

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій,  
обліку та фінансів

Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

КОНДРАТЮК Дмитро Олександрович

УДК 336:658.1

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

# **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Дмитро КОНДРАТЮК

Керівник роботи  
Дема Дмитро Іванович  
к.е.н., професор

Житомир – 2024

**Висновок кафедри** фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту  
Кондратюка Дмитра Олександровича:

---

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Дмитро ДЕМА  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

### Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Кондратюк Дмитро Олександрович** захистив (ла)  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за університетською шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання) \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

**Кондратюк Д. О. Фінансове планування діяльності малих підприємств. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Поліський національний університет, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та практичні основи щодо фінансового планування діяльності малих підприємств. Теоретично обґрунтовано поняття «фінансове планування». Обґрунтовано необхідність фінансового планування для успішного функціонування і розвитку малих підприємств. Вказано на ключові проблеми організації фінансового планування для суб'єктів малого бізнесу. Розроблено контекстну діаграму концептуальної моделі фінансового планування діяльності малого підприємства, де виділено її базові елементи: вхідні ресурси, контрольно-регулятивні елементи, учасників моделі та результат - створення надійного підґрунтя сталого розвитку підприємства. Сформовано поетапний алгоритм реалізації та активізації кожного з етапів концептуальної моделі з урахуванням їх взаємозв'язків.

*Ключові слова:* фінансове планування; малі підприємства; малий бізнес; стратегічний план; поточний план, оперативне фінансове планування.

## SUMMARY

**Kondratyuk D. O. Financial planning of small enterprises. - Manuscript.**

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 072 «Finance, banking and insurance». – Polissia National University, 2024.

In the qualification work, theoretical-methodical and practical foundations of financial planning of small enterprises were investigated. The concept of "financial planning" is theoretically substantiated. The necessity of financial planning for the successful functioning and development of small enterprises is substantiated. The key problems of organizing financial planning for small business entities are indicated. A context diagram of the conceptual model of financial planning of the activity of a small enterprise has been developed, where its basic elements are highlighted: input resources, control and regulatory elements, participants of the model and the result - the creation of a reliable basis for the sustainable development of the enterprise. A step-by-step algorithm for the implementation and activation of each of the stages of the conceptual model was formed, taking into account their interrelationships.

*Keywords:* financial planning; small enterprises; small business; strategic plan; current plan, operational financial planning.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
Висновки до розділу 1.....	11
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ.....	12
Висновки до розділу 2.....	16
РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	17
Висновки до розділу 3.....	21
ВИСНОВКИ.....	22
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	24
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Недооціненість фінансового планування суб'єктами господарювання призводить до неготовності управління чималою кількістю викликів мікро- та макrorівнів, що загалом ускладнює розвиток усієї економіки. Пріоритети розвитку національної економіки визначені у векторі підтримки малого та середнього бізнесу, однак, переважна більшість саме малих підприємств не надають фінансовому плануванню належної уваги, плануючи лише напрями діяльності, орієнтовні обсяги виробництва та ті грошові потоки, які пов'язані із зобов'язаннями перед бюджетом і фінансовими установами. За таких умов постає нагальна потреба у розробці універсальної моделі системи фінансового планування діяльності малих підприємств різних сфер і галузей економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні та прикладні аспекти фінансового планування діяльності малих підприємств знайшли відображення у низці публікацій вітчизняних та закордонних науковців і практиків. Зокрема, дослідження Kotsios P., Гончарук І.В., Дергалюк Б., Деркач Н., Станкової А. та Шульги О. спрямовані саме на встановлення можливостей удосконалення процесу фінансового планування. Однак, проблеми організації та імплементації дієвої системи фінансового планування діяльності малих підприємств в умовах критичних ризиків, таких як всесвітня пандемія та воєнний стан в країні, потребують детального вивчення і розробки ефективних інструментів їх розв'язання.

**Метою** дослідження є встановлення особливостей, побудова та обґрунтування системи фінансового планування діяльності малих підприємств. Для досягнення мети в роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити основні теоретичні аспекти фінансового планування діяльності малих підприємств;
- виявити особливості фінансового планування діяльності малих підприємств;

– обґрунтувати концептуальну модель фінансового планування діяльності малих підприємств.

**Об’єкт та предмет дослідження.** Об’єктом дослідження є процес фінансового планування діяльності малих підприємств. Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесу фінансового планування діяльності малих підприємств.

**Методи дослідження.** Дослідження здійснювалося за загальнометодологічною схемою системного підходу, зокрема, для обґрунтування необхідності застосування фінансового планування суб’єктами малого бізнесу, виявлення проблем та формування висновків застосовано методи абстракції, індукції та дедукції, а за допомогою інструментарію методології функціонального моделювання IDEF0 сформовано концептуальну модель фінансового планування діяльності малого підприємства.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні результати дослідження на тему «Концептуальна модель фінансового планування діяльності малих підприємств» було опубліковано у фаховому виданні категорії «Б» – «Економіка та суспільство».

