

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

***ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ***

Монографія

До 55-річчя ЧТЕІ КНТЕУ

Чернівці
Технодрук
2021

УДК 334.012.63:330.341+334.012.64:330.341
П78

*Затверджено до друку Вченою радою
Чернівецького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету
(протокол від 30.06.2021 №13, п.13)*

Рецензенти:

Н.А. Мазур, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

В.С. Рудницький, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри облікових технологій та оподаткування Університету банківської справи (м. Львів);

В.В. Стадник, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету

Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу : монографія / за ред. д.е.н., професора С.Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.
ISBN 978-617-8034-09-2

Монографія присвячена висвітленню актуальних проблем і визначенню перспектив розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. Розкрито вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого й середнього бізнесу. Визначено сучасні тенденції та перспектив розвитку малих і середніх підприємств. Здійснена оцінка фінансової складової державного регулювання функціонування та розвитку вітчизняного малого й середнього бізнесу. Досліджено управлінські засади та обліково-аналітичне забезпечення малих і середніх підприємств. Розкрито тенденції і можливості цифровізації малого і середнього бізнесу. Висвітлено роль людського капіталу як складової соціальної політики підприємств. Розроблено пропозиції щодо перспектив розвитку малого і середнього підприємництва на національному, регіональному та галузевих рівнях.

Видання призначене для фахівців, представників бізнес-середовища, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, громадськості, науковців, викладачів, студентів та аспірантів та усіх тих, кого цікавлять сучасні проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу в Україні.

УДК 334.012.63:330.341+334.012.64:330.341

ISBN 978-617-8034-09-2

© Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2021

© ПВКФ «Технодрук», 2021

.....

Монографія підготовлена колективом авторів:

Лучик С.Д. – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (Передмова; підр. 6.1; 6.2; 6.3);

Селезньова О.М. – д.ю.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 1.1);

Боровик Т.М. – старший викладач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Черкаського державного бізнес-коледжу (підр. 1.2, 1.3);

Урсакій Ю.А. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, міжнародної економіки та туризму Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.1);

Будвуд В.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи; **Гут Л.В.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.2);

Паламарек К.В. – к.т.н., доцент, завідувач кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 2.3);

Рилєєв С.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.1, 3.3, 5.3);

Ковалевич Д.А. – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.2);

Чорновол А.О. – д.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів та банківської справи; **Томнюк Т.Л.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 3.4);

Мошковська О.А. – д.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування Київського національного торговельно-економічного університету; **Маначинська Ю.А.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування; **Євдошак В.І.** – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 4.1, 4.2, 4.3);

Мустеца І.В. – к.е.н., доцент, начальник навчального відділу Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 5.1);

Чубай В.М. – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка»; **Жирнова А.О.** – магістр кафедри обліку та аналізу Національного університету «Львівська політехніка» (підр. 5.2);

Столяр Л.Г. – к.е.н., заступник генерального директора з обліку, фінансів та статистики – головний бухгалтер ТДВ «Чернівецький хімічний завод» (підр. 5.3);

Лучик В.Є. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної кібернетики, інформаційної та соціокультурної діяльності НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», **Лучик М.В.** – к.е.н., керівник напрямку з підтримки зарплатних проєктів АТ «Креді Агріколь Банк» (підр. 6.1, 6.2);

Романовська О.Л. – к.т.н., старший викладач кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 7.1);

Данилюк І.П. – к.т.н., старший викладач кафедри технології та організації готельно-ресторанного бізнесу Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 7.2);

Багрій К.Л. – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ (підр. 7.3);

Годнюк І.В. – к.е.н., доцент, викладач кафедри обліку і оподаткування; **Гуменюк І.Л.** – к.е.н., заступник директора з наукової, інноваційної та міжнародної діяльності; **Шевчук О.В.** – к.п.н., викладач кафедри економічної кібернетики, інформаційної та соціокультурної діяльності НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут» (розд. 8).

ЗМІСТ

Передмова	7
Розділ 1. Вітчизняний та зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого й середнього бізнесу	9
1.1. «Бізнес» і «підприємництво»: теоретичні та нормативно-правові засади розуміння категорій	9
1.2. Малий та середній бізнес як основа успішної економіки	20
1.3. Основні вектори розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та світі	32
<i>Література до розділу 1</i>	52
Розділ 2. Сучасні тенденції та перспективи розвитку малого та середнього підприємництва: національний, регіональний та галузеві рівні	58
2.1. Світовий досвід кластеризації та її роль в інноваційній економіці	58
2.2. Стан та шляхи розвитку малого і середнього бізнесу в Чернівецькій області	73
2.3. Розвиток туризму та готельного бізнесу м. Чернівці в умовах кризових ситуацій	95
<i>Література до розділу 2</i>	120
Розділ 3. Фінансова складова державного регулювання функціонування та розвитку малого й середнього бізнесу в Україні	125
3.1. Системи заходів державного регулювання та державної фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва	125
3.2. Кредит як джерело фінансових ресурсів забезпечення потреб підприємств малого та середнього бізнесу ...	140
3.3. Бюджетування як елемент фінансового контролінгу	152
3.4. Фінансовий інструментарій державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії	170
<i>Література до розділу 3</i>	186
Розділ 4. Управлінські засади та пріоритети розвитку малого й середнього бізнесу	195
4.1. Розвиток малого й середнього бізнесу – пріоритет Уряду України	195
4.2. Розширення доступу МСП до фінансування – важливий напрям Стратегії розвитку МСП	209

4.3. Управління малим і середнім бізнесом в умовах цифровізації та оцінка ділового середовища	220
<i>Література до розділу 4</i>	228
Розділ 5. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємствами малого та середнього бізнесу	233
5.1. Облікове забезпечення управління підприємствами малого бізнесу	233
5.2. Удосконалення методології аналізу ефективності діяльності підприємства	248
5.3. Звіт про управління як основний інструмент впливу на розвиток українських підприємств	266
<i>Література до розділу 5</i>	278
Розділ 6. Тенденції і можливості цифровізації малого і середнього бізнесу	284
6.1. Теоретичні аспекти цифровізації діяльності суб'єктів господарювання	284
6.2. Стан та проблеми впровадження цифровізації на підприємствах малого і середнього бізнесу	290
6.3. Трансформації професії бухгалтера в умовах цифровізації	306
<i>Література до розділу 6</i>	319
Розділ 7. Перспективи розвитку харчових технологій та сфери гостинності: національні й регіональні особливості	322
7.1. Впровадження інноваційних методів виробництва кондитерських виробів зі зниженим глікемічним індексом	322
7.2. Перспективи використання вітчизняних дрібних риб у технологіях харчових виробництв	337
7.3. Вплив пандемії Covid-19 на туристичну галузь світу: економічні наслідки та перспективи	354
<i>Література до розділу 7</i>	376
Розділ 8. Розвиток людського капіталу як складової соціальної політики підприємств в інклюзивному середовищі	384
<i>Література до розділу 8</i>	397

можливість залучення додаткових кредитних ресурсів під нові інвестиційні проєкти;

стимулювання економічного розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу;

підтримка кредитної активності банків в умовах економічної кризи.

