

УДК 336:658.1

Хромушина Л.А.

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів  
Сумського національного аграрного університету***ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ****FEATURES OF FINANCIAL PLANNING ACTIVITIES  
OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто теоретико-методичні аспекти фінансового планування, приділено увагу специфіці фінансового планування у діяльності підприємств малого бізнесу. Дано характеристику процесу бюджетування як складового та першочергового етапу фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. Представлено практичний досвід здійснення бюджетування витрат на прикладі конкретного підприємства малого бізнесу. Визначено роль фінансового планування у процесі складання бізнес-планів. Проведено узагальнення актуальних проблем щодо фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу.

**Ключові слова:** планування, фінансовий план, бюджетування, підприємство, малий бізнес.

**АННОТАЦИЯ**

В статье рассмотрены теоретико-методические аспекты финансового планирования, уделено внимание специфике финансового планирования в деятельности предприятий малого бизнеса. Дана характеристика процесса бюджетирования как составляющей и первоочередного этапа финансового планирования деятельности предприятий малого бизнеса. Представлен практический опыт осуществления бюджетирования затрат на примере конкретного предприятия малого бизнеса. Определена роль финансового планирования в процессе составления бизнес-планов. Проведено обобщение актуальных проблем финансового планирования деятельности предприятий малого бизнеса.

**Ключевые слова:** планирование, финансовый план, бюджетирование, предприятие, малый бизнес.

**ANNOTATION**

In the article theoretical and methodical aspects of financial planning are considered, attention is paid to the specifics of financial planning in the activity of small businesses. The author describes the process of budgeting as a component and the first stage of financial planning of small businesses. The article presents the practical experience of implementing budgeting costs on the example of a particular small business enterprise. The role of financial planning in the process of drawing up business plans has been determined. A generalization of actual problems of financial planning of small businesses.

**Keywords:** planning, financial plan, budgeting, enterprise, small business.

**Постановка проблеми.** Фінансове планування як важлива функція управління підприємством набуває актуальності за сучасних умов, коли суттєвий вплив на результати підприємницької діяльності чинять глобалізація, подальша інформатизація та вимоги сучасного економічного середовища, яке орієнтується на інноваційний вектор розвитку.

Діючи економічні перетворення, часті прояви стану економічної невизначеності, конкуренція зумовлюють необхідність пошуку якісно нових підходів до управління фінансово-економічною

діяльністю підприємств малого бізнесу, тому одним із першочергових та важливих завдань управління окремими підприємствами, у тому числі і малого бізнесу, є вдосконалення фінансового менеджменту у функції фінансового планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія, методологія та практика фінансового планування постійно знаходяться у колі основних проблем фахових наукових досліджень. Останніми роками в науковій економічній літературі значна увага приділяється розвитку фінансового планування та його вдосконаленню, проблемам адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняної економіки. Особливості фінансового планування у діяльності підприємств малого бізнесу розглядають у своїх працях М.Д. Бердинець, Т.Г. Васильців, Т.О. Ілляшенко, В.В. Круш, М.В. Скобенко, А.В. Сурженко, А.А. Фастовець та багато інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне наявним теоретичним та методичним положенням у сфері фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу, слід наголосити на недостатній розробленості та обґрунтованості окремих питань фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу з урахуванням галузі та специфіки їх діяльності, що потребує подальшого дослідження у контексті сучасних тенденцій розвитку економіки.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу.

Для проведення дослідження необхідно вирішити такі завдання:

1) розглянути теоретико-методичні аспекти процесу фінансового планування, виокремити специфіку фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу;

2) охарактеризувати процес бюджетування як складовий елемент фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу та представити практичне застосування бюджетування витрат у процесі фінансового планування діяльності малого підприємства;

4) з'ясувати роль фінансового планування у складанні бізнес-планів та визначити актуальні проблеми здійснення фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запорукою успішного розвитку підприємницьких структур, у тому числі й у малому бізнесі, є впровадження системи планування. Планування передбачає визначення цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення. Планування діяльності підприємств малого бізнесу здійснюється за такими важливими взаємопов'язаними напрямками, як реалізація, фінанси, виробництво і закупівля.

Процес планування традиційно охоплює такі послідовні етапи роботи, як визначення загальних цілей діяльності; визначення конкретних деталізованих короткотермінових цілей; визначення шляхів і засобів їх досягнення; контроль над досягненням поставлених цілей шляхом порівняння фактичних і планових показників [1, с. 38].