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Обсяг основної частини кваліфікаційної роботи становить 21 друковану сторінку. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань), містить 5 таблиць, 2 рисунки, 6 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досягнення високого рівня розвитку на тлі нескінченної боротьби за конкурентоспроможність та подолання численних викликів виступає ключовою метою діяльності будь-якого підприємства. Дієвим інструментом досягнення поставлених цілей і завдань поступового відновлення та розвитку підприємств справедливо вважається фінансове планування, оскільки забезпечує основу для раціонального формування фінансових ресурсів, їх оптимального розподілу та ефективного використання. Як наслідок, фінансове планування дає можливість збалансувати грошові потоки, встановлювати критичні значення ліквідності, платоспроможності та ділової активності, й відтак, фінансової стійкості та прибутковості. Суб'єкти малого бізнесу особливо гостро потерпають від проблеми обмежених ресурсів та вузьких можливостей, тому для них фінансове планування та гнучкість у прийнятті фінансових рішень набувають особливого значення.

Передусім слід вказати, що відповідно до діючого законодавства України (ст. 2, ч.2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»), «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 включно; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 8 мільйонів євро включно; середня кількість працівників - до 50 осіб включно» [32].

Враховуючи обмежені трудові ресурси та не великі обсяги господарської діяльності, такі підприємства потребують особливих підходів до управління, в тому числі щодо фінансового планування. Системні дослідження поняття фінансового планування відображають багатогранність підходів до його

трактування, зокрема: 1) як процесу планування, аналізу і прогнозування доходів і фінансових результатів діяльності підприємства; 2) як самостійної підсистеми планування розвитку підприємства; 3) як елементу управлінської діяльності щодо складання фінансових планів, прогнозів та бюджетів; 4) як процедури організації фінансового розвитку підприємства [11].

У практиці функціонування вітчизняних підприємств напрацьовано дві групи методів планування: 1) методи розрахунку окремих показників (нормативний; розрахунково-аналітичний; балансовий; метод оптимізації планових рішень; економіко-математичне моделювання) та загальні методи (економічний аналіз; балансовий метод; сітьовий метод планування; програмно-цільовий метод планування; прогнозний метод) [39]. Однак, специфіка фінансової діяльності дала змогу виокремити унікальні для фінансового планування методи, кожен з яких має свої особливості та призначення [15]:

1. Прогнозування доходів і витрат. Цей метод передбачає складання прогнозів щодо майбутніх доходів і витрат на певний період. Це може включати аналіз минулих фінансових показників і врахування різних факторів, таких як економічні умови, ринкові тенденції та інші зовнішні чинники.

2. Бюджетування. Бюджетування є одним з основних методів фінансового планування. Воно включає створення детального плану доходів і витрат на певний період (місяць, квартал, рік). Бюджет допомагає контролювати фінансові ресурси та забезпечувати досягнення фінансових цілей.

3. Аналіз точки беззбитковості. Цей метод дозволяє визначити точку, в якій загальні доходи дорівнюють загальним витратам, тобто бізнес не отримує ні прибутку, ні збитків. Це важливий інструмент для прийняття рішень щодо цінової політики та обсягів продажу.

4. Фінансове моделювання. Фінансове моделювання включає створення математичних моделей, які відображають фінансовий стан організації при різних сценаріях. Це допомагає прогнозувати результати фінансових рішень і оцінювати ризики.



5. Управління грошовими потоками. Цей метод включає в себе планування та контроль за рухом грошових коштів. Це допомагає забезпечити достатню ліквідність для виконання зобов'язань та інвестиційних можливостей.

6. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє оцінити фінансовий стан компанії шляхом розрахунку відносних показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність тощо. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії.

7. Стратегічне фінансове планування. Цей метод включає довгострокове планування фінансових ресурсів і інвестицій для досягнення стратегічних цілей компанії. Воно передбачає оцінку майбутніх фінансових потреб і розробку планів для їх задоволення.

8. Податкове планування. Податкове планування передбачає оптимізацію податкових зобов'язань шляхом використання законних методів мінімізації податків. Це допомагає зменшити податкові витрати і збільшити чистий прибуток.

9. Планування капіталовкладень. Цей метод включає оцінку та планування інвестицій в основні засоби та інші довгострокові активи. Це важливо для забезпечення росту і розвитку бізнесу.

10. Фінансове консультування. Залучення фінансових консультантів для допомоги у фінансовому плануванні може бути корисним. Консультанти надають експертні поради щодо інвестицій, управління активами, пенсійного планування тощо [15].

Специфіка створення та функціонування малих підприємств зумовлює низку проблем щодо повноцінного впровадження та супроводження фінансового плану як підсистеми планування чи елементу управлінської діяльності. Ці проблеми зумовлені, здебільшого, обмеженими ресурсами (трудовими і фінансовими) таких суб'єктів господарювання, їх надмірною залежністю від високої динамічності та невизначеності економічних умов, відсутністю нормативних рекомендацій чи методичних розробок щодо впровадження та організації фінансового планування для підприємств малого бізнесу [3].

За таких умов, малим підприємствам підходять для використання не всі з існуючих методів фінансового планування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Характеристика загальних методів фінансового планування,  
адаптивних для малих підприємств**