З метою стимулювання банківського кредитування до заходів держави можна віднести:

покращання якості бізнес-планування та інвестиційного клімату;
підвищення прозорості процесу банківського кредитування,
удосконалення інформаційного забезпечення;

розширення інфраструктури малих і середніх підприємств;
розвиток державно-приватного партнерства шляхом залучення малих та середніх підприємств у великі інфраструктурні проєкти,
посилення співпраці з великими підприємствами щодо розробки та державної підтримки кредитних програм;

запозичення та впровадження позитивного міжнародного досвіду реалізації державних програм кредитування малого бізнесу;

удосконалення підходів до формування банками резервів на можливі втрати за позиками в частині формування резервів за кредитами суб'єктам малого бізнесу.

Всі ці заходи направлені на зміцнення потенціалу та розвиток малого й середнього бізнесу в Україні.

3.3. Бюджетування як елемент фінансового контролінгу

Сучасні умови господарювання, які характеризуються нестабільністю фінансово-економічних систем у світі та в Україні, викликаною, насамперед, пандемією захворювань на COVID-19, а отже, і посиленням конкурентної боротьби, актуалізувало необхідність докорінних змін у підходах і концепціях управління підприємствами в цілому та плануванні й контролі фінансово-господарської діяльності зокрема. Якщо раніше основним дієвим інструментом фінансового планування та контролінгу виступала система бюджетування, а отже, використання методів управління, заснованих на формуванні різних бюджетів, то сьогодні є багато

прикладів успішних компаній, діяльність яких відбувається за концепцією «за рамками бюджетування» (Beyond Budgeting).

Фактично сьогодні кожне підприємство обирає власний підхід до формування місії, бізнес-стратегії, функціональних стратегій, а отже, і складених на їх основі стратегічних, тактичних та оперативних планів з використанням концепцій з або поза бюджетування.

Актуальним було, є і буде твердження, що планування та контроль є невід'ємними складовими функціями менеджменту. А їх удосконалення лежить у площині наукових досліджень та впровадження їх у практичну діяльність кожного підприємства з урахуванням особливостей його фінансово-господарської діяльності. В свою чергу практичні напрацювання дають змогу удосконалити теоретико-методологічні підходи щодо планування та контролю за виконанням розроблених планів, бюджетів тощо.

Основою фінансово-господарської діяльності підприємства виступає процес руху платіжних та фінансових засобів. Ефективне управління фінансами суб'єктів господарювання передбачає планування його фінансових потоків, процесів та відносин з метою досягнення підприємством фінансової рівноваги.

Необхідність впровадження систем фінансового планування в Україні обумовлена негативними наслідками, які спричинив Covid-2019, що вимагає поглибленого оперативного аналізу господарської діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на максимально-ефективне використання ресурсного потенціалу, гнучкого та своєчасного реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього бізнес-середовища підприємства.

Фінансове планування можна розглядати з двох боків. З одного боку, воно являє собою важливий напрямок здійснення фінансово-господарської діяльності, який полягає в управлінні процесом мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів. З іншого, фінансове планування є органічною частиною загальної системи планування на підприємстві, тобто безпосередньо пов'язаним з іншими планами – виробничими, маркетинговими, кадровими тощо. Проте у процесі розробки фінансових планів не відбувається простий перерахунок виробничих показників у фінансові. При складанні проєкту фінансового плану відбувається

критичний аналіз показників виробничих та інших планів, виявляються приховані резерви підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, окреслюються шляхи її мобілізації [84, с. 12].

Фінансове планування як термін у економічній літературі має багатогранність трактувань. Узагальнюючи погляди вітчизняних і зарубіжних дослідників, можна визначити фінансове планування як технологію управління, спрямовану на зниження невизначеності ведення бізнесу шляхом формулювання та прийняття цільових установок підприємства у вигляді фінансових показників, передбачення результатів його діяльності та фінансових ресурсів, що необхідні для досягнення поставленої мети.

Фінансове планування виступає складовою частиною планування фінансово-господарської діяльності підприємства та управлінського процесу. Досліджуючи процес управління підприємством (рис. 3.1) можна дійти висновку, що планування – це початковий та найбільш визначальний етап управління.

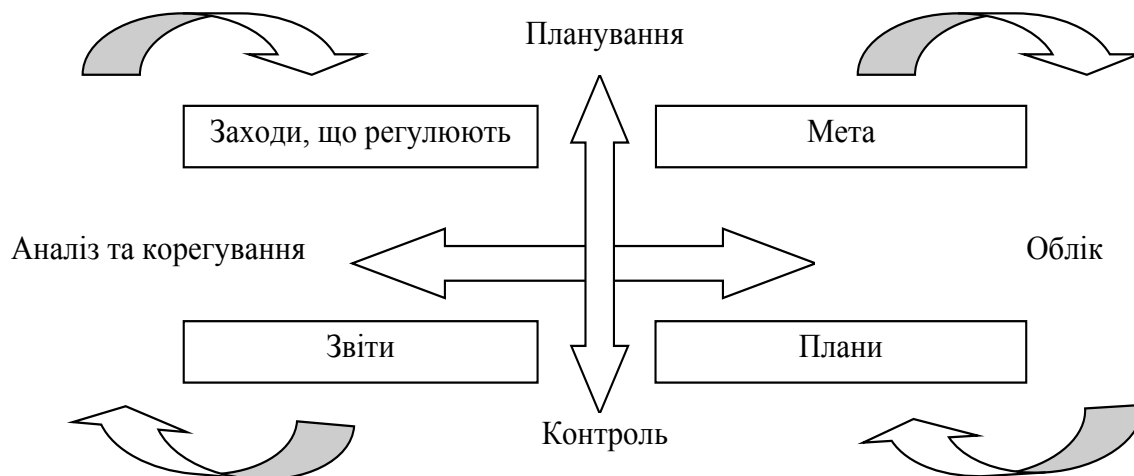


Рис. 3.1. Цикл управління суб'єктом господарювання

Сьогодні без планування складно уявити успішність розвитку підприємства, оскільки саме система планування лежить в основі досягнення фінансової рівноваги та досягнення запланованих обсягів функціонування, контролю фінансових результатів, аналізу планово-фактичних показників фінансово-господарської діяльності суб'єктів бізнесу.

Ефективна організація планування передбачає наявність трьох рівнів, які перебувають у нерозривному зв'язку та співпідпорядкованості (рис. 3.2), а саме:

стратегічне планування, яке спрямоване на довгострокову перспективу та реалізується шляхом розробки стратегій, проектів (планів) стійкого розвитку на основі комплексного наукового обґрунтування майбутніх стратегічних управлінських рішень;

тактичного планування, яке формується на середньострокову перспективу (3-5 років) у вигляді бізнес-планування або інвестиційного проектування, спрямованих на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства;

оперативного планування, що охоплює горизонт у межах одного року та реалізується у формі бюджетування. Оперативні плани конкретизують мету та завдання, які наведені у стратегічних і тактичних планах підприємства.

