

УДК 658.15

І.Б. Олексів

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

© Олексів І.Б. 2003

Розглядаються проблеми побудови схеми функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства, а також даються рекомендації щодо більш ефективного виконання функції фінансового планування на підприємстві.

In the paper the problems of elaborating the scheme of functioning financial resources management system are described. In addition to that the recommendations concerning the more effective executing of financial planning function are given.

Постановка проблеми. Фінансове планування є однією з конкретних функцій управління підприємством. Від коректного планування фінансових ресурсів залежить можливість підприємства отримати очікуваний фінансовий результат, і відповідно в майбутньому розраховувати на залучення кредитів та інвестицій. У багатьох країнах світу, і зокрема в США та Великобританії, саме фінансові результати діяльності підприємства першочергово враховуються і є визначальними при прийнятті рішення керівними персоналом про подальші заходи щодо реалізації стратегії та інвестором щодо здійснення інвестицій [1]. Тобто обґрунтоване фінансове планування на підставі аналізу тенденцій зміни фінансових показників діяльності підприємства і успішна реалізація таких планів є важливими факторами ефективного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Згідно з новітніми тенденціями розвитку теорії управління до системи планування на підприємстві загалом та до планування фінансових ресурсів зокрема рекомендується ставити ряд вимог [1, 2, 3, 4]:

- будь-яку функцію планування слід розглядати в контексті всієї системи управління підприємством, відповідно фінансове планування рекомендується розглядати у межах системи управління фінансовими ресурсами з урахуванням її взаємодії з іншими підсистемами управління;

- плани підприємства повинні бути адаптивними, тобто служба планування повинна мати здатність до швидкого реагування як на зміни зовнішнього середовища, так і на зміни у внутрішньому середовищі функціонування організації і внесення поправок в розроблені плани. Безперервні зміни, які відбуваються на ринку, швидка зміна технологій, мінливість політики і смаків споживачів призвели до того, що економічні суб'єкти почали відмовлятися від жорсткого планування, тобто плани розглядаються як такі, що можуть регулюватись протягом їх виконання;

- підприємство має розглядатись як відкрита система, тобто при розробці планів та їх коригуванні повинна враховуватися додаткова інформація, яка надходить із зовнішнього середовища.

Разом з тим відкритим залишається питання адаптації конкретних функцій планування підприємства і фінансового планування зокрема до зазначених вимог.

Постановка завдання. З метою дотримання зазначених вище вимог до функцій планування розглянемо фінансове планування в контексті загальної схеми функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1), яка розроблена на підставі аналізу [1—4].

Викладення основного матеріалу. Дослідимо кожний з етапів узагальненої схеми функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

Перші три етапи системи управління фінансовими ресурсами (рис. 1) репрезентують процес стратегічного планування на підприємстві. Згідно з [4, 92] стратегічне планування діяльності підприємства трактується як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формування цілей і визначення шляхів їх досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства до конкурентної боротьби на ринках тощо. На етапі стратегічного планування встановлюються якісні (цілі підприємства) та кількісні показники. У стратегічних цілях, які базуються на місії підприємства, міститься інформація про напрямок його розвитку. Зв'язок між кількісними та якісними показниками здійснюється з допомогою довгострокового прогнозування, яке дає можливість зробити висновок про реальність виконання поставлених якісних стратегічних цілей. На основі розгляду [2] зазначимо, що на даному етапі існує широкий спектр кількісних критеріїв розвитку підприємства, серед яких найчастіше виділяють максимізацію обсягу продажу, темпів продажу, прибутку, частки ринку тощо. При цьому в різних країнах різні цілі мають різний пріоритет щодо виконання. Зокрема на підприємствах Великобританії до найважливіших цілей, які враховуються при довгостроковому плануванні, відносять: досягнення встановленого значення темпу зростання (59 %), норми прибутку (59 %) та частки ринку (50 %). Для підприємств Японії характерними є такі цілі: досягнення встановленого значення обсягу продажу (88 %), обсягу прибутку (87 %) та дивідендів (43 %); для підприємств США — досягнення встановленого значення обсягу продажу (63 %), темпу росту (65 %) та структури капіталу (71 %).

Отже, на етапі стратегічного планування в контексті управління фінансовими ресурсами, як правило, встановлюються планові показники доходів та витрат, приймаються щодо них відповідні стратегічні рішення, здійснюється адаптація до зовнішнього середовища та визначаються основні джерела фінансування діяльності підприємства. На цьому етапі фактично здійснюється вибір напрямку управління фінансовими ресурсами підприємства.