Фінансове планування, яке здійснюється у системі загального планування діяльності підприємства, є цілеспрямованим процесом складання системи фінансових планів і планових (нормативних) показників щодо забезпечення функціонування підприємства необхідними фінансовими ресурсами, підвищення ефективності діяльності на поточну та довгострокову перспективу.

Під час розроблення фінансових планів підприємств малого бізнесу враховують загальні принципи фінансування. Розмежовують два види фінансового планування: довгострокове й короткострокове. Довгострокове фінансове планування за своїм змістом є фінансовою стратегією, яка визначає довгострокову мету діяльності підприємства.

Для підприємств малого бізнесу стратегічне фінансове планування забезпечує формування стратегічної мети, з якої формується стратегічне завдання, представлене комплексом дій, спрямованих на її реалізацію. Наступним кроком є уточнення у вигляді тактичних цілей і завдань, які підкріплюються оперативними цілями та завданнями й відображаються у відповідних планах короткострокового характеру.

Короткострокове фінансове планування стосується низки питань щодо управління прибутком, грошовими потоками, забезпечення ліквідності балансу в короткостроковій перспективі. Такі плани за змістом є поточними та оперативними і, як правило, розробляються на період до одного року.

Короткострокове фінансове планування дає змогу здійснювати поточний контроль над рухом грошових коштів, формуванням фінансових результатів, відхиленням фактичних показників від запланованих.

Ураховуючи, що малі підприємства відрізняються методами здійснення фінансового менеджменту, мають порівняно невеликі обсяги виробництва і реалізації, фінансових ресурсів, обмежений через це доступ до грошового ринку, на нашу думку, ефективність фінансового планування у їхній діяльності визначатиметься

через його достовірність на етапі розроблення поточних (короткострокових) планів, які є складником перспективного (довгострокового) плану і конкретизує його в показниках. Тобто перспективні плани є, по суті, певною конструкцією, складовими елементами якої є окремі взаємопов'язані короткострокові плани-бюджети. Таким чином, процес планування діяльності підприємств та його структурних підрозділів як розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів та встановлення всіх видів фінансових витрат, джерел їх покриття й очікуваних результатів є бюджетуванням.

Бюджетування відповідає офіційному звітному періоду – один рік. Основні форми планів-бюджетів наближені до форм звітності за формою та змістом, що полегшує контроль над виконанням планів, зокрема: за рівнем фінансового стану; обсягом і структурою майна та капіталу підприємства; обсягом і структурою доходів і витрат під час формування фінансових результатів тощо. Прикладами бюджетування служать план (бюджет) формування доходів, витрат і прибутку підприємства (за аналогією зі «Звітом про фінансові результати», ф. 2-м) та плановий баланс (бюджет) активів і пасивів підприємства (за аналогією зі «Звітом про фінансовий стан», ф. 1-м).

Окрім того, на малому підприємстві система бюджетування у разі її формування, як правило, є дворівневою: нижній рівень – функціональний; верхній – основний (фінансовий). Особливістю системи бюджетування на таких підприємствах є можливість її спрощення, оскільки функціональний бюджет складається у формі документів бухгалтерського обліку (калькуляції, кошториси, розрахунки потреб у ресурсах тощо).

На нашу думку, основними напрямками, за якими має здійснюватися процедура бюджетування у діяльності підприємств малого бізнесу, є ті види діяльності, які характеризують конкретну галузь та зумовлюють її специфіку: виробництво; послуги; реалізація продукції.

З огляду на те, що рівень прибутковості підприємства залежить від співвідношення «прибуток/витрати», першочерговим завданням є оптимізація витрат та управління ними. Отже, бюджетування на стадії виробництва передбачає формування бюджету витрат. Але перед цим доцільно сформулювати прогноз продажів на бюджетний період (місяць), який забезпечить інформацією стосовно обсягів закупки запасів (сировини) для складання бюджетів закупки та використання сировини. Як приклад у табл. 1 наведемо бюджет прогнозу продажів (на основі наявних замовлень) ТОВ «Стандарт» (м. Новгород-Сіверський, Чернігівська обл.; суб'єкт малого підприємництва, форма власності – приватна; основним видом діяльності є лісопильне та стругальне виробництво).

Прогноз складено за продукцією «брус сосни» (за трьома типовими розмірами), при цьо-

му підприємство орієнтується на зовнішній ринок, завдяки продажам на якому прагне вийти з фінансової кризи, стабілізувати свій фінансовий стан і розвиватися у подальшому.