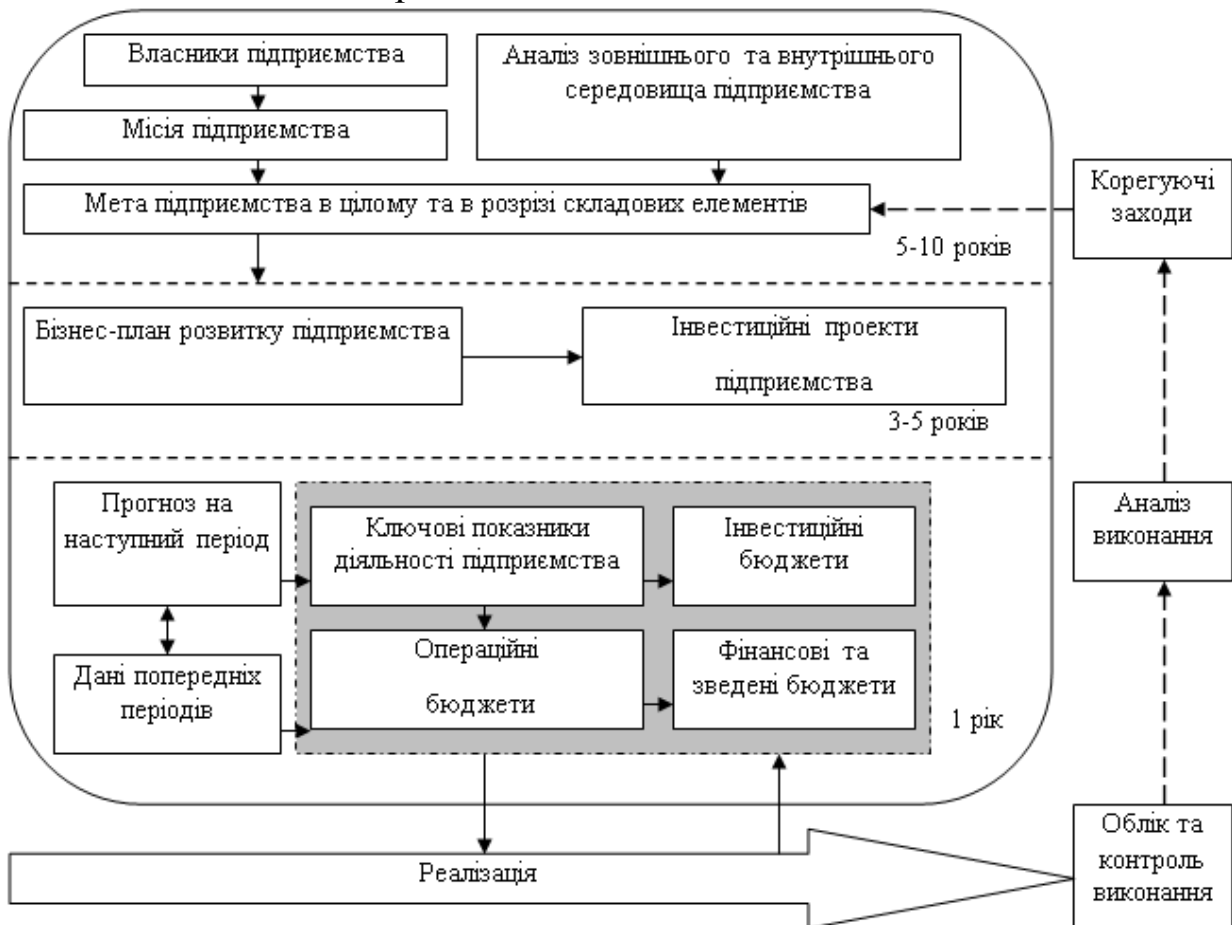


Рис. 3.2. Загальна схема функціонування системи планування діяльності підприємства

Джерело: [15, 36, с. 38; 4; 91, с. 101; 96, с. 76].

Різниця між рівнями планування (див. рис. 3.2) визначені строками прогнозування очікуваних результатів, можливостями варіювання наявними ресурсами та специфічними особливостями видів економічної діяльності підприємства. При цьому між всіма рівнями планування існує тісний взаємозв'язок, адже з одного боку, тактичні та оперативні плани формується на основі стратегічних планів, а з іншого, за результатами виконання оперативних планів відбувається корегування стратегії фірми.

Як видно з рисунка 3.2, бюджетування – це найнижчий рівень системи планування, на якому відбувається реалізація усієї вертикалі планів, що відображають та конкретизують довгострокову мету створення й функціонування підприємства. Бюджетування виступає діючим інструментом розподілу фінансових ресурсів підприємства для досягнення мети й стратегій його розвитку.

Дослідження теоретичних положень та практичного досвіду бюджетування є досить актуальним при: побудові сучасної системи фінансового менеджменту підприємства; обмеженості всіх видів ресурсів; посиленні конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних компаній; подоланні кризових фінансово-економічних наслідків від Covid-2019.

Аналіз підходів науковців щодо тлумачення терміну «бюджетування» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Тлумачення поняття «бюджетування» у працях дослідників-науковців

№ з/п	Автор (джерело)	Бюджетування це ...
1	2	3
1.	Апчерч А. [1, с. 97]	Процес узгодженого планування та управління діяльністю організації за допомогою бюджетів та економічних показників, що дозволяють визначити вклад кожного підрозділу та кожного менеджера у досягненні загальних цілей
2.	Бочаров В.В. [5, с. 348]	Процес розробки та формування планових бюджетів, які поєднують плани керівництва підприємства

Продовження табл. 3.7

1	2	3
3.	Водолазов О.В. [10]	Процес складання та прийняття бюджетів, наступний контроль за їх виконанням. Одна із складових системи фінансового управління, яка призначена для оптимального розподілу ресурсів господарюючого суб'єкта у часі. Процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформлюються системою бюджетів. Синонім бюджетного управління, тобто планування майбутньої діяльності підприємства та підготовка управлінських рішень на основі аналізу відхилень фактичних показників від планових. Це практична реалізація в інформаційній системі концепцій та методології бюджетного планування підприємства
4.	Голов С.Ф. [16, с. 340]	Процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів
5.	Івашкевич В.Б. [24, с. 449]	Інформаційна система внутрішньофірмового, корпоративного управління за допомогою певних фінансових інструментів, що називаються бюджетами
6.	Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. [29, с. 31]	Процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період
7.	Огійчук М.Ф., Сколотій С.О., Беленкова О.І. [85]	Стандартизований процес визначення обсягу і складу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів та забезпечення покриття цих витрат ресурсами підприємства
8.	Петров В. [59]	Спосіб управління підприємством через бюджети, який уможливорює досягнення поставлених цілей шляхом найбільш ефективного використання ресурсів. Процес управління циклічний і, крім планування та складання бюджету, передбачає етап контролю його виконання
9.	Політковська І.В., Єрмілова Н.П. [60, с. 35]	Інтегрований процес, що включає: складання бюджетів для кожного підрозділу; розробку фінансової структури підприємства та системи матеріальної мотивації персоналу; поточний контроль виконання бюджетів та врахування фактичних показників від тих, що закладені в бюджет; аналіз причин істотних відхилень та розробка заходів щодо їх ліквідації
10.	Рудик Н.І. [71, с. 393]	Управлінська технологія, яка покликана забезпечити виконання стратегічних цілей підприємства за допомогою розроблення і виконання бюджетів як за структурними підрозділами (центрами відповідальності), так і загалом на підприємстві з позиції збалансованості надходжень та видатків, доходів і витрат, активів та пасивів

Продовження табл. 3.7

1	2	3
11.	Тирінов А.В. [79, с. 152]	Інструмент внутрішньогосподарського фінансового планування й контролю
12.	Фісуненко П.А. [86, с. 179]	Фінансовий план, що включає в себе не тільки планування, облік і контроль, а й охоплює інші етапи процесу управління, такі як постановки цілей, виконання, стимулювання, мотивація, аналіз, формування управлінського впливу і коригування планів або виконання дій
13.	Хорварт та партнери [88, с. 140]	Процес складання, затвердження, контроль та аналіз відхилень бюджету
14.	Хруцкий В.С., Гамаюнов В.В. [91, с. 25-26]	З одного боку, це процес складання фінансових планів та кошторисів, а з іншого – управлінська технологія, яка призначена для розробки та підвищення фінансового обґрунтування управлінських рішень. Технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, що отримуються від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані фінансові показники та керувати за їх допомогою ресурсами
15.	Шелудько В.М. [94]	Процес підготовки, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, напрями діяльності, підрозділами чи центрами відповідальності
16.	Шим Д.К., Сигел Д.Г. [96, с. 27]	Розподілена система узгодженого управління підрозділів підприємства

Аналіз існуючих трактувань поняття «бюджетування» (табл. 3.7) дозволив синтезувати наступне інтегральне його визначення – система узгодженого управління фінансами, підрозділами та бізнес-процесами підприємства, що забезпечує досягнення стратегічної мети за допомогою бюджетів. Наведене визначення відповідає актуальності сьогоденним домінантам у галузі фінансового менеджменту (орієнтація на продуктивні сили, які зазнають постійних змін, виробничо-господарські відносини й потреби споживачів) та дозволяє конкретизувати найбільш істотні аспекти сучасних систем бюджетування.