	<b>Назва методу</b>	<b>Загальний зміст та показники</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
1	Прогнозування доходів і витрат	На основі тенденцій попередніх років	Враховано можливості підприємства	Не враховуються нові виклики
2	Бюджетування	Створення детального плану доходів і витрат на певний період	Деталізація доходів і витрат за певний період	Кропіткий деталізований процес
3	Аналіз точки беззбитковості	Визначення точки, в якій загальні доходи дорівнюють загальним витратам	Визначення точки беззбитковості	Не враховано перспектив розвитку
4	Фінансове моделювання	Створення математичних моделей	Точність планування, що обумовлена трендами	Необхідність навиків моделювання
5	Управління грошовими потоками	Планування та контроль за рухом грошових коштів	Деталізація грошових потоків	Кропіткий деталізований процес
6	Аналіз фінансових коефіцієнтів	Оцінка фінансового стану компанії	Допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії	Кропіткий деталізований процес
7	Стратегічне фінансове планування.	Довгострокове планування фінансових ресурсів і інвестицій	Оцінка майбутніх фінансових потреб і розробка планів для їх задоволення	Кропіткий деталізований процес
8	Планування капітало-вкладень.	Оцінка та планування інвестицій в основні засоби	Враховано ймовірність прояву різних ризиків	Кропіткий деталізований процес
9	Фінансове консультування	Залучення фінансових консультантів	Фаховий супровід	Додаткові витрати на оплату послуг фінансового консультанта

*Джерело: адаптовано на підставі даних [15].*

Всі ці методи дають змогу підприємству отримати орієнтовний фінансовий план, з метою подальшого прогнозу продажів та похідних витрат на виробництво, реалізацію та розширення ринків збуту товарів (робіт, послуг). Кожен із цих методів аналізує дані й показники в певному визначеному порядку, але вони всі направлені на аналіз і отримання запланованих фінансових

результатів, для подальшого включення цих розрахунків до процесу майбутнього фінансового планування та прогнозування на підприємстві.

Оскільки звітність малих підприємств спрощена і часто не повна або не точна, їх власники та керівники здебільшого не мають відповідної фінансової підготовки і навичок фінансового планування, динаміка аналітичних даних неоднорідна та нестійка через обмежені масштаби діяльності та високу залежність від зовнішніх факторів і впливів, важливо зауважити, що процедура фінансового планування у малих підприємствах повинна базуватись на короткострокових планах, які зорієнтовані на дотримання загальної стратегії, та здійснюватися швидко без особливих витрат праці і ресурсів, щоб не ускладнювати основну поточну діяльність.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, фінансове планування необхідне для аналізу фінансово-економічного стану підприємства, подальшого прогнозування фінансових показників, а також для перерозподілу всіх ресурсів для досягнення завдань і мети діяльності підприємства. Малі підприємства через специфіку своєї діяльності використовують лише окремі методи фінансового планування, що здатні забезпечити найвищий ефект при незначних витратах праці, часу та матеріальних ресурсів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств вирізняються своєю унікальністю, надзвичайною динамічністю та високою ризиковістю. Така ситуація зумовлена безпрецедентними зовнішніми викликами (пандемія COVID-19, тривалий воєнний стан в країні) та недосконалими внутрішніми процесами, що спричинені низьким рівнем управління.

Завод молочної продукції дочірнє підприємство «Радомілк» - це типове мале підприємство, оскільки має усі характеристики такого згідно з діючим законодавством України. Материнською компанією даного підприємства виступає товариство з обмеженою відповідальністю "Керуюча компанія "Радомілк", основним видом діяльності якого виступає перероблення молока, виробництво масла та сиру, виробництво маргарину і подібних харчових жирів. Чисельність працівників підприємства становить 40 осіб, що є одним з критеріїв малих підприємств. Інший критерій віднесення підприємства до категорії малих – це вартість їх активів. Оцінка активів ДП «Радомілк» (табл. 2.1) свідчить про підтвердження статусу малого підприємства. Крім того, варто відмітити поступове зменшення вартості активів впродовж 3-х років на 6,44%.

Також встановлено, що відбулось збільшення вартості оборотних активів на 30,21 %, однак це відбулося на тлі значного зростання вартості дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги (у 35 разів) та не значного нарощення вартості незавершених капітальних інвестицій. Загалом, зростання вартості оборотних активів на третину супроводжувалося нерелевантним скороченням вартості основних засобів (на 8,8 %). Таку ситуацію можна охарактеризувати як негативну тенденцію, оскільки скорочення необоротних активів свідчить про застарівання обладнання чи згорання діяльності, а нарощення дебіторської заборгованості призводить до сповільнення оборотності оборотних активів, зниження рівня ділової активності та погіршення фінансової стійкості.

Таблиця 2.1

## Оцінка активів ДП «Радомілк»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення значень		
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	абсолютне, тис. грн	темп приросту, %	пунктів структури, %
<b>Вартість активів, всього</b>	<b>80358</b>	<b>100,00</b>	<b>75809</b>	<b>99,78</b>	<b>75182</b>	<b>100,00</b>	-5176	-6,44	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	80	0,10	803	1,06	803	1,07	723	9 раз	0,97
Основні засоби	75346	93,76	70992	93,65	67957	90,39	-7389	-9,81	-3,37
<b>Усього необоротних активів</b>	<b>75426</b>	<b>93,86</b>	<b>71795</b>	<b>94,71</b>	<b>68760</b>	<b>91,46</b>	-6666	-8,84	-2,40
Запаси	1534	1,91	2800	3,69	4319	5,74	2785	1,81 раз	3,84
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	43	0,05	583	0,77	1559	2,07	1516	35 раз	2,02
за виданими авансами	130	0,16	83	0,11	20	0,03	-110	-84,62	-0,14
з бюджетом	31	0,04	30	0,04	204	0,27	173	5,58 раз	0,23
Інша поточна дебіторська заборгованість	36	0,04	40	0,05	8	0,01	-28	-77,78	-0,03
Гроші та їх еквіваленти	276	0,34	91	0,12	51	0,07	-225	-81,52	-0,28
Витрати майбутніх періодів	2837	3,53	221	0,29	261	0,35	-2576	-90,80	-3,18
<b>Усього оборотних активів</b>	<b>4932</b>	<b>6,14</b>	<b>4014</b>	<b>5,08</b>	<b>6422</b>	<b>8,54</b>	1490	30,21	2,40

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ДП «Радомілк».

