

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет інформаційних технологій, обліку та фінансів
Кафедра фінансів і кредиту

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

АВРАМЧУК Єлизавета Євгенівна

УДК 658.15

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
«Фінансове планування у діяльності підприємств
малого і середнього бізнесу»

072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

_____ Єлизавета АВРАМЧУК

Керівник роботи
Куrowsька Наталія Олександрівна
к.е.н., доцент

Житомир – 2025

Робота виконана на кафедрі фінансів і кредиту Поліського національного університету

Рецензент:

завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Поліського національного університету, д.е.н., проф. Малюга Наталія Михайлівна

Висновок комісії за результатами попереднього захисту:

_____ допустити до захисту _____

Голова комісії _____ Олександр ВІЛЕНЧУК

Висновок кафедри фінансів і кредиту за результатами попереднього захисту:
допустити до захисту.

Протокол засідання кафедри фінансів і кредиту № __ від «__» грудня 2025 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту _____ Лариса НЕДІЛЬСЬКА

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Єлизавета Євгенівна АВРАМЧУК захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____,

за університетською шкалою _____

Секретар ЕК _____ Тетяна ТОВСТУХА

«__» грудня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Аврамчук Є. Є. Фінансове планування у діяльності підприємств малого і середнього бізнесу. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність, роль і значення фінансового планування в діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Особливу увагу приділено практичному аналізу фінансового планування на прикладі ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу», що дало змогу виявити особливості формування та використання фінансових ресурсів на реальному підприємстві. Для прогнозування фінансових показників підприємства застосовано метод Монте-Карло, який забезпечив оцінку імовірнісних сценаріїв розвитку та рівня фінансових ризиків. На основі отриманих результатів сформульовано напрями вдосконалення системи фінансового планування, спрямовані на підвищення стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: фінансове планування, малий бізнес, середній бізнес, фінансова стратегія, ефективність, планування, розвиток.

SUMMARY

Avramchuk Ye.Ye. Financial Planning in the Activities of Small and Medium-Sized Enterprises. – *Qualification work on the rights of a manuscript.*

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 072 – Finance, banking, insurance and stock market. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

This qualification paper examines the essence, role, and importance of financial planning in the activities of small and medium-sized enterprises. Particular attention is given to the practical analysis of financial planning based on the case of PJSC “Berdychiv Clothing Factory,” which made it possible to identify the specific features of forming and using financial resources in a real enterprise. The Monte Carlo method was applied to forecast the company’s financial indicators, providing an assessment of probabilistic development scenarios and the level of financial risks. Based on the results obtained, directions for improving the financial planning system were formulated, aimed at enhancing the enterprise’s stability and competitiveness.

Keywords: financial planning, small business, medium business, financial strategy, efficiency, planning, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	8
Висновки до розділу 1.....	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	14
Висновки до розділу 2.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	23
Висновки до розділу 3.....	29
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми та аналіз останніх досліджень. Актуальність теми фінансового планування для підприємств малого і середнього бізнесу обумовлена зростаючою роллю цих суб'єктів у формуванні національної економіки, високою волатильністю ринкових умов та обмеженістю фінансових ресурсів у таких підприємств. Ефективне фінансове планування дозволяє забезпечити стійкість діяльності, оптимізувати використання обігових та інвестиційних коштів, знизити ризики платоспроможності та сприяти реалізації стратегії розвитку в умовах конкуренції й економічної невизначеності.

Останні дослідження з фінансового планування охоплюють теоретичні та практичні аспекти ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили І.В. Гончарук, Б. Дергалюк, Н. Деркач, А. Станкова та О. Шульга, які аналізують формування фінансової стратегії, бюджетування та інструменти планування в умовах сучасного ринку. Важливими є також напрацювання Благуна І.Г., Сороки Р.С., Єлейка І.В., Телишевської Л.І., Андрущенко Н.П. та Білоусової О.С., що висвітлюють питання оптимізації фінансових рішень, оцінювання ризиків і підвищення результативності фінансової політики підприємств.

Мета та завдання дослідження роботи є теоретичне та методичне обґрунтування сутності фінансового планування і розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення у діяльності підприємств малого і середнього бізнесу.

В межах визначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- розкрити економічну сутність, мету та значення фінансового планування в діяльності підприємств;
- дослідити теоретичні підходи та методи формування фінансових планів;
- проаналізувати сучасний стан фінансового планування на підприємствах малого і середнього бізнесу;

- визначити основні проблеми та чинники, що впливають на ефективність фінансового планування.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* кваліфікаційної роботи є процес фінансового планування у діяльності підприємств малого і середнього бізнесу. *Предметом дослідження* є сукупність методів, інструментів і підходів до розробки фінансових планів, а також їх вплив на ефективність управління фінансовими ресурсами та стабільність розвитку підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс наукових методів дослідження для теоретичного та практичного аналізу фінансового планування. Зокрема, застосовано аналіз і синтез для вивчення структури фінансових планів та їхніх елементів, метод порівняння для оцінки ефективності різних підходів до планування, а також економіко-статистичні методи для обробки фінансових показників підприємств. Для оцінки ризиків і прогнозування фінансових результатів використано метод Монте-Карло, що дозволяє врахувати ймовірнісні варіанти розвитку подій. Крім того, застосовано системний підхід, що дає змогу комплексно оцінити взаємозв'язок фінансового планування з діяльністю підприємства.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у розробленні методичних рекомендацій для оптимізації фінансового планування на підприємствах малого і середнього бізнесу з урахуванням сучасних економічних умов. Вперше запропоновано поєднання традиційних підходів із методом Монте-Карло для оцінки ризиків і прогнозування фінансових результатів.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання для вдосконалення системи фінансового планування ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу». Запропоновані методи оптимізації капіталу, управління ризиками та бюджетування можуть бути впроваджені в реальну практику підприємства, що сприятиме підвищенню його фінансової стійкості та ефективності. Отримані розрахунки та аналітичні висновки можуть слугувати

основою для розробки стратегічних і оперативних фінансових рішень у майбутньому.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було підготовлено та опубліковано тези доповідей, які увійшли до збірників матеріалів науково-практичних конференцій:

1. Методичне забезпечення фінансового планування в малому і середньому бізнесі. Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025.

2. Метод Монте-Карло у фінансовому плануванні підприємств в умовах невизначеності : матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Студентські наукові читання 2025» (27 листопада 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет. 2025.

