

УДК 338.58:65.014

**Ладонько Л.С.**

доктор економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та обліку  
Таврійського національного університету  
імені В.І. Вернадського

**Мітал О.Г.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки,  
підприємництва та природокористування  
Таврійського національного університету  
імені В.І. Вернадського

## **РОЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Одним із головних чинників формування середнього класу є розвиток малого підприємництва, що гарантує стабільність економіки та підвищення рівня життя громадян. У результаті відкриття власної справи та самозайнятості знижується рівень безробіття та водночас підвищується рівень доходів населення, що сприяє зростанню сукупного попиту та збільшенню обсягу виробництва. В умовах ринкової економіки підприємці не можуть добитися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати та акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положення на них конкурентів, так і про власні перспективи та можливості. Незважаючи на істотні переваги, існує низка проблем, пов'язаних з організацією фінансового планування на малих підприємствах. В Україні для усунення недоліків й удосконалення діяльності малого бізнесу варто вдосконалити і деталізувати нормативно-правову базу у сфері внутрішньофірмового фінансового планування та забезпечити стимули до активного інноваційного розвитку малих підприємств як рушійного чинника інтенсивного розвитку бізнесу.*

**Ключові слова:** *ініансове планування, малі підприємства, малий бізнес, фінансовий план, управління підприємством.*

*Одним из главных факторов формирования среднего класса является развитие малого предпринимательства, что гарантирует стабильность экономики и повышение уровня жизни граждан. В результате открытия собственного дела и самозанятости снижается уровень безработицы и одновременно повышается уровень доходов населения, что способствует росту совокупного спроса и увеличению объема производства. В условиях рыночной экономики предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не*

будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. Несмотря на существенные преимущества, существует ряд проблем, связанных с организацией финансового планирования на малых предприятиях. В Украине для устранения недостатков и улучшения деятельности малого бизнеса стоит усовершенствовать и детализировать нормативно-правовую базу в сфере внутрифирменного финансового планирования и обеспечить стимулы к активному инновационному развитию малых предприятий как движущего фактора интенсивного развития бизнеса.

**Ключевые слова:** финансовое планирование, малые предприятия, малый бизнес, финансовый план, управление предприятием.

*One of the main factors in the formation of the middle class is the development of small business, which guarantees the stability of the economy and raising the standard of living of citizens. As a result of opening up their own business and self-employment, the level of unemployment is reduced and, at the same time, the level of incomes increases, which contributes to the growth of aggregate demand and the increase of production. In a market economy, entrepreneurs cannot achieve a stable success if they do not clearly and effectively plan their activities, constantly collect and accumulate information about the status of target markets, the position of competitors, and their own prospects and opportunities. Despite significant advantages, there are a number of problems associated with the organization of financial planning at small enterprises. In Ukraine, in order to address the shortcomings and improve the activities of small businesses, it is worth improving and detailing the regulatory framework in the field of internal financial planning and providing incentives for active innovative development of small enterprises as a driving factor for intensive business development.*

**Keywords:** financial planning, small enterprises, small business, financial plan, enterprise management.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Становлення вітчизняної економіки супроводжувалося недостатніми темпами розвитку малого бізнесу, який мав би виконувати роль стабілізуючого прошарку і забезпечувати гнучке реагування на зміни споживчого попиту. Кожне підприємство (незважаючи на розміри чи форму власності), здійснюючи свою діяльність, зобов'язане чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерелах їх одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи. В умовах ринкової економіки підприємці не можуть добитися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положення на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості. Отже, проблема фінансового планування розвитку малих підприємств є актуальною і має не тільки локальне, а й загальноекономічне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Окремі методологічні, методичні й організаційні аспекти фінансового забезпечення суб'єктів малого під-

приємництва досліджено такими українськими вченими, як О.Р. Дивеев-Кириленко, В.М. Гриньова, В.В. Івата, С.М. Киркач, Р.К. Теличко та ін., а також зарубіжними дослідниками, такими як С. Кумаран, С.А. Зверева тощо.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження й удосконалення процесу організації фінансового планування на підприємстві та визначення перспектив розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Одним із головних чинників формування середнього класу є розвиток малого і середнього підприємництва, що гарантує стабільність економіки та підвищення рівня життя громадян. У результаті відкриття власної справи та самозайнятості знижується рівень безробіття та водночас підвищується рівень доходів населення, що сприяє зростанню сукупного попиту та збільшенню обсягу виробництва. Перевагами малого підприємництва є мобільність, швидка адаптація, використання інновацій та новітніх технологій, що надає певні переваги в умовах ринкової економіки.