Власний капітал підприємства (табл 2.2) у 2022 р. скоротився в 2 рази порівнюючи з 2020 р. Така ситуація спричинена значними наростаючими обсягами отриманих збитків, які у 2022 р. досягли критичного значення – 32 150 тис. грн. Натомість, у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. суттєво (на 47,67%) зросли обсяги поточних зобов'язань, особливо щодо заборгованості за розрахунками з оплати праці та поточної кредиторської заборгованості за внутрішніми розрахунками.

## Оцінка пасивів ДП «Радомілк»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення значень		
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	абсолютне, тис. грн	темп приросту, %	пунктів стр-ри, %
<b>Вартість пасивів, всього</b>	80358	100	75643	100	75182	100	-5176	93,56	0,00
Капітал у дооцінках	69035	85,91	55075	72,81	55092	73,28	-13943	79,80	-12,63
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-24053	-29,93	-26235	-34,68	-32150	-42,76	-8097	133,66	-12,83
<b>Усього власного капіталу</b>	44982	55,98	28840	38,13	22942	30,52	-22040	51,00	-25,46
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	36	0,04	66	0,09	481	0,64	445	1336,11	0,59
розрахунками з бюджетом	338	0,42	47	0,06	80	0,11	-258	23,67	-0,31
розрахунками з оплати праці	15	0,02	781	1,03	1031	1,37	1016	6873,33	1,35
Поточна кредиторська заборгованість з внутрішніх розрахунків	34213	42,58	45898	60,68	50642	67,36	16429	148,02	24,78
<b>Усього поточних зобов'язань</b>	35376	44,02	46803	61,87	52240	69,48	16864	147,67	25,46

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ДП «Радомілк».

Таким чином, варто акцентувати, що нарощення капіталу і, відповідно, вартості майна підприємства відбувалося не раціональним, а деструктивним способом, який не є свідченням розвитку, а притаманний підприємствам з низькою якістю фінансового менеджменту та проблемами щодо ефективного господарювання.

Впродовж досліджуваного періоду ДП «Радомілк» мало грошові потоки винятково у сфері операційної діяльності (табл. 2.3). Вхідні грошові потоки були пов'язані із надходженням авансів від покупців і замовників (40,73%) та іншими надходженнями (37,07%). Лівава частка вихідних грошових потоків супроводжувала операції щодо оплати праці (11,01%). Також вагомою складовою таких грошових потоків є видані аванси (8,12%), що пов'язані з

придбанням сировини та матеріалів для виробництва.

Таблиця 2.3

**Аналізу руху грошових коштів ДП «Радомілк»**

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис. грн	питома вага за видом діяльності, %	тис. грн	питома вага за видом діяльності, %	тис. грн	питома вага за видом діяльності, %
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>						
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5561	11,60	11658	22,01	16766	22,03
Надходження від цільового фінансування	278	0,58	-	-	100	0,13
Надходження авансів від покупців і замовників	8256	17,22	9370	17,69	31001	40,73
Надходження від повернення авансів	12	0,03	29	0,05	34	0,04
Інші надходження	33829	70,57	31898	60,24	28215	37,07
Витрачання на оплату товарів, робіт, послуг	3611	7,57	9553	17,98	6429	8,44
Праці	11428	23,95	9397	17,68	8386	11,01
Відрахувань на соціальні заходи	3036	6,36	2474	4,66	2198	2,89
Зобов'язань з податків і зборів	3044	6,38	2512	4,73	2241	2,94
Витрачання на оплату авансів	11499	24,10	7202	13,55	6185	8,12
Витрачання на оплату повернення авансів	7	0,01	75	0,14	61	0,08
Інші витрачання	15084	31,62	21927	41,26	50656	66,52
Чистий рух коштів від операційної діяльності	227	x	-185	x	-40	x
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>						
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-	-	-	-	-	-
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>						
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-	-	-	-	-	-
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	227		-185		-40	
<i>Залишок коштів на початок року</i>	49		276		91	
<i>Залишок коштів на кінець року</i>	276		91		51	

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ДП «Радомілк».

Відсутність грошових потоків у сфері інвестиційної та фінансової діяльності свідчить про просте відтворення виробничих процесів без оновлення основних засобів та розширеного фінансування.

Впродовж досліджуваного періоду ДП «Радомілк» здійснювало свою діяльність із значними збитками (табл. 2.4), які були найбільшими у 2021 р.

**Динаміка показників фінансових результатів ДП «Радомілк»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. порівняно з 2020 р.	
				абсолютна зміна, +, -	відносна зміна, %
Прибуток від реалізації, тис. грн.	75564,9	84764,3	108654	33089,1	143,79
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	72762,6	79225,3	105994,7	33232,1	145,67
Чистий прибуток, тис. грн.	-5074,5	3031,5	-2191,1	2883,4	43,18
Середньорічна сума активів, тис. грн.	22441,7	22203,4	27483,45	5041,75	122,47
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.	-2208,3	4968,3	5388,4	7596,7	-244,01
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,039	1,070	1,025	-0,013	98,71
Коефіцієнт рентабельності капіталу	-0,253	0,124	-0,072	0,182	28,28
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-1,470	0,468	-0,510	0,959	34,73

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ДП «Радомілк».