На другому етапі за отриманими показниками необхідно здійснювати формування зведених бюджетів закупівлі та використання сировини на відповідний бюджетний період (за видами сировини). Бюджет закупок сировини забезпечує визначення необхідної кількості си-

ровини, яка необхідна для виконання виробничих замовлень і забезпечення необхідного рівня запасів.

Бюджет використання сировини має містити інформацію про кількість сировини, необхідної для виконання виробничого завдання (відповідно до замовлення) (табл. 2).

Наступним кроком має бути складання бюджету загальновиробничих витрат за видами витрат, який формують за структурними вироб-

Таблиця 1

## Прогноз продажу в ТОВ «Стандарт» на березень 2018 р.

Вид продукції	Кількість	Ціна реалізації за 1 куб.		Сума	
		Грн.	Дол. США	Грн.	Дол. США
1. Брус (сосна) 67x16x3 (см)	126 куб. м	5697	211	717822	26586
2. Брус (сосна) 30x120x3 (см)	84 куб. м.	5697	211	478548	17724
3. Брус (сосна) 30x90x3 (см)	126 куб. м	5697	211	717822	26586
Разом				1914192	70896

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Стандарт»

Таблиця 2

## Бюджет використання сировини в ТОВ «Стандарт» на березень 2018 р.

Назва сировини	Вид продукції	Кількість сировини, куб. м	Вартість сировини, грн. / куб. м	Загальна вартість сировини, грн.
Деревина сосни необроблена	Брус (сосна) 67x16x3 (см)	151	3120	471120
	Брус (сосна) 30x120x3 (см)	100	3120	312000
	Брус (сосна) 30x90x3 (см)	151	3120	471120
Разом:		402	—	1254240

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Стандарт»

Таблиця 3

## Виробничий бюджет витрат ТОВ «Стандарт», 2018 р., тис. грн.

Вид витрат	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Сировина	524,2	655,2	1048,3	917,3	786,2	1048,3
Загальновиробничі витрати, з них:	89,5	111,8	179,0	156,6	134,3	179,0
– заробітна плата	81,5	101,9	163,0	142,6	122,2	163,0
– електроенергія	2,3	2,8	4,6	4,0	3,5	4,6
– амортизація	2,6	3,3	5,3	4,6	3,9	5,3
– інші витрати	3,1	3,8	6,2	5,4	4,5	6,2
<b>Всього</b>	<b>613,7</b>	<b>767,0</b>	<b>1227,3</b>	<b>1073,9</b>	<b>920,5</b>	<b>1227,3</b>
Вид витрат	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Сировина	917,3	786,2	1048,3	655,2	524,2	524,2
Загальновиробничі витрати, з них:	156,6	134,3	179,0	111,8	89,5	89,5
– заробітна плата	142,6	122,2	163,0	101,9	81,5	81,5
– електроенергія	4,0	3,5	4,6	2,8	2,3	2,3
– амортизація	4,6	3,9	5,3	3,3	2,6	2,6
– інші витрати	5,4	4,5	6,2	3,8	3,1	3,1
<b>Всього</b>	<b>1073,9</b>	<b>920,5</b>	<b>1227,3</b>	<b>767,0</b>	<b>613,7</b>	<b>613,7</b>
Вид витрат	Всього за 2018 р.					Структура, %
Сировина	9434,9					85,4
Загальновиробничі витрати, з них:	1610,9					14,6
– заробітна плата	1467,0					13,3
– електроенергія	41,3					0,4
– амортизація	47,3					0,4
– інші витрати	55,3					0,5
<b>Разом</b>	<b>11045,8</b>					<b>100,0</b>

Джерело: розраховано та складено автором за даними ТОВ «Стандарт»

ними підрозділами: заробітна плата, електроенергія, амортизація, інші витрати.

І наприкінці процесу бюджетування витрат рекомендуємо складати виробничий бюджет. Виробничий бюджет передбачає зведення в одному звіті всіх витрат виробництва та визначення загальної суми витрат (витрати на сировину та загальновиробничі витрати).

Отже, на основі запропонованого підходу до управління операційними витратами з урахуванням очікуваних обсягів продажів основної продукції (у цьому разі не бралася до уваги побічна продукція, яка утворюється як відходи і реалізовується населенню для побутових потреб) на 2018 р. складено виробничий бюджет витрат у розрізі місяців (табл. 3).

