

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-37>

УДК 336:658.1

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

CONCEPTUAL MODEL OF FINANCIAL PLANNING OF SMALL ENTERPRISES

Недільська Лариса Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0528-9021>

Сус Юрій Юрійович

кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2429-7200>

Кондратюк Дмитро Олександрович

здобувач ОПП «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8010-9270>

Nedilska Larysa, Sus Yurii, Kondratiuk Dmytro

Polissia National University

Мета дослідження полягала у дослідженні особливостей, побудові та обґрунтуванні концептуальної моделі фінансового планування діяльності малих підприємств. У процесі дослідження обґрунтовано необхідність фінансового планування для успішного функціонування і розвитку малих підприємств. Вказано на ключові проблеми організації фінансового планування для суб'єктів малого бізнесу. Розроблено контекстну діаграму концептуальної моделі фінансового планування діяльності малого підприємства, де виділено її базові елементи: вхідні ресурси, контрольні-регулятивні елементи, учасників моделі та результат – створення надійного підґрунтя сталого розвитку підприємства. Сформовано поетапний алгоритм реалізації та активізації кожного з етапів концептуальної моделі з урахуванням їх взаємозв'язків. Доведено адаптивність запропонованої моделі до умов діяльності підприємств малого бізнесу із різною специфікою функціонування.

Ключові слова: фінансове планування, малі підприємства, концептуальна модель, стратегічне планування, оперативне фінансове планування.

The complexity of the modern operating conditions of domestic enterprises, caused by unprecedented external challenges (the COVID-19 pandemic, a prolonged state of war in the country) and imperfect internal processes, require operational solutions and the use of special management tools, in particular, the implementation and use of a financial planning system. The purpose of the study was to investigate the features, build and substantiate the conceptual model of the financial planning of small enterprises. The research was carried out according to the general methodological scheme of the system approach, in particular, in order to justify the need to apply financial planning by small business entities, the methods of abstraction, induction, deduction were applied, and with the help of the toolkit of the IDEF0 functional modeling methodology, a conceptual model of financial planning of the activity of a small enterprise was formed. In the process of research, the need for financial planning for the successful functioning and development of small enterprises is substantiated. The key problems of organizing financial planning for small business entities are indicated. A context diagram of the conceptual model of financial planning of a small enterprise has been developed, where its basic elements are highlighted: input resources (financial resources, production and sales volumes, analytical data on incoming and outgoing cash flows), control and regulatory elements (legislation, regulatory requirements, development strategy enterprises, conditions of current commercial contracts), participants of the model (employees of the financial and economic department of the enterprise, commercial partners, financial institutions) and the result is the creation of a reliable basis for the sustainable development of the enterprise. A decomposition diagram of the conceptual model has been created, which reflects the procedure for implementing financial planning of small businesses in 5 consecutive stages: 1) strategic positioning; 2) internal diagnosis of the



enterprise; 3) diagnosis of external challenges; 4) development of the current financial plan; 5) systematic control. The adaptability of the proposed model to the operating conditions of small business enterprises with different operational characteristics has been proven.

Key words: financial planning, small enterprises, conceptual model, strategic planning, operational financial planning.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств вирізняються своєю унікальністю, надзвичайною динамічністю та високою ризиковістю. Така ситуація зумовлена безпрецедентними зовнішніми викликами (пандемія COVID-19, тривалий воєнний стан в країні) та недосконалими внутрішніми процесами, що спричинені низьким рівнем управління. У результаті, складність впливу на внутрішні фактори та необхідність врахування зовнішніх непередбачуваних детермінант потребують оперативних рішень і застосування особливих управлінських інструментів. Недооціненість фінансового планування суб'єктами господарювання призводить до неготовності управління чималою кількістю викликів мікро- та макrorівнів, що загалом ускладнює розвиток усієї економіки.