Загальна збитковість досліджуваного малого підприємства спричинила проблеми для власників та інвесторів, через відсутність зацікавленості у фінансуванні не рентабельної діяльності. Так, збиток від реалізації 3167 тис. грн у 2022 р. призвів до збитковості продукції 0,07%, збитковості капіталу 0,08 %, а власного капіталу – 0,258 %. Найгіршим серед досліджуваних років виявився 2021 рік, коли чистий збиток підприємства сягнув 16142 тис. грн. Такий фінансовий результат здатен призвести до критичних і навіть катастрофічних наслідків - банкрутства підприємства.

**Висновки до розділу 2**

Отже, ДП «Радомілк», яке відноситься до типових малих підприємств, характеризується низьким рівнем фінансового менеджменту та демонструє неефективність господарювання через періодичну збитковість. За умови не стабільної внутрішньої та зовнішньої ситуації будь-який суб'єкт господарювання, що відноситься до складу малих підприємств повинен застосовувати процедуру фінансового планування і здійснювати постійний контроль за дотриманням запланованих орієнтирів.

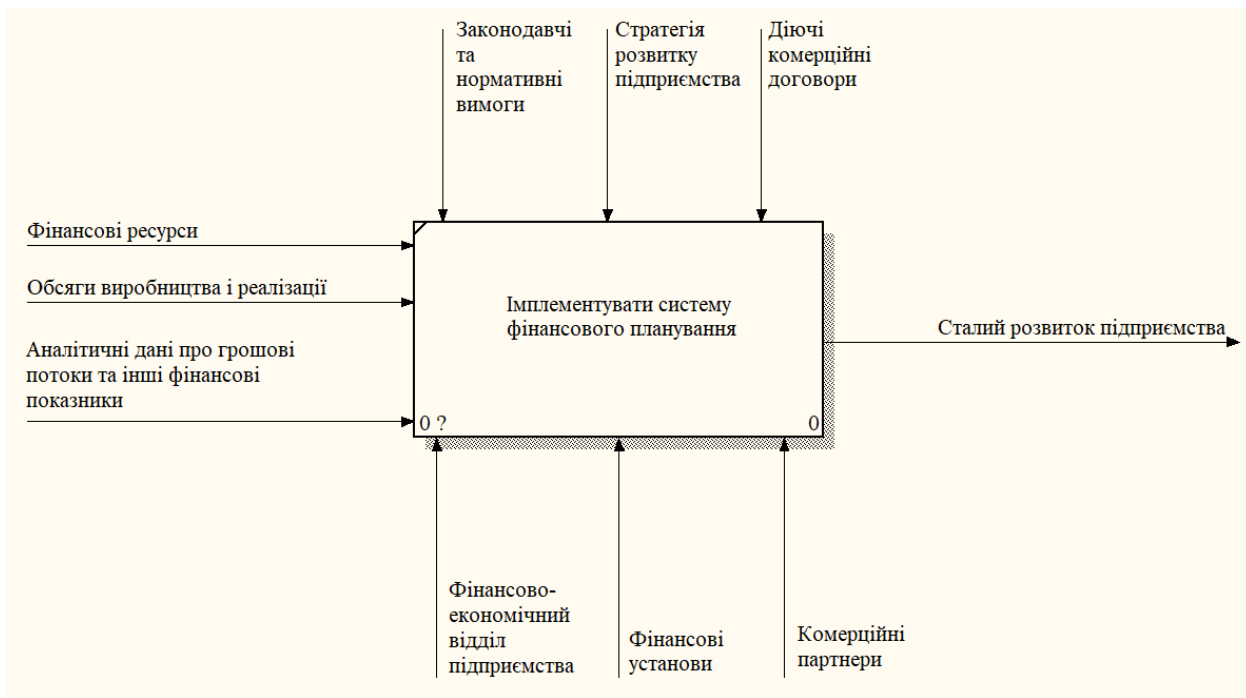


### РОЗДІЛ 3

## ПОБУДОВА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Складність впливу на внутрішні фактори та необхідність врахування зовнішніх непередбачуваних детермінант потребують оперативних рішень і застосування особливих управлінських інструментів. В таких умовах доцільним та ефективним підходом щодо фінансового планування може стати впровадження інструментарію методології функціонального моделювання IDEF0, яка базується на прийомах графічного опису процесів і слугує для системного впорядкування, спрощення та автоматизації низки управлінських процедур. Еталонна модель фінансового планування діяльності малих підприємств, що сформована за методологією IDEF0 прийнятна для використання фахівцями різного рівня підготовки і здатна забезпечити належний рівень оцінки, аналізу, планування та контролю за фінансовими процесами і явищами на підприємствах малого бізнесу.

Концептуальна модель фінансового планування діяльності малого підприємства охоплює всі необхідні складові фінансового забезпечення та використання фінансових ресурсів, їх взаємозв'язки та взаємозалежність від загальної системи управління підприємством. Початковим рівнем впровадження еталонної концептуальної моделі є побудова її контекстної діаграми (рис. 3.1), базовими елементами якої виступають вхідні ресурси (фінансові ресурси, обсяги виробництва і реалізації, аналітичні дані про вхідні і вихідні грошові потоки), контрольні-регулятивні елементи (законодавство, нормативні вимоги, стратегія розвитку підприємства, умови діючих комерційних договорів), учасники моделі (працівники фінансово-економічного відділу підприємства, комерційні партнери, фінансові установи) і результат – створення надійного підґрунтя сталого розвитку підприємства.



