

збірник наукових праць. – Випуск 257: В 7 т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 613-619.

**Анотація.** Предложены ключевые задачи по обеспечению правовой безопасности предприятия. Сформирована система показателей оценки уровня правовой безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** правовая безопасность предприятия, оценка уровня правовой безопасности, система показателей оценки правовой безопасности.

**Summary.** Key tasks to providing of enterprise legal security are proposed. The system of indicators to assessment the level of legal security was formed.

**Keywords:** enterprise legal security, estimation of legal strength security, system of indicators the level of legal security.

*Рецензент д.е.н., професор ХНУРЕ Костін Ю.Д.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Назаренко І.Л.*

УДК 005.51:005.21

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Кондусова Л.Ф. к.е.н., доцент,  
Гуріна Д.Ю., студентка (ХНЕУ)*

*У статті приділяється увага етапам розробки та реалізації стратегічного планування управління фінансовими ресурсами на підприємствах України. Визначені елементи процесу стратегічного планування, проаналізовано наведені елементи процесу стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, фінансові ресурси, процес стратегічного планування, стратегічний потенціал, стратегічна карта.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.**

Стратегічне планування являє собою циклічний управлінський процес, який передбачає розробку місії підприємницької структури, визначення комплексу цілей та вибору серед них пріоритетних, аналіз нестабільності зовнішнього середовища, розробку оптимальної стратегії та визначення необхідних ресурсів для її реалізації. Процес розробки, аналізу, затвердження та забезпечення реалізації стратегічних планів є новим підходом в управлінні. Важливою умовою ефективного процесу стратегічного планування є вміння управлінця мислити стратегічно. Але не дивлячись на стратегічну сутність, спрямованість розвитку організації, планування її діяльності може бути короткостроковим. При цьому, уникнення наслідків прорахунків, допущених в результаті стратегічного планування, не можливе за допомогою тактичних кроків в процесі функціонування організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела.**

Дослідженням управлінських аспектів і фінансового менеджменту займалися В.Г.Андрійчук [1], І.Т.Балабанов [2], І.А.Бланк [3], В.В.Ковальов [8], Л.Н.Павлова [10] та інші.

Серед зарубіжних вчених, які займалися питаннями фінансового менеджменту, функціонування фінансових активів, грошових коштів корпорацій, можна виділити: Ю. Бріггема [4], Д. Джонса [5], П. Друкера [5], Дж. Кейнса [7] та інші.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.**

Аналіз етапів розробки стратегічного плану будівельного підприємства, орієнтованого на покращення системи управління фінансовими ресурсами.

**Формування цілей статті.**

Метою цієї статті є визначення головних елементів стратегічного плану управління фінансовими ресурсами, для удосконалення цього процесу на підприємстві будівельної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

На першому етапі проводиться кількісне оцінювання стратегічного потенціалу по виділених чотирьох його елементах (загальне управління, маркетинговий, інноваційний і виробничий), на основі оцінки забезпеченості кожного елемента ресурсами різних типів (кадрові, матеріально-технічні й фінансові й інформаційно-технологічні). У результаті одержуємо ромб ефективності використання потенціалу підприємства (рис. 1.).

