УДК 658.011

Н. О. Рибалко,
аспірант, Європейський університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена дослідженню фінансового управління на підприємствах. Охарактеризовано методи фінансового планування. Запропоновано синтезувати існуючі методи планування.

The article is devoted research of financial management on enterprises. The methods of the financial planning are described. It is suggested to synthesize existing planning methods.

Ключові слова: планування, бюджетування, метод сценаріїв, вплив чинників, прибуток.

ВСТУП ТА ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні економічні умови ставлять суб'єкти господарювання перед необхідністю постійного удосконалення, в тому числі й в сфері управління. Складовою частиною управління є прогнозування та планування. На даний період ми маємо певну кількість методів прогнозування, завдяки яким можна визначити ймовірні значення основних показників діяльності підприємства, вплив чинників, але завжди залишається деяка невизначеність. Тому удосконалення фінансового управління на підприємстві має бути спрямоване на максимальне зменшення цієї невизначеності, на врахування усіх можливих варіантів розвитку подій.

Методи та інструменти фінансового управління досліджені в працях І.В. Зятковського, Т.Г. Бень, С.Б. Довбня, Ю.В. Лукіної, О.Н. Мамрак, А.Ю. Харко, В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід, С.В. Рябцун та багатьох інших.

НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Полягають у тому, що існуючі методи та інструменти прогнозування залишають певну частку невизначеності й при плануванні, найчастіше, враховується один варіант розвитку подій. Тому, при виникненні не передбачуваної ситуації розробка корегуючих заходів носить оперативний (в процесі поточної діяльності) характер.

МЕТА СТАТТІ

Полягає в розробці такого методу планування, який враховував би максимально можливу кількість варіантів розвитку подій та плануванні "страхових" пакетів заходів при виникненні надзвичайної фінансової ситуації.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ

Основою фінансового управління на підприємстві є прийняття управлінських рішень стосовно формування та використання сформованих фінансових ресурсів. Тобто — це планування, організація та контроль фінансових потоків.

Дієвим інструментом управління фінансовими ресурсами є система бюджетування. Ю.В. Лукіна зазначає, що "вершиною майстерності у діяльності фінансового менеджера є застосування сучасних методів фінансового планування і контролю — бюджетування" [5, с.118]. Бюджетування — це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісній формі, для досягнення цілей також представлених кількісно [6, с. 17]. Бюджетування представляє собою "... адаптований до нових умов господарювання процес планування діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, помітною особливістю яких є їхня орієнтація на ринкові потреби, а також чітке встановлення та постійне порівняння усіх видів фінансових витрат, джерел їх покриття та очікуваних результатів" [1, с. 48—49]. В основі цієї системи — складання відповідних бюджетів, тобто планів фінансового характеру, які віддзеркалюють діяльність підприємства. Науковці окреслюють основні принципи бюджетування: 1) повноти (охоплювати всі аспекти діяльності підприємства); 2) обгрунтованості та реальності (орієнтуватись на реалізацію продукції); 3) інтегрованості (мати органічний взаємозв'язок всіх видів бюджетів); 4) гнучкості (залишати можливості коригування при зміні внутрішніх та зовнішніх умов); 5) економічності (витрати грошей і часу мають бути компенсовані відповідними позитивними результатами від бюджетування) [1, с. 49—50]; [11, с. 87—88].

В Україні бюджет асоціюється з державним планом доходів та витрат. У країнах, які знаходяться на більш вищому рівні економічного розвитку бюджет є інструментом фінансового управління на мікрорівні. "Бюджет визнається фінансовим планом та економічним регулятором відносин між структурними підрозділами фірми та фірмою і зовнішнім середовищем" [3, с. 75].

Бюджетування має забезпечувати зв'язок між потребами у капіталі (напрямками вкладання коштів) та джерелами задоволення цих потреб (джерелами фінансування) [10, с. 325].

Бюджет як інструмент фінансового управління має будуватись на основі внутрішньої та зовнішньої інформації, результатів фінансового та економічного аналізу, планів виробництва, продажу тощо. Обов'язковим є контроль виконання кожного пункту бюджету за кількісними, якісними показниками й за терміном. Бюджети розподіляють на: операційний (для розрахунку витрат на вироблену продукцію), фінансовий (для оцінки фінансових умов за допомогою аналізу співвідношення активів і зобов'язань, грошового потоку, оборотного капіталу, прибутковості), бюджет коштів (для планування і управління грошовим потоком) і бюджет капітальних вкладень (опис ключових довгострокових планів, придбання основних фондів, планування амортизаційних відрахувань). Розрахунки, що виконуються в процесі формування бюджету, дають змогу у повному обсязі й своєчасно встановлювати необхідний розмір фінансових ресурсів для забезпечення діяльності підприємства, джерел їх надходжень, а також контроль за виконанням бюджету [3, с. 77, 79].