**Рис. 3.1. Контекстна діаграма концептуальної моделі фінансового планування діяльності малого підприємства**

Джерело: власні дослідження.

Візуалізація основних інструментів, які задіяні в механізмі фінансового планування діяльності малих підприємств дає змогу власникам та керівникам таких структур налагодити чітку процедуру планування: визначити об'єкти планування, встановити вимоги і обмеження, призначити відповідальних осіб та окреслити цілі й завдання. Наступна деталізація та конкретизація загальних елементів контекстної діаграми такої моделі дали змогу сформувавши поетапний алгоритм реалізації та активізації кожного з виділених етапів з урахуванням їх взаємозв'язків.

Таким чином, наступний рівень еталонної концептуальної моделі полягає у розробці її декомпозиційної діаграми (рис. 3.2), згідно з якою, імплементація фінансового планування діяльності малих підприємств може бути представлена 5-ма етапами: 1) стратегічне позиціонування; 2) внутрішня діагностика підприємства; 3) діагностика зовнішніх викликів; 4) розробка поточного фінансового плану; 5) систематичний контроль. Ці етапи є послідовними та циклічними, що забезпечує повну інформативність та легкість у сприйнятті для

власників малого бізнесу, які не є фахівцями у сфері фінансів і можуть не бути готовими до складних фінансових розрахунків чи застосування спеціальних МЕТОДИК.

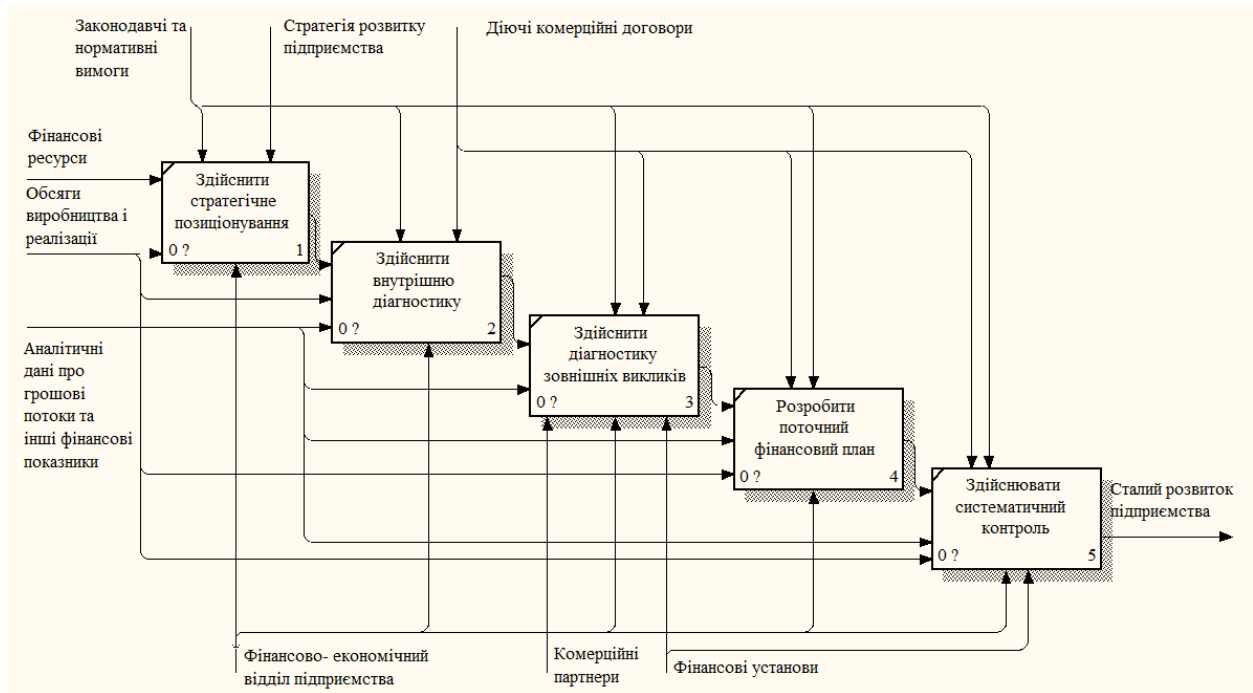


Рис. 3.2. Декомпозиційна діаграма концептуальної моделі фінансового планування діяльності малого підприємства

Джерело: власні дослідження.

У контексті концептуальної моделі перший етап «Здійснити стратегічне позиціонування» передбачає: формування чи коригування місії, визначення мети, чітку постановку цілей, встановлення критеріїв і норм щодо очікуваних результатів в межах кожного з виділених етапів фінансового планування. Під час виконання цього етапу враховується стратегія підприємства та існуючі нормативні вимоги щодо функціонування і розвитку підприємства. На виході цього етапу повинна бути сформована анкета-звіт (в умовах діджиталізації організаційних процесів – це може бути інтерактивний документ), де ставитимуться відмітки про виконання і рівень досягнення очікуваного результату за кожними окресленим завданням.

Процедури другого етапу «Здійснити внутрішню діагностику» носять аналітичний прикладний характер і полягають у вирішенні завдань щодо ідентифікації та оцінки чинників внутрішнього впливу на діяльність

підприємства, виявлення ймовірних ризиків, аналіз фінансового стану та виявлення резервів підвищення ефективності діяльності. Під час таких процедур враховуються вимоги нормативно-правових актів та умови, що окреслені у діючих господарських договорах підприємства, опрацьовуються аналітичні дані розвитку підприємства в динаміці, встановлюються тенденції. Після закінчення процедур цього етапу анкета-звіт доповнюється чіткими індикаторами та межами їх достатності щодо стратегічного і поточного розвитку підприємства.

