



УДК 338.984
JEL Classification D210

Лазаренко Дмитро

д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і аудиту
Донбаський державний педагогічний університет
м. Слов'янськ, Україна
E-mail: lazd77@gmail.com

Сіренко Станіслав

старший викладач кафедри обліку і аудиту
Донбаський державний педагогічний університет
м. Слов'янськ, Україна
E-mail: lazd77@gmail.com

ОСНОВНІ АСПЕКТИ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація

Вступ. Нагальні потреби підвищення ефективності стратегічного фінансового планування призводить до необхідності пошуку нових механізмів управління фінансами підприємства, що забезпечують можливість адекватної оцінки і прогнозування його фінансово-господарського стану, виявлення прихованих джерел втрат, а також виявлення потенційних резервів підвищення прибутковості продукції.

Методи. У дослідженні використано логічні методи і прийоми пізнання: аналіз, синтез, системний метод, узагальнення; емпіричні методи: спостереження, моделювання; наукові методи теоретичного дослідження: формалізація.

Результати. У статті проведено систематизацію та аналіз стратегічного фінансового планування та визначено два узагальнені завдання, які стосуються верхнього і нижнього рівнів стратегічного фінансового планування. Розкрито зв'язок між вихідними даними і результатами вирішення цих завдань. Визначено раціональну послідовність їх вирішення.

Перспективи. Створення теоретичної бази формування управлінських рішень, що сприяють розробці концепції стратегічного фінансового планування, вибору стратегічних напрямків діяльності підприємства і розробці економічної моделі раціонального розподілу ресурсів за цими напрямками.

Ключові слова: стратегічне планування, фінансове планування, бізнес-план, стратегічний напрям, системний аналіз, рівень планування, економічна модель.

Вступ. Сучасний стан економіки України характеризується інтенсивною динамікою зміни її основних складових, яка породжує невизначеність зовнішнього середовища для будь-якого підприємства, збільшує ризик його функціонування, суттєво ускладнює процес управління. Ефективність управління підприємством в найбільшій мірі залежить від ефективності та якості планування і управління його фінансовими ресурсами. Нагальні потреби підвищення ефективності фінансового планування призводить до необхідності пошуку нових механізмів управління

фінансами підприємства, що забезпечує можливість адекватної оцінки і прогнозування його фінансово-господарського стану, виявлення прихованих джерел втрат, а також виявлення потенційних резервів підвищення прибутковості продукції. Проблеми фінансового планування відіграють принципову роль в загальному процесі управління господарською діяльністю підприємства. Тому в нинішніх умовах трансформаційної економіки актуальним, на думку багатьох авторів, є розробка нових підходів до управління підприємством, заснованих на стратегічному фінансовому плануванні всіх видів діяльності підприємства, їх моделюванні і оптимізації.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблема розробки та функціонування системи фінансового планування на підприємстві присвячено велике число робіт зарубіжних і вітчизняних вчених, з яких найбільш істотний внесок у вирішення даних проблем зробили Ф. Абрамс, І. Ансофф, Дж. Куїнн, Г. Стрікланд, А. Томпсон, І.А. Бланк, А.А. Гапоненко, А.П. Панкрухін, Ю.Г. Лисенко, В.М. Андрієнко, В.Н. Амітана, В.П. Савчук, В.В. Ковальов, А.І. Добринін, Л.С. Тарасевич, І.А. Шестова та інші.

Проблеми організації та інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового планування в загальній системі стратегічного планування діяльності підприємства розглядають в своїх працях відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема, М. Міллер, Ф. Модільяні, Дж.К. Ван Хорн, І.А. Бланк, О.А. Гапоненко, О.П. Панкрухін, О.І. Добринін, Л.С. Тарасевич та ін.

Разом з тим, аналіз актуальних досліджень і наукових публікацій, присвячених проблемам фінансового планування в умовах сучасної економіки України, виявляє наявність багатьох невирішених питань, пов'язаних зі створенням і застосуванням кількісних методів аналізу економічної ефективності майбутніх напрямків діяльності підприємств та оптимізації управління ними.

Мета. Метою дослідження є систематизація та аналіз основних аспектів концепції системного стратегічного фінансового планування, що забезпечує комплексне вирішення приватних завдань стратегічного фінансового планування з урахуванням їх взаємозалежності і взаємозв'язку.

