економіки, який дозволяє не тільки вирішувати такі глобальні соціальні проблеми, як зайнятість населення, збільшення його доходів, але і дає можливість базисним соціальним верствам інтегруватися в ринок праці. Торкаючись економічні, соціальні та політичні інтереси населення, він виступає одним з найбільш ємних ресурсів соціально-економічних перетворень в країні, беручи участь у створенні ВВП, вирішуючи проблеми безробіття, наповнюючи бюджети різних рівнів.

Сприяючи економічному зростанню, малий бізнес формує соціально активного громадянина і значний за чисельністю і силі середній клас, забезпечує піднесення життєвого рівня населення, сприяючи незворотності демократичних перетворень в суспільстві. Однак на відміну від великого бізнесу його діяльність в більшій мірі схильна до впливу зовнішньої і внутрішньої бізнес-середовища. Отже слід приділити належну увагу виявленню та класифікації чинників, позитивно і негативно впливають на діяльність малого бізнесу соціальної сфери в Україні в сучасних умовах, а також розробці заходів щодо державної і недержавної підтримки його розвитку, що дозволить підвищити результативність державних і регіональних програм розвитку малого бізнесу і соціальної сфери, а також оздоровити національну економіку.

На даний час малий бізнес не вимагає великих капіталовкладень і максимально зближує інтереси власника і найманого працівника. Він сприяє наповненню бюджетів усіх рівнів і створює середній клас, стабілізуючи ситуацію в країні. За темпами розвитку малого бізнесу Україна сильно відстає від розвинених країн, тому що на сучасному етапі він ще не став фундаментом

національної економіки і найважливішим фактором соціально-економічного розвитку, тому особливо гостро стоїть проблема розвитку малого бізнесу, розширення підприємницької ініціативи населення. Однак питання взаємообумовленого розвитку малого бізнесу і соціальної сфери в даний момент є недостатньо освітленими і дискусійними, що обумовлює актуальність виділення факторів, що впливають на малий бізнес і необхідність переосмислення вітчизняного досвіду функціонування малого бізнесу в соціальній сфері з метою його розвитку та адаптації до сучасних умов, перетворення на чинник економічного зростання, збереження і примноження конкурентних переваг України та високого інтелектуального потенціалу нації.

Малий бізнес мобілізує фінансові і виробничі ресурси населення, робить ринкову економіку гнучкою, є фактором структурної перебудови і ефективно бореться з монополізацією економіки. Раціональне функціонування малих підприємств визначається наявністю у них переваг в порівнянні з великими підприємствами: близькістю до місцевих ринків і пристосованістю до запитів клієнтури, виробництвом малими партіями, що є не вигідним великим підприємствам, відсутністю зайвих ланок управління тощо. Малому підприємству притаманні: швидка реакція на вимоги ринку; високий рівень спеціалізації; можливість мобілізації ресурсів на перспективних напрямках [23, с. 98]. Однак, незважаючи на свої очевидні переваги, малий бізнес в значно більшому ступені, ніж великий, схильний до впливу гальмують його розвиток факторів. На сьогоднішній день в Україні спостерігається негативна тенденція зменшення частки малих підприємств в загальному обсязі реалізації продукції, робіт, послуг.

Світовий досвід підтверджує, що підприємство досягає найбільшої продуктивності при спеціалізації за певним видом діяльності, тому що більш ефективно використовуються професійні навички працівника і збільшується загальний об'єм виробництва. Це в свою чергу призводить до зростання прибутку підприємства і позитивно впливає на його фінансовий стан, а також фінансовий стан країни в цілому. З іншого боку, використовуючи новітню

техніку і технологію, мале підприємство вузької спеціалізації стає серйозним конкурентом великих корпорацій і може позбавити їх частини прибутку.[25, с.6]

Найважливішими умовами, що визначають розвиток малого бізнесу в сучасних умовах, є:

- лібералізація економічної діяльності;
- ставлення до підприємництва як до специфічної форми суспільно корисним діяльності;
- формування підприємницького мислення;
- державна підтримка малого бізнесу, що сприяє розвитку здорової конкуренції в країні. [26, с.8]

Наприклад, вчені А. Загороднім і Л. Громяк поділяють чинники, що визначають розвиток підприємств малого бізнесу в Україні, на зовнішні і внутрішні (по сфері впливу) і соціально-психологічні, організаційно-правові, фінансово-економічні (за характером впливу). [28]

Інші вчені виділяють наступні основні фактори, що стримують розвиток малого підприємництва:

- нерозвиненість ринкової інфраструктури;
- складна і постійно змінюється податкова система;
- значна кількість адміністративних перешкод;
- відсутність бюджетної допомоги для фінансування підприємницьких проектів;
- труднощі в отриманні фінансово-кредитних ресурсів банківської системи;
- недостатня професійна підготовка для ведення підприємницької діяльності.

Колектив авторів В. Г. Басарева, Т. А. Сільченко, Є. Г. Почеснева вважають, що для розвитку малого бізнесу в країнах Східної і Західної Європи вирішальне значення мав розвиток зовнішньої торгівлі, а також специфічні фактори, які можна назвати індексом реформ або ініціативою місцевої влади.

I. Герчикова класифікує зовнішні чинники підприємницького середовища, як фактори прямого впливу і фактори непрямого впливу.

До факторів прямого впливу відносяться:

- характер і стан ринкових відносин (умови торгівлі на ринку, споживчий попит і пропозицію);
- господарські зв'язки фірми (мережа постачальників сировини, матеріалів, обладнання, забезпечення робочою силою; відносини з фінансовими інститутами кредиторамі або інвесторами).

До факторів непрямого впливу відносяться:

- регулювання підприємницької діяльності;
- стан економіки, підприємницький клімат, науково-технічна революція;
- політична ситуація в країні.

У свою чергу, А. Хоскінг виділяє макросреду і мікросередовище підприємництва. Макросередовище включає економічні, правові, політичні, соціально-культурні, технологічні, фізичні (географічні) умови діяльності. Мікросередовище включає інституційну систему підприємства. [29, с.114]

Проблеми формування малого бізнесу в Україні в основному пов'язані із забезпеченням реалізації дієвих механізмів політичної стабільності, валютної, податкової, митної політики, економічних перетворень, широкої приватизації, демократизацією суспільства. На розвиток малого бізнесу істотний вплив надають позитивні і негативні фактори, представлені на рис. 2.2.

У звіті про конкурентоспроможність регіонів України в 2012 році «Назустріч економічному зростанню та процвітанню», опублікованому Фондом «Ефективне управління» виділено чинники, що перешкоджають розвитку бізнесу в 2012 році (табл. 2.2). [31 с.111]

Сьогодні органи державної влади і управління всіх країн приділяють велику вагу підтримці малого бізнесу з метою його розвитку і підвищення ролі в економічному і соціальному житті суспільства. Для малого бізнесу створюються умови, що забезпечують йому економічну та політичну стабільність, вільну конкуренцію, орієнтацію на зовнішні ринки, ефективну

фінансово-кредитну підтримку банків, фінансових інститутів і інвестиційних фондів, еластичний ринок праці і країни, що розвиваються трудові відносини. В даний час в Україні суб'єкти малого бізнесу вкрай потребують отримання нормативно-правової,