Процес бюджетування може відбуватися на основі використання різноманітних методів.

На рисунку 3.3 наведена узагальнена класифікація методів бюджетування.

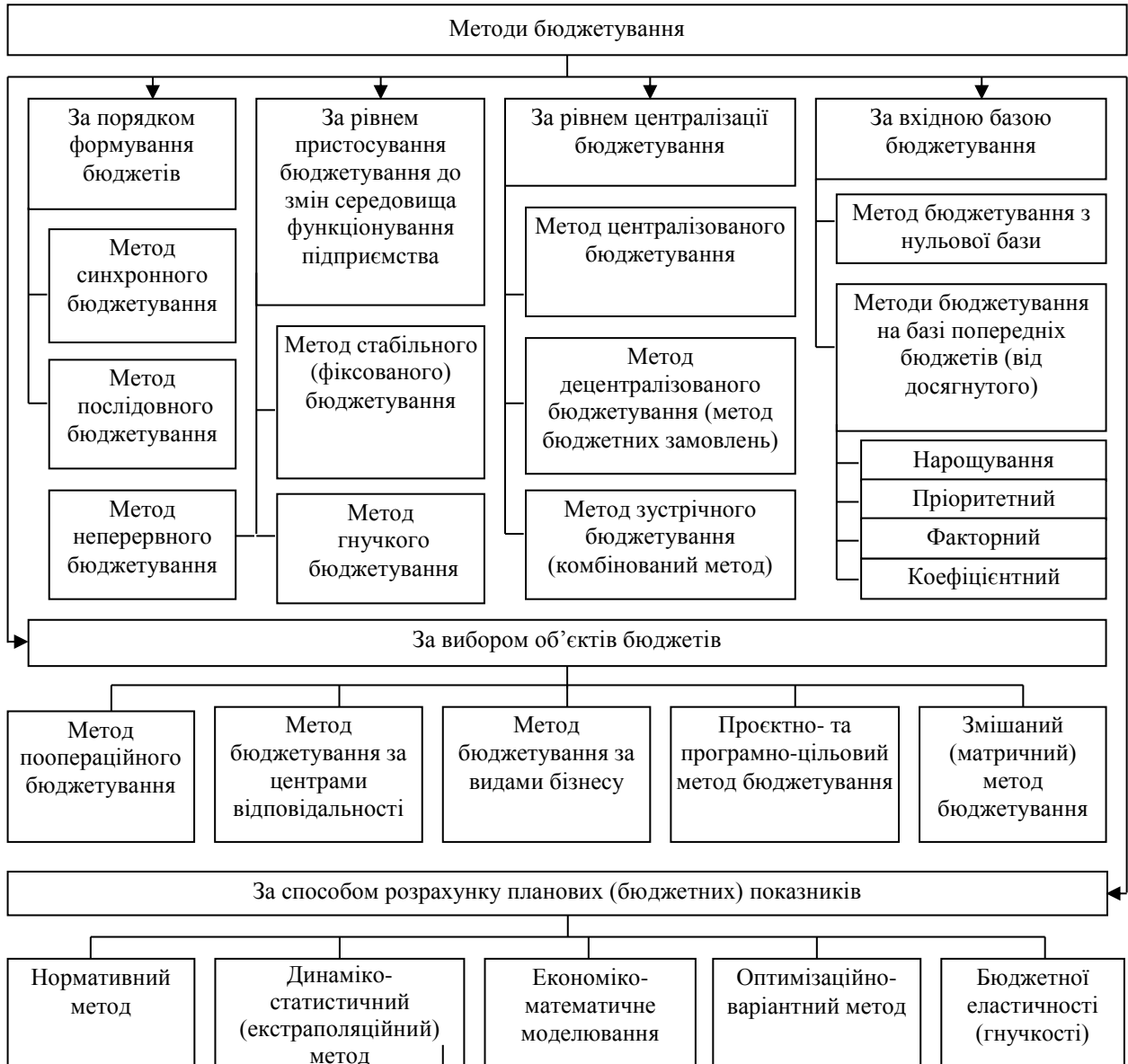


Рис. 3.3. Класифікація методів бюджетування на підприємстві

Джерело: складено автором за даними [1, с. 592-600; 20, с. 58, 86; 26, с. 40; 39, с. 78; 49, 89, с. 101].

Вибір методів розроблення бюджетів залежить від особливостей фінансової-господарської діяльності підприємства, а саме: його розмірів та стадій життєвого циклу, стабільності середовища функціонування, рівня розвитку бюджетної системи на підприємстві, особливостей внутрішньо-організаційної побудови, централізації управління, наявності розробленої системи норм та нормативів, диверсифікації діяльності, кваліфікації працівників, задіяних у процесі бюджетування, рівня застосування сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення [9, с. 42].

Створення ефективної системи бюджетування можливе лише при дотриманні науково обґрунтованих принципів її формування, а саме: повноти, координації, централізації, періодичності, прозорості, точності, декомпозиції, спеціалізації бюджетів, самостійності та збалансованості бюджетів, єдності системи бюджетування, виокремлення доходів та витрат в розрізі бюджетів, ефективності та економності використання бюджетних коштів тощо.

В основі системи методології бюджетування лежить бюджет, який виступає ключовим інструментом фінансового менеджменту підприємства.

Проведений аналіз з урахуванням сучасних тенденцій, закономірностей та потреб управління дозволив виокремити наступні підходи щодо трактування поняття «бюджет» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Тлумачення поняття «бюджет» у працях дослідників-науковців

№ з/п	Автор (джерело)	Бюджет це ...
1	2	3
1.	Апчерч А. [1, с. 98]	Кількісно деталізований план діяльності організації в цілому та в розрізі окремих її сегментів, що спрямований на досягнення мети організації
2.	Бланк І.О. [4]	Оперативний фінансовий план короткострокового періоду, що розроблюється зазвичай у рамках до одного року, в якому відображаються витрати та надходження фінансових засобів у процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності
3.	Брігхем Ю., Гапенські Л. [6]	Це план, що детально відображає приток та відтік коштів протягом визначеного запланованого періоду часу
4.	Корнева О.В. [36, с. 194]	Деталізований план діяльності організації, що відображає у фінансових та нефінансових показниках очікувані результати та ресурси, що розподіляються, розписані щодо певного періоду часу, який дозволяє контролювати діяльність і результативність організації та її окремих підрозділів для найбільш ефективного досягнення стратегічної мети
5.	Мельник О.Г. [44, с. 318]	Деталізація надходжень і видатків на певний період, пов'язаний з функціонуванням певного об'єкта, реалізацією проекту, виробництвом продукції (товарів, робіт, послуг), що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення встановленої організацією мети