Третій етап - «Здійснити діагностику зовнішніх викликів» – призначений для виявлення загроз та можливостей розвитку підприємства, враховуючи особливості ринку, територіального розташування, регіональних і загальнодержавних пріоритетів тощо. На цьому етапі враховуються економічні, політичні, соціально-культурні, технологічні та інші аспекти розвитку регіону і держави, які можуть суттєво впливати на функціонування суб'єктів малого бізнесу загалом чи конкретного підприємства зокрема. На виході цього етапу також доповнюється анкета-звіт відповідними критеріями оцінки впливу макрорівня на функціонування малого підприємства та встановлюються межі їх допустимих значень.

Четвертий етап концептуальної моделі - «Розробити поточний фінансовий план» – полягає у чіткій побудові поточних завдань діяльності підприємства, виборі конкретних індикаторів, фіксуванні планових значень показників і встановленні конкретних термінів досягнення очікуваного результату. Індикатори (показники), які будуть використанні у поточному фінансовому плані, повинні бути інформативними і влучно відображати план та виконання поставлених завдань і досягнення мети. Чіткого універсального переліку таких індикаторів не існує і формувати його не доречно, оскільки кожне мале підприємство має свою унікальність, різноманітні особливості та специфіку діяльності. Однак, безумовно, варто до складу індикаторів віднести основні показники результативності та ефективності господарювання: обсяги виробництва та реалізації, вартість витрат, чистий прибуток та рентабельність, а решта показників відобразатимуть індивідуальні особливості малого

підприємства. Цей етап повинен завершуватися представленням у звіті-анкеті деталізованого графіка виконання запланованих завдань з відповідними параметрами попередньо визначених показників. Зокрема, сигнальними індикаторами ефективності фінансового планування, а відтак і всієї діяльності підприємства, можуть бути: обсяги виробництва і реалізації, розмір фінансового результату від реалізації продукції (товарів, робіт чи послуг), чистий прибуток, достатня ліквідність і платоспроможність, висока ділова активність, кількість залучених клієнтів, обсяги укладених договорів тощо.

Останній етап концептуальної моделі – «Здійснювати систематичний контроль» полягає у безперервному моніторингу за господарськими процесами і охоплює тривалий період звичайної діяльності підприємства - суб'єкта малого бізнесу. У процесі систематичного контролю здійснюється комплексний аналіз усіх аспектів господарської діяльності: дотримання нормативно-правових вимог, масштаби виробництва, відхилення між очікуваними і досягнутими значеннями індикаторів поточних і стратегічних планів та інші. Результати реалізації процедур цього етапу стають вхідними ресурсами для першого етапу наступного послідовного циклу фінансового планування, що забезпечує постійне повторення представленої концептуальної моделі.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, суб'єкти малого бізнесу потребують особливого підходу до процесів фінансового планування, оскільки потерпають від обмеженості ресурсів і мають переважно вузькоспеціалізованих фахівців, які здатні здійснювати управлінські процедури лише за чітким алгоритмом. В таких випадках особливої вагомості набуває концептуальна модель фінансового планування діяльності малих підприємств, що здатна забезпечити ефективність самого процесу планування і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що враховуючи обмежені трудові ресурси та не великі обсяги господарської діяльності, малі підприємства потребують особливих підходів до управління, в тому числі щодо фінансового планування. Системні дослідження поняття фінансового планування відображають багатогранність підходів до його трактування, зокрема: 1) як процесу планування, аналізу і прогнозування доходів і фінансових результатів діяльності підприємства; 2) як самостійної підсистеми планування розвитку підприємства; 3) як елементу управлінської діяльності щодо складання фінансових планів, прогнозів та бюджетів; 4) як процедури організації фінансового розвитку підприємства.

2. Обґрунтовано, що специфіка фінансової діяльності дала змогу виокремити унікальні для фінансового планування методи, кожен з яких має свої особливості та призначення: прогнозування доходів і витрат, бюджетування, аналіз точки беззбитковості, фінансове моделювання, управління грошовими потоками, аналіз фінансових коефіцієнтів, стратегічне фінансове планування, податкове планування, планування капіталовкладень, фінансове консультування.

3. Виявлено особливості діяльності типового малого підприємства ДП «Радомілк», які полягають в специфіці обсягів господарювання, вартості ресурсів і капіталу, якості управління. Переважна більшість виявлених тенденцій розвитку підприємства можна охарактеризувати як негативні, оскільки нарощення дебіторської заборгованості є свідченням сповільнення оборотності оборотних активів та погіршення ділової активності, періодична збитковість стримує перспективи розвитку, а погіршення фінансової стійкості впливає на ділову репутацію.

4. Підсумовано, що за умови не стабільної внутрішньої та зовнішньої ситуації будь-який суб'єкт господарювання, що відноситься до складу малих підприємств повинен застосовувати процедуру фінансового планування і здійснювати постійний контроль за дотриманням запланованих орієнтирів.

5. Обґрунтовано, що в умовах нестабільної внутрішньої та зовнішньої ситуації, а також обмеженості ресурсів і часу, доцільним та ефективним підходом щодо фінансового планування може стати впровадження інструментарію методології функціонального моделювання IDEF0, яка базується на прийомах графічного опису процесів і слугує для системного впорядкування, спрощення та автоматизації низки управлінських процедур.