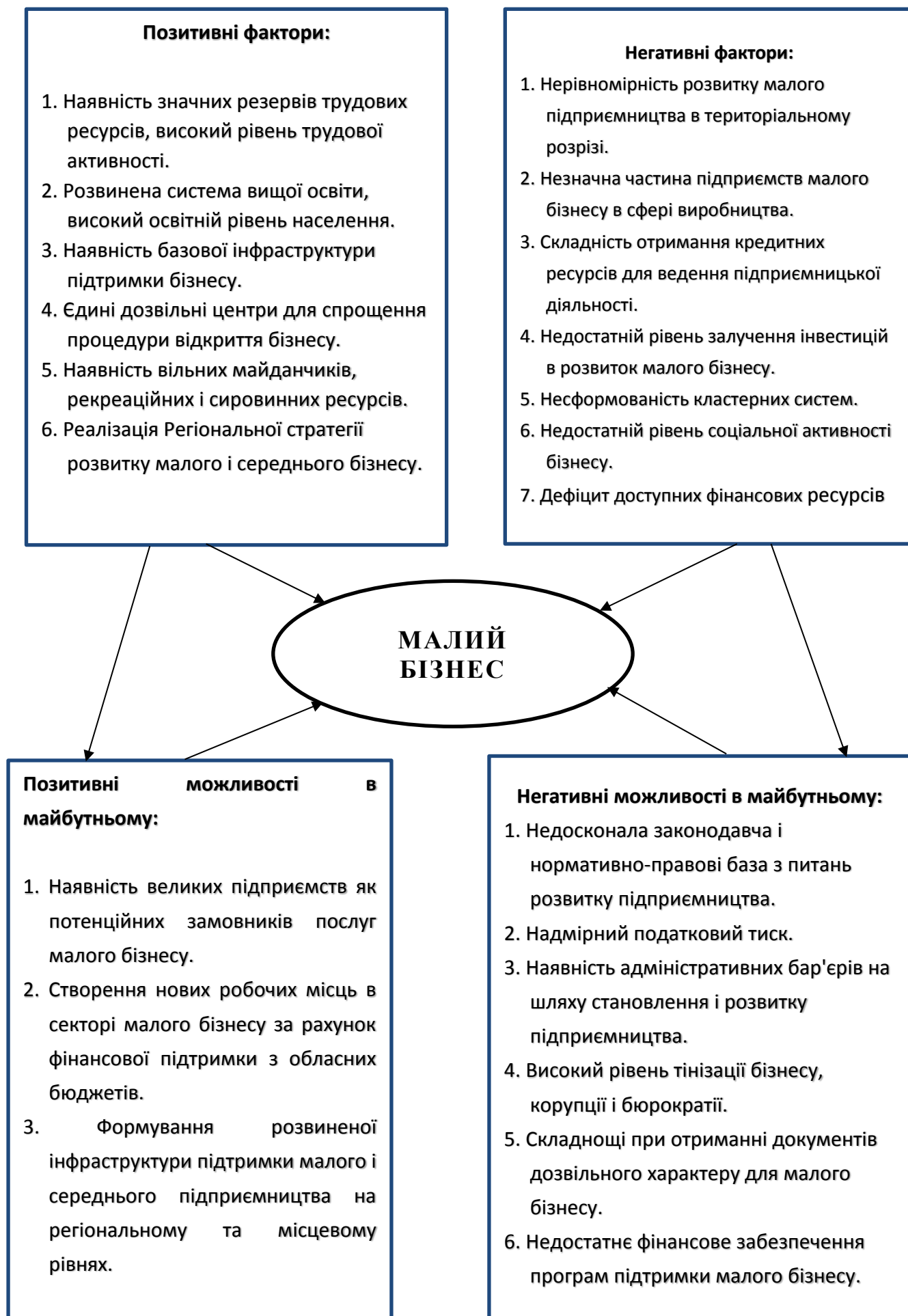


Рис. 2.2 - Фактори, що впливають на розвиток малого бізнесу



організаційної, фінансово-кредитної, ресурсної, науково-технічної, інформаційної підтримки, як з боку держави, так і з боку недержавних структур, але не завжди отримують її на практиці. Головною метою державної політики підтримки малого підприємництва є координація дій центральних, регіональних і місцевих органів державної влади і управління для створення сприятливих умов розвитку малого бізнесу і підвищення його економічної і соціальної ролі. Ефективна система державної і недержавної підтримки малого бізнесу дозволяє активізувати його розвиток і підвищити рівень соціального добробуту зайнятих працівників і всього суспільства. Основними напрямками такої підтримки є: формування та вдосконалення нормативно-правової бази регулювання підприємницької діяльності; організаційне забезпечення розвитку малого бізнесу на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях; ресурсна і фінансово-кредитна підтримка суб'єктів малого бізнесу; його інформаційне, консультаційне, наукове і кадрове забезпечення.

Я поділяю думку вчених, які вважають, що фактори підприємницького середовища поділяються на зовнішні і внутрішні. Внутрішні чинники залежать від діяльності підприємства і формують бізнес-середовище і господарський організм конкретного підприємства (підприємницьку здатність, управлінський досвід, кваліфікацію кадрів, а також професійні якості і здібності підприємців). Зовнішні чинники безпосередньо не залежать від діяльності малого бізнесу, практично не піддаються контролю з його боку і формують його зовнішню бізнес-середовище, що надає значний вплив на його розвиток.

З. С. Варналій і Л. П. Хмелевская виділяють такі чинники, що перешкоджають розвитку малих підприємств соціальної сфери, представлені на



рис. 2.3.

Рис. 2.3 - Фактори, що перешкоджають розвитку малих підприємств соціальної сфери

Розглянемо систематизовані фактори, що впливають на розвиток малого бізнесу (рис. 2.4).



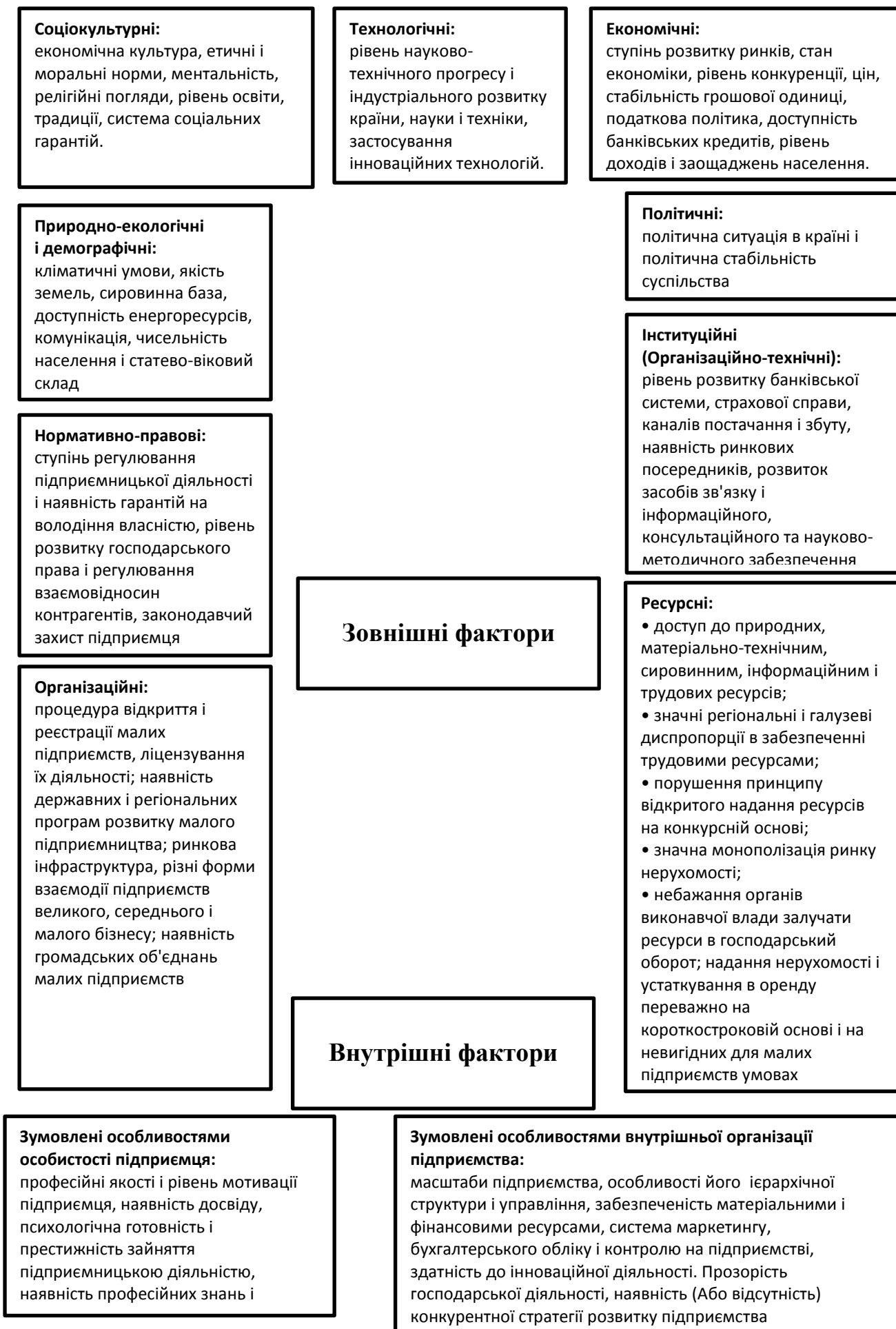


Рис. 2.4 - Систематизація факторів впливу

Реалізація запропонованих заходів в рамках Програм державного і регіонального розвитку малого підприємництва та соціальної сфери дозволить сформувати систему цінностей і традицій, здатну орієнтувати громадян до підприємницької діяльності, стимулювати підприємницьку активність, засновану на високому рівні загальної правової культури в державі.

### **2.3. Діагностика економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах кризових явищ**

Втрату економічної стійкості підприємства у рамках антикризового менеджменту можна діагностувати за допомогою різних методів і інструментів. При цьому необхідно враховувати сучасні підходи в антикризовому управлінні, які мають: системність, процесного підходу і синергію. Системність в антикризовому управлінні припускає ієрархію взаємодії з цілями, завданнях і шляхи вирішення проблеми відновлення економічної стійкості і налагодження стейкхолдерських стосунків. Процесний підхід полягає на логіку пошуку рішення проблем, що перешкоджають функціонуванню і розвитку бізнесу, виявленні нових перспектив самоорганізації виходу з кризи.

Під економічною стійкістю, що розглядається з позиції життєдіяльності підприємства в довгостроковій перспективі, автором розуміється здатність збереження конкурентних переваг на основі попередження і/або усунення чинників економічної неспроможності, у тому числі, непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу за рахунок зниження ресурсних затрат бізнесу і підвищення корпоративної відповідальності власників і менеджерів підприємства.

Непродуктивні витрати, як економічна категорія, генерують завищений підприємницький ризик і знижують економічну стійкість підприємства. Це ті витрати, які пов'язані з втратою частини або усього системного ресурсу. Часто вони проявляються в зниженні техніко-технологічного потенціалу підприємства, надмірних компаніях і корупційних схемах. Непрацюючий

капітал - це частина власного капіталу яка могла б бути спрямована в операційну діяльність в цілях збільшення системного ресурсу. Крім того, непрацюючий капітал може виникнути в результаті ірраціональної підприємницької ідеї, що веде до зниження вартості фізичного капіталу і зростання непродуктивних витрат. Непродуктивні витрати і непрацюючий капітал, завищуючи підприємницький ризик, породжують додаткові втрати у використанні системного ресурсу, ілюзію стійкого зростання і підвищення економічної стійкості підприємства.

Економічна стійкість, на відміну від фінансової стійкості, що базується на фінансових коефіцієнтах ліквідності, структури капіталу, ділової активності і рентабельності, акумулює результати маркетингової, операційної, інвестиційної і фінансової діяльності.