На даному етапі економічного розвитку популярності набуває сценарне планування — "...це метод для вивчення майбутнього, в якому корпоративна стратегія фор-

мується шляхом складання незначної кількості сценаріїв або історій, що визначають, як може розгортатися майбутнє і як воно може впливати на стан підприємства". Це відносно новий метод управління на підприємстві. Його метою є підготовка рішень на випадок зміни ситуації під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників. Такі зміни відбуваються постійно, але сценарне прогнозування робить їх керованими, дозволяє своєчасно перерозподілити ресурси, тим самим зменшити негативні наслідки для підприємства. Розробка сценарію, який представляє собою "...послідовність розвитку подій, які можуть відбутися в майбутньому з досліджуваною системою, модель майбутнього після прийняття рішення, представлена до його прийняття" [7, с. 634] здійснюється на основі певної інформативної бази про зовнішні умови функціонування (зміни в нормативних документах, макроекономічні показники тощо) та внутрішні показники діяльності (прибутковість чи збитковість діяльності в цілому та по окремих відділах, філіях, напрямах діяльності, значення фінансових коефіцієнтів тощо). Доцільність використання сценаріїв у процесі управління обгрунтована в наукових дослідженнях, зокрема С.В. Рябцун стверджує, що "...ухвалення рішення про майбутні кроки підприємств повинно враховувати динамічні процеси та використовувати інформацію про динаміку, про зміну в часі будь-якого параметру, що аналізується" [8, с. 6]. Сценарне моделювання полягає в "... розробці низки деталізованих планів відповідно до мети організації та різних варіантів впливу тих чи інших факторів. Метою побудови сценарної моделі є визначення тих заходів, які необхідно запроваджувати з огляду на конкретні обставини для безумовного досягнення очікуваних результатів" [2, с. 57]. Сутність сценарного прогнозування складається в розрахунку максимальної кількості ймовірних варіантів розвитку ситуації та плануванні подальших дій всіх підрозділів даного підприємства.

Сучасні економічні умови вимагають постійного удосконалення у всіх аспектах діяльності підприємства. Тому, на нашу думку, підприємствам доцільно використовувати такий інструмент планування, як багатоваріантне сценарне бюджетування. Цей інструмент є синтезом бюджетування та сценарного підходу до управління й передбачає посилення ролі поточного моніторингу результатів діяльності, тобто більш жорсткий контроль та відкриває нові можливості для досягнення стратегічної мети підприємства. Прогнозування та планування мають дуже тісний зв'язок і на цьому етапі фінансового управління передбачається складання планів, програм та відповідних їм бюджетів. Ми пропонуємо новий підхід до планування — синтез методу дерева рішень, сценарного планування та бюджетування. Процес багатоваріантного сценарного бюджетування передбачає три послідовні кроки:

1. Розробка дерева розвитку подій та визначення ймовірного результату окремих етапів господарської діяльності підприємства.

2. Розробка сценарію дій для кожного ймовірного результату окремих етапів господарської діяльності підприємства.

3. Розробка бюджету для кожного сценарію.

Класичне бюджетування передбачає розробку певних статичних бюджетів з подальшим моніторингом та корегуванням. Але коригування в процесі має суттєвий недолік — втрата часу. У ситуації, коли потрібне миттєве застосування заходів щодо зменшення або нейтралізації впливу негативних чинників раціональним є впровадження вже готового плану дій, аніж оперативна розробка такого плану в процесі поточної діяльності. При наявності готового плану з відповідним бюджетом підприємство має можливість миттєво "встати на іншу колію", що забезпечує йому конкурентну перевагу. У сучасних економічних умовах України під впливом внутрішніх (політична, законотворча, економічна ситуація) та зовнішніх чинників (світова економічна криза, зміни в країнах контрагентів) запропонований підхід є актуальним.

Як ми зазначили, першим кроком є розробка дерева розвитку подій. За основу нами використано дерево рішень — схема, яка відображає структуру задачі оптимізації багатокрокового процесу прийняття рішень [4, с. 77]. Дерево рішень використовується для здійснення вибору управлінського рішення з усіх можливих альтернатив. Ми пропонуємо використання дерева розвитку подій для визначення усіх можливих варіантів розвитку подій у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. При цьому здійснюється вибір найбільш оптимального варіанту, але решта варіантів мають бути враховані в процесі подальшої діяльності. Забезпечення багатоваріантності визнається науковцями як умова забезпечення ефективності управлінського рішення, "...варто опрацьовувати не менше трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї та тієї ж функції по досягненню мети" [9, с. 20].