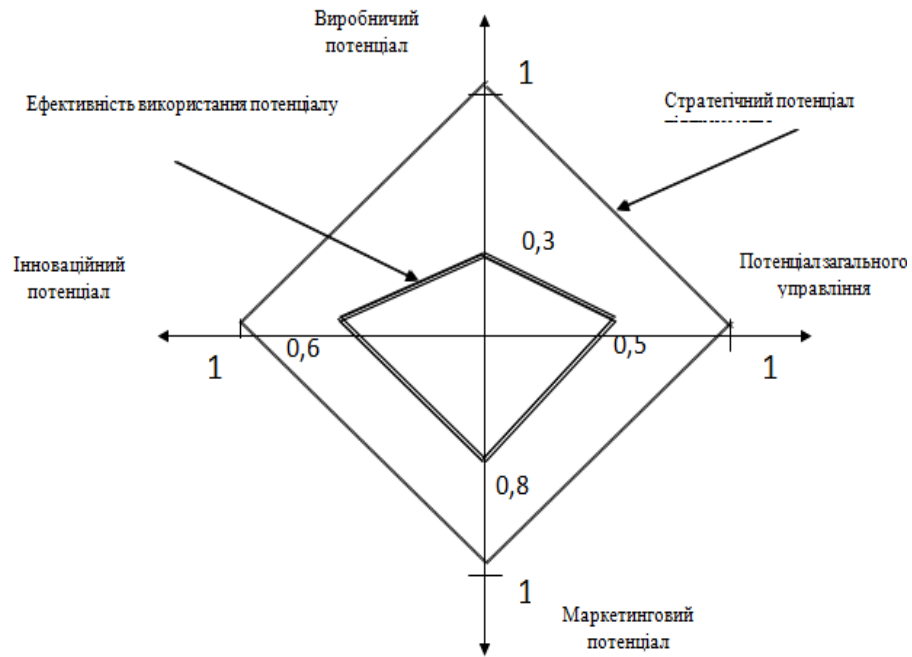


Рис. 1. Ромб ефективності використання елементів стратегічного потенціалу підприємства

Використаємо графоаналітичний метод аналізу «Ромб ефективності». Форма ромбу ефективності може бути двох типів, правильної форми ромба (тобто вектори, що створюють його, є однаковими або наближаються до цього), та спотворену форму ромбу. На досліджуваному підприємстві, ми спостерігаємо перший тип, таке підприємство має збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності, якщо б ромб потенціалу підприємства наближається до другого типу, то підприємницький потенціал потребує

негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

З огляду на необхідність удосконалення системи стратегічного управління пропонується застосування такого програмного продукту, як Business Studio – система бізнес-моделювання процесів, організаційної структури та системи управління підприємством, за допомогою якого було побудовано стратегію управління фінансовим ресурсами підприємства (рис. 2.).