Пріоритети розвитку національної економіки визначені у векторі підтримки малого та середнього бізнесу, однак, переважна більшість саме малих підприємств не надають фінансовому плануванню належної уваги, плануючи лише напрями діяльності, орієнтовні обсяги виробництва та ті грошові потоки, які пов'язані із зобов'язаннями перед бюджетом і фінансовими установами. За таких умов постає нагальна потреба у розробці універсальної моделі системи фінансового планування діяльності малих підприємств різних сфер і галузей економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та прикладні аспекти фінансового планування діяльності малих підприємств знайшли відображення у низці публікацій вітчизняних та закордонних науковців і практиків. Зокрема, дослідження Kotsios P., яке побудовано на результатах соціологічних досліджень щодо управлінських знань, вмінь і навичок власників і керівників малих підприємств, доводить існування проблеми їх посереднього рівня володіння навичками фінансового менеджменту і фінансового планування, однак, підтверджує вагому потребу цих управлінських інструментів для розвитку бізнесу [1]. Беззаперечно вагому роль фінансового планування у розвитку малого і середнього бізнесу відмічають вітчизняні

науковці Гончарук І. В. [3], Дергалюк Б., Деркач Н. [4]. Напрями вдосконалення планування стали предметом досліджень Станкової А. [5] та Шульги О. [8]. Поряд з цим, мають місце прикладні розробки моделі управління фінансами та модуля допомоги в управлінні фінансами для мікро- та малого бізнесу [2]. Однак, проблеми організації та імплементації дієвої системи фінансового планування діяльності малих підприємств в умовах критичних ризиків, таких як всесвітня пандемія та воєнний стан в країні, потребують детального вивчення і розробки ефективних інструментів їх розв'язання.

Метою статті є дослідження особливостей, побудова та обґрунтування концептуальної моделі фінансового планування діяльності малих підприємств. Дослідження здійснювалося за загальнометодологічною схемою системного підходу, зокрема, для обґрунтування необхідності застосування фінансового планування суб'єктами малого бізнесу, виявлення проблем та формування висновків застосовано методи абстракції, індукції та дедукції, а за допомогою інструментарію методології функціонального моделювання IDEF0 сформовано концептуальну модель фінансового планування діяльності малого підприємства.

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

тому для них фінансове планування та гнучкість у прийнятті фінансових рішень набувають особливого значення.

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

Специфіка створення та функціонування малих підприємств зумовлює низку проблеми щодо повноцінного впровадження та супроводження фінансового плану як підсистеми планування чи елементу управлінської діяльності. Ці проблеми зумовлені, здебільшого, обмеженими ресурсами (трудовими і фінансовими) таких суб'єктів господарювання, їх надмірною залежністю від високої динамічності та невизначеності економічних умов, відсутністю нормативних рекомендацій чи методичних розробок щодо впровадження та організації фінансового планування для підприємств малого бізнесу [6].

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

В таких умовах доцільним та ефективним підходом щодо фінансового планування може стати впровадження інструментарію методології функціонального моделювання IDEF0, яка базується на прийомах графічного опису процесів і слугує для системного впорядкування, спрощення та автоматизації низки управлінських процедур. Еталонна модель фінансового планування діяльності малих підприємств, що сформована за методологією IDEF0 прийнятна для використання фахівцями різного рівня підготовки і здатна забезпечити належний рівень оцінки, аналізу,

планування та контролю за фінансовими процесами і явищами на підприємствах малого бізнесу.

Концептуальна модель фінансового планування діяльності малого підприємства охоплює всі необхідні складові фінансового забезпечення та використання фінансових ресурсів, їх взаємозв'язки та взаємозалежність від загальної системи управління підприємством. Початковим рівнем впровадження еталонної концептуальної моделі є побудова її контекстної діаграми (рис. 1), базовими елементами якої виступають вхідні ресурси (фінансові ресурси, обсяги виробництва і реалізації, аналітичні дані про вхідні і вихідні грошові потоки), контрольно-регулятивні елементи (законодавство, нормативні вимоги, стратегія розвитку підприємства, умови діючих комерційних договорів), учасники моделі (працівники фінансово-економічного відділу підприємства, комерційні партнери, фінансові установи) і результат – створення надійного підґрунтя сталого розвитку підприємства.