Потреба у вдосконаленні існуючих і розробці нових методів і інструментів управління підприємницьким ризиком і економічною стійкістю підприємства робить значний вплив на збереження конкурентних переваг і економічного потенціалу не лише підприємства, але і регіону і суспільства в цілому. Тут можна погодитися з М.Н. Крейниной в тому, що сукупність методів і інструментів діагностики неспроможності вбудовується в логіко-індикативну систему, спрямовану на виявлення показників економічної неспроможності конкретного господарюючого суб'єкта, ґрунтовану на вдосконаленні економічного аналізу, прогнозування вірогідності банкрутства, можливості і вартості відвертання кризи. [36]

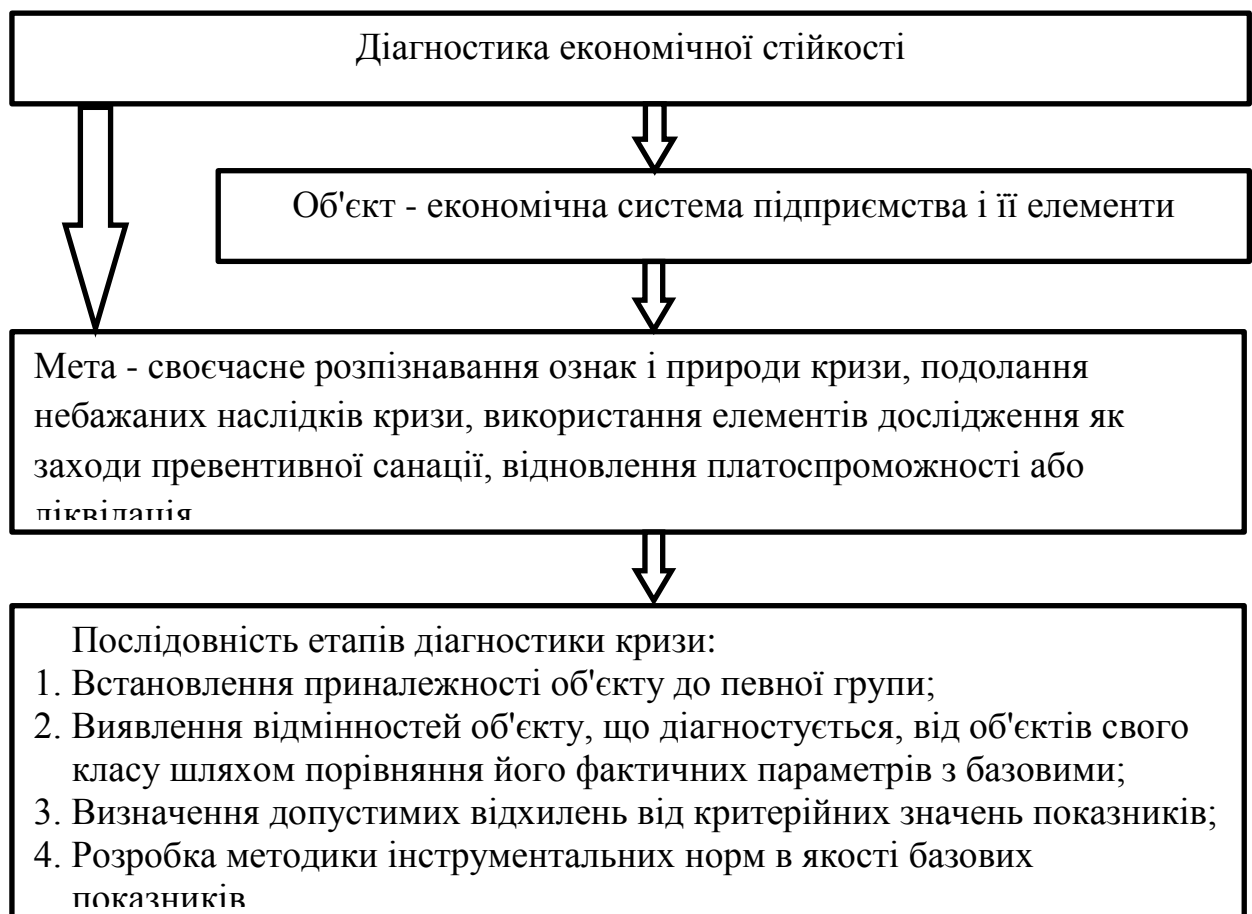
Приділяючи належну увагу корпоративному контролю, аналітики підприємства могли б передбачати і позначити для власників і менеджменту найбільш гострі проблеми, які несприятливим чином впливають на його економічній стійкості. Тому постановка, реалізація і ефективність діагностики економічної стійкості повинні, включати наступні процедури:

- ідентифікація чинників зовнішнього і внутрішнього оточення;
- детальний аналіз економічних інтересів і схеми стосунків стейкхолдерів;

- аналіз економічних показників (виручки, витрат, у тому числі, непродуктивних витрат, прибутку, інвестицій, власного капіталу, капіталу впливу і так далі);
- вивчення сценаріїв вибору і розвитку стратегії підприємства;
- прогнозування тенденцій розвитку підприємства на ринку;
- оцінка вартості виходу з кризи на бажаний рівень економічної стійкості.

Таким чином, інструмент діагностики розглядається через сукупність методів, процедур і стосунків в оцінці економічного стану підприємства зараз і прогнозування такого стану на майбутнє (в цілях його оздоровлення) (рис. 2.5). [35]

Система механізму оздоровлення сучасних кризових, перехідних і нестационарних умов, результативність діагностики працюватиме тільки при



обліку сукупності наступних принципів:

Рис. 2.5 - Діагностика як інструмент антикризового управління підвищення економічною стійкістю підприємства

I. **Цільова орієнтація** готовності до нестационарних змін в економіці, тобто жоден механізм не має бути індиферентним по відношенню до предмета регулювання; у нім необхідно враховувати реалії, інтереси стейкхолдерів інсайдерів і аутсайдерів, неухильно забезпечувати кінцеві результати оздоровлення.

II. **Системність дії.** Механізм проведення оздоровлення має бути конструйований так, щоб він проявлявся в усіх аспектах процесів «бізнес системи» одночасно, а протидіючі елементи мають бути адаптовані в одному напрямі.

III. **Багаторівнева підтримка.** Механізм оздоровлення на мікро- і мезорівні має бути вбудований в державну систему антикризового управління підприємством, що дозволить виявити взаємозв'язок кризових явищ і здатності до розвитку сучасних механізмів державної системи антикризового регулювання в цілях ефективного розвитку бізнес-середовища.

IV. **Багаторівнева підтримка.** Механізм оздоровлення на мікро- і мезорівні має бути вбудований в державну систему антикризового управління підприємством, що дозволить виявити взаємозв'язок кризових явищ і здатності до розвитку сучасних механізмів державної системи антикризового регулювання в цілях ефективного розвитку бізнес-середовища.

V. **Попереджуючі дії.** Механізм оздоровлення покликаний працювати з випередженням на появу нових кризових ситуацій. Усунення раніше виниклих соціальних і іншої напруги важливо поєднувати з організаційно-правовими і іншими перешкодами на шляху переростання передкризових ситуацій в катастрофічні.

VI. **Оперативна раціональність.** Усі пропоновані заходи повинні укладатися в діючу систему процедур, управлінських рішень, корпоративної відповідальності.



**VII. Реальність.** Усі передбачені заходи по оздоровленню повинні мати основу реалізації для практичної діяльності, тому краще відмовитися від заходів з високим рівнем підприємницького ризику, здатних погіршити ситуацію.

**VIII. Контрольованість.** Усі дії підлягають ретельному і своєчасному корпоративному контролю відповідності отриманих результатів цілям оздоровлення.

**IX. Гласність.** Першою гарантією успіху оздоровлення можна вважати об'єктивне освітлення цілей, процедур і намічених результатів. Усунення несиметрії в інформації дозволить зробити бізнес прозорішим і доступнішим для усіх стейкхолдерів, при цьому не важливо, чи виконують вони роль інсайдерів або аутсайдерів [35].

Сучасна діагностика не може існувати без діагностики стейкхолдерських стосунків і непродуктивних витрат. Діагностика з урахуванням цих елементів дає повніше уявлення про стан економічної стійкості підприємства. Отже, діагностика міри порушення балансу зацікавлених сторін і непродуктивних витрат, на мою думку, повинна включати наступні етапи:

1. Виявлення причин розбіжностей між стейкхолдерами і порушення корпоративної відповідальності по чинниках впливу на економічну стійкість.
2. Аналіз впливу рівня непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу на показники ефективності бізнесу.
3. Дослідження операційних, інвестиційних і інноваційних можливостей бізнесу.

Перший етап включає ідентифікацію причин наявних розбіжностей між зацікавленими сторонами через призму наслідків траєкторії розвитку бізнесу, зв'язок економічних стосунків з системним ресурсом і економічним потенціалом підприємства. На другому етапі здійснюється кількісна ідентифікація непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу. Для цього ідентифікується проходження потоків непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу, визначається їх структура і динаміка відхилень допустимих значень.

Третій етап можна вважати узагальнювальним. На цьому етапі визначається "ціна" реальних відхилень із-за дисбалансу інтересів сторін і непродуктивних витрат, їх вплив на доходність, вартість активів, вартість власного капіталу, рентабельність ключових показників.

Оскільки, як відзначалося раніше, успіх бізнесу залежить від нейтралізації негативних чинників, що служать катализатором розвитку кризи, тому ефективне управління підприємницьким ризиком і економічною стійкістю підприємства повинно включати, на нашу думку, стратегічні і оперативні заходи.

Оперативні заходи зачіпають реалізацію ідей по підвищенню економічної стійкості підприємства і його рентабельності і спрямовані на досягнення поточних цілей по оптимізації співвідношення "непродуктивні витрати/рівень підприємницького ризику" і "непродуктивні витрати/прибуток", "непрацюючий капітал/прибуток". Вибір співвідношення залежить від природи непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу.

Стратегічні заходи припускають розробку і проведення антикризової політики на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища в цілях досягнення стійкого розвитку і збереження конкурентних переваг. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища повинен розпочинатися з вивчення поведінки та інтересів інсайдерських та аутсайдерських стейкхолдерських груп, їх відношення до корпоративної відповідальності, а також аналізу співвідношення "доходів/витрат", платоспроможності, працездатності власного капіталу і, зрештою, економічної стійкості підприємства.

Важливо розуміти, що вибір заходів для кожного господарюючого суб'єкта індивідуальний. Одним з інструментів для ефективного реалізації цілей і вирішуваних завдань, на наш погляд, може стати методика оцінки рівня економічної стійкості підприємства, що включає наступний порядок дій:

**1. Аналіз економічного стану підприємства.** У класичному виді аналіз полягає в розрахунку показників ліквідності, структури капіталу, ділової активності, рентабельності. На нашу думку, акцент аналізу економічних

коефіцієнтів повинен зміщуватися у напрямі оцінки непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу.

