
РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В статье исследуются вопросы законодательного и методического обеспечения стратегического финансового планирования, предложены направления его совершенствования.

Ключевые слова: стратегическое финансовое планирование; законодательное обеспечение; методическое обеспечение.

УДК 338.262

В условиях рыночной экономики поиск способов и методов адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, к возрастающей неопределенности будущего является одной из ключевых задач финансового управления организацией. Качественное прогнозирование, разработка стратегий и планов развития способствуют повышению конкурентоспособности и финансовой устойчивости организаций.

Стратегическое финансовое планирование ученые предлагают рассматривать с нескольких сторон:

во-первых, в качестве средства приближения будущих результатов развития организации к текущему моменту времени;

во-вторых, в качестве инструмента детализации перспектив развития организации;

в-третьих, в качестве средства обоснования оптимальности поведения организации в конкурентной среде для достижения намеченных целей;

в-четвертых, в качестве инструмента преодоления неопределенности и стохастичности рыночной среды.

Многомерность стратегического финансового планирования в своем развитии порождает необходимость соблюдения как минимум двух условий:

1) наличие развитой законодательной нормативно-правовой базы;

2) разработка методов и инструментов проведения процедур стратегического финансового планирования.

Основным нормативным документом, регулирующим вопросы стратегического финансового планирования в организациях Республики Беларусь, является постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30.10. 2006 г. № 186 (с изменениями и дополнениями) «Об утверждении рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год» (далее — постановление).

Согласно постановлению описательная часть прогноза развития состоит из следующих основных разделов:

Резюме;

Оценка текущего состояния организации;

Определение факторов и условий эффективного развития организации;

Ольга Геннадьевна РУДКОВСКАЯ (Rudkovskaya.Olya@gmail.com), ассистент кафедры финансов Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста;

Определение мер по достижению показателей прогноза развития;

Инвестиционный и инновационный план;

Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности [1].

Содержанием раздела «Оценка текущего состояния организации» является анализ состояния коммерческой организации в текущем периоде с целью выявления потенциала ее экономического и научно-технического развития, агрегирование отдельных сфер и составляющих деятельности коммерческой организации и их анализ с точки зрения эффективности. Анализ проводится за предшествующие пять лет. При наличии в анализируемом периоде существенных качественных изменений среды или способа функционирования коммерческой организации целесообразно выделить эти этапы и рассмотреть каждого из них в целях выявления основных факторов экономического роста [1].

Следующим разделом прогноза развития на пять лет является «Определение факторов и условий эффективного развития организации», где дается оценка закономерностей, условий и процессов, определяющих среду функционирования коммерческой организации. Цель этого раздела — опираясь на реальную оценку достигнутого уровня, содержащуюся в предыдущем разделе, сделать научно обоснованный прогноз ожидаемых тенденций дальнейшего развития коммерческой организации.

Главное внимание уделяется следующим аспектам:

– определение основных направлений инновационной деятельности коммерческой организации;

– оценка перспективы применения новых научно-технических открытий, а также целесообразности и возможности приобретения лицензий, патентов, ноу-хау;

– прогноз спроса на продукцию;

– оценка уровня конкуренции продукции на внутреннем и мировом рынках сбыта;

– прогноз развития рынка сбыта продукции, включающий концепцию маркетинга на долгосрочную перспективу, которая освещает вопросы организации системы исследований рынков сбыта готовой продукции, разработки новой продукции, ценообразования, методы распространения и продвижения продукции;

– прогноз требований к качеству продукции;

– выявление тенденций и закономерностей развития производства и проблем, подлежащих решению в прогнозируемом периоде;

– оценка перспективы применения новых видов материалов и сырья;

– оценка возможностей обеспечения потребностей в основных видах ресурсов: материально-сырьевых, топливно-энергетических, трудовых.

В качестве мер по достижению показателей прогноза развития (раздел 5 постановления) предлагается наращивать объемы производства востребованной на рынке продукции; увеличивать поставки продукции на экспорт и расширять рынки сбыта; повышать производительность труда; осуществлять разработку и постановку на производство новых, конкурентоспособных видов продукции, пользующихся спросом как в Республике Беларусь, так и за ее пределами; модернизировать действующее производство и др. [1].