Загальна задача полягає в розробці моделі оптимізації розподілу активів виробничого підприємства за стратегічними напрямками діяльності на перспективу з урахуванням відмінностей в рентабельності і рівнях ризику діяльності в різних сферах бізнесу, а також в розмірах розміщеного в них капіталу.

Методологія дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і розкриття теми дослідження використовувались загальнологічні методи і прийоми пізнання: аналіз, синтез, системний метод, узагальнення; емпіричні методи: спостереження, моделювання; наукові методи теоретичного дослідження: формалізація.

Результати. З метою ефективного управління суб'єктами господарської діяльності використовуються механізми сучасного планування. Серед планів, які формуються для задоволення управлінських потреб основними є стратегічний, виробничий і фінансовий. Перший розробляється в системі стратегічного планування, виробничий і фінансовий, в основному, в системі оперативного планування.

В системі тактичного планування, як правило, мова йде про локальні бізнес-плани з розвитку діючих і розробки нових виробництв. І в стратегічному плані, і в локальному бізнес-плані, обов'язково присутні більш-менш деталізовані фінансові розділи, що включають дані щодо прогнозу інвестицій, обсягів реалізації у вартісному вираженні, основних параметрів доходів та витрат, рентабельності тощо. Доцільність відокремлення такого розділу в самостійний фінансовий план залежить від різних чинників [1]. В основі фінансового планування лежать стратегічний і виробничі плани.

Фінансове планування – це управління процесами створення, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства. З визначення зрозуміло, що фінансове планування є складовою частиною стратегічного планування і містить його основні риси, концепцію і основні принципи. Комплексний характер фінансового планування відображений на рис. 1.

У переліку основних етапів фінансового планування виділяють два блоки. Перший – «етап вибору стратегії – довгострокове планування» і другий – «етап вироблення тактики – короткострокове планування».

Економічний зміст завдань, що становлять сутність виділених блоків фінансового планування, дозволяє розбити їх на дві групи:

- вибір стратегічних напрямків діяльності і розподіл коштів за обраними напрямками діяльності;
- розподіл коштів між альтернативними проектами для кожного стратегічного напрямку.

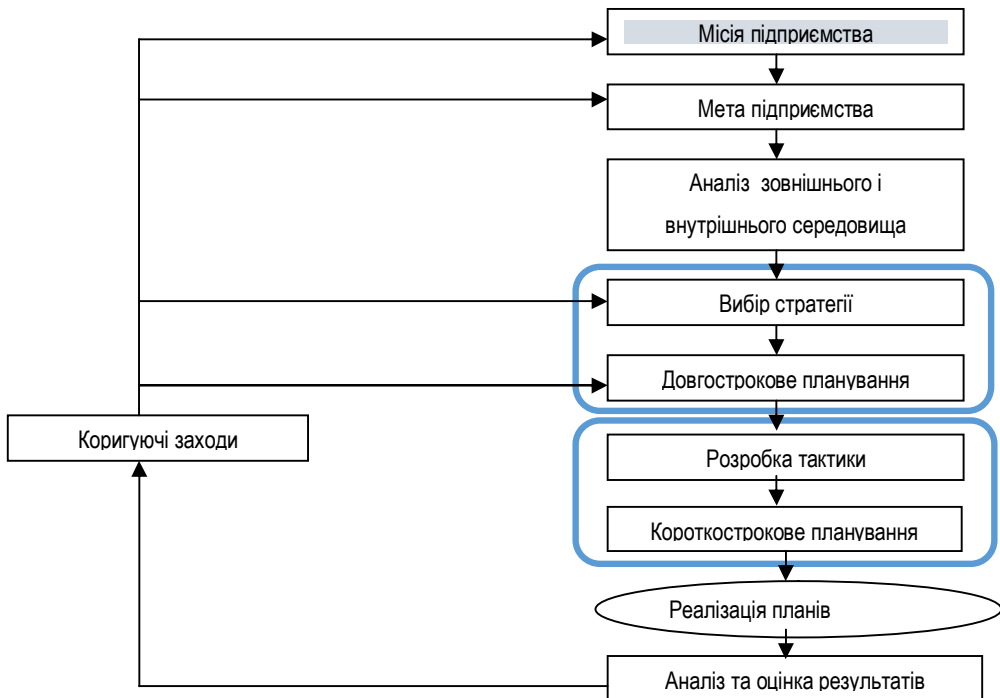


Рис. 1. Основні етапи фінансового планування підприємства*

* Розроблено автором

Завдання з першої групи будемо називати завданнями верхнього рівня, а завдання другої групи, відповідно, – нижнього рівня. Системний аналіз цих задач дозволяє виявити внутрішній конструктивний взаємозв'язок між ними, встановити спільність інформаційного і схожість методичного забезпечення їх вирішення, а також забезпечити їх структурування.