**2. Застосування процедури оздоровлення.** Мета таких процедур полягає в розробці і визначенні послідовності виконання взаємозв'язаних дій і заходів по зниженню підприємницького ризику. В цілях підвищення економічної стійкості передбачається рішення наступних завдань :

- розподіл підприємницького ризику між стейкхолдерами - інсайдерами;
- з'ясування інтересів стейкхолдерів і задоволення їх в загальному консенсусі;
- постановка цілей і завдань стратегічного менеджменту;
- аналіз шляхів і пошук ресурсів для підвищення інвестиційної і інноваційної активності;
- застосування SWOT- аналізу для обґрунтування вибору стратегії управління підприємницькими ризиками;
- формування стратегії управління підприємницьким ризиком і економічною стійкістю підприємства: вибір методів і прийомів управління, розробка оперативних заходів по зниженню підприємницького ризику і підвищенню економічної стійкості підприємства, регулювання і контроль виконання стратегії зниження підприємницького ризику і підвищення економічною стійкістю підприємства;
- оцінка рівня економічної стійкості після реалізації стратегії управління підприємницьким ризиком. Обґрунтувавши методика оцінки рівня економічної стійкості підприємства, встає питання про вибір набору методів і інструментів корпоративного управління цією стійкістю, який має загальні і індивідуальні риси для кожного конкретного підприємства.

Основні питання, що виникають в ході корпоративного управління економічною стійкістю підприємства, стосуються виявлення тенденцій і закономірностей його розвитку на досліджуваний період; визначення

слабкіших місць і міри їх впливу на цей стан; виявлення резервів, які можна використати для поліпшення економічного стану. Тому економічне середовище підприємства, що веде до трансформації корпоративного управління, вимагає вдосконалення діагностики економічної стійкості, основними завданнями якої, на думку автора, являються ідентифікація причин і чинників спаду стійкості;



аналіз розбіжностей зацікавлених сторін і виявлення причин їх виникнення; розробка сучасних методів діагностики економічної стійкості. При цьому вважаємо, що діагностична модель відповідатиме вибраному еталону стану господарюючого суб'єкта (рис. 2.6).

Рис. 2.6 - Модель діагностики оцінки економічної стійкості підприємства

З рис. 2.6 видно, що діагностика економічної стійкості розпочинається з визначення мети, на основі якої розробляються місія і стратегія підприємства, визначається відповідальність стейкхолдерів в цілях аналізу впливу

непродуктивних витрат на стан економічної стійкості, підприємницький ризик, чистий прибуток, власний капітал, операційну і інвестиційну діяльність.

## **Висновок до розділу 2**

За інформацією з сайту Світового банку серед країн, які досягли найкращих результатів щодо поліпшення показників в “Doing Business - 2020”, зокрема, Саудівська Аравія, Йорданія, Того, Бахрейн, Таджикистан, Пакистан, Кувейт, Китай, Індія і Нігерія. На долю цих країн припадає п'ята частина усіх реформ в напрямі покращення бізнес клімату, здійснених з 2018 по 2019 рік.

Україна здійснює багато реформ для покращення бізнес-клімату, але на її загальну позицію в Рейтингу впливають й істотні позитивні зміни в інших країнах, адже багато з них у своїх внутрішніх регулюваннях орієнтуються на рейтинг “Doing Business”. Так, за статистикою Світового банку в межах Рейтингу було впроваджено понад 3800 реформ.

20.09.2019 прийнято розроблений Мінекономіки Закон України № 132 “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання інвестиційної діяльності в Україні”, який міг би підняти Україну на декілька сходинок у рейтингу “Doing Business – 2021” за низкою напрямів.

Водночас ураховуючи поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19 багатьма країнами світу, у тому числі й Україною, та з огляду на очікувану економічну кризу вбачається, що попри зусилля Парламенту та Уряду з прийняття та впровадження відповідних регулювань, наразі важко прогнозувати суттєве підвищення позиції України в Рейтингу.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ В СФЕРІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

### **3.1. Визначення потреб підприємців у видах управлінських послуг**

Підприємець повинен володіти ідеєю, яку можна характеризувати як підприємницьку ідею, засновану на інновації, що включає в себе інноваційні моменти діяльності.

Наявність ідеї, реальної для початку підприємницької діяльності, є основним фактором та умовою виробництва. Підприємницька ідея - це відображення в свідомості підприємця властивого споживачеві бажання мати той чи інший товар, який буде проведений підприємцем. Таким чином, ідея - це чітке уявлення про те, як і яким шляхом та конкретними діями підприємця, буде задоволена потреба потенційного покупця.

Загальна схема підприємницької діяльності полягає в проходженні наступних етапів:

1. Зародження підприємницької ідеї.
2. Перша експертна оцінка ідеї.
3. Отримання ринкової інформації (виявлення співвідношення між попитом і пропозицією, визначення ціни).
4. Розрахунки витрат на здійснення ідеї.
5. Експертна оцінка 3 і 4 етапів.
6. Прийняття підприємницького рішення. Підготовка до практичної реалізації ідеї.

Підприємницька ідея має дві особливості:

- без її наявності підприємницька діяльність взагалі неможлива;

- будь-який діючий підприємець у своїй діяльності не може уникнути процесу накопичення, відбору та порівняльного аналізу підприємницьких ідей.

«*Підприємницька діяльність*» - це особливий вид діяльності, спрямований на отримання прибутку, яка заснована на самостійній ініціативі, відповідальності й інноваційній підприємницькій ідеї.

Підприємницька ідея являє собою виявлена цікавістю виробника, який має видимі контури будь-якої конкретної економічної форми. Виявлення такого інтересу може здійснюватися за допомогою поєднання можливостей підприємця до потреб ринку, або, навпаки, шляхом поєднання потреб ринку з можливостями підприємця.»

Логіка дій підприємця з відбору підприємницької діяльності полягає в наступному:

- зародження підприємницької ідеї;
- оцінка ідеї, реальності її втілення в практику;
- спроба перенесення ідеї в практичну площину з урахуванням ситуації на ринку;
- проведення підприємницьких розрахунків з метою виявлення можливого ефекту;
- експертна оцінка отриманої інформації про результати підприємницьких розрахунків;
- прийняття ефективного підприємницького рішення.

Підприємництво виступає в якості особливого виду економічної активності, так як його початковий етап пов'язаний лише з ідеєю - результатом розумової діяльності, згодом приймаючої матеріалізовану форму. Підприємництво характеризується обов'язковою наявністю інноваційного моменту: нова система управління виробництвом, якістю, впровадження нових методів організації виробництва або нових технологій.

«У підприємстві доцільно розглядати два основних елементи:

- новаторську інноваційну діяльність як підприємницьку функцію;
- дії підприємця як носія і реалізатора цієї функції.

Результатом кожного типу підприємницької діяльності є досягнення поставлених підприємцем цілей. В якості основних цілей підприємницької діяльності можуть виступати:

- отримання прибутку від вкладеного в той чи інший об'єкт підприємництва капіталу, фінансових, ресурсних та матеріальних засобів;
- задоволення попиту суспільства на конкретні потреби його членів або країни, регіону.»

В процесі функціонування виробництва або посередницької діяльності цілі можуть мати більш широкий спектр:

- накопичення грошових коштів для завоювання нових ринків і розвитку виробництва;
- поліпшення соціальних умов співробітникам організації;
- оптимізація попиту покупців на продукцію організації;
- надання допомоги в поліпшенні етичних і моральних норм суспільства, поліпшення культури споживання тощо.

«Отже, підприємницька ідея - це виявлена підприємцем нова форма економічної активності, в якій поєднуються потенційні або реальні потреби ринку в певних послугах (товарах) з можливостями підприємця зробити ці послуги (товари) і отримати додатковий дохід від нововведення.

Діяльність підприємця передбачає створення бази ідей, які могли б скласти основний або додатковий профіль виробництва послуг або посередництва. Накопичення ідей може мати як поточний, так і перспективний характер. По кожній ідеї підприємець приймає рішення - приступати або не приступали до її практичної реалізації.

Процес прийняття рішення кожним підприємцем ведеться за власною індивідуальною технологією, що забезпечує вибір одного варіанта з наявних альтернатив, але загальні етапи і послідовність їх виконання наступні:

- перша експертна оцінка ідеї, реальності її практичного втілення самим підприємцем;



- збір інформації про ситуацію на ринку для оцінки ідеї з практичних позицій;

- проведення підприємницьких розрахунків з метою виявлення: об'єктів попиту і пропозиції на ринку на послуги (товар), передбачувані до виробництва; можливої ціни реалізації аналогічних послуг; витрат виробництва; величини прибутку і ефективності виробництва послуг та інше.;

- друга експертна оцінка здійснюється залученими фахівцями і має на меті встановити сумісність ідеї з можливостями підприємця;

- прийняття рішення підприємцем продовжити роботу над ідеєю або ж її виключенню і переходу до осмислення іншої підприємницької ідеї.»

При організації підприємницької діяльності необхідно враховувати два важливих моменти:

- підприємництво завжди базується на конкретній ідеї, детально вивченої і оціненої на експертному рівні, яка повинна бути практично реалізована;

- підприємницька діяльність завжди пов'язана з прийняттям професійних рішень.

Будь-яка ідея може бути реалізована в практику господарської діяльності з різним ступенем ефективності. При цьому кожен підприємець обирає і відпрацьовує свою техніку реалізації ідеї. Для реалізації ідеї необхідно скласти загальну схему, що включає основні етапи і процеси взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретного результату.

Кожна дія має бути детально проаналізовано за допомогою точних розрахунків, які оформляються у вигляді підприємницького проекту. У російській практиці застосовуються два варіанти документального оформлення: бізнес-план або техніко-економічне обґрунтування.