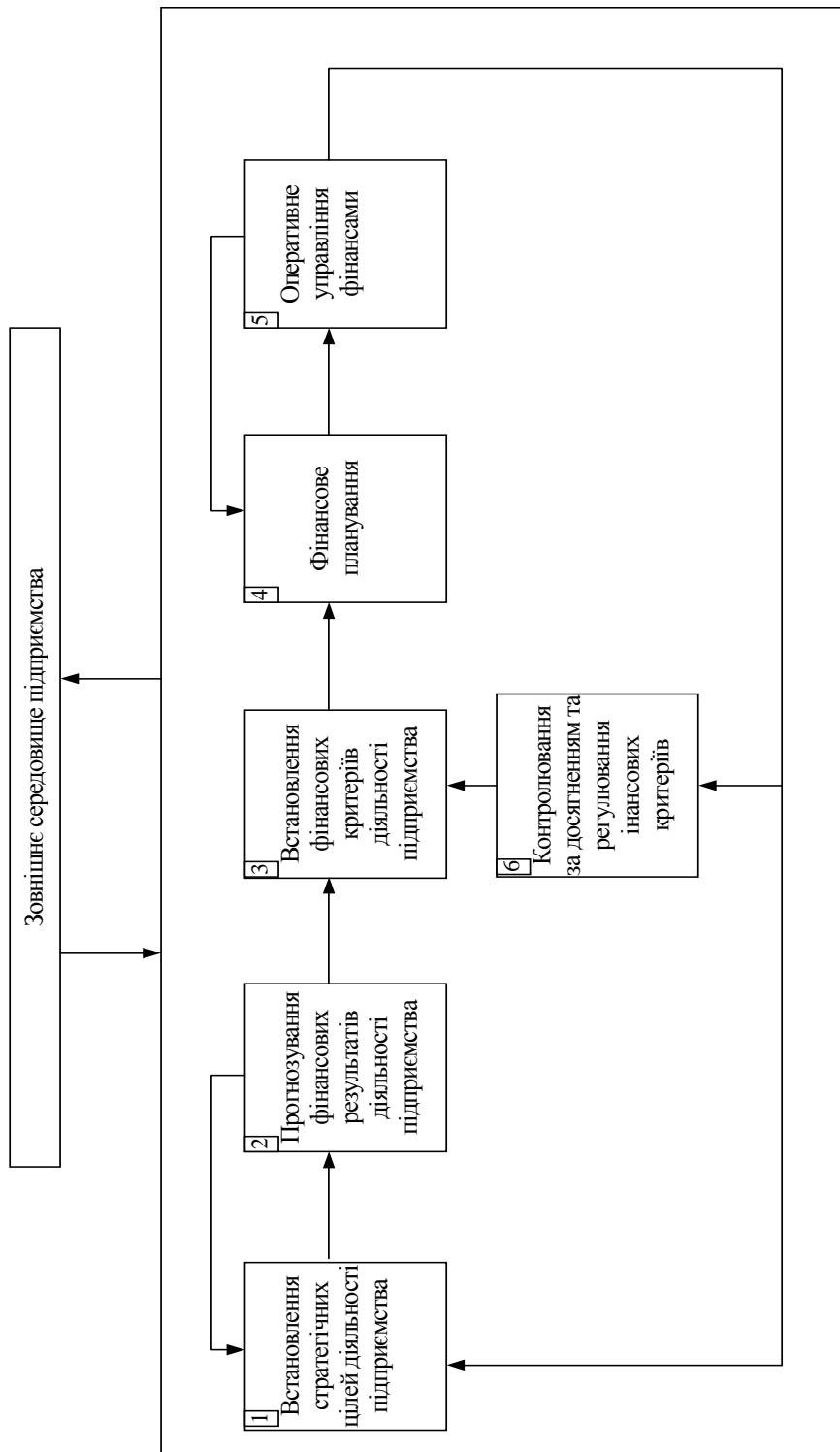


Рис. 1. Загальна схема функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства

Встановлення планових показників витрат, виручки від реалізації та прибутку може здійснюватись з використанням економетричних методів, наприклад регресійних, симульативних, авторегресивних моделей тощо. Зазначимо також, що такі кількісні планові показники мають фінансовий характер і є базою для розробки поточних фінансових планів.