3. Комплексність фінансового планування як фактор забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Інструменти і практики публічного управління (19-20 червня 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет. 2025.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Зміст основної частини роботи охоплює 28 аркушів і включає вступ, три розділи з підсумковими висновками, загальні висновки та список використаних джерел, що налічує 40 позицій. Ілюстративний матеріал подано у вигляді 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

В умовах сучасного господарювання результативність діяльності малого та середнього бізнесу значною мірою визначається рівнем фінансового планування. Воно забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, ресурсними можливостями підприємства та зовнішніми умовами. Фінансове планування сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню платоспроможності, зниженню ризиків і забезпеченню фінансової стійкості. Тому важливим є розуміння його сутності та ролі у системі управління підприємством.

У науковій літературі поняття планування трактується по-різному. Найпоширенішими є два підходи – економічний і управлінський. Перший розглядає планування як систему дій із розроблення та реалізації планів розвитку підприємства, другий – як функцію менеджменту, що забезпечує узгодження роботи підрозділів і формує основу для ефективних рішень [21, с. 23]. Поряд із цим, у сучасних дослідженнях виділяється когнітивний підхід, який акцентує увагу на інтелектуальній і поведінковій складовій процесу планування. Так, Г. В. Ситник підкреслює, що планування є результатом розумової діяльності управлінців, у процесі якої формуються ментальні моделі прийняття рішень і прогнозування майбутнього розвитку підприємства [38, с. 231–232].

Відповідно до позиції О. М. Кальченко, планування можна розглядати як процес вибору оптимальних напрямів діяльності підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу. Науковець визначає його як формування системи якісних і кількісних показників, що забезпечують прогнозування результатів господарської діяльності та підвищують її ефективність [18, с. 23]. Планування, за такого підходу, мінімізує ризики, сприяє пошуку найраціональніших шляхів розвитку та забезпечує

координацію між усіма структурними підрозділами підприємства, що підвищує узгодженість і результативність управлінських рішень.

Зміст фінансового планування полягає у безперервному процесі розроблення, коригування та реалізації фінансових планів, які відображають рух ресурсів і забезпечують ефективне їх використання в усіх напрямках діяльності. Його основна мета - створення передумов для стабільного розвитку підприємства через формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, підвищення прибутковості та мінімізацію ризиків. Таким чином, фінансове планування є не лише технічним інструментом розрахунків, а й стратегічною складовою системи управління, що визначає фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Принципи фінансового планування формують систему базових правил, що забезпечують узгодженість управлінських рішень і раціональне використання фінансових ресурсів підприємства. Одним із головних принципів є наукова обґрунтованість, яка передбачає використання економічних законів, фінансових показників та методів прогнозування при формуванні планів. Не менш важливим є принцип комплексності, що вимагає врахування всіх аспектів діяльності підприємства - виробничих, збутових, інвестиційних і кадрових - для забезпечення гармонійного розвитку [17].

Принцип реалістичності зобов'язує будувати фінансові плани на основі реальних можливостей, враховуючи фінансовий стан, ринкову кон'юнктуру та ризики. Гнучкість забезпечує адаптацію планів до змін зовнішнього середовища, а безперервність передбачає постійність процесу планування як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Узгодженість і збалансованість гарантують гармонію між доходами, витратами, прибутком та джерелами фінансування, що сприяє фінансовій стійкості підприємства [17].

Дотримання зазначених принципів створює основу для ефективного управління фінансами, оптимального розподілу ресурсів і контролю результатів діяльності. Реалізація цих принципів у практиці забезпечує поєднання стратегічних і тактичних цілей, сприяючи стабільному розвитку

підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Фінансове планування виконує низку важливих функцій, серед яких центральне місце займає функція прогнозування, яка полягає у передбаченні можливих змін у фінансовому стані підприємства, оцінці майбутніх доходів, витрат і потреб у фінансових ресурсах. Не менш важливою є розподільча функція, яка забезпечує раціональний розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів між окремими напрямками діяльності, що дає змогу підтримувати збалансованість доходів і витрат. Контрольна функція полягає у моніторингу виконання фінансових планів, виявленні відхилень і визначенні причин їх виникнення, що сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень [12].

Фінансове планування також виконує координаційну функцію, узгоджуючи дії всіх підрозділів підприємства для досягнення спільних цілей. Не менш важливою є стимулююча функція, що мотивує менеджмент до підвищення ефективності використання ресурсів і зростання прибутковості. Завдяки цим функціям фінансове планування виступає не лише інструментом управління фінансами, а й важливим чинником стабільного розвитку підприємства в умовах мінливого ринку [12].

Фінансове планування включає сукупність дій, спрямованих на визначення обсягів і напрямів використання фінансових ресурсів підприємства. Залежно від мети, умов діяльності та зовнішніх факторів застосовуються різні методи, що забезпечують найкращий результат у конкретних ситуаціях. Вибір методу суттєво впливає на успішність реалізації фінансової стратегії.

Правильне поєднання методів фінансового планування дає змогу адаптувати фінансову політику до особливостей діяльності, масштабів та ринкових умов підприємства. Для оцінки ефективності таких підходів доцільно провести їх порівняльний аналіз. У табл. 1.1 наведено узагальнення основних переваг і недоліків сучасних методів фінансового планування, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Проведений аналіз

свідчить про те, що жоден із методів фінансового планування не є універсальним або достатнім сам по собі [26].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика методів фінансового планування

Метод	Переваги	Недоліки
Прогнозування доходів і витрат	Допомагає планувати ресурси; орієнтує на майбутнє	Потребує точних вихідних даних; висока залежність від змін зовнішнього середовища
Бюджетування	Забезпечує контроль за витратами; сприяє ефективному розподілу ресурсів	Може бути негнучким; потребує регулярного оновлення
Аналіз точки беззбитковості	Визначає мінімально необхідний обсяг реалізації; допомагає оцінити ризики	Не враховує зміну цін чи витрат у часі; орієнтований на короткостроковий період
Фінансове моделювання	Дає змогу оцінити різні сценарії розвитку; інтеграція даних	Складне в реалізації; потребує спеціалізованого ПЗ
Управління грошовими потоками	Забезпечує ліквідність; дозволяє уникнути касових розривів	Вимагає постійного моніторингу; потребує точного прогнозу
Стратегічне фінансове планування	Орієнтоване на довгострокові цілі; підвищує інвестиційну привабливість	Висока невизначеність; складність у практичній реалізації
Аналіз фінансових коефіцієнтів	Легко інтерпретувати; дозволяє порівнювати з конкурентами	Не дає повної картини без контексту; базується на історичних даних
Планування капіталовкладень	Підвищує ефективність інвестицій; забезпечує раціональне використання коштів	Високий ризик помилок у прогнозах; залежить від зовнішніх факторів
Фінансове консультування	Дозволяє залучити зовнішню експертизу; підвищує якість рішень	Може бути дорогим; існує ризик недостатньої адаптації до специфіки підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26].