Мале і середнє підприємництво є провідним сектором ринкової економіки; становить основу дрібнотоварного виробництва; визначає темпи

економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП; здійснює структурну перебудову економіки, швидко окупність витрат, свободу ринкового вибору; забезпечує насичення ринку споживацькими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця; має високу мобільність, раціональні форми управління; формує новий соціальний прошарок підприємців-власників; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції [1, с. 143].

Як показує вітчизняна практика, на малих підприємствах функція фінансового планування або взагалі відсутня, або її виконує власник. Однак не завжди такий підхід є виправданим. Відмова від використання загальноприйнятого європейського підходу до планування діяльності підприємства повинна бути зваженим рішенням, викликаним простотою господарської діяльності або відсутністю необхідності планувати взагалі. Коли підприємство розраховує на збільшення прибутковості та оптимізацію бізнес-процесів, відмова від фінансового планування заздалегідь буде мати гальмівний вплив на його розвиток. Виконання такої функції власником також не завжди є вірним, а відмова від делегування відповідних повноважень може негативно позначитися на загальноуправлінській діяльності [2, с. 14]. Такий стан справ не дає змоги підприємцю широко використовувати інструментарій фінансового управління, навіть базові функції прогнозування та бюджетування на малому підприємстві не виконуються або виконуються з недостатньою увагою та за необґрунтованими методиками. Особливо це стосується малого бізнесу в невиробничій сфері, для якого відсутність елементарного бізнес-планування стратегії розвитку призводить до зниження показників ліквідності та ділової активності, робить бізнес стихійним та фінансово нестабільним.

Саме в контексті фінансової стабільності фінансовому плануванню має відводитися особлива роль у розвитку малого підприємства. Фінансове планування як складник бізнес-планування є одним із найбільш ефективних інструментів управління, тією альтернативою, яка сприятиме економічному зростанню та відносній захищеності малого підприємства.

В узагальненому вигляді фінансове планування є прогнозом майбутнього, формою побудови активної моделі, бажаного майбутнього фінансового стану підприємства з одночасним

визначенням шляхів, установленням засобів та строків досягнення цього стану, а також кінцевих меж запланованих дій [3, с. 10] Фінансове планування визначається як складова частина (елемент) загального процесу планування, а також як основа і найвідповідальніша складова частина функціональної системи управління [4, с. 54]. Воно виконує в управлінні ключову роль, оскільки за фінансовими показниками можна не лише виявити виконання показників поточного року порівняно з попереднім, а й проблеми, наявні у діяльності підприємства.

Проаналізувавши багато джерел щодо сутності та змісту фінансового планування [2–5], можна зробити висновок, що кожен автор пропонує своє визначення, але всі сходяться на думці, що: а) метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності підприємства необхідними джерелами фінансування та підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді; б) вихідними умовами проведення фінансового планування є визначені стратегічні цілі та завдання підприємства на плановий період; результати проведення аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства, його можливостей та проблем; вивчення зовнішнього оточення підприємства та прогнозування його можливих змін, а результатом узагальнення цієї інформації повинен стати план господарської діяльності малого підприємства на майбутній період; в) основними завданнями фінансового планування є: забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами; встановлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо; визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціонального його використання; виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів; здійснення контролю над утворенням та використанням платіжних засобів.