Реалізація прийнятої ідеї має кілька етапів:

- бізнес-планування - детальний виклад з точними розрахунками реалізації проекту, вказівка організаційної форми підприємництва та джерел формування коштів, необхідних для початкового етапу реалізації ідеї;

- залучення позикових коштів і партнерів (учасників);

- державна реєстрація власної фірми (підприємства), якщо вона створюється вперше. Для чого необхідно дотримати наступні формальності:
  - визначення складу засновників і розробка установчих документів;
  - висновок засновниками договору про створення та діяльність фірми;
  - затвердження статуту фірми і оформлення протоколу № 1 засновників (учасників) фірми про призначення директора та інших керівників;
  - відкриття тимчасового рахунку в банку;
  - реєстрація фірми в філії реєстраційної палати за місцем знаходження фірми і включення фірми в державний реєстр;
  - внесення учасниками фірми своїх вкладів в банк і відкриття постійного розрахункового рахунку в банку;
  - реєстрація підприємства в районній податковій інспекції;
  - отримання дозволу на виготовлення круглої печатки і кутового штампу;
  - організаційно-технічна підготовка фірми до виробництва товарів (послуг);
  - управління функціонуючої фірмою і партнерськими зв'язками.

*Бізнес план* являє собою детальне обґрунтування концепції, призначеної для реалізації підприємницької ідеї, і включає заходи, які необхідно здійснити для реалізації ідеї і схему фінансування підприємницької діяльності. Бізнес-план може застосовуватися для експертної оцінки ідеї, заснованої на виявленні можливого доходу і визначенні рівня прибутковості. Бізнес-план включає в себе: ділову концепцію, рекламний нарис, ділове розклад, набір цілей, маркетингове дослідження, фінансове резюме.

*Техніко-економічне обґрунтування*- це спеціально розробляється документ з метою виявлення економічного ефекту шляхом порівняння валових витрат, необхідних для реалізації ідей, і очікуваних валових доходів. Даний документ необхідний, коли підприємець готується звернутися в банк або інша фінансова установа за отриманням кредиту або коли мова йде про якийсь істотної формі взаємодії з іншим партнером по бізнесу, що зачіпає його

інтереси. Документ готується самостійно підприємцем або з залученням консультантів.

Реалізація підприємницької ідеї вважається успішною, якщо досягнуто результату, планований на початку реалізації підприємницької ідеї. Цивілізоване розуміння підприємницького успіху пов'язується в першу чергу з ідеєю самоствердження або з прагненням змінити хід подій.

Комерційний успіх (додатковий дохід, прибуток) супроводжує підприємницький успіх, але в самій підприємницької діяльності не виступає як самоціль. Це поняття спирається на культуру підприємництва як на систему спільно виношуваних і реальних переконань і уявлень про цінності, що забезпечує високий престиж і сприяє збільшенню ефективності виробництва товарів (послуг) та доходів.

Фахівці стверджують, що 70% нових фірм припиняють свою діяльність протягом першого року. Основна причина цього криється у відсутності, у власників фірм підприємницького таланту, який вважається одним з основних ресурсів будь-якої економіки, але мають його, за різними оцінками, всього 5 - 10% населення.

Причини, за якими одні підприємці успішні в бізнесі, а інші - ні, завжди викликали інтерес у фахівців. Вважається, що існує три групи факторів, які значною мірою впливають на результат майбутньої діяльності людини, який планує відкрити свою справу:

- особисті якості;
- ділові навички;
- здатність приносити необхідні жертви заради втілення свого задуму в життя.

Щоб стати успішним підприємцем, людина повинна володіти:

- високою загальноосвітньої та професійної підготовки;
- галузевим досвідом, причому, особливо цінні знання галузі, придбані безпосередньо перед створенням нового підприємства;
- досвідом керівної роботи;

- досвідом участі в створенні підприємств, який дозволяє швидше розпізнати і оцінити труднощі раннього етапу роботи, подолати або навіть уникнути їх;

- у всіх областях господарського і професійного спілкування з людьми, будь то управління персоналом, робота в групі, переговори з діловими партнерами або відносини з клієнтом, велике значення для досягнення успіху має наявність високої соціальної компетенції. Її основними складовими є комунікаційні здібності, контактність, готовність і вміння вирішувати конфлікти, увагу до партнера, почуття відповідальності, емоційна стійкість, мотиваційні здібності, прагнення навчатися, здатність до самоаналізу, почуття справедливості.

Що стосується особистих якостей підприємця, то серед величезної кількості рис характеру експерти виділяють чотири властивості, якими володіють майже всі успішні підприємці: віра в себе, потреба в досягненнях, ініціатива і знання себе.

Самі ж підприємці, як показують опитування соціологів, до числа особистісних рис, що забезпечують їм ефективну діяльність в бізнесі, відносять такі інтуїтивні здібності:

- вміння працювати з людьми;
- здатність швидко приймати несподівані рішення;
- вміння ризикувати;
- комунікативні переваги;
- агресивність характеру;
- стійкість поведінкових і ціннісних стратегій в різних ситуаціях.

Одні бізнесмени вважають, що їх управління фірмою заважає зайва жорсткість, а інші, навпаки, дотримуються позиції психологічної м'якості. Соціологи відзначають досить «спокійне» ставлення підприємців до своїх недоліків і високий рівень самооцінки. Деякі бізнесмени вважають «корисними» всі свої «достоїнства» і недоліки, стверджуючи, що саме вони сприяють формуванню «унікальності» свого образу, забезпечуючи перемогу.



### **3.2. Організація роботи консультанта: організаційно-податкова модель**

Відкриття салону краси - відповідальний процес, який вимагає оформлення великої кількості документації. В інтернеті можна знайти багато інформації, частина якої застаріла, а частина написана складним юридичним мовою.

У цьому розділі підготовлений зрозумілий чек-лист, який допоможе вам розібратися які необхідно отримати документи для відкриття салону краси в Україні.

Список документів для відкриття салону краси або перукарні в Україні включає в себе такі пункти:

1. Державна реєстрація підприємця;
2. Дозвіл від СЕС;
3. Дозвіл від служби пожежної безпеки;
4. Дозвіл від держадміністрації;
5. Медична ліцензія;
6. Дозвіл на розміщення реклами.

У якому порядку необхідно їх отримувати? Які органи видають? У яких випадках можна уникнути оформлення того чи іншого документа? Розглянемо далі кожен етап.

#### **Державна реєстрація підприємця**

Існують дві основні форми реєстрації підприємства:

- ФОП (Фізична особа-підприємець),
- ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю).

Найбільш поширена форма реєстрації - ФОП, розглянемо докладніше що необхідно для її відкриття.

Популярність ФОП обумовлена тим, що його простіше відкривати, закривати, вести бухгалтерію та оподаткування - найчастіше вибирають єдиний податок.

Однак, слід враховувати, що при відкритті ФОП ви ризикуєте власним капіталом. Тобто, якщо виникають спірні ситуації із заборгованостями, ФОП несе відповідальність майном, яке на нього зареєстровано. Якщо ви плануєте вести діяльність у правовому полі, то це не повинно вас лякати.

Для того, щоб зареєструвати ФОП, зверніться до державного реєстратора при районній держадміністрації за місцем прописки. Зробити це можна особисто або через довірену особу, або відправити необхідні документи поштою.

Згідно ст. 42 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та Громадського Формування» для реєстрації ФОП подаються такі документи: [4]

- Заповнений бланк на виконання державної реєстрації ФОП;
- Копія довідки про включення заявника до Держреєстру фізичних осіб - платників податків та інших обов'язкових платежів;
- Підтвердження оплати реєстраційного збору.

Реєстрація ФОП проводиться протягом 2-х днів з моменту подачі документів. Про проведення державної реєстрації автоматично інформується орган статистики, доходів і зборів, Пенсійного фонду України.

Також, ви можете зареєструвати ФОП онлайн. В цьому випадку не потрібно оплата реєстраційного збору.

Розглянемо в яких випадках вам не обійтися без відкриття ТОВ.

Якщо ви плануєте займатися імпортом товарів і матеріалів для роботи, і оформляти повернення ПДВ, то вам необхідно відкривати ТОВ.

Без відкриття ТОВ не обійтися і в разі, якщо ви плануєте надавати медичні послуги, але не маєте ліцензії лікаря.

Перевага ТОВ і в відповідальності - перед боржниками ви відповідаєте тільки капіталом ТОВ, статутним фондом. Також, для ТОВ більше можливостей працювати з великим бізнесом.

Однак, реєстрація та обслуговування ТОВ - більш складні і дорогі процеси. Для відкриття потрібен статутний капітал, підготовка пакету

документів: статуту, протоколу, наказу тощо. Необхідний також юридична адреса, за якою ТОВ буде значитися.

Процес реєстрації - аналогічний ФОП: вам необхідно підготувати і подати документи державному реєстратору, але в цьому випадку підготовка спричинить за собою набагато більше роботи. Якщо ви впевнені, що вам більше підійде ТОВ, для реєстрації та обслуговування ми радимо звернутися в професіоналам.

При реєстрації будь-якої форми підприємства необхідно вказати види діяльності (т. зв. КВЕДи) для внесення цієї інформації до Єдиного державного реєстру.

«Види економічної діяльності для салону краси (КВЕДи)

- КВЕД 96.02: Послуги перукарень та салонів краси. Це основний КВЕД для салону краси. Включає в себе стандартні види послуг салону краси, такі як стрижка, фарбування, укладання, манікюр, тощо.

- КВЕД 96.04: Діяльність по забезпеченню фізичного комфорту. Потрібно вказувати, якщо ви плануєте розмістити солярій, сауну, або надавати масажні послуги.

Якщо Ви плануєте виробляти або продавати косметичні засоби, то необхідно вибрати також один з наступних КВЕДів:

- КВЕД 20.42: Виробництво парфумерних та косметичних засобів.
- КВЕД 47.75: Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетний атрибут в спеціалізованих магазинах.

- КВЕД 47.91: Роздрібна торгівля, яка здійснюється фірмами поштового замовлення або через Інтернет.»[4]

Далі вам необхідно отримати ряд дозвільних документів на обрану вами приміщення, де буде розміщуватися ваш салон краси.

Підтвердження відповідності вашого приміщення санітарним нормам видає Державна служба з питань безпеки харчових продуктів і захисту споживачів - Держпродспожівслужба.



Щоб визначитися, які вимоги висуваються до приміщень салонів краси, ознайомимося з найважливішим документом у роботі майстра — ДСПН 2.2.2.022-99. Тут описуються санітарні правила та норми для перукарень різних типів.