Кожен метод фінансового планування має власну сферу застосування, переваги та обмеження, які необхідно враховувати при виборі фінансової стратегії підприємства. Стратегічне фінансове планування орієнтоване на довгостроковий розвиток і формування бачення майбутнього, однак потребує чітко визначених цілей, обґрунтованих прогнозів та професійного управління. Фінансове моделювання забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і дозволяє аналізувати альтернативні сценарії, але потребує значних ресурсів і високої кваліфікації персоналу. Бюджетування та управління грошовими потоками спрямовані на забезпечення поточної фінансової діяльності, контроль витрат і запобігання касовим розривам. Ці методи ефективні для підтримки фінансової

стабільності в короткостроковому періоді, проте за відсутності якісної облікової системи чи в умовах нестабільного середовища можуть бути недостатньо результативними без стратегічного аналізу.

Методи кількісного аналізу – аналіз точки беззбитковості та фінансових коефіцієнтів, дають змогу швидко оцінити фінансовий стан підприємства, визначити проблемні напрями та критичні пороги. Однак вони не враховують якісні чинники, як-от зміни попиту чи конкурентного середовища. Важливу роль також відіграють фінансове консультування та планування капіталовкладень, які сприяють прийняттю обґрунтованих інвестиційних рішень, хоча потребують значних витрат і глибокого аналізу ризиків.

Фінансове планування у малому та середньому бізнесі має свої специфічні особливості, які відрізняють його від аналогічних процесів на великих підприємствах. Зокрема, головною рисою є обмеженість фінансових ресурсів, що вимагає від суб'єктів малого бізнесу максимальної раціональності та ефективності у використанні наявних коштів. Планування в таких підприємствах часто здійснюється власниками або керівниками без залучення великих фінансових відділів, що підвищує гнучкість, але водночас створює ризики суб'єктивності та недостатньої аналітичної глибини у прийнятті рішень.

Ще однією важливою особливістю є висока залежність малого та середнього бізнесу від зовнішнього середовища. Зміни у податковому законодавстві, коливання валютного курсу, інфляційні процеси чи нестабільність ринку можуть суттєво вплинути на виконання фінансових планів. Тому підприємства цього сектору змушені частіше оновлювати свої фінансові плани, застосовувати адаптивні методи прогнозування, а також використовувати сценарне планування для мінімізації ризиків. Гнучкість і швидкість реакції стають ключовими перевагами таких суб'єктів господарювання в умовах невизначеності.

Крім того, у процесі фінансового планування підприємства малого та середнього бізнесу дедалі частіше використовують спрощені, але практично

орієнтовані інструменти - короткострокове бюджетування, аналіз грошових потоків, оцінку беззбитковості. Це дає змогу ефективно контролювати ліквідність, забезпечувати стабільність розрахунків та своєчасне виконання зобов'язань. Водночас упровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем планування відкриває для МСП нові можливості підвищення фінансової дисципліни й точності прогнозів. Отже, ефективне фінансове планування для малого і середнього бізнесу є не лише засобом управління фінансами, а й інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Дослідження теоретико-методичних основ фінансового планування підтвердило, що цей процес є ключовою складовою ефективного функціонування підприємств малого та середнього бізнесу. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що фінансове планування поєднує стратегічне бачення, прогнозування, розподіл ресурсів та контроль, формуючи основу для фінансової стійкості. Аналіз принципів, функцій і методів планування дозволив установити закономірність: чим більш системним, обґрунтованим і гнучким є планування, тим вищий рівень результативності та адаптивності підприємства в умовах ринку.

2. Встановлено, що ефективність фінансового планування МСП значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та раціонально використовувати обмежені ресурси. Використання адаптивних методів, регулярне оновлення планів і поєднання стратегічних та тактичних інструментів створюють передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Малий і середній бізнес відіграє важливу роль у розвитку національної економіки, формуючи конкурентне середовище, забезпечуючи зайнятість населення та сприяючи економічній стабільності. В умовах динамічних ринкових змін саме підприємства цього сектору вирізняються гнучкістю управління, швидкою реакцією на зовнішні виклики та здатністю адаптувати фінансову політику до нестабільного середовища. У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективність фінансового планування, яке визначає можливості підприємства щодо раціонального використання ресурсів і досягнення запланованих результатів.

Оцінка фінансового планування підприємств малого та середнього бізнесу дозволяє виявити сильні й слабкі сторони організації фінансових процесів, а також встановити ступінь їх відповідності стратегічним цілям розвитку. Аналіз фактичних показників, структури доходів і витрат, а також застосовуваних методів планування створює основу для обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому у цьому розділі основну увагу зосереджено на аналітичній оцінці фінансового планування підприємств МСП з метою визначення ефективності його практичної реалізації.

Для комплексної оцінки фінансового планування підприємств малого та середнього бізнесу доцільно проаналізувати основні фінансові показники, які відображають результати господарської діяльності та ефективність управління ресурсами. Узагальнення таких показників дає змогу виявити тенденції розвитку, оцінити рівень фінансової стійкості та визначити проблемні аспекти фінансового планування. Відповідні дані наведено в табл. 2.1, яка відображає ключові фінансові показники діяльності підприємства за досліджуваний період.

Дані табл. 2.1 свідчать про поступове відновлення та розширення сектора малого і середнього бізнесу у 2022–2024 рр. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання зросла з 1 732 508 у 2022 р. до 1 949 408 у 2024 р., що підтверджує позитивну динаміку підприємницької активності. Основний приріст забезпечено за рахунок фізичних осіб-підприємців, чисельність яких збільшилася на 193227 одиниць, тоді як кількість підприємств зросла помірнішими темпами.

Таблиця 2.1

**Показники діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу
за 2022-2024 рр.**

Роки	Усього	У тому числі					
		підприємства			фізичні особи-підприємці		
		усього	середні	малі	усього	суб'єкти середнього підприєм- ництва	суб'єкти малого підприєм- ництва
Кількість діючих суб'єктів господарювання, одиниць							
2022	1732508	261924	14783	246647	1470584	254	1470330
2023	1913193	307852	14070	293270	1605341	226	1605115
2024	1949408	285597	14016	271021	1663811	192	1663619
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб							
2022	7502,4	5382,4	2582,8	1429,7	2120,0	27,3	2092,7
2023	7421,8	5052,3	2336,3	1391,9	2369,5	23,5	2346,0
2024	7440,0	5010,9	2293,0	1374,2	2429,1	19,7	2409,4
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн							
2022	11119875,6	11033018,1	4906839,0	2101912,0	86857,5	31774,5	55083,0
2023	13574894,8	13456367,0	5990514,3	2668866,3	118527,8	42150,0	76377,8
2024	15829566,6	15688786,6	7083759,4	2802806,7	140780,0	43870,2	96909,8

Джерело: наведено автором на основі даних [12].