Раздел «Инвестиционный и инновационный план» включает краткую характеристику инвестиционных проектов, реализация которых будет осуществлена в рассматриваемом прогнозном периоде. Приводится потребность в инвестициях в основной капитал, а также предполагаемые источники их

финансирования. Инновационная составляющая прогноза развития коммерческой организации включает мероприятия по структурной перестройке, технико-технологическому перевооружению и реструктуризации производства и может выражаться посредством показателей внедрения новых и высоких технологий, ресурсосберегающих и энергоэффективных технологий, удельного веса отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции и других показателей.

В разделе «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» отражаются итоги развития коммерческой организации. Целью данного раздела является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат. При написании этого раздела основное внимание уделяется оценке ожидаемых изменений в финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации, возможных рисков, которые могут повлиять на выполнение показателей прогноза развития на пятилетний период, и определению мер по их нивелированию [1].

Другим важным условием осуществления стратегического финансового планирования является разработка методов и инструментов проведения его процедур.

Анализ научной литературы позволяет выявить множество подходов к определению методики стратегического финансового планирования. Зародившись в 1970-х гг. в Гарвардской школе бизнеса, идея стратегического финансового планирования эволюционировала от экономической стратегии К. Эндрюса и стратегии бизнеса М. Портера к матрице Ж. Франшона, И. Романа, а также системе сбалансированных показателей Р. Каплана, Д. Нортон [2].

В результате проведенного исследования инструментов и методов, предлагаемых для использования в стратегическом финансовом планировании, были выявлены наиболее распространенные из них. На рисунке методы и инструменты сгруппированы по этапам проведения стратегического финансового планирования [3].

Отправной точкой применения любого из перечисленных методов стратегического финансового планирования является установление зависимости между целевыми показателями, которую можно представить в виде математических символов-функций без указания точной формы связи между ними. Рассмотрим вариант составления формализованной схемы одного из стратегических направлений развития предприятия.

На первоначальном этапе сложно определить точные зависимости показателей между собой, поэтому представим функцию в следующем виде:

$$\langle S, R, D, Z, O, f, A, K \rangle,$$

где S — стратегическое финансовое направление развития предприятия; R — ресурсы, необходимые для реализации стратегического направления развития; D — множество альтернативных ситуаций, дополняющих направление развития: $D = (D_1, D_2, D_3 \dots D_n)$; Z — множество целей, преследуемых при разработке варианта стратегического направления развития: $Z = (Z_1, Z_2, Z_3 \dots Z_n)$; O — множество ограничений: $O = (O_1, O_2, O_3 \dots O_n)$; f — функция предпочтения лица, принимающего управленческие решения; A — множество переменных факторов, определяющих и формирующих вариант стратегического направления развития: $A = (A_1, A_2, A_3 \dots A_n)$; K — критерий выбора наилучшего варианта комбинации переменных факторов.

После составления модели принято конкретизировать существующие зависимости, придать количественное выражение всем элементам. Целесообразно использовать данную схему для разработки возможных вариантов стратегиче-

ского финансового развития предприятия, подвергая модель постоянной проверке и при необходимости уточнению.

| Анализ внешней и внутренней среды предприятия | | | |
|--|--|--------------------------------|--|
| Конкурентный и сравнительный отраслевой анализ | SWOT-анализ | Анализ ресурсов | Конкурентный анализ «5 сил» М. Портера |
| | Функционально-стоимостный анализ | | Бенчмаркинг |
| Определение миссии и целей организации | | | |
| Мозговой штурм | | Дерево целей | |
| Бизнес-инжиниринг | Нейро-лингвистическое программирование | Внутренний и внешний PR | |
| Выбор стратегии и базовых сценариев | | | |
| Метод Бостонской консалтинговой группы | Метод Мак-Кинси | Метод кривых освоения | Модель Shell/DPM |
| | Модель ADL/LC | | Метод жизненного цикла товара |
| PIMS-анализ | | Анализ «разрывов» | Анализ портфеля |
| Метод проверочного списка | | Метод оценки по системе баллов | |
| Разработка базовой стратегии | | | |
| Модель И. Ансоффа | Модель Г. Стейнера | Модель Д. Абея | Метод мозгового штурма |
| Качественное развертывание планов | | | |
| Реализация стратегии | | | |
| Методы сетевого планирования | | Структура разбиения работ | |
| Система сбалансированных показателей | | | |
| Оценка и контроль выполнения стратегии | | | |
| Стратегический аудит | Внутренний аудит | Диагностическая самооценка | |