6. Запропоновано концептуальну модель фінансового планування діяльності малого підприємства, яка охоплює всі необхідні складові фінансового забезпечення та використання фінансових ресурсів, їх взаємозв'язки та взаємозалежність від загальної системи управління підприємством. Така модель може бути представлена 5-ма етапами: 1) стратегічне позиціонування; 2) внутрішня діагностика підприємства; 3) діагностика зовнішніх викликів; 4) розробка поточного фінансового плану; 5) систематичний контроль. Ці етапи є послідовними та циклічними, що забезпечує повну інформативність та легкість у сприйнятті для власників малого бізнесу, які не є фахівцями у сфері фінансів і можуть не бути готовими до складних фінансових розрахунків чи застосування спеціальних методик.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kotsios P. Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. №12(37). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>
2. Rohayati S., Soetjipto B. E., Haryono A., Wahyono H., Prakoso A. F., Rafsanjani M. A. Financial Management Model for Micro and Small Enterprises Owner in Surabaya. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2023. №23(17). DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i17.6544>
3. Бондаренко О. Фінансове планування та його значення у розвитку малого і середнього бізнесу. *Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України: збірник наукових праць X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет–конференції*, 2021. С.320.
4. Бурик А.Ф., Світовий О.М., Мачушенко О.Г., Роєнко А.В., Кравець І.С. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 260 с.
5. Варналій З., Васильців Г., Лупак Р., Білик Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
6. Великий Ю. М., Чвартацька О. В. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.1
7. Віленчук О. М, Дема Д. І., Недільська Л. В. Методологія наукових досліджень у фінансах : навчально-методичний посібник. Житомир: Поліський університет, 2022. 131 с.
8. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 32-37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05).
9. Гончарук І. В. Роль фінансового планування у розвитку малого і середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5770>



10. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 12.05.2024)
11. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>
12. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Заява від 21.06.2022 № 738 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-%D0%BF> (дата звернення: 12.05.2024).
13. Деякі питання надання грантів для виробництв переробної промисловості : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 24.06.2022 № 739 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/739-2022-%D0%BF> (дата звернення: 12.05.2024)
14. Должанський І., Загорна Т. Бізнес план: технологія розробки. : навч. посібник – 2-е вид., перероб. і доп. Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. 366 с.
15. Дорошенко О.О., Сорокатиї В.М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*, 2021. № 10. С.97–108/
16. Жук О. І., Томашевська А. В., Борушкевич І. І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. *The actual problems of regional economy development*, 2022. №2(18). С.103-112.
17. Злобіна К. С. Система фінансового планування на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч. 2. С. 93–97. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_2\\_2019/21.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_2_2019/21.pdf).
18. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 23–27. DOI: [10.31891/2307-5740-2018-266-1-23-27/](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-266-1-23-27/)

19. Куровська Н. О., Недільська Л. В. Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. №5. С. 69–74. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-69-74>
20. Лапіна І. С., Кула М. В. Бюджетування як інструмент формування конкурентних переваг підприємства. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо-та мікроекономічному рівнях*, 2023. С.130.
21. Макаров Д. О., Довгань Л. П. Бізнес-планування фінансової діяльності в малому підприємстві. *Серія «Наукові роботи студентів УДФСУ»*, 2021. С.194.
22. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: ЦНЛ, 2018. 236 с.
23. Моторнюк У., Байдалка В., Карташев В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 2024. №5 (47).
24. Недільська Л. В. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання під час війни. *Збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку»* (27 жовтня 2023 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2023. С.75-77.
25. Недільська Л., Швець Т. Фінансове планування: особливості та проблеми застосування. *100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи* : збірник праць учасників Міжнародної науково-практичної конференції (1 листопада 2022 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2022. С.154-157.
26. Недільська Л.В., Сус Ю.Ю., Кондратюк Д.О. Концептуальна модель фінансового планування діяльності малих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. С.
27. Березівський П., Михалюк Н., Балаш Л. та ін. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник / за редакцією Н. Михалюк. Львів. Новий світ – 2000. 2020. 620 с.

28. П'ятак Т.В. Фінансове планування діяльності підприємства на основі організаційного проектування. *Вісник НТУ «ХПІ»*. № 1. 2023, с. 50-56.
29. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Черв'як О. П. Проблеми фінансового менеджменту малих підприємств України у довоєнний та воєнний час. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2022.
30. Петрикова О. С. Особливості фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2021. №75. С.130-137.
31. Податковий кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 12.05.2024)
32. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 12.05.2024)
33. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17> (дата звернення: 12.05.2024)
34. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. №2. С.54-62.
35. Станкова А. Вдосконалення планування діяльності аграрних підприємств на основі цифрових технологій. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-18>
36. Сус Л.В. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 207-215.

37. Фінансова звітність дочірнього підприємства «Радомілк». Clarity-project.  
URL : <https://clarity-project.info/edr/32233780/finances>
38. Фурса В. А., Гнатенко Є. П., Гнатєва Т. М. Економічна сутність і роль фінансового планування в системі управління підприємством. *Technology*, 2023. №8(2). С.69-75.
39. Хлевицька Т. Б. Фінансове планування та бюджетування: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій. 2021. 130 с.
40. Хромушина Л. А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С.574-578.
41. Шульга О. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. №26. С.58-62.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9>