Аналіз зайнятості показує відносну стабільність чисельності працівників у секторі МСП. Загальна кількість зайнятих скоротилася з 7 502,4 тис. осіб у 2022 р. до 7 440,0 тис. осіб у 2024 р., що пояснюється зменшенням зайнятості на підприємствах при одночасному зростанні ролі ФОП. Зокрема, кількість зайнятих у фізичних осіб-підприємців зросла з 2 120,0 до 2 429,1 тис. осіб, що свідчить про переорієнтацію частини трудових ресурсів у більш гнучкі форми зайнятості.

Найбільш показовою є динаміка обсягу реалізованої продукції, який у цілому по сектору МСП зріс з 11 119 875,6 млн грн у 2022 р. до 15 829 566,6

млн грн у 2024 р. Особливо суттєве зростання спостерігається у середніх підприємств, обсяг реалізації яких збільшився з 4 906 839,0 до 7 083 759,4 млн грн, що свідчить про підвищення їх виробничого та фінансового потенціалу. Водночас зростання показників у малих підприємств і ФОП підтверджує, що навіть за умов нестабільності сектор МСП зберігає здатність до розвитку за умови ефективного фінансового планування.

Для комплексної оцінки фінансового планування суб'єктів малого і середнього бізнесу доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники впливу. Такий підхід дає змогу виявити сильні й слабкі сторони фінансового планування, а також окреслити можливості та загрози його розвитку в сучасних умовах господарювання (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу фінансового планування суб'єктів малого і середнього бізнесу

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
- Гнучкість фінансового планування та швидка адаптація до змін ринкового середовища. - оперативність прийняття фінансових рішень завдяки спрощеній управлінській структурі. - тісний зв'язок фінансових планів із поточною діяльністю підприємства. - можливість швидкого коригування бюджетів і грошових потоків. - нижчі управлінські витрати порівняно з великими підприємствами.	- Обмеженість фінансових ресурсів і залежність від власного капіталу. - недостатній рівень формалізації фінансового планування. - обмежене використання сучасних методів фінансового прогнозування. - нестача кваліфікованих фінансових фахівців. - висока залежність від зовнішніх економічних і регуляторних факторів..
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
- Використання цифрових технологій та автоматизованих систем фінансового планування. - доступ до державних програм підтримки та грантового фінансування. - залучення зовнішнього фінансування за умови підвищення прозорості планування. - запровадження сценарного та ризик-орієнтованого планування. - підвищення фінансової дисципліни та інвестиційної привабливості.	- Макроекономічна нестабільність та інфляційні процеси. - зміни податкового законодавства та регуляторного середовища. - обмежений доступ до кредитних ресурсів. - валютні коливання та зростання вартості ресурсів. - посилення конкурентного тиску з боку великих підприємств

Джерело: власні дослідження.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що фінансове планування суб'єктів малого і середнього бізнесу характеризується високою гнучкістю та здатністю оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Спрощена управлінська структура та тісний зв'язок фінансових планів із поточною діяльністю створюють умови для швидкого коригування бюджетів і грошових потоків, що є важливою перевагою в умовах нестабільності. Водночас обмеженість фінансових ресурсів і недостатній рівень формалізації планування стримують підвищення його ефективності.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що впровадження цифрових технологій, доступ до програм державної підтримки та використання сучасних методів прогнозування відкривають значні можливості для вдосконалення фінансового планування. Разом із цим макроекономічна нестабільність, зміни регуляторної політики та обмежений доступ до кредитних ресурсів посилюють ризики фінансової діяльності. Узагальнення результатів SWOT-аналізу підтверджує необхідність поєднання внутрішніх переваг із зовнішніми можливостями для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів малого і середнього бізнесу.

ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» є показовим прикладом підприємства середнього бізнесу, що функціонує у сфері легкої промисловості. Підприємство спеціалізується на виробництві чоловічого та жіночого одягу, поєднуючи сучасні технології з багаторічним досвідом [30]. Незважаючи на коливання ринкової кон'юнктури, фабрика продовжує утримувати стабільні позиції на внутрішньому ринку, впроваджуючи елементи фінансового планування для підвищення ефективності управління ресурсами. Для оцінки результативності фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно розглянути основні показники його фінансово-економічного стану (табл. 2.3).

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства у 2022–2024 рр. Загальна вартість активів зросла на 13,1 %, що свідчить про

нарощення потенціалу підприємства. Водночас спостерігається перерозподіл структури активів: необоротні активи зменшилися на 7,9 %, тоді як оборотні зросли на 60 %, що вказує на підвищення ліквідності та посилення гнучкості у використанні ресурсів. Зниження дебіторської заборгованості на 84,4 % також свідчить про ефективніше управління розрахунками з контрагентами.

Таблиця 2.3

Загальна оцінка фінансово-економічного стану ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» у 2022-2024 рр.

Назва показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. порівняно з 2022 р.	
				+, -	в %
Загальна вартість активів, тис. грн	51 684,0	49 141,0	58 461,0	6 777,0	13,1
Вартість необоротних активів, тис. грн	35 719,0	34 930,0	32 911,0	-2 808,0	-7,9
Вартість оборотних активів, тис. грн	15 965,0	14 211,0	25 550,0	9 585,0	60,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн	5 578,0	968,0	869,0	-4 709,0	-84,4
Кредиторська заборгованість, тис. грн	34 350,0	21 550,0	28 624,0	-5 726,0	-16,7
Власний капітал, тис. грн	17 334,0	27 093,0	29 837,0	12 503,0	72,1
Залучений капітал, тис. грн	34 350,0	22 048,0	28 624,0	-5 726,0	-16,7
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	625,0	597,0	571,0	-54,0	-8,6
Продуктивність праці	5,4	16,3	4,8	-0,6	-11,0
Коефіцієнт фондівдачі	3,7	5,0	5,6	1,9	X
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,4	0,4	0,8	0,3	X
Рентабельність підприємства, %	115,9	131,7	126,9	11,0	X

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності.

Позитивним є зростання власного капіталу на 72,1 %, що відображає підвищення фінансової стійкості підприємства та зменшення його залежності від зовнішніх джерел фінансування. Разом із тим скорочення чисельності працівників на 8,6 % і зниження продуктивності праці вимагають підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Загалом ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» демонструє стабільний фінансовий стан і має потенціал для подальшого розвитку за умови оптимізації витрат і вдосконалення системи фінансового планування.

Результати оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» свідчать про відносну стабільність діяльності підприємства.