Инструменты и методы стратегического финансового планирования

Для построения данной модели необходимо осуществить следующие шаги:

- составление перечня всех элементов предмета исследования, оказывающих влияние на эффективность его функционирования;
- оценка степени влияния каждого из элементов списка на функционирование предмета исследования при различных вариантах их комбинирования;
- исключение из списка элементов, не влияющих на выбор варианта либо оказывающих незначительное влияние;
- определение характера влияния элементов на систему: постоянный или переменный. В случае наличия элементов с переменным характером влияния необходимо выявить подэлементы, оказывающие влияние на их величину;

– закрепление символа за каждым подэлементом, что позволит составить уравнение или систему уравнений второго подчиненного порядка;

– выделение управляемых факторов, на которые руководство предприятия может оказывать влияние, и неуправляемых факторов (не поддаются влиянию руководства предприятия и выражаются в действиях потребителей, поставщиков, законодательной и исполнительной власти), что позволит найти наиболее оптимальное решение по заданной модели.

После составления модели определяют наиболее эффективные методы оценки и анализа стратегического направления развития предприятия. Для этих целей могут быть применены динамические модели, которые позволяют отразить процесс функционирования и развития объекта во времени. Главный постулат динамического моделирования — вне зависимости от первоначального состояния и первоначальных решений все последующие решения должны исходить из состояния, полученного в результате предыдущего решения. С точки зрения стратегического финансового планирования предприятия основной закон динамического моделирования можно интерпретировать следующим образом: все действия и решения по выбору наиболее оптимального направления развития предприятия на каждом из этапов планирования должны основываться на уровне стратегического финансового развития предыдущего периода. Для целей стратегического финансового планирования применяются также стохастические модели, которые характеризуются более полным отражением действительности, они ближе к реальным процессам, где отсутствует жесткая детерминация. Данные модели носят вероятностный характер, описывают результат с уверенностью.

Изучив прогнозы развития некоторых промышленных предприятий Республики Беларусь на 2015—2020 гг., выявлено, что проводимый в организации анализ дает общее и обтекаемое представление о каналах сбыта производимой продукции. Отсутствует расчет показателей финансовой эффективности использования разработанных каналов. Нет необходимости обосновывать наращивание либо сокращение объемов сбыта по определенным каналам, а также отсутствует обоснование необходимости поиска новых наиболее финансово привлекательных каналов сбыта. Также имеющейся в распоряжении руководства предприятий информации о конкурентах-производителях не хватает для выявления собственных недостатков или преимуществ перед конкурентами. Например, отсутствуют данные о способах освоения новых рынков, о направлениях их развития за последние годы, о применяемой ценовой политике, о финансовых результатах деятельности.

В качестве стратегических целей и задач согласно разделу 4 «Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста» организации указывают следующие:

– развитие товаропроводящей сети и поиск потенциальных оптовых потребителей в России, Украине, странах ЕС, на Кавказе (Армения) и странах Средней Азии (Киргизия, Туркменистан, Узбекистан);

– улучшение качества и снижение цен на уже имеющуюся продукцию до уровня конкурентов;

– проведение совместной работы с проектными организациями;

– участие в тендерных закупках, проводимых как внутри Республики Беларусь, так и за рубежом;

– внедрение мероприятий по снижению себестоимости изготовления продукции для реализации продукции на рынках дальнего зарубежья и др.

Разработка основных стратегических направлений развития организации осуществляется без аргументации выбора конкретных направлений и подкрепления финансовыми расчетами.

Формулировка предполагаемых к осуществлению мер не сопровождается финансовыми расчетами, соответственно не представляется возможным оценить значимость намеченных мероприятий для, например, повышения конкурентоспособности организации.