Наведені пропозиції щодо бюджетування витрат операційної діяльності сприятимуть ефективному управлінню фінансовими ресурсами ТОВ «Стандарт», що, своєю чергою, матиме позитивний вплив на фінансовий стан підприємства та розвиток підприємства в подальшому.

Наступним етапом планування має бути планування фінансових результатів підприємства на основі проведених вище планових розрахунків витрат та планових показників виручки від реалізації. План фінансових результатів доцільно складати також у розрізі місяців на рік.

Бюджетування довело свою життєздатність у країнах із розвинутою ринковою економікою і повинно зайняти належне місце у системі управління українськими підприємствами. Основними причинами, які зумовлюють необхідність упровадження бюджетних систем або їх елементів суб'єктами малого підприємства, є:

- недостовірність інформації про реальні витрати та надходження на підприємстві;
- нецільове використання ресурсів підприємством;
- необхідність вираження у вартісному співвідношенні всіх виробничо-господарських операцій;
- значні фінансові втрати;
- криза неплатежів, низька фінансова дисципліна;
- загроза банкрутства та ін. [2].

Бюджетування на підприємстві виконує три основні функції: планування, прогнозу та аналізу. Серед них функція планування є найважливішою, оскільки бюджетування є основою для внутрішньофірмового планування. Тобто, виходячи із стратегічних цілей підприємства, бюджети вирішують завдання розподілу фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Функція прогнозу полягає у розрахунку прогнозних показників щодо виконання планових завдань на основі бухгалтерського та управлінського обліку. Функція аналізу передбачає зіставлення фактичних даних із плановими показниками на кожному етапі, виявлення відхилень, подальше коригування дій [3, с. 38].

Отже, безумовно, довгострокове та короткострокове фінансове планування є взаємодоповнюючими складниками фінансового планування, з практичного погляду для підприємств малого бізнесу найефективнішим є застосування системи фінансового планування, що передбачає поєднання цих двох його форм, що дасть змогу підприємцям конкретніше та ретельніше планувати свою діяльність, визначати стратегічні та оперативні завдання підприємства, встановлювати та контролювати терміни їх виконання [4].

Разом із цим доцільно визначити систему показників ефективності діяльності підприємства малого бізнесу, яка б забезпечувала взаємозв'язок стратегічних і оперативних планів. І у цьому питанні підприємець має можливість самостійно визначати ті показники, які, на його думку, будуть доречними, інформативними, тобто такими, які б сприяли попередженню, реагуванню, прийняттю відповідних рішень у процесі фінансового менеджменту. Нині не існує шаблонного єдиного підходу до формування системи таких показників, оскільки необхідно враховувати специфіку діяльності малого підприємства. Найбільш доречними і загальними можна вважати показники обсягів реалізації, витрат, прибутку, рентабельності.

Оскільки будь-яка підприємницька діяльність націлена на отримання прибутку, збереження та розширення ринкових позицій, то, безумовно, визнаним сьогодні прикладом поєднання стратегічного та поточного планування, особливо під час упровадження нового бізнес-проекту, започаткування власного бізнесу, є розроблення бізнес-плану. Бізнес-план виходить за межі суто фінансового планування, оскільки узагальнює у собі конкретні уявлення про підприємство у цілому, його позицію на ринку, спосіб управління, у тому числі й фінансовими ресурсами, очікувані результати, перспективи розвитку. Таким чином, охоплюється максимальний обсяг конкретної інформації про підприємство та бізнес-проект для реальної оцінки доцільності бізнес-проекту потенційними інвесторами та кредиторами.

Загальновідомо, що на початку переходу до ринку більшість вітчизняних підприємств не складала фінансові плани, адже в умовах нестабільності, невизначеності та неспівставності даних важко було досягнути достовірності розрахунків, особливо на тривалу перспективу. За сучасних умов значимість та необхідність складання бізнес-планів є актуальною. Практичний досвід бізнес-планування характеризується швидким переходом від довільної структури бізнес-плану до стандартизованої її форми, яка відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів [5, с. 297].

Отже, бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис майбутнього бізнесу, який дає змогу вибрати найперспективніші рішення й визначити кількісно необхідні фінансові ресурси для їх досягнення.