Для глибшого розуміння ефективності необхідно проаналізувати динаміку доходів, витрат і прибутку. Це дозволить виявити основні тенденції зміни прибутковості та оцінити фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансових результатів
ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» у 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна, +/-	Відносна зміна, %
Дохід від реалізації, тис. грн	130137,0	172493,0	181436,0	51 299,00	39,42
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	112283,0	130943,0	142950,0	30 667,00	27,31
Чистий прибуток, тис. грн	-3372,00	9 759,00	2 744,00	6 116,00	-181,38
Середньорічна сума активів, тис. грн	49236,00	50412,50	53801,00	4 565,00	9,27
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн	12462,00	22213,50	28465,00	16 003,00	128,41
Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,03	0,07	0,02	0,05	X
Коефіцієнт рентабельності капіталу	-14,60	5,17	19,61	34,21	X
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-3,70	2,28	10,37	14,07	X

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» засвідчує позитивні тенденції у динаміці доходів і прибутковості. За 2022–2024 рр. дохід від реалізації зріс на 39,42 %, що свідчить про розширення обсягів виробництва та підвищення ринкової активності підприємства. Водночас собівартість продукції збільшилася на 27,31 %, однак темпи зростання доходів перевищили приріст витрат, що позитивно вплинуло на фінансовий результат. Після збитку у 2022 р. підприємство у 2023 р. отримало чистий прибуток 9 759 тис. грн, хоча у 2024 р. спостерігається його зниження до 2 744 тис. грн. Зростання коефіцієнтів рентабельності капіталу та власного капіталу свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства.

У процесі фінансового планування важливе значення має аналіз доходів і витрат, адже саме ці показники визначають фінансові результати та дають

змогу формувати реалістичні планові орієнтири. Для оцінки ефективності фінансового планування у ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» розглянемо динаміку основних показників доходів і витрат підприємства за 2022–2024 рр., що дозволяє виявити тенденції розвитку та оцінити раціональність управлінських рішень (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Аналіз доходів і витрат ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу»
у 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна, +/-	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	130 137,00	172 493,00	181 436,00	51 299,00	139,42
Інші операційні доходи	980,00	2 004,00	4 801,00	3 821,00	489,90
Всього доходи:	131 117,00	174 497,00	186 237,00	55 120,00	142,04
Собівартість реалізованої продукції	112 283,00	130 943,00	142 950,00	30 667,00	127,31
Інші операційні витрати	8 856,00	14 131,00	12 799,00	3 943,00	144,52
Інші витрати	21 056,00	155 371,00	24 781,00	3 725,00	117,69
Всього витрати:	142 195,00	300 445,00	180 530,00	38 335,00	126,96

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності.

Результати аналізу показують, що ефективне фінансове планування сприяло збільшенню чистого доходу підприємства майже на 40 % за три роки, що свідчить про зростання обсягів реалізації та покращення організації виробництва. Паралельно із зростанням доходів спостерігається помірне підвищення витрат, однак їх темпи є контрольованими, що підтверджує наявність дієвих механізмів планування витрат. Зростання інших операційних доходів відображає розширення фінансової бази підприємства, а також ефективне використання додаткових джерел прибутку.

Для комплексної характеристики ефективності фінансового планування важливо оцінити ліквідність і платоспроможність підприємства, адже ці показники визначають його здатність своєчасно розраховуватись за поточними зобов'язаннями (табл. 2.6).

Отримані результати свідчать про покращення фінансової позиції підприємства за рахунок зростання коефіцієнтів ліквідності та підвищення частки оборотних коштів у структурі активів.

Таблиця 2.6

**Оцінка ліквідності та платоспроможності
ПРАТ «Бердичівська фабрика одягу» у 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,34	0,55	0,51	0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,30	0,20	0,50	0,20
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	0,02	0,02	0,33	0,31
Частка оборотних коштів у загальній сумі активів	0,31	0,29	0,44	0,13
Частка виробничих запасів у оборотних активах	0,36	0,70	0,44	0,08

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності.

Зокрема, коефіцієнт загальної платоспроможності підвищився з 0,34 до 0,51, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Значне збільшення абсолютної ліквідності до 0,33 у 2024 р. свідчить про здатність підприємства своєчасно покривати короткострокові зобов'язання грошовими ресурсами. Загалом динаміка показників демонструє позитивну тенденцію до підвищення платоспроможності та ефективності управління оборотним капіталом.

Проведений аналіз фінансового планування на рівні сектору малого і середнього бізнесу та на прикладі конкретного підприємства дозволив комплексно охарактеризувати сучасний стан управління фінансовими ресурсами. Оцінка динаміки основних фінансово-економічних показників, структури активів і капіталу, результатів діяльності та показників ліквідності дала змогу простежити практичні особливості формування й реалізації фінансових планів у реальних умовах господарювання.

Отримані аналітичні дані свідчать про наявність як позитивних тенденцій, пов'язаних зі зростанням доходів, покращенням ліквідності та фінансової стійкості, так і низки аспектів, що потребують подальшого удосконалення, зокрема у частині прогнозування фінансових результатів, управління витратами та мінімізації ризиків. Це актуалізує необхідність застосування більш обґрунтованих інструментів фінансового планування та прогнозування, орієнтованих на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим подальше дослідження доцільно

зосередити на розробленні практичних напрямів удосконалення фінансового планування, з урахуванням виявлених тенденцій і резервів підвищення ефективності.

Висновки до розділу 2

1. Здійснено комплексну оцінку фінансового планування підприємств малого і середнього бізнесу на основі макроекономічних показників і практичного аналізу діяльності ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу». У 2022–2024 рр. кількість суб'єктів МСП зросла на 216,9 тис. одиниць, а обсяг реалізованої продукції збільшився з 11,1 до 15,8 трлн грн, що відображає активізацію господарської діяльності та підвищення потреби в ефективному фінансовому плануванні. Відносна стабільність чисельності зайнятих за одночасного зростання обсягів реалізації свідчить про підвищення результативності використання фінансових і трудових ресурсів. Разом із цим SWOT-аналіз показав, що гнучкість і оперативність фінансових рішень МСП поєднуються з обмеженістю ресурсів і високою чутливістю до зовнішніх умов.