Продовження табл. 3.8

6.	Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [45]	План, що відображає очікувані результати та ресурси, що розподіляються, у кількісному вираженні. Він виступає у якості контрольного еталону
7.	Нідлз Б., Андерсон Х., Колдуелл Д. [52]	План дій, що прогнозує майбутні економічні операції, господарську діяльність та результати фінансових або нефінансових показників
8.	Ткаченко А.М. [80, с. 145]	Форма планового розрахунку, яка відображає ретельно розроблену програму дій підприємства на майбутній період, схему грошових надходжень і витрат, узгоджену з виробничою програмою підприємства
9.	Федчишина Н.М. [83, с. 35-36]	Складовою частиною плану майбутніх дій, які необхідно здійснити для досягнення запланованих показників з метою забезпечення ефективного контролю за надходженням і витрачанням активів підприємства та прийняття дієвих управлінських рішень
10.	Шеремет А.Д., Іонова А.Ф. [95, с. 77]	Кількісний план у грошовому вираженні, який підготовлений та затверджений на певний період, що зазвичай відображає заплановану величину прибутку, витрати, які мають бути зменшені протягом цього періоду, та розмір капіталу, який необхідно залучити для досягнення поставленої мети
11.	Шим Д.К., Сигел Д.Г. [96, с. 29]	Кількісний план діяльності підприємства та виконання програм, що являє собою пов'язаний набір фінансових і натуральних економічних показників діяльності компанії. Бюджет описує мету діяльності компанії у термінах виконання конкретних фінансових та операційних завдань
12.	Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. [89, с. 97]	Кількісне вираження плану, інструмент координації та контролю за його виконанням
13.	Хоуп Дж., Фрейзер Р. [90]	Виражений у фінансових термінах план, основа для контролю ефективності, розподілу ресурсів, наділених повноважень, а також зобов'язань щодо досягнення фінансових результатів
14.	Хруцкий В.Є., Гамаюнов В.В. [91, с. 26]	Фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації та дозволяє співставити всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на наступний період часу в цілому та в розрізі окремих періодів

Аналіз існуючих у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників (табл. 3.8) дозволяє синтезувати наступне трактування поняття «бюджет», яке відповідає меті й завданням дослідження. Бюджет – це деталізований план діяльності підприємства, в якому відображається зв'язок фінансових і нефінансових показників, очікувані результати та розподіл ресурсів на певний період часу, що дозволяє контролювати результативність діяльності підприємства та його

окремих структурних підрозділів в системі найбільш ефективного досягнення стратегічної мети.

Узагальнена та систематизована класифікація бюджетів підприємства наведена на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Класифікація бюджетів підприємства за основними ознаками

Джерело: складено автором за даними [1; 36, 57; 44, с. 314-315; 78].

Отже, сформований з урахуванням розробленої технології бюджет не лише сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, регулярно забезпечує достовірною інформацією щодо результатів фінансово-господарської діяльності та відхилень показників бюджету, але й дозволяє:

- виявляти й контролювати фінансові потоки підприємства;
- ефективно управляти витратами виробництва, оборотними активами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- оптимізувати податкове навантаження підприємства;
- керувати документообігом всередині підприємства;
- здійснювати контроль за ефективністю роботи підрозділів та їх керівників на всіх стадіях реалізації бюджету [72, с. 227].

В залежності від об'єкту управління виділяють фінансовий, інвестиційний, маркетинговий, виробничий контролінг, контролінг персоналу тощо. Сьогодні фінансовий контролінг на підприємстві є тим засобом, який дозволяє керівництву й власникам отримати необхідну інформацію щодо виконання відповідних бюджетів.

У таблиці 3.9 наведено трактування поняття «фінансовий контролінг», яке зустрічається у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Таблиця 3.9

Тлумачення поняття «фінансовий контролінг» у працях дослідників-науковців

№ з/п	Автор (джерело)	Фінансовий контролінг це ...
1	2	3
1.	Бердар М.М. [3, с. 36]	Сукупність функцій для забезпечення стійкого фінансового стану підприємства: ліквідності та платоспроможності. Фінансовий контролінг – це багатофункціональна підсистема забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень, яка базується на використанні методів фінансового аналізу та фінансового планування, фінансового контролю, своєчасності, простоти та гнучкості побудови системи фінансового контролінгу
2.	Бланк І.О. [4, с. 55]	Контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилення фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію

Продовження табл. 3.9

1	2	3
3.	Івахненко С.В., Мелих О.В. [25, с. 95]	Інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження (інтеграцію) фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства»
4.	Ільїна С.Б., Журба Т.С. [27]	Функціональна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством
5.	Коваленко Л.О., Ремньова Л.М, [32, с. 406]	Контролююча система, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію. Саморегульована система методів і інструментів, спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами
6.	Кузакова О.О. [38, с. 22]	Підсистема контролінгу, яка орієнтована на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів та інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку зовнішньої і внутрішньої інформації для прийняття управлінських рішень
7.	Манн Р., Майер Є. [42, с. 20]	Система забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: у короткостроковому – оптимізація прибутку, у довгостроковому – збереження й підтримка гармонічних відносин і взаємозв'язків фірми з навколишніми його сферами: природною, соціальною, господарською
8.	Паргин Г.О., Задерецька Р.І. [57, с. 23]	Система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-рілейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю й бухгалтерського обліку, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості компанії

Продовження табл. 3.9

1	2	3
9.	Птащенко Л.О., Сержанов В. В. [69]	Це один з основних складників контролінгу, являє собою регуляторну керуючу систему, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на її нормалізацію
10.	Терещенко О.О. [78]	Спеціальна система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства, що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг
11.	Хорват П. [88, с. 352]	Підсистема управління, що координує підсистеми планування, контролю й інформаційного забезпечення, підтримуючи тим самим системоутворюючу та системопов'язуючу координацію

Виходячи з трактування поняття «фінансовий контролінг» (табл. 3.9), його метою є інформаційно-методичне забезпечення формування стратегій та пріоритетів розвитку, аналіз і контроль поточної діяльності, формування оперативних, тактичних і стратегічних планів, прогнозів, кошторисів і бюджетів, аналітичне дослідження причин відхилень фактичних результатів від запланованих (бюджетних, кошторисних тощо).

Слід зазначити, що зміст поняття «фінансовий контролінг», як різновид контролінгу, формувався під впливом становлення й розвитку класичної німецької та англо-американської економічної школи (табл. 3.10). Представники першої школи у зміст категорії «контролінг» вкладають систему координації планування й контролю або інформаційної підтримки менеджменту, в якій управлінський облік є складовою контролінгу. В англо-американському варіанті контролінг розглядається виключно як підсистема управлінського обліку [78].