*«Будівлі або приміщення, у яких можна розташувати салон краси*

Окрема будівля або ж приміщення громадського/торговельного центру, побутових послуг, вокзалу або лазні.

Щодо житлових будинків: можливе розміщення перукарні на першому або цокольному поверсі за дотриманням певних умов. Одна з них — наявність окремого входу у салон краси.

*Площа та склад приміщення*

Для розрахунку мінімальної площі перукарні у ДСПН 2.2.2.022-99 є Додаток 1. У ньому читаємо наступне:

- зала очікування — не менше 7,5 кв.м., 1,5 кв.м. на 1 робоче місце;
- гардероб для відвідувачів — не менше 3 кв.м. на 1 робоче місце;
- жіноча зала — не менше 8 кв.м. на 1 робоче місце;
- чоловіча зала — не менше 6 кв.м. на 1 робоче місце;
- універсальна зала — не менше 8 кв.м. на 1 робоче місце;
- манікюрний або педикюрний кабінет — не менше 6 кв.м. на 1 робоче місце;
- комора — не менше 1 кв.м. на 1 робоче місце;
- кімната персоналу — не менше 0,75 кв.м. на 1 робоче місце.

Санвузли для персоналу та відвідувачів мають бути площею не менше 2 кв.м.

Мінімальний склад допоміжних приміщень у салоні: санвузол, кімната для відпочинку та прийняття їжі, комора та інші підсобні приміщення. Кімнату для відпочинку та прийняття їжі необхідно обладнати умивальником, холодильником, необхідними меблями та ін.

### *Вестибюль*

У вестибюлі можна влаштувати буфет або бар для відвідувачів. Тут також можна організувати продаж парфумів, косметичної та супутньої продукції. Таку можливість потрібно узгодити з санепідемстанцією.

### *Оснащення підсобних приміщень*

Підсобні приміщення перукарні обладнуються:

- раковиною для миття інструментарію, має бути холодна та гаряча вода;
- шафами для зберігання інструментарію і стелажами;
- баком для збору сухого сміття;
- шафами для особистого і робочого одягу;
- інвентарем для прибирання.»

Після перевірки всього необхідного, ви отримуєте «Акт санітарно-епідеміологічного обстеження об'єкта».

Далі необхідно отримати дозвіл від районної пожежної служби. Для цього вам потрібно подати декларацію про відповідність матеріально-технічної бази вимогам законодавства з питань пожежної безпеки. Дана декларація підтверджує, що ваше приміщення вже відповідає всім вимогами і виїзд пожежних для перевірки не потрібно.

Для підтвердження необхідно позитивний висновок за результатами експертизи протипожежного стану підприємства, об'єкта чи приміщення. + Також, необхідно надати договір страхування відповідальності та акт по вимірах опору ізоляції.

За законодавством України, експертизу протипожежного стану підприємства, об'єкта чи приміщення, може проводити орган державного пожежного нагляду або інша юридична чи фізична особа, яка має ліцензію на проведення даної експертизи.

Після узгодження початку діяльності з санітарно-епідеміологічною службою та органом державного пожежного нагляду, необхідно отримати

дозвіл державної адміністрації на розміщення об'єкта побутового обслуговування.

Варто зазначити, що даний дозвіл не завжди потрібно в залежності від місцевого органу управління. Щоб дізнатися, чи потрібно вам цей дозвіл, зверніться до відділу побутового обслуговування населення за місцем відкриття.

Якщо вам необхідно отримати дозвіл від держадміністрації, то вам знадобляться такі документи:

- копія свідоцтва про державну реєстрацію;
- підтвердження плати за видачу документа дозвільного характеру;
- підтвердження права користування приміщенням;
- дозвіл санітарно-епідеміологічної служби;
- дозвіл органу пожежного нагляду;
- договір на вивезення сміття.

Якщо ви плануєте надавати послуги, які підходять під категорію медичних, то вам необхідно отримати ліцензію на них. Медичному ліцензуванню підлягають всі послуги, які мають на увазі порушення шкірних покривів, а саме:

- мезотерапія
- Ботокс
- біоревіталізація
- Хімічні пілінги, тощо.

Для отримання підтвердження потрапляють ваші послуги під обов'язкове ліцензування, можна дізнатися у відділі ліцензування Міністерства охорони здоров'я України.

Зверніть увагу, що очікування медліцензії може займати до півроку, так що радимо звертатися завчасно.

Для розміщення зовнішньої реклами салону краси (тобто фасадні вивіски, банери, світлові коробки, об'ємні букви, тощо) необхідно отримати

дозвіл відповідних органів. В іншому випадку реклама буде демонтована і все чималі витрати по її демонтажу будуть покладені на власника салону.

Спростити процедуру можна при оформленні торгової марки. Для її реєстрації потрібно подати заяву в «Укрпатент».

### 3.3. Розробка проекту масштабування малого бізнесу в сфері побутових послуг

«Мета проекту - відкриття манікюрного салону для реалізації спектра манікюрних і педикюрних послуг в м Дніпро. Для реалізації проекту орендується приміщення в спальному районі міста. Площа приміщення - 30 м<sup>2</sup>. Даний манікюрний кабінет розрахований на три манікюрних місця. Ціновий сегмент - середній. Цільова аудиторія - жіноче населення міста, що користується послугами манікюрного салону від 1 до 2 разів на місяць в залежності від уподобань і рівня доходу.»

Таблиця 3.1 – Резюме проекту

Елементи проекту	Зміст
1. Мета	Відкриття салону манікюру, відповідного принципам високопрофесійного обслуговування в м Дніпро, Індустріальний р-н.
2. Завдання	Одержання прибутку за рахунок надання послуг.
3. Обмеження:	Проект можливо запустити за 1 місяць, а строк окупності 4 місяці.
- тривалість	
- вартість	50 000 грн
- необхідні ресурси	Приміщення, обладнання, матеріал.
4. Учасники	Ініціатор/и: Кирєєва О.М. Замовник: Поляков С.В. Інвестори/и: Коваль М.М., Поляков С.В. Менеджер проекту: Поляков С.В. Команда проекту: Кирєєва О.М., Поляков С.В. Проектувальник: Коваль Т.П. Підрядник: Зайцев М.М. Постачальники: ТОВ БудинТорг, (Обладнання): <a href="https://duso.ua">https://duso.ua</a>
5. Ризики	1. Підвищення вартості сировини (косметичні засоби, інструмент, реклама)

	2. Активація і демпінг прямих конкурентів. 3. Плинність кадрового складу за рахунок напрацювання власної клієнтської бази (майстер отримав можливість залучити постійних клієнтів і пішов у приватну практику)
--	---

Фінансовий план враховує всі доходи і витрати манікюрного кабінету, горизонт планування складає 3 роки. Планується, що після закінчення цього періоду закладу потрібно розширення виробництва і переліку послуг, що надаються, оскільки тенденції в індустрії краси швидко змінюються.

Для запуску проекту манікюрного салону необхідно розрахувати обсяг інвестицій. Для цього потрібно визначитися з витратами на ремонт приміщення, придбання меблів та обладнання, проведення рекламної кампанії, первісну закупівлю витратних матеріалів і формування оборотних коштів, за рахунок яких будуть покриватися збитки початкових періодів.

Планування доходів і витрат по проекту наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Планування вигод і витрат проекту

Вигоди	грн.	Витрати	грн.
Виручка від надання послуг за рік при оптимальному завантаженні: <i>кількість послуг на рік 1200, ціна 350 грн.</i>	420 000	<b>Капітальні витрати:</b> Стіл манікюрний 1300 грн. × 2 шт. Стілець майстра 3 шт. × 1950 грн. Крісло педикюрне 7500 грн. Ванночка д /педикюру 600 грн. Тумбочка для інструментів 2 шт. × 350 грн. Сухожар 5500 грн. Підставка для рук 2 шт. × 250 грн. Настільна лампа 3 шт. × 350 грн. Тумба 340 грн. Стільці для клієнтів 4 шт. × 550 грн. Фрезер 3800 грн. Витяжка 1500 грн. Лампа для гель лаку 750 грн.	32 890
Економія витрат при відкритті власного кабінету поряд з домом: економія на транспортних	4 000	<b>Операційні витрати:</b> <b>Постійні:</b> <u>Оренда салону в місяць (75 м. кв.)</u> <u>Запас витратних матеріалів:</u> Ватяні диски 20 грн., серветки манікюрні 50 шт. 55 грн., рукавички 250 грн./уп. (50 пар), маски 1шт. – 12 грн., рушники підкорені 50 шт./уп. 240 грн., фрези 1шт. 35-40 грн. (1шт. на 10 процедур), фреза для зняття матеріалу 270 грн., ремувер для	10 000 3 527

витратах за рік		кутикули 80 грн., дегидратор 90 грн. (50-60 процедуру заміни), праймер 120 грн. (50 процедур), база для гель лака 10 мл. 120 грн. (приблизно на 60 покриттів), колір гель лак 10 мл 130 грн., фінішне покриття глянець 10 мл 130 грн., фінішне покриття матове 10 мл. 170 грн., кисть 100 грн., крем для педикюру 75 мл 350 грн., крем для рук 120 грн. <u>Податки в місяць</u>	1 261
-----------------	--	--	-------

Продовження табл. 3.2

Амортизаційні відрахування:	6578	<b>Змінні:</b> <u>Собівартість однієї послуги:</u> <b>Манікюр:</b> 1. Манікюрная серветка 2 шт - 2.50 2. Одноразові баф і пилка - 5 3. Підготовка нігті. пластини: -дегидратор - 1.80 -праймер - 2 4. База, колір, фінішне покриття - 10 5. Пілінг або крем - 1.70 <b>Педикюр:</b> 1. Пед. рушники 2 шт - 11.60 2. Одноразові баф і пилка - 5 3. Одноразові файлу на педікюрну лопатку - 8 4. Кислотний Ремувер для п'ят і натоптишів 4 (з розрахунку 500 мл вартістю 400 грн на 100чол) 5. Ремувер для кутикули - приблизно 1.20 6. Фреза 3.50 7. База, коль, фініш - 10 8. Пілінг, масло або крем - 3.00.	25,50       46,30
-----------------------------	------	---	--

Вихідна інформація:

- сума інвестицій: 50 000 грн.
- джерело фінансування і норма доходності: Інвестори / Кредит для підприємців під 7%.