Найважливіші завдання верхнього рівня полягають у виборі стратегічних напрямків і раціональному розподілі вкладеного капіталу за цими стратегічними напрямками. При цьому відповідно до концепції стратегічного планування фінансове прогнозування (довгострокове планування на перспективу) ґрунтується на портфельній стратегії, яка визначає портфель стратегічних напрямків діяльності (сфер бізнесу, зон господарювання) підприємства і стратегію управління портфелем [3]. На підставі портфельної стратегії планується (прогнозується) розподіл фондів підприємства. Складність цього завдання визначає потреба в подальшому розвитку методів фінансового планування, заснованих на ефективному формуванні та управлінні господарським

портфелем підприємства. При цьому виникає необхідність використання в фінансовому аналізі, прогнозуванні та плануванні показників, які відповідають міжнародним стандартам обліку.

Стратегічне фінансове планування вимагає створення таких нових механізмів управління фінансами підприємства, які б дозволяли на етапі планування проводити оцінку та оптимізацію майбутньої фінансово-господарської діяльності, виявляти резерви підвищення прибутковості продукції шляхом оптимізації її номенклатури, комерціалізації ефективних продуктивних інновацій. Тому розвиток методів фінансового планування, заснованих на ефективному формуванні та управлінні господарським портфелем підприємства, сприяє підвищенню рентабельності використання наявних активів та інвестицій, активізації інноваційної діяльності, зростанню конкурентоспроможності підприємства. При формуванні та виборі портфельної стратегії важливу роль відіграє визначення інвестиційної привабливості конкретних сфер діяльності.

Вона визначається зовнішніми по відношенню до підприємства факторами. Серед них визначальне значення мають:

- характеристика галузі (рівень рентабельності вкладеного капіталу, оборотність активів, їх ліквідність, частка експорту, залежність від імпорту та ін.);
- характеристика ринку (рівень конкуренції, фактичні і потенційні обсяги попиту і його стабільність);
- рівень державного регулювання (ціни, пільги та ін.).

На початковому етапі формування портфеля і стратегії управління ним проводиться якісний аналіз і експертна оцінка привабливості окремих сфер діяльності з урахуванням їх відповідності ресурсам підприємства, а також привабливості портфеля в цілому з точки зору наявності у нього адаптивних властивостей і можливості забезпечення синергетичного ефекту. Для більш детального аналізу портфеля, оптимізації його структури та управління ним, зокрема, прогнозування оптимального розподілу активів підприємства, використовуються кількісні методи, економічні моделі.

За рахунок використання активів, що застосовуються підприємством за різними напрямками діяльності, формується певний прибуток (чистий). Частина цього прибутку спрямовується на виплату дивідендів (споживається), а решта розподіляється для збільшення активів (реінвестується). Ця процедура триває протягом певного інтервалу часу, що містить кілька послідовних етапів (стадій). Відповідна цій постановці завдання економічна модель повинна задовольняти сукупності вимог.

Вона має враховувати наступні вимоги:

- відмінності в рентабельності вкладень в різні сфери діяльності і можливу динаміку цієї рентабельності в межах горизонту планування;
- відмінності в рівнях ризику діяльності в різних сферах бізнесу і прогнозовану динаміку їх зміни;
- відмінності в розмірах початково розміщеного капіталу;
- можливий синергетичний ефект від вкладення в сфери бізнесу, пов'язані партнерством, спільністю економічних, соціальних та інших цілей;
- розходження в горизонті часу між моментами вкладення капіталу і отриманням прибутку в залежності від сфери бізнесу тощо.

Економічна модель, яка задовольняє перерахованим вимогам, є формальною основою відповідної оптимізаційної задачі розподілу капіталу за стратегічними напрямками діяльності. Це завдання належить до класу задач календарного планування, тобто спільне рішення повинно містити сукупність приватних рішень для кожного інтервалу планування. Важливо відзначити, що метод і технологія вирішення цього завдання залежать від обраного критерію ефективності розподілу капіталу зі стратегічних напрямків діяльності. Зауважимо, що результати вирішення цієї загальної задачі служать вихідними даними в сукупності завдань раціонального планування для кожного з обраних напрямків, що складають сутність тактичних завдань нижнього рівня.