Таблиця 3.10

**Порівняння німецької та англо-американської концепцій
фінансового контролінгу**

Німецька концепція	Англо-американська концепція
Узагальнене трактування фінансового контролінгу	
Комплекс завдань з планування, регулювання і спостереження за результатами діяльності фірми, що може інтерпретуватися як інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління суб'єктом господарювання	Інформаційна система управління доходами та витратами (тобто прибутком) фірми, що включає такі підсистеми як планування, контроль, аналіз і регулювання витрат і доходів
Мета (завдання)	
<ul style="list-style-type: none"> - попереднє планування цілей і ресурсів; - розробка варіантів управлінських рішень; - облік та інтерпретація даних контролю; - впровадження результатів, отриманих у процесі контролю, в наступний процес планування 	<ul style="list-style-type: none"> - визначення, збір та інтерпретація інформації для вироблення стратегії; - планування і контроль поточної діяльності; - розрахункове обґрунтування управлінських рішень, зворотний зв'язок; - визначення поточних фінансових результатів
Функції	
<ul style="list-style-type: none"> - вимірювальна – розробка підсистеми підконтрольних показників оцінки діяльності підприємства, його окремих підрозділів, співробітників, моніторинг діяльності та стану господарюючого суб'єкту; - внутрішній контроль діяльності підприємства, підрозділів, працівників; - координація діяльності всіх ланок підприємства; - корегування – використання механізмів зворотного зв'язку при прийнятті корегуючих управлінських рішень; - сервісна – формування необхідної для управління інформації 	<ul style="list-style-type: none"> - формування необхідної інформації для оперативної і обґрунтованої підготовки управлінських рішень; - формування методології прийняття управлінських рішень та їх координації; - внутрішній контроль витрат на здійснення господарської діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів
Підсистеми (складові)	
<ul style="list-style-type: none"> - планування і контроль; - інформаційна; - організаційна; - управління персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> - планування і контроль; - аналіз доходів і витрат, - регулювання доходів і витрат

Джерело: складено за даними [73, с. 153-154; 58, с. 191-192; 69; 88].

Фінансовий контролінг – кількісно виражений через фінансові ресурси безперервний процес методичної, інструментальної та інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту, що визначає прозорість стратегії та підвищення ефективності функціонування

підприємства через аналіз альтернативних варіантів використання фінансів та розвитку в довгостроковій перспективі за допомогою координації й інтеграції взаємозв'язку між запланованими, достовірними й прогнозованими фінансово-економічними показниками, інструментами операційного контролінгу та результатами діяльності суб'єкта господарювання.

Узагальнення функцій фінансового контролінгу, отриманого в результаті аналізу праць дослідників, наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Функції фінансового контролінгу в розрізі досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців

№ з/п	Автор (джерело)	Функції						
		Інформаційне забезпечення	Координація	Планування	Облік	Аналіз	Управління	Контроль
1.	Ананькіна А.Е. [35]	+	-	+	+	-	+	+
2.	Бердар М.М. [3]	-	-	+	+	+	-	+
3.	Ільїна С.Б., Журба Т.С. [27]	+	-	+	+	+	-	+
4.	Манн Р., Майер Е. [42]	+	-	+	-	+	+	+
5.	Партин Г.О., Заdereцька Р.І. [57]	+	-	+	+	+	+	+
6.	Паскалова А.Г. [58]	+	-	+	-	+	+	+
7.	Паштова Л.Г. [84]	+	+	+	+	-	+	+
8.	Попова Л.В., Головіна Т.А. [62]	-	-	+	+	+	-	-
9.	Пушкар М.С., Пушкар Р.М. [70]	+	-	+	+	+	+	+
10.	Стефанюк І.Б. [74]	-	-	+	+	+	-	+
11.	Сухарева Л.А., Петренко С.Н. [77]	+	-	+	+	+	-	+
12.	Терещенко О.О. [78]	+	+	+	-	+	+	+
13.	Хан Д. [87]	+	-	+	-	-	-	+
14.	Хорват П. [88]	+	-	+	+	-	-	+
15.	Штрайт Б., Петрик О. [97]	+	-	+	-	-	+	+

Дані таблиці 3.11 показали, що переважно функції фінансового контролінгу дослідники пов'язують з інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень, плануванням, обліком і контролем. Звичайно, це обумовлюється, насамперед, німецьким та англо-американським підходами до трактування «фінансовий контролінг», а також наявністю чи відсутністю управлінського обліку на підприємстві, вимог керівництва до інформаційного забезпечення, кваліфікації та особистих характеристик персоналу сфери контролінгу тощо.

Концептуальні засади фінансового контролінгу узагальнені на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Основний зміст фінансового контролінгу

Джерело: складено автором за даними [1; 3; 38; 42; 57; 70; 87; 88].

Система фінансового контролінгу в цілому передбачає використання методів і процедур бюджетування, оперативного управління, стратегічного планування, інвестування, управлінського обліку, фінансової діагностики, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності орієнтовані на обґрунтування фінансово-економічних рішень та зростання вартості бізнесу.

Сприятливим моментом для початку побудови системи контролінгу в цілому та фінансового контролінгу зокрема, виступає поява перших слабких сигналів (індикаторів) щодо виникнення можливих ризиків ефективного функціонування підприємства. Мається на увазі як внутрішні, так і зовнішні по відношенню до підприємства сигнали, які проявляються, зазвичай, у слабо помітних тенденціях та ознаках.

На більшості вітчизняних підприємств фінансовий контролінг залишається відносно новим інструментом управління фінансами. Для ефективного впровадження фінансового контролінгу у практику українських підприємств необхідна розробка методичних рекомендацій з урахуванням зарубіжного досвіду та вітчизняної специфіки.

Впровадження контролінгу на підприємстві зазвичай здійснюється у три етапи: підготовка, безпосереднє впровадження та автоматизація.

Форма й спосіб впровадження фінансового контролінгу на конкретному підприємстві визначаються такими факторами: організаційно-правова структура та розмір підприємства, філософія та стратегія управління; організаційна культура, рівень підготовки кадрів, фінансові можливості тощо.

Ефективне функціонування фінансового контролінгу, інтегрованого у бізнес та управлінські процеси підприємства, дозволить:

зміцнити фінансовий стан в розрізі плато- та кредитоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості підприємства;

підвищити ефективність формування й використання фінансово-майнового потенціалу (активів, власних та залучених фінансових ресурсів);

оптимізувати грошові потоки, склад витрат і доходів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, а отже й прибутковості та рентабельності суб'єкта господарювання;

покращити та зміцнити конкурентні позиції як самої фірми, так і її продукції (товарів, робіт, послуг) на внутрішньому та/або зовнішньому ринку;

обґрунтувати прийняття оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень, а також посилити контроль за їх виконанням та своєчасним корегуванням під впливом зміни внутрішнього й зовнішнього бізнес-середовища підприємства тощо.

Зваживши всі «за» й «проти» керівництво (власники) приймають рішення чи впроваджувати взагалі або чи готові впроваджувати зараз фінансовий контролінг на підприємстві, чи ні.

Актуальним виступає також питання запровадження/існування фінансового контролінгу на підприємствах, які застосовують в управлінні концепцію «Beyond Budgeting», що автоматично виключає реалізацію функції контролю та аналізу виконання фінансових бюджетів.

3.4. Фінансовий інструментарій державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії

Світовий досвід демонструє: малий бізнес є елементом ринкового господарства та рушієм економічного розвитку. Цей сектор економіки значною мірою визначає темпи зростання, структурні, якісні, кількісні ознаки й характеристики національного валового продукту. Мале підприємництво вже десятиліттями демонструє позитивні показники динаміки в економічно розвинутих країнах, створюючи передумови для підвищення рівня зайнятості, не зважаючи навіть на процеси автоматизації. Зокрема, дані звіту Національної асоціації малого бізнесу (NSBA) США свідчать, що 24 % роботодавців у сфері малого бізнесу, не зважаючи на підвищення рівня автоматизації в Сполучених Штатах, потребують

надає гарантії по кредитах малому і середньому бізнесу (близько 60 % від усієї суми кредитів, які беруть клієнти), причому максимальна сума такої гарантії становить до 1 мільйона євро, а вартість – перший рік безкоштовно, а другий – 0,5 % [81].