Таблиця 3.3 - Оцінка ефективності проекту

Показники	І-й рік
Виручка	420 000
Витрати операційні	188 568
Амортизація	6 578

Коефіцієнт дисконтування	0,9346
Грошові потоки	231 432
Дисконтовані грошові потоки	216 296
Дисконтовані вигоди	398 680
Дисконтовані витрати	176 236
NPV чиста теперішня вартість	$222\,444 - 50\,000 = 172\,444$ грн. рік (14 370 грн./місяць)
ROI	$172\,444 / 50\,000 = 345\%$
BCR	2,26

Проект є вигідним навіть за умови залучення кредиту під 7% річних. Повернути кредит можна через 4 місяці. На кожен вкладену гривню можна заробити 1, 26 грн. прибутку. Потенційний дохід майстра при заданих параметрах складає від 14370 грн. в місяць.

Дерево цілей та дерево рішень, є першим кроком в структуризації та плануванні проектів. На цьому етапі важливо визначити всі завдання, які повинні бути виконані для успішної реалізації проекту та шляхи вирішення цих завдань.

Дерево цілей – це візуалізація процесу декомпозиції мети проекту на завдання нижчого рівня, в результаті яких вибудовується вертикальна та горизонтальна структура проекту. На цьому етапі важливо визначити основні групи завдань та розкласти ці групи на окремі кроки (якщо це доцільно).

#### *Декомпозиція робіт (WBS – Work Breakdown Structure)*

На цьому етапі відбувається узгодження робіт за логічною послідовністю у їх виконанні, що дозволить створити сітковий графік робіт (графік-передумання) та перейти до календарного планування.

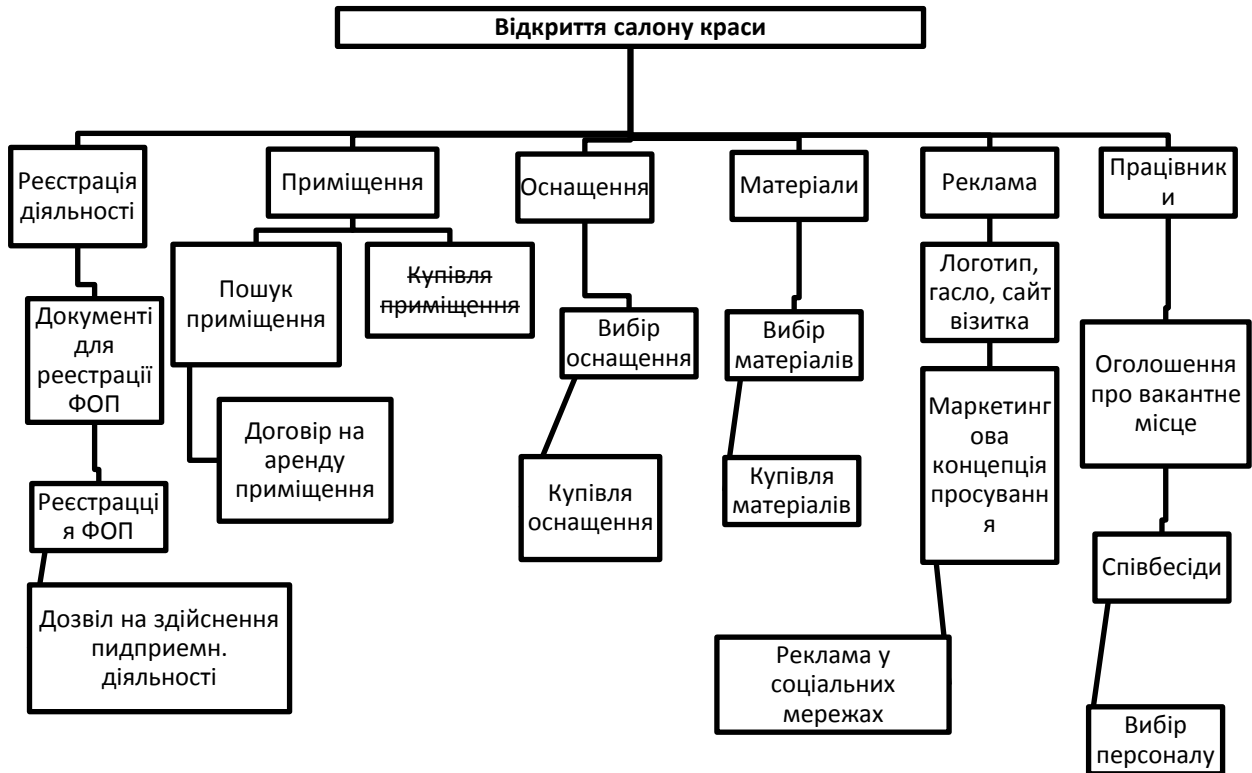


Рис. 3.1 - Дерево цілей проекту  
Таблиця 3.4 – Декомпозиція робіт проекту

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
<b>1</b>	<b>Організація простору</b>	<b>Приміщення готове до експлуатації</b>	x	x
1.1	Знайти приміщення	Домовленість про зустріч	-	10
1.2	Укласти договір	Укладений договір	1.1, 5.3	1
1.3	Відремонтувати приміщення	Відремонтоване приміщення	1.2	15
1.4	Налаштувати охоронну систему	Налаштована охорона	1.2	2
1.5	Налаштувати комунальні мережі	Налаштовані комун. мережі	1.2	2
1.6	Облаштувати інтер'єр	Готовий інтер'єр	1.3,1.4,1.5	10
<b>2</b>	<b>Створення команди</b>	<b>Готова до роботи команда</b>	x	x
2.1	Знайти кандидатів	Список кандидатів на співбесіду	-	20
2.2	Провести співбесіду	Список кандидатів на конкурсний відбір	1.5, 2.1	5
2.3	Провести конкурсний відбір	Список кандидатів для укладання договорів	2.2	1
2.4	Укласти угоди з працівниками	Укладені угоди	2.3, 5.3	1



<b>3</b>	<b>Залучення клієнтів</b>	<b>Завершена рекламна кампанія</b>	x	x
3.1	Знайти агентство	Домовленість про зустріч та список потенційних агентств для укладання договору	-	5
3.2	Укласти угоду	Підписаний договір	3.1, 5.3	1
3.3	Створити сайт і сторінки соц. мереж	Запуск сайту і мереж	3.2	4
<b>4</b>	<b>Відкриття Салону</b>	<b>День відкритих дверей</b>	x	x
4.1	Знайти агентство	Список потенційних агентств для укладання договору	-	5
4.2	Укласти договір	Укладений договір	4.1, 5.3	1
4.3	Провести відкриття ЦРО	Святкування відкриття	2.4, 3.3, 4.2	1
<b>5</b>	<b>Реєстрація діяльності</b>	<b>Зареєстрований бізнес</b>	x	x
5.1	Вибрати форму бізнесу та назву	Вибрана форма бізнесу	-	1
5.2	Підготувати документи	Готовий пакет документів	5.1	3
5.3	Зареєструвати бізнес	Отримана виписка з Державного реєстру	5.2	3
5.4	Замовити печатку	Готова печатка	5.3	2

Для оцінки ризикової складової проекту необхідно провести аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать загрози, пов'язані з економічною ситуацією в країні, ринків збуту. До внутрішніх - ефективність управління організацією.

Таблиця 3.5 – Оцінка ризиків проекту

<b>Вид ризику</b>	<b>Короткий опис причин ризику та його наслідків</b>	<b>Як можна зменшити негативний вплив або уникнути його</b>	<b>Яких додаткових ресурсів це потребує)</b>
<b>Внутрішня</b>			
<b>Проблеми з персоналом</b>	це недостатній рівень кваліфікації співробітників, через що може постраждати репутація всього салону.	необхідно ввести корпоративну культуру, націлену на довгострокову роботу з персоналом; підтримувати стабільний рівень заробітної плати і мотивацію співробітників; сформувати дружню атмосферу всередині	Знизити цей ризик найпростіше на етапі підбору персоналу, приймаючи на роботу співробітників, що відповідають усім вимогам;

		колективу	
Втрата клієнтської бази в разі звільнення майстра	це несумлінність співробітників, які влаштовуються в салон, щоб напрацювати свою клієнтську базу і продовжити роботу на дому	Знизити цей ризик можливо, якщо стимулювати працівників до довгострокового співробітництва шляхом системи преміальних і психологічної мотивації	Вести різні програми лояльності, які орієнтують клієнтів на відвідування саме цього салону;
Необхідність постійно стежити за оновленнями ринку і бути в тренді.	Динамічне зростання ринку нігтьового дизайну вимагає від учасників постійного відстеження модних тенденцій і безперервного розвитку.	Вирішити проблему вдасться при відвідуванні тематичних майстер-класів, напрямку майстрів на навчання для підвищення кваліфікації, моніторинг спеціалізованих сайтів	1000 грн

Продовження таблиці 3.5

Зовнішні			
Високий рівень конкуренції на ринку.	Відкриття нових салонів конкурентів в радіусі роботи салону	Знизити ризиковий ефект дозволить продумана маркетингова стратегія і формування своєї клієнтської бази;	
Падіння платоспроможного попиту.	У зв'язку з кризовою ситуацією в країні	Нівелювати цей ризик можна шляхом зниження цін і проведенням різних знижкових акцій	
Втрата розташування через розірвання договору оренди.	Нерідкі випадки, коли власники приміщення, розривають договір оренди і відкривають компанію з аналогічним видом послуг	Знизити цей ризик можливо при укладенні договору довгострокової оренди і грамотному виборі орендодавців.	
Неотримання	Не отримання	Через погіршення	500 грн

очікуваного доходу	очікуваних доходів через скорочення цільового ринку	економічної ситуації в країні. Вихід на альтернативні ринки за межами населеного пункту, що потребує втрати на транспорт.	
--------------------	---	---	--

### **Висновок до розділу 3**

Один з основних критеріїв роботи салону манікюру - дотримання санітарних норм і правил гігієни. Збереження здоров'я майстрів і клієнтів допоможе забезпечити високий рівень довіри до бізнесу, а нехтування здоров'ям - вірний спосіб зіпсувати його репутацію.