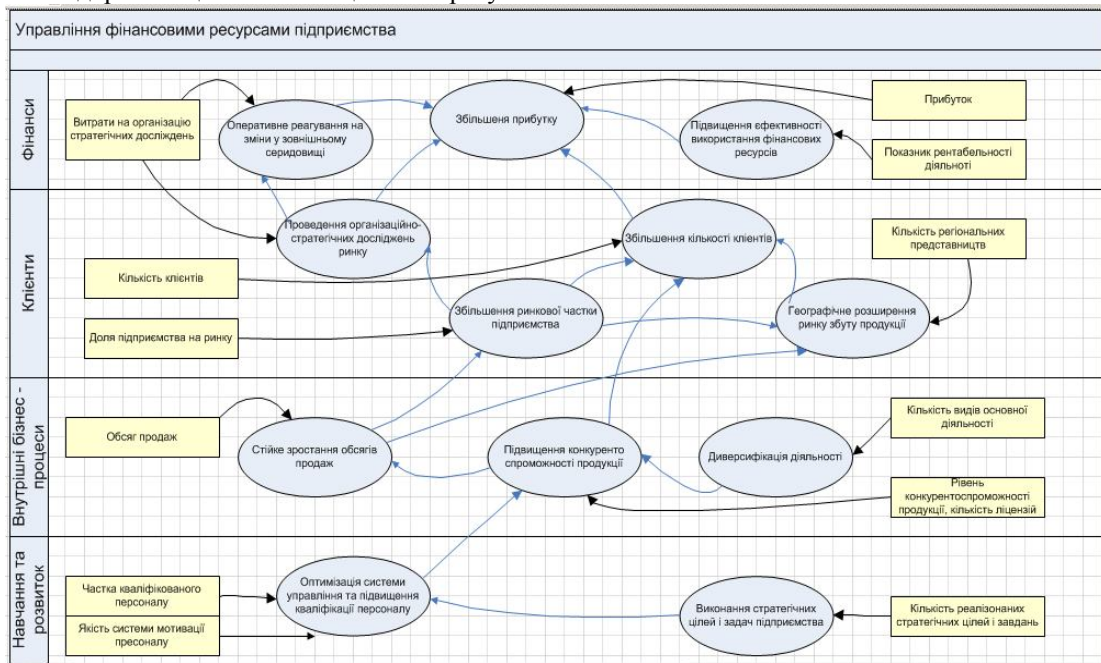


Рис. 2. Стратегія управління фінансовим ресурсами підприємства

Таким чином, на першому рівні стратегічної карти, наведеної на рисунку, розташовується проекція фінансів підприємства, яка охоплює стратегії збільшення прибутку, оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі, підвищення використання обігових коштів та ефективності управління фінансами.

На другому рівні розташовується проекція клієнтів, яка відображає, як організація прагне виглядати в очах клієнтів, тобто це конкурентна пропозиція компанії. У даному випадку проекція клієнтів охоплює стратегії збільшення кількості клієнтів, географічне розширення ринків збуту, а також збільшення ринкової частки підприємства по всьому асортименту продукції.

На третьому рівні стратегічної карти розташовується проекція внутрішніх бізнес-процесів, яка визначає ключові внутрішні процеси, в яких підприємство повинне перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражені в конкурентній пропозиції. Проекція охоплює стратегії зростання обсягів продажів, диверсифікацію діяльності, а також підвищення конкурентоспроможності продукції. В основі загальної стратегічної карти лежить проекція навчання і зростання, яка визначає основні елементи культури, технології і навичок, які критично важливі для підприємства, якщо воно дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, а значить, і стратегію. Проекція охоплює стратегії оптимізації системи управління та підвищення кваліфікації персоналу, а також виконання стратегічних цілей і завдань підприємства. Отже, створення стратегічної карти – необхідний крок для визначення перспектив, цілей і показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті дозволяють підприємству ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях підприємства. Стратегічна карта дає можливість донести до окремих підрозділів і співробітників підприємства їх роль у реалізації стратегії

Одже, на перший та другий етап розробки стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства влучають в себе збір даних, аналіз, визначення переваг та недоліків. Завдяки цьому було обґрунтовано необхідність розробки стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства. На базі проведеного аналізу можна виділити рекомендації, та ключеві моменти. Особливу увагу потрібно звернути на дебіторську заборгованість, при вона повинна сприяти зростанню обсягу продаж шляхом надання комерційного кредиту і тим самим зростанню прибутку, підвищенню конкурентоздатності за допомогою відстрочки платежів, потрібно ввести процедуру визначення

рівня ризику неплатоспроможності покупця, а також розрахунків планового розміру резерву сумнівних боргів, надання рекомендацій по роботі з фактично або потенційно неплатоспроможними покупцями. Також слабким місцем для досліджуваного підприємства є відсутність залучених джерел фінансових ресурсів, тому потрібно включити їх пошук та управління у стратегію, вона повинна включати управління фінансовими ризиками, ідентифікація окремих видів ризиків, пов'язаних з фінансовою діяльністю підприємства, оцінку широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня фінансових ризиків, вибір та використання методів оцінки ймовірності настання ризикової події за окремими видами фінансових ризиків, визначення розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикованої події, вивчення факторів, які впливають на рівень фінансових ризиків підприємства, визначення напрямків нейтралізації негативних наслідків фінансових ризиків, вибір форм і видів страхування ризиків.

Серед слабких місць процесу управління фінансовими ресурсами

досліджуваного підприємства, як вище було зазначено є наявність значної інвестиційної привабливості, але невикористання цієї переваги. Тому у стратегії потрібно прописати отримання та управління інвестиціями, як важливим джерелом отримання фінансових ресурсів. Розділимо управління реальними інвестиціями – частина політики підприємства, яка направлена на підготовку, оцінку та реалізацію найбільш ефективних проектів залучення інвестицій, та управління фінансовими інвестиціями самого підприємства, що забезпечує вибір найбільш ефективних фінансових інструментів, вкладення капіталу і своєчасне його реінвестування. Для першого потрібно виконати такі умови: аналіз обсягів можливих реальних інвестицій у підприємство, визначення форм реальних інвестицій вигідних як для інвестора так і для досліджуваного підприємства, розробка бізнес-планів під реальні інвестиції, в якому проводиться оцінка ефективності окремих видів інвестиційних проектів.