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

Таким чином, наступний рівень еталонної концептуальної моделі полягає у розробці її декомпозиційної діаграми (рис. 2), згідно з якою, імплементація фінансового планування діяльності малих підприємств може бути представлена 5-ма етапами: 1) стратегічне позиціонування; 2) внутрішня діагностика підприємства; 3) діагностика зовнішніх викликів; 4) розробка поточного фінансового плану; 5) систематичний контроль. Ці етапи є послідовними та циклічними, що забезпечує повну інформативність та легкість у сприйнятті для власників малого бізнесу, які не є фахівцями у сфері фінансів і можуть не бути готовими до складних фінансових розрахунків чи застосування спеціальних методик.

У контексті концептуальної моделі перший етап «Здійснити стратегічне позиціонування» передбачає: формування чи коригування місії, визначення мети, чітку постановку цілей,

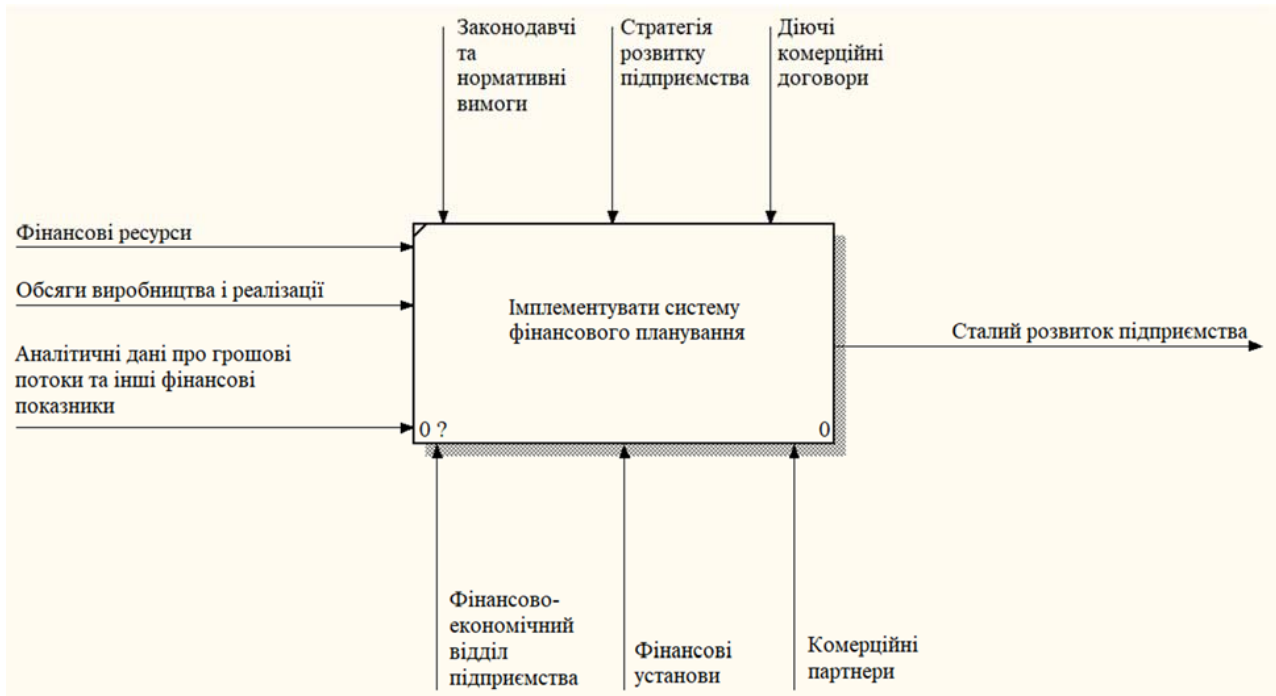


Рис. 1. Контекстна діаграма концептуальної моделі фінансового планування діяльності малого підприємства
 Джерело: власні дослідження