Для впевненого просування бізнесу необхідно проводити регулярний аналіз діяльності конкурентів, встановлювати ціни за послуги не вище цін конкурентів і регулярно залучати до закладу увагу потенційних клієнтів: проводити чесні акції і дарувати подарунки. З метою виключити роботу майстрів з клієнтами на дому варто забезпечити їх високою заробітною платою і приємними бонусами.

## ВИСНОВКИ

Малому бізнесу належить значний сегмент ринкового господарства економічно розвинутих країн та важливе місце у розвитку національних економік. Результати проведення порівняння критеріїв віднесення суб'єктів бізнесу до «малих» в деяких економічно розвинутих країнах та Україні свідчать, що в групу малих і середніх підприємств в зарубіжних країнах входять підприємства, які в Україні належать до групи великих.

Розуміючи важливість малого бізнесу для економіки, уряди зарубіжних країн використовуючи різноманітні інструменти державної підтримки: податкові пільги, юридичні та консультаційні послуги, освітні програми, програми кредитної підтримки (пільгові кредити, кредитні гарантії).» Порівняння окремих показників діяльності суб'єктів малого бізнесу в економічно розвинутих країнах та Україні (зокрема кількість суб'єктів на 10 тис. населення, частка у створенні доданої вартості, обсязі реалізованої продукції та виробництві) свідчить про низьку економічну активність суб'єктів малого підприємництва в Україні, що певним чином обумовлено обмеженістю доступу до дешевих кредитних ресурсів.

При відсутності належної державної підтримки в 2019 році українські суб'єкти малого та середнього бізнесу отримали можливість кредитування від іноземних банків, проте умови отримання кредитів є непростими та непрозорими, крім того ставки кредитних ресурсів є значно вищими, ніж у економічно розвинених країнах. Таким чином, як засвідчує передовий досвід зарубіжних країн, для поштовху активізації малого підприємництва в Україні необхідне впровадження державних програм, спрямованих на інформаційно-консультаційну допомогу та кредитну підтримку суб'єктів малого бізнесу.

В ході реалізації бізнес-плану манікюрного салону буде задіяно приміщення певної площі (не менше 30 м<sup>2</sup>). Форма власності - ІІІ.

За попередніми розрахунками відкриття манікюрного кабінету обійдеться в 50 тис. грн. без урахування заробітної плати співробітників.

Салон буде складатися з основного приміщення, приміщення для гостей і кімнати для співробітників.

Основний клієнтською базою, згідно з нашим бізнес-планом манікюрній студії, будуть представники жіночої статі середнього достатку (офісні працівники, жителі найближчих будинків та ін.).

Бізнес-планування - необхідний елемент ефективної діяльності фірми на ринку. Розглянувши цілі і сутність планування, а також різні аспекти практики складання бізнес - плану, можна зробити висновок, що бізнес-план є ефективним інструментом управління, який допомагає фірмі визначити перспективи своєї справи, контролювати поточну ситуацію. План дає основу для прийняття раціональних рішень, дозволяє оформити і аналізувати інтуїтивні пропозиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕД

1. Ковальська К.В. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні / К.В. Ковальська // Ефективна економіка, 2014, №6 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3156#>.
2. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=5dee0c19-31f9-4a56-9f86-c05dc322cbb4&tag=ProgramiPidtrimkiPidprintsiv> (дата звернення 20.01.2021).
3. Доступні кредити 5-7-9%. Державна програма: веб-сайт. URL: <https://5-7-9.gov.ua/> (дата звернення 20.01.2021).
4. [Електронний ресурс] – Режим доступу вільний <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
5. [Електронний ресурс] Режим доступу: вільний [https://kodeksy.com.ua/pro\\_buhgalters\\_kij\\_oblik\\_ta\\_finansovu\\_zvitnist/statja-2.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_buhgalters_kij_oblik_ta_finansovu_zvitnist/statja-2.htm)
6. Докладніше див.: Політика становлення середнього класу. – Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001р.: Послання Президента України до Верховної Ради України, Київ, 2002, с.104-121. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/n0002100-02>.
7. [Електронний ресурс] – Режим доступу вільний <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
8. Doing Business 2012. Doing Business in a More Transparent World. URL: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>
9. Аналітична доповідь «Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрямки подолання». URL: [www.niss.gov.ua/public/File/2011\\_table/1201\\_dop\\_new.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2011_table/1201_dop_new.pdf).

10. «Проблеми становлення середнього класу як основи розвитку громадянського суспільства в Україні». Аналітична записка. URL: [www.niss.gov.ua/articles/265/](http://www.niss.gov.ua/articles/265/)
11. Рябічко О. В. Державна політика регулювання підприємницької діяльності: формування механізмів URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ardu/2011\\_1/doc/2/12.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2011_1/doc/2/12.pdf)
12. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності за період з початку року у 2012 році. – URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/gdn/Zarp\\_ek\\_p/zpp2012\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/gdn/Zarp_ek_p/zpp2012_u.htm)
13. Заробітна плата в Україні: на шляху до економічного зростання і добробуту (Аналітична доповідь) // Національна безпека і оборона. 2010. № 7 (118).
14. К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геєць, Е.М., Кужель О. В., Лібанова та ін. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь – К., Держкомпідприємство, 2008. – 226 с. URL: [http://dki.org.ua/files/20090406\\_derzhkompidpnyemnyctvo.doc](http://dki.org.ua/files/20090406_derzhkompidpnyemnyctvo.doc)
15. Г.Левчунь. Реформування системи оплати і стимулювання праці // Галицький економічний вісник. 2012. №1(34). С.84-88
16. [Електронний ресурс] Режим доступу: вільний <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2008-%D0%BF#Text>
17. Рибчак В. І. Світовий досвід державного регулювання підприємств малого бізнесу / В. І. Рибчак // Науковий вісник НЛТУ України. -2006. – Вип. 16.1. – С. 441 – 445.
18. Bie Liguria: una realta a supporto di aspiranti imprenditori e piccoli imprenditori. – Accessed: [iolavoroliguria.it/IoLavoro/Docs/lavoro/lavorareinproprio/avviare/CURIOSITA%20E%20PUNTI%20DI%20RIFERIMENTO/AI\\_003\\_CURI01\\_Bic.pdf](http://iolavoroliguria.it/IoLavoro/Docs/lavoro/lavorareinproprio/avviare/CURIOSITA%20E%20PUNTI%20DI%20RIFERIMENTO/AI_003_CURI01_Bic.pdf).
19. Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Forschung, Lehre und Praxis. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität

St.Gallen (KMU-FiSG) Fierausgeber: Urs Fueglistaller, Thierry Volery, Thomas Zellweger, 2013 .-s.39

20. Зарубіжні практики розробки стратегій розвитку малого підприємництва на регіональному рівні / Бей О., Томсон Г. – К.: К.І.С., 2013. – 48 с.

21. [Електронний ресурс] Режим доступу: вільний <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=05376d6c-3772-4027-ac6f-73e33e2905a8&title=DoingBusiness2019>

22. [Електронний ресурс] Режим доступу: вільний <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/>

23. [Електронний ресурс] Режим доступу: вільний <https://opendatabot.ua/business-quarantine>

24. 1. Герчикова И. Н. Регулирование предпринимательской деятельности: государственное и ме-жфирменное / И. Н. Герчикова. — М.: Консалтбанкир, 2002. — С. 98.

25. Тохтамиш Т. О. Управління бізнес-процесами на малих промислових підприємствах : авто-реф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 — економіка та управ-ління підприємствами / Тетяна Олександрівна Тохтамиш; Харк. нац. універс. буд. і архітектури Міністерства освіти і науки України. — 2013. — 20 с.

26. Виговська В. В. Малий бізнес України: сучасний стан та перспективи розвитку / В. В. Виговська // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 1. — С. 59-64.

27. . Шейнин Э. Я. Предпринимательство и бизнес: Э. Я. Шейнин. — Ростов-на-Дону: «Феникс», 2002. — 352 с.

28. Басарева В. Г. Институциональные особенности возникновения малого бизнеса в регионах / В. Г. Басарева. — М.: EERC, 2002. — 61 с.

29. Загородний А. Факторы, определяющие развитие малого бизнеса в Украине / А. Загородний, Л. Громяк // Экономика Украины — 1996. — № 5. — С. 66-70



30. Хоскинг А. Курс предпринимательства / А. Хоскинг. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 114
31. Berkowitz, D. Accounting for growth in post-Soviet Russia / D. Berkowitz, D. DeJong. — University of Pittsburg, working paper, 1998.
32. Варналій З. С. Мале підприємництво у сфері побутового обслуговування населення /З. С. Варналій, Л. П. Хмелевська, М. О. Хмелевський. — К.: Знання України, 2004. — 259 с

## Додаток А – Календарний план проекту

← → [calendar.google.com/calendar/r/month/2020/7?rl=1](https://calendar.google.com/calendar/r/month/2020/7?rl=1)

**17 Календарь** Сегодня Июль 2020 Месец

**Июль 2020**

Вс Пн Вт Ср Чт Пт Сб

Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб
28 День Конституции Украины	29 День Конституции Украины переие	30	1 июля Выбор организации по ремонту Организация простору Ресторрація діяльності	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	1 авг День відради

Создать

Июль 2020

Вс Пн Вт Ср Чт Пт Сб

28 29 30 1 2 3 4  
5 6 7 8 9 10 11  
12 13 14 15 16 17 18  
19 20 21 22 23 24 25  
26 27 28 29 30 31 1  
2 3 4 5 6 7 8

Поиск людей

Мои календари

- Сергей Поляков
- Дни рождения
- Задачи
- Напоминания

Другие календари

- Английское управление...
- Праздники Украины
- Управление проектами ...