2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» засвідчив позитивні зрушення у фінансовому плануванні підприємства. Упродовж досліджуваного періоду активи зросли на 13,1 %, власний капітал – на 72,1 %, а коефіцієнт загальної платоспроможності підвищився з 0,34 до 0,51, що відображає зміцнення фінансової стійкості та ліквідності. Водночас коливання показників прибутковості та продуктивності праці вказують на нерівномірність фінансових результатів і потребу в більш обґрунтованому прогнозуванні доходів і витрат. Узагальнені результати підтверджують, що ефективність фінансового планування безпосередньо впливає на фінансову стабільність і здатність підприємства адаптуватися до змін економічного середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Ефективність фінансового планування на підприємствах малого і середнього бізнесу значною мірою визначає їхню здатність адаптуватися до коливань ринку, забезпечувати безперервність операційної діяльності та формувати стійку фінансову базу для подальшого розвитку. В умовах високої конкуренції та нестабільності економічного середовища саме якісне планування дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати фінансові ризики, оптимізувати ресурсну базу та підвищувати результативність управлінських рішень. Тому вдосконалення підходів до планування набуває особливої актуальності, адже традиційні методи дедалі частіше не забезпечують необхідного рівня прогнозної точності.

Подальший розвиток фінансового планування передбачає активне впровадження сучасних інструментів аналізу та прогнозування, які дозволяють враховувати невизначеність і ризики. Одним із найбільш дієвих підходів у цьому контексті є використання стохастичних методів моделювання, що дають можливість оцінити широкий спектр можливих траєкторій фінансових показників. Це особливо важливо для підприємств МСП, діяльність яких характеризується підвищеною чутливістю до зовнішніх та внутрішніх змін [35, с.105].

У цьому дослідженні для поглибленої оцінки фінансових перспектив ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» застосовано метод Монте-Карло, який дозволяє моделювати варіативність ключових фінансових параметрів на основі статистичних даних. Використання цього методу дає змогу визначити ймовірність отримання як позитивних, так і негативних результатів, а також оцінити рівень фінансової стійкості за умов невизначеності. У моделювання включено такі ключові змінні, як активи, зобов'язання, власний капітал, чистий дохід, чистий прибуток та рентабельність. Результати стохастичного

прогнозування узагальнені у табл. 3.1, що дає змогу комплексно оцінити потенційні сценарії розвитку підприємства та обґрунтувати напрями підвищення ефективності фінансового планування [32].

Таблиця 3.1

**Аналіз результатів планування
для ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» за методом Монте-Карло**

Показник	А	З	ВК	ЧД	ЧП	Р
Середнє значення	54 599,5	31 709,8	27 471,5	151 767,9	8 806,5	5,3
Стандартне відхилення	2 356,9	24 98,6	9 634,8	26 341,5	2 463,4	0,5
Коефіцієнт варіації	0,964	0,953	0,981	0,680	0,356	0,987
Мінімум	52 809,5	29 906,9	18 634,5	125 691,6	6 247,8	4,8
Максимум	56 139,0	33 512,7	36 085,5	177 869,6	10 366,6	5,7
Ймовірність $h(\text{рентабельність} \leq 0)$						0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності.

Для глибшої оцінки перспектив розвитку планування підприємства здійснено побудову трьох сценаріїв планування: песимістичного, оптимістичного та найбільш імовірного (табл. 3.2). Такий підхід дозволяє врахувати можливі коливання ключових фінансових показників залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

Таблиця 3.2

**Ключові параметри фінансового планування
у ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу»**

Показники	Сценарії		
	Песимістичний	Оптимістичний	Найбільш імовірний
Активи, тис. грн	52 809,50	56 139,00	54 599,50
Зобов'язання, тис. грн	29 906,90	33 512,70	31 709,80
Власний капітал, тис. грн	18 634,50	36 085,50	27 471,50
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	125 691,60	177 869,60	151 767,90
Чистий прибуток, тис. грн	6 247,80	10 366,60	8 806,50
Рентабельність авансованого капіталу, %	4,8	5,7	5,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності.

Аналіз сценаріїв фінансового планування ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку

підприємства за умов ефективного управління ресурсами та ризиками. Песимістичний сценарій показує, що навіть за несприятливих зовнішніх обставин підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, хоча спостерігається суттєве зниження чистого прибутку, рентабельності та вартості власного капіталу. Це вказує на відносну стійкість бізнес-моделі, але одночасно підкреслює необхідність удосконалення витратної політики й управління ліквідністю.

Оптимістичний сценарій демонструє значні можливості зростання: збільшення власного капіталу більш ніж у два рази порівняно з песимістичним варіантом, зростання чистого доходу на 41 % та суттєве підвищення прибутковості. Отримані прогностні значення вказують, що підприємство може суттєво наростити обсяги діяльності за умови сприятливої ринкової ситуації, модернізації виробництва та активної диверсифікації збутових каналів. Найбільш імовірний сценарій займає проміжне положення, підтверджуючи стабільність поточної динаміки розвитку та реалістичність обраної стратегії планування.

Узагальнюючи результати трьох сценаріїв, можна стверджувати, що підприємству доцільно орієнтуватися на зміцнення фінансової стійкості, нарощення власного капіталу та підвищення ефективності операційної діяльності. Моделювання підтвердило важливість використання адаптивних підходів у фінансовому плануванні, що враховують ризики, коливання ринку та внутрішні зміни у структурі активів і зобов'язань.

На основі проведеного моделювання та сценарного аналізу сформовано рекомендації щодо підвищення ефективності фінансового планування підприємства. Вони охоплюють напрями зміцнення фінансової стійкості, забезпечення ліквідності, оптимізації структури капіталу та підвищення прибутковості. Фінансове планування на сучасному підприємстві потребує не фрагментарного, а системного підходу, що передбачає інтеграцію аналітичних, прогностичних та контрольних інструментів у єдиний механізм управління фінансовими ресурсами.

Особливої уваги потребує вдосконалення механізму управління оборотними активами, оскільки саме вони формують фінансову основу поточної операційної діяльності та визначають швидкість грошового обороту. Пропонується впровадити нормативне планування оборотного капіталу з установленням цільових показників тривалості операційного та фінансового циклів. Це дозволить зменшити «заморожування» коштів у запасах і дебіторській заборгованості, а також підвищити платоспроможність підприємства без залучення додаткових позикових ресурсів [31].