Необхідно визначити ймовірні результати на кожному етапі господарської діяльності підприємства. У залежності від значення цих результатів та їх відповідності тактичній та стратегічній меті розробляються сценарії подальших дій.

Сутність сценарного прогнозування складається в розрахунку максимальної кількості ймовірних варіантів розвитку ситуації та плануванні подальших дій всіх підрозділів даного підприємства. Виконання кожного сценарію має бути фінансово забезпеченим. Тобто для кожного зі сценаріїв розробляється окремий пакет операційних та поточних бюджетів. Незмінним має бути стратегічний бюджет, так як стратегія підприємства є чіткою, твердою та незмінною, адже відповідає стратегічній меті. Тобто стратегічна мета є єдиною, а шляхи її досягнення — багатоваріантні. Найкращим є варіант чіткого слідування первісному плану, але сучасна вітчизняна та світова економічна ситуація характеризується постійним виникненням перешкод, загроз, ризиків. Тому, ми вважаємо метод багатоваріантного сценарного бюджетування раціональним, доцільним та актуальним.

Розглянемо приклад застосування цього методу, використовуючи за результуючий показник обсяг прибутку.

За допомогою методів прогнозування визначається ймовірний рівень майбутнього прибутку. Здійснюється вибір найбільш вірогідного варіанту. Якщо цей варіант задовольняє керівників, то можна діяти відповідно до головного ("генерального") плану та пакету бюджетів, але якщо найбільш вірогідний варіант розвитку подій не задовольняє керівників або протягом прогнозованого періоду виникають небажані зміни величини прибутку, то необхідно впроваджувати відповідні сценарії. Насамперед, визначаються чинники небажаних змін, що мають негативні наслідки. Стосовно прибутку такими чинниками можуть бути: попит, доходи, витрати тощо. Вказані чинники знаходяться під впливом інших, тому сценарії обов'язково мають включати в себе пункт про дослідження впливу чинників на результуючий показник (див. рис.1). Сценарії взаємодоповнюють один одного та мають використовуватись комплексно. Розглянемо цю ситуацію докладніше. Обсяг прибутку залежить від рівня попиту, який в свою чергу теж залежить від декількох чинників.

Попит може бути стабільно високим, середнім чи низьким або змінюватись протягом планового