На практиці стратегічний напрямок діяльності підприємства може бути реалізований в одному (або декількох) альтернативних проектах. Кожному такому проекту відповідає деяка певна сукупність інвестиційних проектів, реалізація яких забезпечує виконання проекту розвитку, причому ці сукупності для різних проектів розвитку можуть перетинатися. В якості міри ефективності для кожного з проектів розвитку природньо вибрати прибуток, що формується від реалізації проекту і залежить від обсягу коштів, що вкладаються у відповідні інвестиційні проекти.

Завдання вибору найкращого з конкуруючих проектів розвитку є нетривіальним з огляду на наступні обставини. По-перше, для фіксованого рівня коштів, вкладених в проект розвитку, його ефективність визначається як результат рішення задачі раціонального розподілу цих коштів між інвестиційними проектами – складовими проекту розвитку. По-друге, при зміні значень обсягу вкладених коштів буде змінюватися і найкращий проект розвитку зі своїм індивідуальним набором інвестиційних проектів. По-третє, інвестування проекту розвитку здійснюється за рахунок позикових коштів, причому плата за використання цих коштів є нелінійною функцією величини позикових коштів (позики).

Тому і значення рентабельності для кожного з проектів розвитку, внаслідок ефекту фінансового важеля, буде складною функцією величини позики.

$$E_{ФВ} = \left(P_e - \frac{Плз}{ПК} \right) \times \frac{ПК}{ВК}, \quad (1)$$

$E_{ФВ}$ – ефект фінансового важеля;

P_e – економічна рентабельність;

$ПК$ – позиковий капітал;

$ВК$ – власний капітал;

$Плз$ – плата за позикові кошти.

Значення прибутку для кожного з проектів розвитку, що визначається як різниця між доходом від реалізації проекту і витратами, буде складною функцією величини позики. Зрозуміло, що конкретні результати вирішення завдання вибору найбільш ефективного варіанту проекту розвитку та розрахунку раціональної величини позики, що забезпечує реалізацію обраного проекту, визначаються результатами вирішення завдань верхнього рівня – обраним розподілом коштів зі стратегічних напрямків діяльності.

Так, порівняємо два підприємства з приблизно однаковим рівнем рентабельності, близько 15%. При цьому, існує відмінність в структурі джерел господарських засобів (пасив балансу). У підприємства А: актив – 3000 тис.грн.; у пасиві – 3000 тис. грн. Всі пасиви цього підприємства складаються з власних засобів. Тобто позикові засоби відсутні. У підприємства В: актив дорівнює 3000 тис. грн., а у пасиві питома вага власних засобів складає 50%.

Нетто-результат експлуатації інвестиції в підприємствах однаковий: 450 тис. грн. (15%).

Якщо ці підприємства не сплачують податків, то:

- підприємство А одержує 450 тис. грн. виключно завдяки експлуатації власних засобів, які є джерелом всіх активів. Рентабельність власних засобів:

$$450/3000 * 100\% = 15\%$$

- підприємство В з тих же 450 тис. грн. має спочатку сплатити відсотки по своїм зобов'язанням (кредиторській заборгованості). При розрахунковій середній ставці відсотка 12% ці фінансові витрати становитимуть 180 тис. грн. (12% від 1500 тис. грн.). В цьому разі рентабельність власних засобів буде складати 18%:

$$(450 - 180) / 1500 * 100\% = 18\%$$

Маємо різну рентабельність власних засобів у результаті іншої структури фінансових джерел: у підприємства А – 15%, у підприємства В – 18%.

Ця різниця в рентабельності власних засобів, у нашому прикладі, і є ефектом фінансового важеля.

Дійсно, у підприємства В одна частина активу, що дає в цілому 15%, фінансується ресурсами, які обходяться в 12%.

Таким чином, існує прямиий зв'язок між завданнями верхнього і нижнього рівнів. Зауважимо, що є і зворотний зв'язок, оскільки економічні підсумки діяльності на нижньому рівні є інформаційною базою для оцінки досягнутого рівня рентабельності, розрахунку ризику та інших параметрів моделі верхнього рівня. Ці конкретні дані використовуються, в разі необхідності, для коригування структури і параметрів згаданих моделей. При цьому, виникає необхідність перерахунку результатів прийнятого на початковому етапі розподілу вкладеного капіталу.