У системі планування на підприємстві фінансове планування відіграє найважливішу роль, що може бути пояснено декількома серйозними причинами. По-перше, фінансові показники покликані вимірювати ступінь досягнення цілей з усіх аспектів діяльності підприємства. По-друге, з огляду на обмеженість ресурсів, якими володіють менеджери підприємств, життєво важливо знайти кошти на реалізацію всіх планів, а

отже, саме доступність фінансування в потрібні моменти критично важлива для реалізації всіх планів. Фінансове управління невеликими підприємствами, як і будь-яке явище, має свої позитивні і негативні боки. З одного боку, на малих підприємствах легше здійснювати організацію та планування, контроль виконання, мотивацію. Вони більш мобільні та гнучкі, здатні займати нові товарні мікроніші, а також невеликі компанії позбавлені внутрішньої бюрократії. З іншого боку, невеликий розмір підприємства накладає певні обмеження у використанні тих чи інших засобів управління, а основною причиною цього є нестача грошових коштів і неможливість їх отримання за доступною ціною.

Як зауважує С. Кумаран, «фінансове планування надає компанії додаткову цінність. Фактично без нього жодне підприємство не може ефективно функціонувати» [6].

Роль фінансового планування, на нашу думку, полягає у:

а) обґрунтуванні потреби в капіталі. Занадто мало грошей – це погано, але занадто багато – також погано. Планування допомагає залучати, зберігати та використовувати лише потрібну суму коштів. Кожне підприємство потребує значного обсягу коштів для повсякденних операцій, і чим більше підприємство, тим більше грошей потрібно. Фінанси повинні безперервно надходити в бізнес так, щоб операції безперешкодно тривали і щоб ні в який момент часу не існувала нестача сировини або припинення виробництва;

б) є базою для фінансового контролю. Якщо керівний персонал не знає, скільки грошей було виділено та на якій вид діяльності, він не може дізнатися, чи були перевитрати бюджету або недофінансування. У разі необхідності вжити заходів для виправлення ситуації керівний персонал матиме основу для застосування коригуючих заходів;

в) забезпеченні достатніх фінансових резервів. Кожному бізнесу доводиться стикатися з непередбаченими витратами, кризовими ситуаціями та подіями, які вони не контролюють. Екстрені гроші потрібні, щоб долати ці важкі фази, тому ще одна з ролей фінансового планування полягає у тому, щоб забезпечити наявність достатніх резервів для таких випадків, і ці резерви мають постійно поновлюватися;

г) забезпеченні узгодження цілей зростання підприємства з його фінансовими потребами. Наприклад, прагнення до більш високих обсягів

продажу може призвести до зниження маржинального прибутку, для запобігання якому необхідно знизити ціни. Отже, фінансове планування підтримує стратегічне зростання організації, беручи до уваги ризики, оцінку капітального бюджету та можливості підприємства на нових ринках.

Таким чином, фінансове планування на малому підприємстві забезпечує його господарську діяльність фінансовими ресурсами, вирішує наявні фінансові суперечності у фінансових відносинах, здійснює контроль над дотриманням фінансової дисципліни, спрямоване на подальший розвиток підприємства, досягнення його стратегічних цілей.

Особливого значення набуває фінансове планування на підприємстві в період кризи. Багато що тут залежить від вибраної сфери діяльності. Так, за оцінками фахівців, остання економічна криза майже не вплинула на підприємства сфери обслуговування. У цих умовах важливу роль відіграє раціональне управління витратами підприємства. Для скорочення витрат можна:

- знизити витрати на оренду приміщення шляхом перегляду умов діючої орендної угоди або переїзду в інше місце;

- зменшити нецільове використання співробітниками робочого часу і збільшити продуктивність праці за рахунок посилення дисципліни та контролю використання часу;

- знизити витрати на оплату праці та податки, скоротивши чисельність персоналу, хоча такий захід не є популярним;

- зменшити витрати на придбання матеріалів, закупаючи їх на більш вигідних умовах, можливо, в інших постачальників або доставляючи їх іншою транспортною компанією;

- знизити витрати на комунальні платежі за допомогою введення більш жорсткого контролю споживання енергоресурсів, упровадження менш енергоємних процесів;

- здати в оренду вільні приміщення, інше невикористовуване майно підприємства або реалізувати його;

- дати додаткову рекламу в газетах, журналах, а також в Інтернеті;

- почати інший або суміжний вид діяльності.