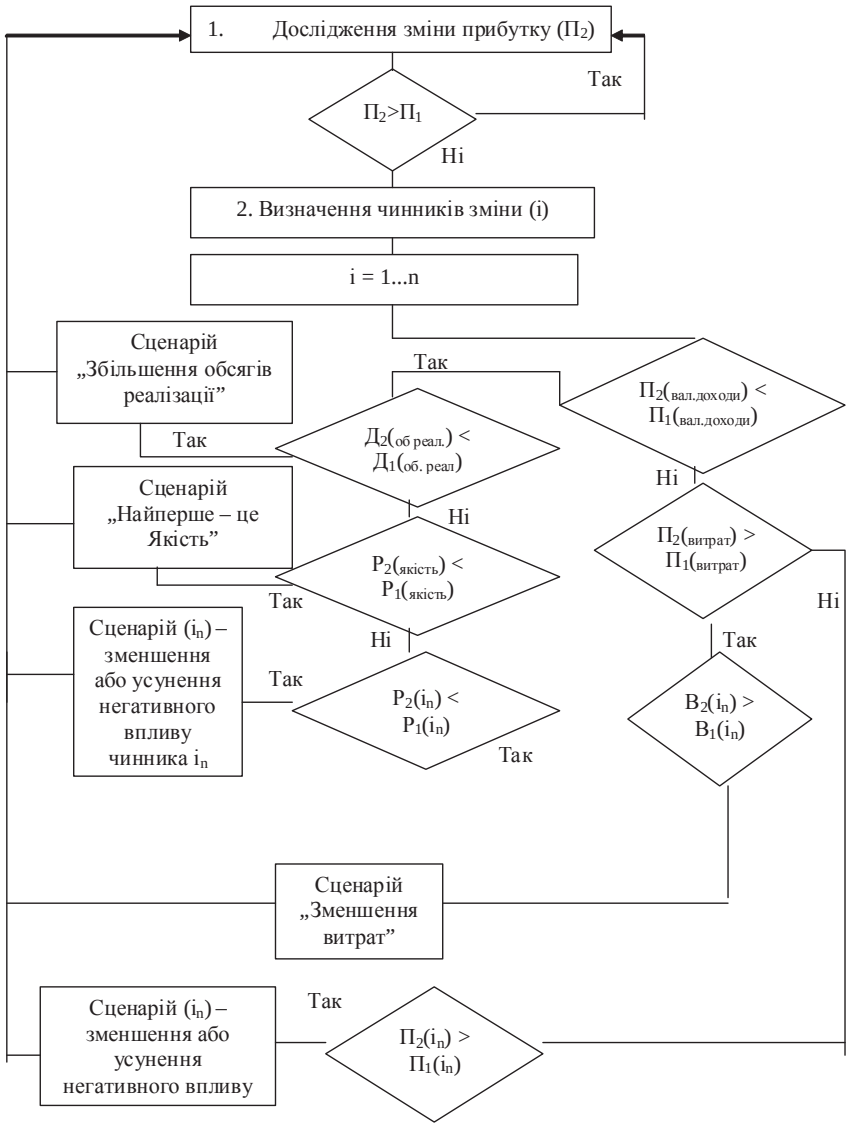

Рис. 1. Алгоритм пошуку чинників, що мають негативний вплив на обсяг прибутку

періоду. Чинниками зниження попиту можуть бути об'єктивні зміни ринкового середовища, а також дії конкурентів (поява альтернативних послуг, зниження цін тощо), погіршення якості обслуговування, вплив чинників зовнішнього середовища в межах міста, регіону, держави, на світовому ринку і т.п. У разі виникнення подібної ситуації підприємство або втратить частину прибутку, або зазнає збитків. З метою зменшення негативних наслідків погіршення ситуації розробляються відповідні сценарії. Сценарій 1 — збільшити результуючий показник від середнього до високого. Сценарій 2 — збільшити результуючий показник від низького до середнього, а потім діяти у відповідності до сценарію 1.

Використання сценаріїв 1 та 2 можливе за умови, якщо прогнозований попит від самого початку є невисоким — середнім або низьким.

Рис.1 представляє алгоритм пошуку чинників, які мають негативний вплив на досліджувану величину та розробки відповідного сценарію дій.

Алгоритм має умовні позначення: П — прибуток; Д — валові доходи; Р — реалізована продукція; В — витрати; 1 та 2 — відповідно базовий період та плановий період. Рис. 1. представляє можливі сценарії, що дозволять виправити ситуацію, яка склалась, зменшити або усунути негативні впливи відповідних чинників, тим самим зменшивши втрати підприємства. Використання багатоваріантного сценарного бюджетування передбачає жорсткий поточний контроль до та після застосування сценарію.

ВИСНОВКИ

Фінансове управління на підприємствах потребує постійного удосконалення. Існуючі методи та інструменти прогнозування та планування, які є складовими управління, залишають певну частку невизначеності, що обумовлює появу ризиків у діяльності суб'єктів господарювання. Нами пропонується використання багатоваріантного сценарного бюджетування, який є синтезом класичного бюджетування, сценарного моделювання та дерева розвитку подій. Використання цього методу дозволить врахувати максимальну кількість варіантів розвитку подій та значно зменшити частку невизначеності у діяльності підприємства.

Література:

1. Бень Т. Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств / Т. Г. Бень, С. Б. Довбня // Фінанси України. — 2000. — №7. — С. 48—55.

2. Завадський Й. Сценарний підхід до вдосконалення управлінських процесів / Й. Завадський, В. Попов // Економіка України. — 2002. — №12 (493). — С. 56—60.

3. Зятковський І. В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами / І. В. Зятковський // Фінанси України. — 2001. — №7. — С. 75—79.

4. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с.

5. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. — 2006. — №3. — С. 113—118.

6. Мамрак О. Н. Бюджетирование как прогрессивный способ повышения эффективности работы предприятия / О. Н. Мамрак // Економіка, фінанси, право. — 2003. — №8. — С. 17—18.

7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: [навчальний посібник] / Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 640 с.

8. Рябцун С. В. Розвиток системи сценарного планування у діяльності підприємств сфери послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / С. В. Рябцун. — Одеса, 2005. — 19 с.

9. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: [учебник] / Р. А. Фатхутдинов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 283 с. — (Серия "Высшее образование")

10. Формирование хозяйственных решений // [под общ. ред В. М. Хобты]. — Донецк: Каштан, 2003. — 416с.

11. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства / А. Ю. Харко // Фінанси України. — 2001. — №9. — С. 87—91.

Стаття надійшла до редакції 12.08.2009 р.