В связи с тем что прогноз развития производится на каждые 5 лет, по нашему мнению, горизонт анализа и оценки предшествующих результатов работы организации должен быть шире как минимум в 2–3 раза. Проведем параллель: при разработке бизнес-плана на год необходимо проводить анализ показателей деятельности организации за последние 2–3 года. Тогда оценку состояния организации для целей разработки прогноза развития на 5 лет необходимо давать исходя из данных о развитии организации за последние 2–3 пятилетия. В рамках анализа необходимо сопоставить стратегические цели и задачи, которые были заложены в предыдущих прогнозах развития, с результатами их достижения.

Основной проблемой составления прогноза развития организации является в первую очередь отсутствие мотивации по его качественной разработке. На практике разработка прогноза развития организации производится лишь для представления ее в соответствии с законодательством на рассмотрение органам государственного управления.

В результате проведенных исследований считаем необходимым и целесообразным предложить переименовать прогноз развития в стратегию развития организации. Это позволит сформировать комплексный документ, всесторонне очерчивающий горизонт развития организации.

Далее, на наш взгляд, следует отметить необходимость отказа от унификации подходов к разработке прогноза (стратегии) развития для организаций различных сфер деятельности. Дифференцированный подход позволит углубить исследование внешней и внутренней среды организаций в рамках осуществления процедур стратегического финансового планирования, что в свою очередь будет способствовать формированию объективного уровня конкурентоспособности организации в отрасли как в пределах республики, так и в мировом масштабе.

В процессе разработки прогноза (стратегии) развития организации на 5 лет возникает проблема с определением методов расчета целевых показателей. Относительно свободный выбор технико-экономических решений, отсутствие обоснования вариативности принятия решений, предусмотренных данным постановлением, не позволяют экономистам организаций осуществить разработку жизнеспособного прогноза. Отсутствие алгоритма расчета показателей приводит к формальности производимых расчетов.

На наш взгляд, методика стратегического финансового планирования должна состоять из комплекса инструментов и методов, применяемых для каждой выделенной процедуры. Генерирование стратегических альтернатив целесообразно производить с использованием метода парной либо простой линейной регрессии. Планирование инноваций необходимо осуществлять с помощью метода кривых освоения с использованием элементов метода жизненного цикла товара. Бизнес-планирование должно основываться на анализе бизнес-портфеля с использованием метода оценки по системе баллов. Планирование инвестиций осуществляется на основе анализа источников привлечения средств с использованием модели Марковица, которая позволяет моделировать взаимозависимость ожидаемой доходности проекта и риска инвестиций с целью определения наиболее оптимального варианта инвестирования [4]. И заключительным этапом является использование системы сбалансированных показателей для объединения всех полученных результатов в единую систему разработанной стратегии развития организации. Данная система позволит

осуществлять контроль над достоверностью и согласованностью целевых показателей, а также своевременно вносить необходимые изменения [5].

Подтверждение правильности наших рассуждений по совершенствованию стратегического финансового планирования в организации находим в исследованиях А. А. Блажевича, А. Н. Люшинова, А. Н. Петрова, Л. Фаэй, Р. Рэнделла, К. Кристенсена, А. Гупта и др. [6].

Таким образом, стратегическое финансовое планирование является мощным инструментом обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и устойчивого развития организаций. С одной стороны, совершенствование законодательных актов, регулирующих процедуры стратегического финансового планирования; с другой стороны, применение инструментов моделирования и сценарного анализа для выбора стратегических альтернатив развития организации, использование современных методов анализа внешней среды организации, оценки ее внутреннего потенциала — данные меры будут способствовать формированию основополагающей концепции стратегического развития организации, призванной стабилизировать и улучшить положение отечественных организаций в изменяющихся условиях хозяйствования.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Об утверждении рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год : постановление М-ва экономики Респ. Беларусь от 30.10. 2006 г., № 186 : ред. от 18.07. 2014 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2016.

2. Рудковская, О. Г. Исследование теоретических основ стратегического финансового планирования предприятия / О. Г. Рудковская // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : междунар. сб. науч. тр. — 2016. — № 9.