Слід звернути увагу і на специфіку завдань нижнього рівня. Це завдання поетапного введення капіталу, виділеного для кожного конкретного стратегічного напрямку діяльності.

Відповідні економічні моделі повинні відповідати ряду специфічних вимог. Вони повинні враховувати:

- розміри початкового вкладеного капіталу;
- розміри кредитів, отриманих до моменту вирішення завдання, а також динаміку і розміри платежів за ним;
- можливість отримання нових кредитів і умови, на яких вони можуть бути видані;
- сукупність альтернативних проектів, в які можливе вкладення капіталу, з детальним описом моментів і розмірів надходжень при їх реалізації, з оцінкою ризику вкладень.

Важливо мати на увазі, що результати рішення задач нижнього рівня відображають специфіку діяльності для кожного із стратегічних напрямків.

Висновки і перспективи. Таким чином, проведений авторами аналіз відомих підходів до вирішення завдань фінансового планування дозволяє сформулювати ряд завдань, комплексне вирішення яких дозволить створити теоретичну базу формування управлінських рішень на основі системної концепції стратегічного фінансового планування. Наведемо перелік цих завдань.

1. Розробка концепції стратегічного фінансового планування, істотними рисами якої є системне вирішення всіх приватних завдань фінансового планування, а також рішення цих задач з урахуванням майбутнього стану зовнішнього середовища і об'єкта фінансування.

2. Вибір стратегічних напрямків діяльності підприємства з урахуванням його стану на момент прийняття рішення та майбутнього стану, можливостей зовнішнього фінансування, рентабельності вкладень в різні сфери діяльності і можливу її динаміку, відмінностей в рівнях ризику діяльності в різних сферах бізнесу, відмінностей у тимчасовому періоді між моментами вкладення капіталу і отриманням прибутку.

3. Розробка економічної моделі раціонального розподілу коштів зі стратегічних напрямків діяльності з урахуванням особливостей визначених цими напрямками планів матеріально-технічного розвитку, їх відмінностей в рентабельності на момент прийняття рішення та в майбутньому, можливостей рефінансування, можливостей використання зовнішнього фінансування.

Список використаних джерел

1. Савчук В. П. Управление финансами предприятия [Текст] / В. П. Савчук. – М.: Бинوم, 2003. – С. 244-245.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Качество разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд - М.: ЮНИТИ, 1998. – 556 с.
3. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Эльта-Н, 2001. – 512 с.
4. Гапоненко А. А. Стратегическое управление [Текст] / А.А. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
5. Экономическая теория [Текст] : учеб. / под ред. А. И. Добрынина, Л.С. Тарасевича. – С-Пб. : Питер, 2009. – 560 с.

6. Сиренко С. В. Стратегический подход к финансовому планированию на предприятии [Текст] / С.В. Сиренко // Экономика: проблемы теории та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – №189/4. – С. 966-971.

7. Сиренко С. В. Основные аспекты структуры источников финансирования предприятия [Текст] / С.В. Сиренко // Научно-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2013. – №3(32) 2013. – С. 113-117.

8. Сиренко С. В. Экономико-математическая модель формирования оптимального проекта плана материально-технического развития предприятия [Текст] / С. В. Сиренко // Вестник Национального Технического Университета "ХПИ". – 2004. – №27. – С. 61-64.

9. Ефективність планування, у тому числі витрат на енергоносії - запорука досягнення стратегічних цілей [Текст] : метод. посіб. / ІБСЕД, Ін-т бюджету та соц.-екон. дослідж., USAID, Проект "Зміцнення місцевої фінансової ініціативи" ; під. заг. ред І.Ф. Щербини ; [упорядкув.: Щербина І. Ф., Самчинська І. В., Чуркіна О. І.]. – К. : Нора-Друк, 2011. – 63 с.