Таким чином, враховуючи деформовані пандемією умови економічної діяльності, для підтримки малого та середнього підприємництва на сучасному етапі економічного розвитку в Україні необхідна активізація державних програм, спрямованих на інформаційно-консультативну допомогу та кредитну підтримку суб'єктів малого бізнесу.

Література до розділу 3

1. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / Пер. с англ.; под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. Москва : Финансы и статистика, 2002. 951 с. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/33715218/> (дата звернення: 26.05.2021).

2. Банковские кредиты в Германии для начинающих предпринимателей. Investing Berlin. URL: <http://www.investingberlin.com/financing/crediti-v-germanii/> (дата звернення: 01.09.2021).

3. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. С. 33–37.

4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. 655 с. URL: <https://studfile.net/preview/5674338/> (дата звернення: 12.05.2021).

5. Бочаров В. В. Коммерческое бюджетирование : учебник. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 368 с.

6. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс в 2-х томах : учебное пособие. Т. 2. / Пер. с англ.; под ред. В. В. Ковалева. Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2005. 669 с.

7. Букатюк У. Підтримати малий бізнес. Як Україна відстала від світу. Еспресо. 11.07.2017. URL: https://espresso.tv/article/2017/07/11/malyu_seredniy_biznes (дата звернення: 01.09.2021).

8. Варналій З. С. Інститути фінансової підтримки малого підприємництва України: сутність, генеза, перспективи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2008. Вип. 5. С. 14-24.

9. Вовчак О. Д., Руцишин Н. М., Андрейків Т. Я. Кредит і банківська справа: підручник. Київ : Знання, 2008 р. 564 с.
10. Водолазов А. Н. О бюджетировании: кратко и ясно. Экономические науки. 2014. № 7. URL: https://budtech.ru/budgeting_briefly.html (дата звернення: 16.05.2021).
11. Волгин В.В. Индивидуальный предприниматель: Практическое пособие. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: Дашков и К, 2010. 497 с.
12. Волосович С., Апостолюк О. Інституційна модернізація державної фінансової підтримки малого бізнесу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. Київ. 2016. № 6 (110). С. 81-91.
13. Воротін В.Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних трансформацій : монографія. Київ : УАДУ, 2002. 392 с.
14. Герасимчук З.В., Мірошниченко О. В., Онікієнко В. В. Малий та середній бізнес як сфера зайнятості: методологія, аналіз, проблеми розвитку / За ред. В. В. Онікієнка. К.: УІСД, 2002. 116 с.
15. Глинская О. С. Концепция контроллинга денежного потока. Аудит и финансовый анализ. 2020. № 3. URL: https://auditfin.com/fin/2020/3/09_04.pdf (дата звернення: 26.05.2021).
16. Голов С. Ф. Управлінський облік : підруч. 2-ге вид. Київ : Лібра, 2004. 704 с
17. Головне управління Державної податкової служби України у Чернівецькій області: веб-сайт. URL:<http://www.cv.tax.gov.ua> (дата звернення: 26.05.2021).
18. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 01.09.2021).
19. Державна служба статистики України: офіц. веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.06.2021).
20. Догадайло Я. В. Методи бюджетного планування в підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 28. С. 52–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_28_7 (дата звернення: 10.05.2021).
21. Додана вартість за витратами виробництва підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2012-2019). Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.09.2021).

22. Звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2018-2020 р. URL:<https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 06.06.2021).

23. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. Червень, 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021-N1.pdf?v=4 (дата звернення: 01.09.2021).

24. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для ВУЗов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юристъ, 2011. 576 с.

25. Івахненко С. В. Мелих О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Наукове видання. Київ : Знання, 2009. 319 с.

26. Ілляшенко Т. О., Ілляшенко К. В., Скобенко М. В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. 2012. № 3. С. 36–44. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29735> (дата звернення: 14.05.2021).

27. Ільїна С. Б., Журба Т. С. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 592 с. URL: https://pidru4niki.com/1584072014188/finansi/kontroling_protseviv_gospodarskoyi_diyalnosti (дата звернення: 16.05.2021).

28. Как МСБ в Европе находят инвестиции и финансирование. Бизнес. 06.04.2017. URL: <https://biz.nv.ua/finance/kak-msb-v-evrope-nahodjat-investitsii-i-finansirovanie-914654.html> (дата звернення: 01.09.2021).

29. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «бюджет підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1, Т. 1. С. 30–33.

30. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Москва : Прогресс, 1978. 224 с.

31. Кількість підприємств на 10 тис. осіб наявного населення за їх розмірами за регіонами у 2019 році. Державна служба статистики України. URL:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_reg/kp_reg_u/kp10nn_reg_u_2019.htm (дата звернення: 01.09.2021).

32. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 485 с.

33. Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємництва у Чернівецькій області на 2021-2022 роки. URL:<https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/drr.pdf> (дата звернення: 16.06.2021).

34. Комплексний пакет загальнодержавних антикризових заходів подолання наслідків пандемії та створення передумов до сталого соціально-економічного зростання. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2020. URL: https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/COVID_Антикризові_заходи_Id1cWOb.pdf (дата звернення: 01.09.2021).

35. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 279 с.

36. Корнева О. В. Формирование процессно-ориентированного бюджетирования на береговых рыбоперерабатывающих предприятиях : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10. Санкт-Петербург, 2016. 195 с.

37. КУБ – Країна підприємців. URL: <https://kub.pb.ua/> (дата звернення: 18.06.2021).

38. Кузакова О. А. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.10. Санкт-Петербург, 2008. 130 с.

39. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві. Київ : Кондор, 2008. 312 с.

40. Лайчук С.М. Класифікація підприємств малого бізнесу в Україні та за кордоном: порівняльний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2007. № 4 (42). С. 217–223.

41. Лаптев В. В., Занковский С.С. Предпринимательское (хозяйственное) право. Москва : ВолтерсКлувер, 2006. 560 с.

42. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих / Пер. с нем.; под ред. Ю. Г. Жукова. Москва : Финансы и статистика, 1992. 208 с.

43. Марченко про "5-7-9": Ми працюємо, щоб оновити програму. Економічна правда. 10.08.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/08/10/676762/> (дата звернення: 01.09.2021).

44. Мельник О. Г. Класифікація та призначення бюджетів підприємства. *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. 2003. № 484. С. 312–319.

45. Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Пер. с англ.; под ред. Л. И. Евенко. Москва : Вильямс, 2008. 672 с. URL: <https://socioline.ru/pages/mmeskon-malbert-fhedouri-osnovy-menedzhmenta> (дата звернення: 26.05.2021).

46. Міністр фінансів провів нараду щодо активізації участі держбанків в програмі «Доступні кредити 5-7-9 %». Міністерство фінансів

України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministr_finansiv_proviv_naradu_shchodo_aktivizatsii_uchasti_derzhbankiv_v_programi_dostupni_kreditu_5-7-9-2187 (дата звернення: 01.09.2021).

47. Мінцифри презентувало онлайн-інструменти для бізнесу в карантин. Урядовий портал. 09.02.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-prezentovalo-onlajn-instrumenti-dlya-biznesu-v-karantin> (дата звернення: 01.09.2021).