Rudkovskaya, O. G. Issledovanie teoreticheskikh osnov strategicheskogo finansovogo planirovaniya predpriyatiya [Research of theoretical bases of strategic financial planning of the organization] / O. G. Rudkovskaya // Rynok transportnykh uslug (problemyi povysheniya effektivnosti) : mezhdunar. sb. nauch. tr. — 2016. — N 9.

3. Дробышевская, Л. Н. Система взаимосвязи инноваций и инвестиций в процессе экономического роста / Л. Н. Дробышевская // Изв. Юж. федер. ун-та, Техн. науки. — 2005. — № 8.

Drobyshesvskaya, L. N. Sistema vzaimosvyazi innovatsiy i investitsiy v protsesse ekonomicheskogo rosta [The system of interrelation of innovations and investments in the process of economic growth] / L. N. Drobyshesvskaya // Izv. Yuzh. feder. un-ta, Tehn. nauki. — 2005. — N 8.

4. Чараева, М. В. Обзор методик формирования бизнес-плана / М. В. Чараева // Финансы и кредит. — 2014. — № 18 (594).

Charaeva, M. V. Obzor metodik formirovaniya biznes-plana [Overview of the business plan forming methods] / M. V. Charaeva // Finansyi i kredit. — 2014. — N 18 (594).

5. Рудковская, О. Г. Эволюция концепций стратегического финансового планирования / О. Г. Рудковская // Проблемы развития экономических систем: вызовы современности : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Тамбов, 6 дек. 2016 г. — Тамбов, 2016.

Rudkovskaya, O. G. Evolyutsiya kontseptsiy strategicheskogo finansovogo planirovaniya [Evolution of the strategic financial planning concepts] / O. G. Rudkovskaya // Problemyi razvitiya ekonomicheskikh sistem: vyizovyi sovremennosti : materialyi Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Tambov, 6 dek. 2016 g. — Tambov, 2016.

6. Давыдова, Н. Инвестиционно-финансовое обеспечение инновационного развития экономики Республики Беларусь / Н. Давыдова // Банк. весн. — 2008. — № 34/435.

Davyidova, N. Investitsionno-finansovoe obespechenie innovatsionnogo razvitiya ekonomiki Respubliki Belarus [Investment and financial support of innovative development of the economy of the Republic of Belarus] / N. Davyidova // Bank. vesn. — 2008. — N 34/435.

VOLHA RUDKOUSKAYA

**DEVELOPING STRATEGIC FINANCIAL PLANNING
IN ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

Author affiliation. *Volha RUDKOUSKAYA* (Rudkovskaya.Olya@gmail.com), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The issues of legislative framework and procedural support of strategic financial planning are discussed; ways to improve it are suggested.

Keywords: strategic financial planning; legislative framework; procedural support.

UDC 338.262

*Статья поступила
в редакцию 03.02. 2017 г.*

Н. Н. ЕВСЕЙЧИКОВА

**ПОДОХОДНОЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ
И ЭФФЕКТИВНАЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА**

В статье произведен сравнительный анализ существующих льгот по подоходному налогообложению для семей с детьми и предлагаемой системой вычетов. Акцентируется внимание на возможности увеличения суммы стандартного вычета на ребенка.

Ключевые слова: подоходное налогообложение; налоговый вычет; бюджет прожиточного минимума; семейный капитал; демографическая политика.

УДК 336.22.02(476)

Для любой страны население является наиважнейшим ресурсом и главным богатством. Республика Беларусь не является исключением. На сегодняшний день демографическая безопасность — одна из приоритетных государственных задач. Эффективная роль государства в демографическом аспекте может быть реализована также посредством применения фискальных инструментов. Так, одним из нововведений 2015 г. в рамках реформирования налоговой системы страны было увеличение основной ставки подоходного налога с 12 до 13 %, за счет чего предусматривалась реализация государственного проекта «Большая семья», направленного на формирование капитала для многодетных семей.

Наталья Николаевна ЕВСЕЙЧИКОВА (liamby@mail.ru), *ассистент кафедры налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*