Наступним етапом системи управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1, блок 4) є фінансове планування. Зазначимо, фінансове планування є складовою частиною процесу поточного планування і відповідно всього управлінського процесу, який здійснюється керівним персоналом підприємства.

Фінансове планування може визначатись як управління процесами створення, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів, яке здійснюється шляхом створення деталізованих фінансових планів [4, с. 301].

На підставі аналізу [1, 2, 3, 4] можна зробити висновок, що фінансове планування підприємства складається з таких етапів (рис. 2):

- оцінка поточного фінансового стану та знаходження основних недоліків в минулому використанні фінансово-економічних ресурсів підприємства;
- розробка альтернативних варіантів планових значень сукупності показників фінансового стану підприємства, що включає розробку альтернативних планових фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз доцільності залучення коштів із зовнішніх джерел фінансування та перехід від абсолютних до відносних планових значень показників;
- оцінка розроблених варіантів планових значень сукупності показників фінансового стану підприємства і вибір оптимального варіанта;
- розробка методів менеджменту (фінансових планів підприємства) у вигляді планового балансу та планового звіту про фінансові результати на основі вибраного прогнозу.

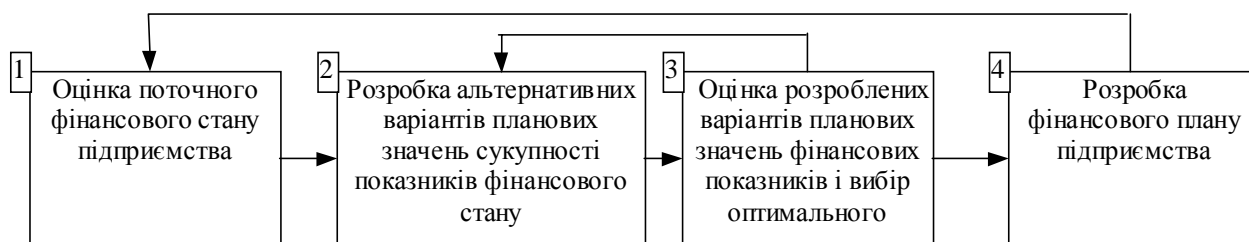


Рис. 2. Етапи фінансового планування підприємства

Зазначимо, що на етапах фінансового планування підприємства використовуються різні способи аналізу фінансового стану підприємства, планування фінансових результатів діяльності підприємства, джерел фінансування діяльності підприємства тощо. Серед таких способів можна виділити: метод відсотка від товарообороту, метод балансу грошових надходжень, метод врахування оборотності грошей тощо. Разом з тим результат аналізу літературних джерел [1, 2, 4] та рис. 1 свідчить про те, що неефективність планування фінансово-економічних ресурсів підприємства часто пояснюється суперечливими вислідами застосування методів фінансового аналізу та планування фінансових результатів діяльності підприємства, що обґрунтовується їх неадаптованістю до умов української економіки, тому

для планування фінансових ресурсів підприємства пропонується використовувати способи, вибір факторів для яких здійснюється на основі аналізу статистичної інформації про українські підприємства, зокрема такі, як запропоновано в [5].

Наступним етапом функціонування системи, яка наведена на рис. 2, є оперативне управління фінансами з метою реалізації розроблених фінансових планів.

Оперативне управління фінансами передбачає прийняття оперативних рішень про напрямки використання та джерела надходжень фінансових ресурсів підприємства. Така система покликана не допускати значних дисбалансів між витратами та надходженнями коштів на підприємство.

Завершальним етапом системи управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1, блок б) є здійснення контролю за виконанням фінансових планів і відповідно стратегічних цілей підприємства. Такий контроль є поточним, який згідно з [2, с. 79] здійснюється через систему зворотного зв'язку.

Система, яка наведена на рис. 1, може діяти з різною циклічністю, тобто стратегічні цілі підприємства можуть встановлюватись на різні проміжки часу — один, три роки тощо. Наведемо на прикладі, як буде функціонувати пропонувана система управління фінансовими ресурсами при встановленні стратегічних цілей підприємства на один рік.