З урахуванням результатів стохастичного та сценарного аналізу сформовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення фінансового планування, які узагальнено в табл. 3.3. Їх реалізація спрямована не лише на поліпшення поточних фінансових показників, а й на формування довгострокової фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Таблиця 3.3

**Рекомендації щодо вдосконалення фінансового планування
ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу»**

Напрямок удосконалення	Зміст рекомендації	Очікуваний результат
Оптимізація оборотного капіталу	Скорочення дебіторської заборгованості, запровадження авансових платежів, контроль запасів	Підвищення ліквідності та прискорення обігу коштів
Зміцнення власного капіталу	Часткове реінвестування прибутку, пошук інвесторів та партнерських програм	Зростання фінансової стійкості і зменшення залежності від позик
Підвищення прибутковості продукції	Оптимізація собівартості, модернізація обладнання, впровадження енергоощадних технологій	Зростання маржинальності та конкурентоспроможності
Удосконалення системи бюджетування	Розробка гнучких бюджетів, впровадження контролінгу та цифрових інструментів моніторингу	Підвищення точності прогнозування та якості управлінських рішень
Розширення ринків збуту	Активізація маркетингових програм, вихід на нові сегменти та онлайн-торгівлю	Зростання обсягів продажів та доходу
Управління ризиками	Використання Монте-Карло, сценарного аналізу та чутливості для прогнозування ризиків	Зменшення ймовірності фінансових втрат та підвищення адаптивності

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Систематизація рекомендацій, наведених у табл. 3.3, відображає комплексний характер удосконалення фінансового планування та охоплює всі ключові напрями фінансової діяльності підприємства. Реалізація заходів з оптимізації оборотного капіталу забезпечує прискорення обігу коштів і зменшення потреби в короткостроковому кредитуванні. Одночасно заходи зі зміцнення власного капіталу формують довгострокову фінансову основу розвитку та знижують чутливість підприємства до коливань процентних ставок і умов кредитування [35].

Зміцнення власного капіталу є критично важливим з огляду на підвищені ризики фінансової нестабільності в умовах економічної невизначеності. Часткове реінвестування прибутку дозволяє нарощувати внутрішні джерела фінансування та формувати резерви для інвестиційних і антикризових заходів. Поєднання реінвестування з партнерськими програмами та участю у галузевих проєктах сприяє диверсифікації джерел фінансування і зменшенню залежності від позикового капіталу. У довгостроковій перспективі це забезпечує фінансову автономію підприємства та підвищує його інвестиційну привабливість.

Підвищення прибутковості продукції виступає одним із центральних завдань фінансового планування, оскільки рівень рентабельності визначає можливості самофінансування та розширення діяльності. Оптимізація собівартості продукції доцільна на основі детального аналізу структури витрат із виділенням змінних і постійних компонентів, а також центрів формування витрат. Модернізація виробничого обладнання та впровадження енергоощадних технологій дозволяють скоротити витрати на одиницю продукції, підвищити продуктивність праці та стабілізувати виробничі показники [41, с.25].

Важливим елементом удосконалення фінансового планування є розвиток системи бюджетування, яка забезпечує координацію фінансових потоків та контроль за досягненням планових показників. Використання гнучких бюджетів, що коригуються залежно від фактичних обсягів

виробництва і реалізації, дозволяє зменшити вплив невизначеності та підвищити точність фінансових прогнозів. Інтеграція бюджетування з інструментами фінансового контролінгу та цифровими системами моніторингу забезпечує своєчасне виявлення відхилень і формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [41, с. 26-27].

Розширення ринків збуту має безпосередній вплив на фінансове планування через стабілізацію доходної частини бюджету підприємства. Диверсифікація каналів реалізації, зокрема розвиток онлайн-торгівлі та вихід на нові споживчі сегменти, дозволяє зменшити залежність від окремих контрагентів і регіонів. Включення показників розвитку збуту до фінансових планів забезпечує більш точне прогнозування грошових надходжень та підвищує стійкість фінансових результатів у разі коливання попиту [41, с. 26].

Окремого значення набуває формування інтегрованої системи управління фінансовими ризиками, яка є складовою процесу фінансового планування. Застосування сценарного аналізу, аналізу чутливості та методу Монте-Карло дозволяє оцінити діапазон можливих відхилень ключових фінансових показників і визначити межі фінансової стійкості підприємства. Регулярне використання стохастичного моделювання під час формування середньо- та короткострокових фінансових планів підвищує адаптивність системи управління та знижує ймовірність прийняття неефективних фінансових рішень. У результаті формується цілісна модель фінансового планування, орієнтована на мінімізацію ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Проведене стохастичне моделювання та сценарний аналіз засвідчили, що фінансове планування ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу»

характеризується достатнім рівнем стійкості та керованості фінансових результатів. За результатами моделювання середнє значення чистого прибутку становить 8 806,5 тис. грн, а рентабельність авансованого капіталу – 5,3 %, при цьому ймовірність від’ємної рентабельності дорівнює 0,00. Коефіцієнт варіації чистого прибутку на рівні 0,356 свідчить про відносно помірний рівень фінансових ризиків, тоді як більш високі значення варіації за активами та власним капіталом вказують на чутливість структури фінансових ресурсів до змін зовнішнього середовища. Це підтверджує доцільність використання адаптивних та ризик-орієнтованих підходів у фінансовому плануванні.

2. Сценарний аналіз показав, що навіть за песимістичного сценарію підприємство зберігає позитивний фінансовий результат із чистим прибутком 6 247,8 тис. грн та рентабельністю 4,8 %, тоді як оптимістичний сценарій передбачає зростання чистого доходу до 177 869,6 тис. грн і чистого прибутку до 10 366,6 тис. грн, що на 41 % перевищує песимістичний варіант. Найбільш імовірний сценарій характеризується стабільними показниками діяльності: активи – 54 599,5 тис. грн, власний капітал – 27 471,5 тис. грн, чистий прибуток – 8 806,5 тис. грн. Отримані результати підтверджують, що реалізація запропонованих заходів з оптимізації оборотного капіталу, зміцнення власних джерел фінансування та удосконалення системи бюджетування створює передумови для зростання прибутковості та підвищення фінансової автономії підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження було проаналізовано теоретичні основи фінансового планування на підприємствах малого та середнього бізнесу. Зокрема, визначено, що фінансове планування є системним процесом формування, розподілу та контролю фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Було розглянуто ключові етапи планування, його роль у забезпеченні фінансової стабільності, оптимізації витрат і підвищенні ефективності діяльності бізнесу, а також значення прогнозування та оцінки ризиків у прийнятті управлінських рішень.

2. Проведено аналіз практичних аспектів фінансового планування на малих і середніх підприємствах, зокрема виявлено основні методи складання бюджетів, оцінки доходів і витрат, а також інструменти контролю та коригування фінансових показників. Визначено, що ефективне фінансове планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації використання ресурсів та досягненню стійкого розвитку в умовах нестабільного ринку.

3. Проведена оцінка фінансового планування підприємств малого і середнього бізнесу засвідчила позитивну динаміку розвитку сектору у 2022–2024 рр., що підтверджується зростанням кількості суб'єктів господарювання на 216,9 тис. одиниць та збільшенням обсягу реалізованої продукції з 11,1 до 15,8 трлн грн. За відносної стабільності чисельності зайнятих це свідчить про підвищення ефективності використання фінансових і трудових ресурсів. Разом із тим результати SWOT-аналізу вказують на поєднання гнучкості фінансового планування з обмеженістю ресурсів і високою залежністю від зовнішніх економічних чинників.

4. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» підтвердив загальну результативність фінансового планування підприємства, що проявляється у зростанні активів на 13,1 % та власного капіталу на 72,1 % за досліджуваний період. Поліпшення показників ліквідності, зокрема зростання коефіцієнта загальної платоспроможності з

0,34 до 0,51, свідчить про посилення фінансової стійкості та платоспроможності. Водночас коливання чистого прибутку і продуктивності праці вказують на потребу більш точного прогнозування доходів і витрат.

5. Засвідчено, що удосконалення фінансового планування на малих і середніх підприємствах є визначальним фактором для забезпечення їхньої стабільності та здатності адаптуватися до змін ринкових умов. Використання сучасних методів прогнозування, таких як сценарне моделювання та метод Монте-Карло, підвищує точність оцінки фінансових ризиків і дозволяє розробляти реалістичні стратегічні плани. Аналіз діяльності ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» підтвердив, що підприємство має значний потенціал розвитку навіть у складних економічних умовах.

6. Запропоновані шляхи вдосконалення фінансового планування спрямовані на зміцнення ліквідності, нарощування власного капіталу, оптимізацію витрат і вдосконалення бюджетної системи. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність операційної діяльності, зменшити вплив зовнішніх факторів і забезпечити стабільні фінансові результати в довгостроковій перспективі. Таким чином, створення комплексної системи фінансового планування, орієнтованої на управління ризиками та стратегічний розвиток, є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Загалом результати проведеної роботи підтвердили, що ефективне фінансове планування є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємств малого й середнього бізнесу. Досвід ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» показує, що системний аналіз фінансових показників у поєднанні з сучасними методами прогнозування дає можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати результативність управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити фінансову стійкість, покращити структуру капіталу та сформувати передумови для довгострокового зростання і розширення ринкових можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврамчук Є. Є. Методичне забезпечення фінансового планування в малому і середньому бізнесі. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 143-146*
2. Аврамчук Є. Є. Метод Монте-Карло у фінансовому плануванні підприємств в умовах невизначеності : «Студентські наукові читання 2025» : *матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених 27 листопада 2025 р. Житомир: Поліський національний університет. 2025. С. 138-140.*
3. Комплексність фінансового планування як фактор забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу. «Інструменти і практики публічного управління»: *матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 червня 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет. 2025.*
4. Бойко О.В. Розробка стратегічних планів на підприємствах середнього бізнесу. *Журнал Управління розвитком*, том 26, № 2, 2021, С. 50-66.
5. 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.
6. Бруслиновська І., Матвійчук В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3 (31). С. 100-111.

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. Гарькава В. Ф., Кліщевська А. Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2021. №7. С.47-51.
9. Герасимчук З.В., Крамаренко Г.О. Фінансове планування: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
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: 10.10.2025)
11. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. №5. С.175-181.
12. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.10.2025).
13. Дорошенко О.О., Сорокати В.М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*, 2021. № 10. С.97–108.
14. 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.
15. Жукова О.В. Проблеми та перспективи стратегічного планування на підприємствах. *Економічна теорія і практика*, том 29, № 1, 2021, с. 34-49.
16. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2021. 427 с.
17. Іващенко В.Ю. Інструменти оцінки ефективності фінансового планування. *Фінансова система України* 2023 № 1 С. 58–63

18. Кальченко О. М., Дзюба А. В., Цимбал О. А. Сутність та необхідність фінансового планування на підприємствах. Фінансові дослідження. 2017. Вип. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/find_2017_2_14.
19. Кондратюк А.Ю. Особливості планування витрат підприємства у кризових умовах . *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 75–79.
20. Костенко Т.М. "Особливості стратегічного планування на малих підприємствах. *Підприємництво та Інновації*, том 29, № 1, 2020, С. 50-64.
21. Костенко Ю. О., Азаренков Г. Ф., Пшенична М. В. Ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства: стратегії фінансового управління грошовими потоками та бюджетами, фінансовий аналіз та прогнозування. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.37> (дата звернення: 15.10.2025)
22. Куровська Н. О., Недільська Л. В. Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-69-74> (дата звернення: 12.10.2025)
23. Малій О. Г. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до оцінювання. Креативний простір України та світу : колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 217-223.
24. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
25. Мицак О. Фінансове планування в системі фінансового управління підприємством. *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень. Тернопіль : Крок, 2020. С. 39-41.*
26. Недільська Л., Швець Т. Фінансове планування: особливості та проблеми застосування. *100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи : збірник праць учасників Міжнародної науковопрактичної конференції (1 листопада 2022 р.)*. Житомир : Поліський національний університет, 2022. С.154-157.

27. Недільська Л. В., Сус Ю. Ю., Кондратюк Д. О. Концептуальна модель фінансового планування діяльності малих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-37>. (дата звернення: 18.04.2025).
28. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/653> (дата звернення: 23.10.2025).
29. Нечипоренко А. В. Фінансове планування діяльності українських підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*. 2022. С. 470-472.
30. Офіційний сайт ПрАТ Бердичівська фабрика одягу. URL: <https://www.bfo.com.ua/> (дата звернення: 22.10.2025).
31. Петрикова О. С. Особливості фінансового менеджменту в організаціях малого бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №75. С.130-137.
32. Петрова Н. М. Управління стратегічними змінами в умовах нестабільного середовища. *Науковий вісник Київського національного економічного університету*, № 6, 2020, с. 101-115.
33. 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: 09.10.2025)
34. Савчук В. П. Фінансове планування та бюджети підприємств. - Львів: *Магнолія*, 2022. - 480 с.
35. Ситник Г. В. Фінанси торгівлі : монографія. Київський національний торговельно-економічний університет. Київ : [б. в.], 2014. 672 с.

36. Смірнова Н. В., Смірнова І. В. Необхідність та передумови запровадження інформаційних технологій обліку на підприємствах малого бізнесу: монографія. Полтава. ПУЕТ, 2021. 410 с
37. 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> (дата звернення: 15.10.2025)
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. Чумаченко В. О. Стратегічне управління та його вплив на фінансові результати підприємства. *Вісник КНЕУ*, № 7. 2020. С. 121-137.
41. Шаповал Н. П. Розробка та впровадження стратегічних планів на українських підприємствах. *Управлінські науки*, том 34, № 3. 2022. С. 77-92.
42. Шендерівська Л., Батир А. Актуальні завдання стратегічного управління та цифровізації на підприємствах малого бізнесу. *Modern science: innovations and prospects. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference. SSPG Publish. Stockholm, Sweden*. 2022. С. 21-27.
43. Шульга О. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 58–62.