Варто зазначити, що не існує стандартної форми бізнес-плану. Кожен підприємець самостійно розробляє його структуру так, щоб вона найкраще відповідала специфіці галузі його діяльності, загальній стратегії, концепції продукту. Водночас бізнес-план обов'язково повинен містити певні загальноприйняті складники, порядок розміщення яких підприємець вибирає самостійно. При цьому велике значення має презентація бізнес-проекту, оскільки саме вона дає змогу оцінити його значимість [6, с. 6].

Практика показує, що найпоширенішою та найбільш доцільною є структура бізнес-плану, яка вміщує такі складники (розділи): «Ділова ідея», «Резюме», «Загальний опис бізнесу», «Характеристика продукту (послуги)», «Маркетинг-план», «Виробничий план», «Фінансовий план», «Правова форма, управління та організаційна структура фірми», «Додатки» [1, с. 44–45].

З позиції фінансового планування розділ «Фінансовий план» являє собою фінансово-економічні розрахунки, необхідні для практичної реалізації бізнес-проекту. У цьому розділі, як правило, надається інформація щодо: вартості проекту; джерел і форм отримання необхідних грошових коштів (власні, позикові); собівартості продукції (виробничих витрат); результатів аналізу беззбитковості (визначення межі рентабельності); прогнозу обсягів продажів на найближчі три роки; плану грошових потоків та планового балансу активів та пасивів підприємства, а також розрахунку строку окупності проекту.

Вітчизняна практика доводить, що підприємства малого бізнесу часто фінансову роботу щодо фінансового планування або не здійснюють узагалі, або ж її виконує безпосередньо сам підприємець, проте відсутність фахової підготовки та навичок зводить до мінімуму результативність такої роботи.

До загальних проблем, які обмежують та стримують використання фінансового планування у діяльності підприємств малого бізнесу, можна віднести:

1) умови економічної невизначеності, яка проявляється у коливаннях ринкової кон'юнктури та зумовлена триваючими змінами в усіх сферах суспільного життя та зовнішніми факторами внутрішньої та геополітики;

2) відсутність дієвої нормативно-правової бази щодо внутрішньофірмового фінансового планування;

3) обмеженість фінансових можливостей малих підприємств у залученні фахівців (експертів, консультантів) для здійснення комплексного фінансового планування (довгострокового та короткострокового);

4) недовіру підприємців, керівників підприємств до методів та прийомів фінансового планування; недостатній рівень фінансової грамотності.

**Висновки.** Отже, фінансове планування за ефективного практичного застосування сприяє забезпеченню успіху підприємницької діяльності, створює фінансові передумови для розвитку. Водночас робота щодо фінансового планування потребує врахування окремих особливостей щодо форм ведення бізнесу, галузі діяльності, масштабів господарської діяльності і неабияк залежить від фахової підготовки та навичок менеджера. На нашу думку, першочерговими планами, які мають розроблятися у практичній діяльності підприємств малого бізнесу, є окремі плани-бюджети, які в поєднанні сформулюють певну рамкову конструкцію у вигляді фінансового плану діяльності підприємства, сприятимуть оптимізації витрат, складанню релевантних фінансових планів щодо фінансових результатів, визначенню планових показників балансу. Як складова частина бізнес-плану фінансовий план також визначатиме наявні та резервні можливості підприємства щодо фінансового забезпечення реалізації бізнес-проекту. Звичайно, у процесі фінансового планування малі підприємства стикаються з низкою проблем, які генеруються як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. Подальші дослідження проблеми підвищення рівня якості фінансового планування діяльності малих підприємств мають бути зосереджені на застосуванні інформаційних технологій у фінансах, удосконаленні фінансового прогнозування як одного з методів фінансового менеджменту в малому бізнесі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фастовець А.А., Фисун І.В. Фінанси малого бізнесу: навч. посібник. Київ, 2013. 302 с.
2. Круш В.В. Особливості бюджетування суб'єктів малого бізнесу. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42758> (дата звернення: 08.04.2018).
3. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 3. С. 36–44.
4. Фінансове планування на підприємствах. URL: [https://elearning.sumdu.edu.ua/free\\_content/lecture/d5813c9f9255c551fe3b3d9975d3ea3e8c1c7701/latest/338272/index.html#p2](https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lecture/d5813c9f9255c551fe3b3d9975d3ea3e8c1c7701/latest/338272/index.html#p2) (дата звернення: 27.03.2018).
5. Бердинець М.Д., Сурженко А.В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. Київ, 2016. 352 с.
6. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ, 2013. 173 с.