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

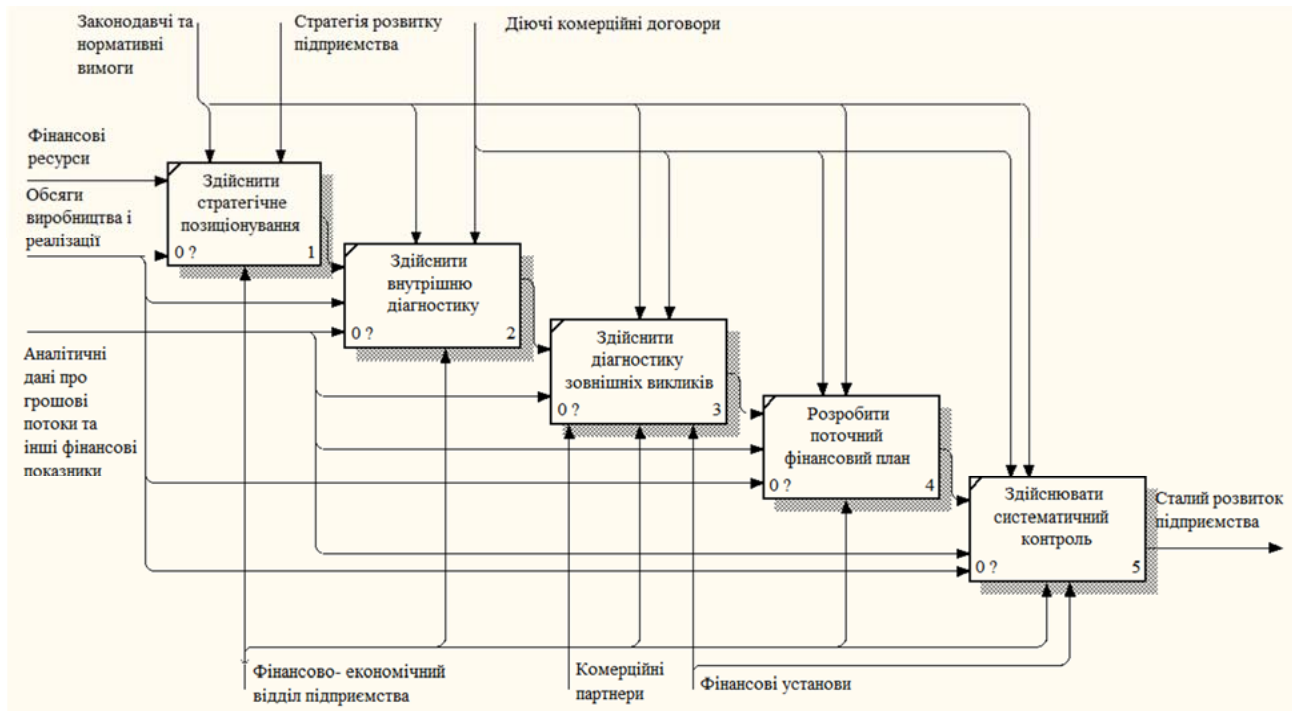


Рис. 2. Декомпозиційна діаграма концептуальної моделі фінансового планування діяльності малого підприємства
 Джерело: власні дослідження

встановлення критеріїв і норм щодо очікуваних результатів в межах кожного з виділених етапів фінансового планування. Під час вико-

нання цього етапу враховується стратегія підприємства та існуючі нормативні вимоги щодо функціонування і розвитку підприємства.

На виході цього етапу повинна бути сформована анкета-звіт (в умовах діджиталізації організаційних процесів – це може бути інтерактивний документ), де ставитимуться відмітки про виконання і рівень досягнення очікуваного результату за кожними окресленим завданням.

Процедури другого етапу «Здійснити внутрішню діагностику» носять аналітичний прикладний характер і полягають у вирішенні завдань щодо ідентифікації та оцінки чинників внутрішнього впливу на діяльність підприємства, виявлення ймовірних ризиків, аналіз фінансового стану та виявлення резервів підвищення ефективності діяльності. Під час таких процедур враховуються вимоги нормативно-правових актів та умови, що окреслені у діючих господарських договорах підприємства, опрацьовуються аналітичні дані розвитку підприємства в динаміці, встановлюються тенденції. Після закінчення процедур цього етапу анкета-звіт доповнюється чіткими індикаторами та межами їх достатності щодо стратегічного і поточного розвитку підприємства.