Оскільки стратегія підприємства повинна урахувувати найбільшу кількість варіантів розвитку підприємства, а досліджуваного підприємства, як було зазначено у розділі два, мало збитки, та проблеми з замовленнями у минулому періоді, то потрібно розглянути варіант банкрутства та антикризового управління. Оскільки існують моделі оцінки загрози банкрутства то вважаємо за доцільно включити їх у етап аналізу стану підприємства. Досліджуваного підприємства повинен

дотримуватися таких принципів постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги, рання діагностика кризових явищ, диференціація індикаторів кризових явищ в залежності від ступеня їх загрози фінансового стану підприємства.

На підприємстві бази практики спостерігалась проблема управління прибутками і витратами, через відсутність довгострокового фінансового планування, тому пропонується ґрунтуючись на політиці максимізації прибутку підприємства, використовувати операційний важіль, що показує, у скільки разів може змінитись значення прибутку при збільшенні (зменшенні) обсягу продажів. Оскільки сила дії операційного важеля залежить від співвідношення постійних і змінних витрат, його можна використовувати для управління структурою витрат підприємства, обираючи оптимальну.

Серед політики управління власним капіталом, зазначимо, що на даний момент він є головним джерелом фінансових ресурсів досліджуваного підприємства, то надамо такі рекомендації: у стратегії повинні бути описано етап аналізу формування власних фінансових ресурсів підприємства у попередньому періоді, визначення загальної потреби у власних фінансових ресурсах, оцінка вартості залучення власного капіталу із різних джерел, забезпечення максимального обсягу залучення власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел, розробка механізму оптимального співвідношення між зовнішніми і внутрішніми джерелами формування власних фінансових ресурсів.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.**

У цілому результати, які отриманні у процесі дослідження, дозволяють виділити головні елементи стратегічного плану управління фінансовими ресурсами підприємства будівельної галузі України, та можуть бути використані на

інших підприємствах. У подальшому планується включити отриманні результати у роботу стосовно розробки загального стратегічного плану підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик/ В.Г. Андрійчук, Л. Бауер –К.: КНЕУ, 1998. – 132 с.
2. Балабанов И.Т. Риск - менеджмент / И.Т.Балабанов – М.: Финансы и статистика, 1996. – 320 с.
3. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 592 с.
4. Брігхем Ю. Основы финансового менеджмента / Ю. Брігхем – К.: Знання, 1997. – 260 с.
5. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями: Хрестоматия "Управление изменением"/ Д. Джонсон– М.:МЦДО "ЛИНК", 1996. –155 с.
6. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: Новаторство і підприємництво / П. Друкер / Пер. з англ. В.Гуля. – К.: Україна, 1994. – 184 с.
7. Кейнс Дж. Общая теория занятости и денег / Дж. Кейнс – М.: 1978 – 490 с.
8. Ковалев В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. / В.В. Ковалев – М.: Финансы и статистика, 1996. – 320 с.
9. Марюта А. Пути повышения эффективности финансово –экономического управления предприятиями и их конкурентоспособности / А. Марюта // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 40–48
10. Павлова Л.Н. Финансы предприятия / Л.Н. Павлова – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 403 с.

**Аннотація.** В статті уделється внимание этапам создания и реализации стратегического планирования управления финансовыми ресурсами на предприятии Украины. Определенные элементы процесса стратегического планирования и, проанализированы следующие элементы процесса стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, процесс стратегического планирования, стратегический потенциал, стратегическая карта.

**Summary.** The article focuses on the improvement of the mechanism of development and implementation of strategic planning of financial resources management in the Ukraine. Defined elements of strategic planning process analyzes are elements of the strategic financial management enterprise.

**Keywords:** strategic planning, financial resources, strategic planning process, strategic potential, the strategic map.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Колодієв О.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*