Незважаючи на істотні переваги, існує низка проблем, пов'язаних з організацією фінансового планування на малих підприємствах, які можна згрупувати за ступенем важливості, це [5]:

- нереальність фінансових планів;

- недостатня оперативність складання планів;

- недостатня прозорість планів для керівництва;
- відрив довгострокових планів від короткострокових;
- проблеми в реалізації планів;
- занадто висока комплексність.

Що стосується України, то в Концепції загальнодержавної програми розвитку малого підприємництва на 2014–2024 рр. зазначено, що стан малого підприємництва в країні має низку недоліків, що обмежують використання фінансового планування підприємницькими фірмами, а саме: високий ступінь невизначеності на українському ринку, пов'язаний із триваючими глобальними змінами в усіх сферах громадського життя, їх непередбачуваність; відсутність ефективної нормативно-правової бази у сфері внутрішньофірмового фінансового планування; обмеженість фінансових можливостей для здійснення фінансових розробок у галузі планування в багатьох підприємницьких фірмах [7]. Дослідження системи фінансового планування низки малих і середніх підприємств різних галузей і регіонів показало наявність певних проблем. Розробленням планів і бюджетів займається менше половини досліджуваних підприємств. Переважно це середні компанії. На деяких підприємствах відсутня низка важливих документів, таких як прогнозний баланс, бюджети, призначені для управління грошовими потоками, дебіторською та кредиторською заборгованістю, бюджети, що відображають і оцінюють фінансовий стан підприємства й окремо його структурних підрозділів.

Також на багатьох малих підприємствах не використовуються методи фінансового планування й аналізу, немає повноцінної системи управлінського обліку, відсутня ефективна система контролю і відповідальності; нерегулярність фінансового планування не дає змоги підприємствам приймати адекватні управлінські рішення, відсутнє достатнє інформаційне та технологічне забезпечення та ін. Дані висновки підтверджують неефективність наявного фінансового планування й управлінського обліку на малих і середніх підприємствах та необхідність якісної його зміни [8, с. 7].

В Україні для вирішення недоліків і поліпшення діяльності малого бізнесу варто вдосконалити і деталізувати нормативно-правову базу у сфері внутрішньофірмового фінансового планування та забезпечити стимули до активного інноваційного розвитку малих підприємств як рушійного

чинника інтенсивного розвитку бізнесу. Основними напрямками вдосконалення фінансового планування на малих підприємствах є: а) формування стабільних умов підприємницької діяльності, яке полягає у забезпеченні стабільності податкового законодавства та утриманні на оптимальному рівні інфляції; б) інтенсивніше використання стратегічного фінансового планування, яке нині майже не використовується через сповільнені темпи економічного розвитку та проблематичність розрахунку точних фінансово-економічних показників; в) застосування економіко-математичних методів, автоматизованих систем управління фінансовим плануванням, економічних нормативів, обчислювальної техніки; г) збільшення прав органів місцевої влади і малих підприємств у сфері фінансового планування, а також уніфікація фінансових планів в окремих галузях діяльності.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, фінансове планування є важливим складником внутрішньофірмового планування, реалізація якого – необхідна умова досягнення підприємством стратегічних цілей діяльності. Воно узгоджує окремі фінансові цілі, координує їх з іншими цілями, забезпечує ефективний механізм управління фінансовою системою. Проведене дослідження проблем фінансового планування свідчить, що лише створення надійної та гнучкої системи управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної та інвестиційної політики, дасть змогу підприємствам суттєво підвищити ефективність своєї діяльності. Таким чином, приділяючи більше уваги фінансовому плануванню, можна досягти зміцнення фінансової стабільності підприємства за умови виконання прогнозованих обсягів операційної та інвестиційної діяльності на засадах фінансової стійкості, створення передумов для отримання чистого прибутку, достатнього для самоокупності та самофінансування малого підприємства.