Lazarenko Dmitry
Doctor of Science (Ekon.), Professor
Head of Department Accounting and Auditing
Donbass State Pedagogical University
Slovyansk, Ukraine
E-mail: lazd77@gmail.com
Sirenko Stanislav
Senior Instructor of Department Accounting and Auditing
Donbass State Pedagogical University
Slovyansk, Ukraine
E-mail: lazd77@gmail.com

KEY ASPECTS OF STRATEGIC FINANCIAL PLANNING CONCEPT AT AN ENTERPRISE

Abstract

Introduction. Urgent needs of increase of efficiency of strategic financial planning leads to the need to find new mechanisms for an enterprise financial management, providing the ability to adequately assess and forecast of its financial and economic status, detection of hidden sources of loss, as well as identify potential reserves of increase of profitability of production.

Methods. The study used logic methods and techniques of knowledge: analysis, synthesis, systematic method, synthesis; empirical methods: observation, modeling; scientific methods of theoretical research: formalization.

Results. The article carried the systematization and analysis of strategic financial planning and designated two generalized tasks related to the upper and lower levels of strategic financial planning. It revealed the connection between the source data and the results of these tasks. There is rational sequence of their solutions is defined.

Discussion. Creation of theoretical bases of formation of management decisions that contribute to the development of the concept of strategic financial planning, the choice of strategic directions of the company and the development of the economic model of rational distribution of resources in these directions.

Keywords: costs, algorithm, classification of costs, reporting forms, operating cost, cost management, financial expenses, expedient expenses.

References

1. Savchuk, V.P. (2003). *Upravleniye finansami predpriyatiya* [Finance Manage the enterprise]. Moscow: Binom.
2. Thompson, A., & Striklend, A. Dzh. (1998). *Strategicheskij menedzhment. Kachestvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic Management. The quality of the development and implementation of the strategy]. Moscow: UNITI.
3. Blank, I.A. (2001). *Osnovy investitsionnogo menedzhmenta* [Investment Management Basics]. Kyiv: Elta-N.

4. Haponenko, A. A., & Pankrukhin, A. P. (2003) *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic Management]. Moscow: Omega.
5. Dobrynin, A.I., & Tarasevych, L.S. (2009). *Ekonomicheskaya teoriya* [Economic theory]. St. Petersburg: Piter.
6. Sirenko, S. (2004). Strategicheskiy podkhod k finansovomu planirovaniyu na predpriyatii [Strategic approach to financial planning at the enterprise]. *Economy: problems of theory and practice. Dnepropetrovsk: DNU, 189/4, 966-971.*
7. Sirenko, S. (2013). Osnovnyye aspekty struktury istochnikov finansirovaniya predpriyatiya [Basic aspects of sources of funding structure enterprise]. *Biznes-navigator, 3(32), 113-117.*
8. Sirenko, S. (2004). Ekonomiko-matematicheskaya model' formirovaniya optimal'nogo proyekta plana material'no-tekhnicheskogo razvitiya predpriyatiya [Economic-mathematical model of optimal design of the material-technical development plan]. *Bulletin of the National Technical University "KPI", 27, 61-64.*
9. Shcherbyna, J. F., Samchynska, I. V., & Churkin, A. I. (2011). *Efektivnist' planuvannya , v tomu chysli vytraty na enerhonosii - zaporka dosyahnennya stratehichnykh tsiley* [The effectiveness of planning, including energy costs - the key to achieving strategic goals]. Kyiv: Nora-Druk.



УДК 005.336.4:339.37+331.108
JEL Classification M12

Семак Богдан

д.е.н., професор, проректор з наукової роботи
Львівський торговельно-економічний університет
м. Львів, Україна
E-mail: bbsema@ukr.net

Васильців Тарас

д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, кредиту та страхування
Львівський торговельно-економічний університет
м. Львів, Україна
E-mail: tqvas@mail.ru

Лупак Руслан

к.е.н., доцент кафедри економіки
Львівський торговельно-економічний університет
м. Львів, Україна
E-mail: economist_555@mail.ru

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація

Вступ. Інтелектуально-кадрове забезпечення є одним із найважливіших ресурсів та складових у системі управління торговельним підприємством. Його формування та ефективне використання створює необхідні передумови для забезпеченості підприємства кадрами, здатними генерувати інноваційну та інтелектуальну творчу діяльність, формувати сучасне матеріально-технічне та інформаційно-технологічне забезпечення обслуговування бізнес-процесів роздрібної торгівлі. Вдосконалення інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі дозволяє посилити їх конкурентні позиції та забезпечити життєздатність і розвиток в умовах посилення конкуренції та розвитку інформаційного суспільства.