На першому етапі встановлюються якісні цілі розвитку підприємства на один рік. Досяжність встановлених цілей розвитку перевіряється з допомогою методів довгострокового прогнозування. Для довгострокового прогнозування можуть використовуватись як формальні методи (наприклад, економетричні моделі), так і неформальні методи (експертний метод). У деяких літературних джерелах прогнозування за допомогою формальних методів вважається надійним засобом встановлення планових показників [1, 2], тоді як в інших [4] використання таких методів вважається ненадійним через значну мінливість зовнішнього середовища. Як формальний метод прогнозування можна використовувати симульативну модель планування виробництва, принципи використання якої наведено в [5], з передумовою, що прогноз, отриманий за такою моделлю, може регулюватись з врахуванням зміни у зовнішньому середовищі підприємства. Як показники, що прогнозуються, можуть бути вибрані витрати, доход та фінансовий результат діяльності (прибуток). Використання таких показників пояснюється тим, що в багатьох літературних джерелах, зокрема в [1, 2, 3, 4], вони відзначаються як ключові висліди діяльності підприємства. Якщо отримані прогнозні показники не підтверджують можливості досягнення встановлених цілей, то процес повторюється, тобто цілі регулюються, і на основі відкоригованих цілей знову здійснюється прогнозування. В іншому випадку приймаються стратегічні рішення щодо можливості досягнення встановлених цілей, а прогнозні значення показників стають довгостроковими кількісними критеріями для розробки фінансових планів.

На етапі фінансового планування розробляються альтернативні варіанти виконання стратегічних цілей підприємства; для цього розробляються короткострокові прогнози його фінансових показників та здійснюється вибір оптимального. З використанням прогнозних показників розробляються методи менеджменту (наприклад: фінансові плани на один квартал). Фінансовий план може створюватись у вигляді прогнозного плану фінансових результатів. Фінансові плани реалізуються протягом кварталу, після чого з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі здійснюється регулювання стратегічних показників та фінансових планів. Наступне коригування стратегічних показників

здійснюється на кінець третього кварталу планового періоду, після чого завершується цикл управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Зазначимо також, що фінансові плани можуть також коригуватись в будь-який момент їх реалізації у випадку значних змін в середовищі функціонування підприємства.

Регулювання планових показників під час виконання стратегічного фінансового плану свідчить про адаптивність розробленої системи фінансового планування, тобто про те, що вона є готовою до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування організації. Постійний обмін інформацією з зовнішнім середовищем (рис. 2) свідчить про відкритість системи управління та фінансового планування на підприємстві. В систему також закладений механізм зворотного зв'язку, через який здійснюється контроль за виконанням розроблених планів та їх коригування.

Зазначимо, що на всіх етапах системи управління фінансовими ресурсами підприємства у разі потреби може застосовуватись оцінка фінансового стану підприємства, яка є інформаційною базою для встановлення стратегічних цілей підприємства, прогнозування фінансових результатів діяльності підприємства, фінансового планування та контролю за виконанням встановлених цілей та фінансових планів.

Згідно з [2, с. 37] методи менеджменту не набувають форми адміністративних важелів, тому для забезпечення їх дієвого управлінського впливу необхідно, щоб вони пройшли процес формалізації шляхом перетворення в управлінські рішення. Підкреслимо, що на всіх етапах здійснення процесу управління фінансовими ресурсами приймаються управлінські рішення, щодо структури джерел фінансування підприємства та напрямків використання фінансових ресурсів.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що запропонована схема функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємства враховує сучасні підходи до планування на підприємстві та дає змогу трансформації якісних цілей в кількісні показники, що створює умови для підвищення ефективності діяльності організації загалом. Разом з тим на підставі аналізу літературних джерел та системи управління фінансовими ресурсами підприємства можна зробити висновок, що способи оцінки фінансового стану підприємств та прогнозування фінансових показників є недосконалими і потребують подальших досліджень.

1. *Стратегическое планирование / Под ред. Е.А. Уткина. — М.: "ЭКМОС", 1998. — 438 с.* 2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Національний університет "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ + " Інституту післядипломної освіти), "Інтелект-Захід", 2002. — 228 с.* 3. Петрович Й.М., Захарчин Г.М., Терехух А.А. *Організація підприємництва в Україні: Навч. посібник. — Львів: Оскарт, 2000. — 320 с.* 4. Савчук В.П. *Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні проблеми з аналізом делових ситуацій. — К.: Видавничий дім "Максимум", 2001. — 600 с.* 5. Олексів І.Б., Фециур Р.В. *Проблеми специфікації та оцінювання параметрів моделі планування виробництва для українських підприємств // Формування нової парадигми економічної теорії в Україні: Наук. збірник / За ред. З.Г. Ватаманюка. — 2001. — № 8. — С. 276—282.*