### Бібліографічний список:

1. Дивесв-Кириленко О.Р. Проблеми розвитку малого і середнього бізнесу в Україні: монографія; 2-е вид., випр. і доп. Т.: ТНЕУ, 2013. 255 с.
2. Теличко Р.К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах. Економіка, фінанси, право. 2007. № 8. С. 14–16.
3. Івата В.В. Роль фінансового планування в системі сучасного управління підприємств маши-

- нобудування. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2011. № 8. С. 8–14.
4. Киркач С.М. Конкретизація сутності поняття фінансового планування з позиції специфіки планування підприємства (банку). Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2012. № 34. С. 51–59.
  5. Гриньова В.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2004.
  6. Senthil Kumaran. Importance of Financial Planning for Organizations. URL: <https://www.invensis.net/blog/finance-and-accounting/importance-of-financial-planning-for-organizations>.
  7. Про схвалення Концепції загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014–2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.08.2013 № 641-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-p>.
  8. Зверева С.А. Финансовое планирование в системе управления финансами малых и средних предприятий: автореф. дис. ... к.э.н. М., 2010. 56 с.
  2. Telichko R. K. Finansove planuvannya na malikh ta serednikh pidpriemstvakh / Yekonomika, finansi, pravo: Shchomisyachniy informatsiyno-analichniy zhurnal / Kiiv: AF „Analitik“. – № 8, serpen 2007. – S. 14-16. – 45 s.
  3. Ivata V. V. Rol finansovogo planuvannya v sistemii suchasnogo upravlinnya pidpriemstv mashinobuduvannya / V. V. Ivata // Yekonomichniy visnik NTUU “KPI”. – 2011. – № 8. – S. 8–14.
  4. Kirkach S. M. Konkretizatsiya sutnosti ponyattya finansovogo planuvannya z pozitsii spetsifiki planuvannya pidpriemstva (banuku) / S. M. Krikach // Problemi i perspektivi rozvitku bankivskoi sistemii Ukraini. – 2012. – № 34. – S. 51–59.
  5. Grinova V. M. Finansi pidpriemstv: navch. posibnik. / V.M. Grinova. – K.: Znannya – Pres, 2004.
  6. Senthil Kumaran. Importance of Financial Planning for Organizations [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu <https://www.invensis.net/blog/finance-and-accounting/importance-of-financial-planning-for-organizations>
  7. Pro skhvalennya Kontseptsii Zagalnodержavnoi programi rozvitku malogo i serednogo pidpriemnitstva na 2014-2024 roki. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukraini vid 28.08.2013 № 641-r. [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-r>.
  8. Zvereva S.A. Finansovoe planirovanie v sisteme upravleniya finansami malyykh i srednikh predpriyatiy. // Avtoreferat M.2010 g. – 56 s.

#### References:

1. Diveev-Kirilenko O. R. Problemi rozvitku malogo i serednogo biznesu v Ukraini: monografiya /Diveev-Kirilenko O. R.; M-vo osviti i nauki Ukraini, Ternop. nats. ekon. un-t.– 2-ge vid. vipr. i dopovn. – T. :TNYeU, 2013. – 255 s.

**Ladonko L.S.**

Doctor of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Finance and Accounting,  
Taurida National V.I. Vernadsky University

**Mital O.H.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics,  
Entrepreneurship and Natural Resource Management,  
Taurida National V.I. Vernadsky University

## THE ROLE OF FINANCIAL PLANNING IN THE DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISES

One of the main factors in the formation of the middle class is the development of small business, which guarantees the stability of the economy and raising the standard of living of citizens. As a result of opening up their own business and self-employment, the level of unemployment is reduced and, at the same time, the level of incomes increases, which contributes to the growth of aggregate demand and the increase of production. In a market economy, entrepreneurs cannot achieve a stable success if they do not clearly and effectively plan their activities, constantly collect and accumulate information about the status of target markets, the position of competitors, and their own prospects and opportunities. The

financial management of small enterprises, as well as any phenomenon, has its positive and negative sides. On the one hand, it is easier for small enterprises to organize and plan, control execution, and motivation. On the other hand, the small size of the company imposes certain restrictions on the use of certain management tools, and the main reason for this is the lack of cash and the inability to obtain them at an affordable price. Despite significant advantages, there are a number of problems associated with the organization of financial planning at small enterprises.

In Ukraine, in order to address the shortcomings and improve the activities of small businesses, it is worth improving and detailing the regulatory framework in the field of internal financial planning and providing incentives for active innovative development of small enterprises as a driving factor for intensive business development.