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

Четвертий етап концептуальної моделі – «Розробити поточний фінансовий план» – полягає у чіткій побудові поточних завдань діяльності підприємства, виборі конкретних індикаторів, фіксуванні планових значень показників і встановленні конкретних термінів досягнення очікуваного результату. Індикатори (показники), які будуть використанні у поточному фінансовому плані, повинні бути інформативними і влучно відображати план та виконання поставлених завдань і досягнення мети. Чіткого універсального переліку таких індикаторів не існує і форму-

вати його не доречно, оскільки кожне мале підприємство має свою унікальність, різноманітні особливості та специфіку діяльності. Однак, безумовно, варто до складу індикаторів віднести основні показники результативності та ефективності господарювання: обсяги виробництва та реалізації, вартість витрат, чистий прибуток та рентабельність, а решта показників відобразатимуть індивідуальні особливості малого підприємства. Цей етап повинен завершуватися представленням у звіті-анкеті деталізованого графіка виконання запланованих завдань з відповідними параметрами попередньо визначених показників. Зокрема, сигнальними індикаторами ефективності фінансового планування, а відтак і всієї діяльності підприємства, можуть бути: обсяги виробництва і реалізації, розмір фінансового результату від реалізації продукції (товарів, робіт чи послуг), чистий прибуток, достатня ліквідність і платоспроможність, висока ділова активність, кількість залучених клієнтів, обсяги укладених договорів тощо.

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kotsios P. Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. № 12(37). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>
2. Rohayati S., Soetjipto B. E., Haryono A., Wahyono H., Prakoso A. F., Rafsanjani M. A. Financial Management Model for Micro and Small Enterprises Owner in Surabaya. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2023. № 23(17). DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i17.6544>
3. Гончарук І. В. Роль фінансового планування у розвитку малого і середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5770>
4. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>
5. 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>
6. Хлевицька Т. Б. Фінансове планування та бюджетування : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2021. 130 с.
7. Хромушина Л. А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 574–578.
8. Шульга О. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9>

REFERENCES:

1. Kotsios P. (2023) Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 12(37). DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0> (accessed May 07, 2024).
2. Rohayati S., Soetjipto B. E., Haryono A., Wahyono H., Prakoso A. F., Rafsanjani M. A. (2023) Financial Management Model for Micro and Small Enterprises Owner in Surabaya. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, vol. 23(17). DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v23i17.6544> (accessed May 07, 2024).
3. Goncharuk I. V. (2017) Rol finansovoho planuvannia u rozvytku maloho i serednoho biznesu [The role of financial planning for the development of small and medium business]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5770> (accessed May 14, 2024).
4. Dergaliuk B., Derkach N. (2023) Finansove planuvannia na pidpriemstvi: sutnist, problemy ta optymizatsiia [Financial planning at the enterprise: essence, problems and optimization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19> (accessed May 14, 2024).
5. Stankova A. (2022) Vdoskonalennia planuvannia diialnosti ahrarnykh pidpriemstv na osnovi tsyfrovyykh tekhnolohii [Improving the planning of agricultural enterprises based on digital technologies]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-18> (accessed May 14, 2024).
6. Khlevytska T. B. (2021) *Finansove planuvannia ta biudzhetuвання : navchalnyi posibnyk* [Financial planning and budgeting : study guide]. Kyiv: State University of Telecommunications, 130 p. (in Ukrainian)
7. Khromushyna L. A. (2018) Osoblyvosti finansovoho planuvannia diialnosti pidpriemstv maloho biznesu [Peculiarities of financial planning of small business enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Peculiarities of financial planning of small business enterprises*, vol. 23, pp. 574–578.
8. Shulha O. (2023) Napriamy udoskonalennia orhanizatsii finansovoho planuvannia diialnosti pidpriemstva [Directions of improving organization of financial planning of enterprise activities]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, vol. 26, pp. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.9> (accessed May 14, 2024).