48. Мінняйло Н. Гроші на бізнес від держави. В розвинених країнах уряди дають дешеві кредити малим підприємствам. Аналітичний центр ТЕКСТИ.ORG.UA. 30.06.2017. URL: http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi_na_biznes_vid_derzhavy_V_rozvyenyh (дата звернення: 01.09.2021).

49. Молвинский А. Типичные ошибки при построении систем бюджетирования. Финансовый директор. 2014. №6. URL: <http://fd.ru/articles/9665-tipichnye-oshibki-pripostroenii-sistem-byudjetirovaniya> (дата звернення: 27.05.2021).

50. Мусостова Д.Ш., Бисаева Д.И. Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в Китае. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 1. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/01/10707> (дата звернення: 01.09.2021).

51. НБУ рекомендує банкам реструктуризувати кредити позичальникам, які постраждали через пов'язані із пандемією обмеження. 27.03.2020 р. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-rekomenduye-bankam-restrukturizuvati-kreditu-pozichalnikom-yaki-postrajdali-cherez-povyazani-iz-pandemiyeyu-obmejennya> (дата звернення: 01.09.2021).

52. Нидлз Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д. Принципы бухгалтерского учета / Пер. с англ.; под ред. Я. В. Соколова. 2-е изд. Москва : Финансы и статистика, 2004. 496 с. URL: <https://baguzin.ru/wp/belverd-nidlz-printsipy-buhgaltersko/> (дата звернення: 28.05.2021).

53. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва : Начала, 1997. 260 с.

54. Ольвінська Ю. О. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=814> (дата звернення: 01.09.2021).

55. Опитування Співки українських підприємців: половина підприємців здатні протриматися в умовах карантину не більше місяця.

02.04.2020 р. URL: <https://sup.org.ua/uk/news/419> (дата звернення: 01.09.2021).

56. Офіційний сайт Державної установи «Офіс з розвитку підприємництва та експорту». URL: <https://epo.org.ua/about/>(дата звернення: 01.09.2021).

57. Партин Г. О., Заdereцька Р. І. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 232 с.

58. Паскалова А. Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємства : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.08. Київ, 2016. 242 с.

59. Петров В. Три основні форми бюджету. Як розробити та що врахувати у 2019 році? Довідник економіста. 2018. № 12. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/DG190015?an=1115> (дата звернення: 29.05.2021).

60. Политковская И. В., Ермилова Н. П. Актуальность применения современных технологий управления финансами. *Автотранспортное предприятие*. 2016. № 9. С. 34-39.

61. Полювання на кредит 5–7–9 %: чому з 700 тисяч малих і середніх підприємств України пільгові позики отримали тільки 2,5 тисячі. Радіо Свобода. 26.08.2020 р. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/problemu-deshevux-kredytiv/30803915.html> (дата звернення: 01.09.2021).

62. Попова Л. В., Исакова Р. Е., Головина Т. А. Контроллинг : учеб. пособ. Москва : Дело и Сервис. 2003. 191 с.

63. Правовые проблемы малого предпринимательства / отв. ред. Т. М. Гандилов. Москва : Зкзамен, 2001. 320 с.

64. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Закон України від 4 грудня 2020 року № 1072-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072-20#Text> (дата звернення: 01.09.2021).

65. Про затвердження Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 534. URL: [https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-](https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya)

derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520 (дата звернення: 16.06.2021).

66. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 2 березня 2012 р. № 4618-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.

67. Програма не досягла цілі: банки просять згорнути антикризові кредити під 5-7-9 % від Зеленського. Економічна правда. 9.08.2021 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/08/9/676698/> (дата звернення: 01.09.2021).

68. Прутська О. О., Ярова Ю. М. Державна підтримка підприємницької діяльності в аграрному секторі. *Збірник наук. пр. Вінниць. нац. аграр. ун-ту*. 2013. № 1 (76). С. 112 -122.

69. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 344 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Ptaschenko_Liana/Finansovy_i_kontrolinh.pdf (дата звернення: 30.05.2021).

70. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

71. Рудик Н. І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 392–395.

72. Самочкин В. Н., Пронин Ю. Б., Логачева Е. Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. 2-е изд. Москва : Дело, 2002. 374 с.

73. Скоробогатова Н. Є. Ліквідність як фактор управління фінансовим розвитком промислових підприємств. *Вісник КНУТД*. №2. 2012. С. 149–157.

74. Стефанюк Н. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. 146–153.

75. Стешенко О.Д. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 70-71, 2020. С. 75–82.

76. Стрільчук Л. В., Стрільчук Ю. І. Вплив банківського кредитування на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4/2. С. 21-23.

77. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев : Ольга; Ника-центр, 2002. 208 с.

78. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с. URL: <https://buklib.net/books/21925/> (дата звернення: 31.05.2021).

79. Тирінов А. В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економ. науки*. 2019. Вип. 34. С. 149-152.

80. Ткаченко А. М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16). С. 145–148.

81. Томнюк Т.Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16 (червень, 2018). С. 527–532. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/80.pdf (дата звернення: 01.09.2021).

82. Томнюк Т.Л. Фактори забезпечення економічного зростання в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6399> (дата звернення: 01.09.2021).

83. Федчишина Н. М. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.09. Київ, 2016. 233 с.

84. Финансовое планирование в организациях : учеб. / Под ред. Л. Г. Паштовой. Москва : КНОРУС, 2019. 274 с. URL: <http://library.fa.ru/files/Pashtova.pdf> (дата звернення: 02.06.2021).

85. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами : підруч. 7-ме вид., перероб. і допов. / М. Ф. Огійчук та ін. Київ : Алерта, 2016. 1040 с.

86. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 178–181.

87. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. Москва : Финансы и статистика, 1997. 765 с.

88. Хорват и партнеры. Концепция котроллинга : Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Пер. с нем. М. Гавриш, С. Данишевич, В. Толкач. 4-е изд. Москва : Альпина Паблишерз, 2009. 269 с. URL: <https://www.alpinabook.ru/catalog/book-5921/> (дата звернення: 06.06.2021).

89. Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учёт: управленческий аспект / Пер с англ.; под ред. Я. В. Соколова. Москва : Финансы и статистика, 2004. 416 с.

90. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ.; под ред. Р. В. Кащеева Москва: ООО «Вершина», 2005. 256 с. URL: <https://altairbook.com/category/12368-finansovyy-analiz-ocenka-uchet-i-planirovani/page-61.html> (дата звернення: 06.06.2021).
91. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 2008. 464 с.
92. Черненко С. М. Роль малого підприємництва у створенні інноваційно-конкурентного середовища України в регіональних інноваційних системах. *Проблеми економіки*. 2012. Вип. 3. С. 56-61.
93. Чистов С. М., Никифоров А. Є., Мельник А. Ф. Особливості сучасної парадигми державного регулювання економіки. *Наука й економіка*. 2005. № 3. С. 103-110.
94. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підруч. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2013. 375 с.
95. Шеремет А. Д., Ионова А. Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ : учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва : ИНФРАМ, 2008. 479 с.
96. Шим Д. К., Сигел Д. Г. Основы коммерческого бюджетирования. Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ.; под ред. И. Г. Гладкова. Санкт-Петербург : Азбука: Бизнес Микро, 2003. 476 с.
97. Штрайт Б., Петрик О. Контролінг і управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 1995.
98. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Дело и Сервис, 2005. 588 с.
99. National Small Business Association. NSBA 2017 Year-End Economic Report. URL: <http://nsba.biz/wp-content/uploads/2018/02/Year-End-Economic-Report-2017.pdf> (дата звернення: 01.09.2021).