ПОБУДОВА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**Рудковська О. Г.,
Герасенко В. П.**

Ключові слова: стратегічне фінансове планування, модель, життєвий цикл організації, системно-процесний підхід

**ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ****Рудковская О. Г.,
Герасенко В. П.**

В статье рассмотрены подходы к определению стратегического финансового планирования, выявлены их недостатки и преимущества.

Цель: Создать методологическую основу для разработки финансовой стратегии организации.

Методология: Статья выполнена по результатам исследования современных отечественных и зарубежных теорий стратегического планирования.

Область применения результатов: Повышение обоснованности принимаемых управленческих решений в промышленных организациях на основе использования результатов стратегического финансового планирования.

Выводы: Стратегическое финансовое планирование предлагается рассматривать с позиций системно-процессного подхода, который позволит создать действенный функциональный аппарат, включающий систему целей и задач, принципов и инструментов формирования и использования финансовых ресурсов для осуществления деятельности по разработке направлений развития организации. Сформированный алгоритм разработки модели стратегического финансового планирования позволяет учесть этап жизненного цикла и рыночное положение организации в отрасли при определении целевых параметров финансового развития в долгосрочной перспективе. В качестве ключевого показателя рассматриваемой модели предложен показатель максимизации отдачи от капитала, представленного собственными и заемными средствами, который при соблюдении набора разработанных ограничений позволяет получить более достоверную и всестороннюю оценку плановых направлений развития организации.

Ключевые слова: стратегическое финансовое планирование, модель, жизненный цикл организации, системно-процесный подход.

BUILDING A MODEL OF STRATEGIC FINANCIAL PLANNING FOR AN ORGANIZATION**Rudkouskaya V. G.,
Gerasenko V. P.**

The article considers approaches to the definition of strategic financial planning, reveals their shortcomings and advantages.

Objective: To create a methodological basis for the development of the organization's financial strategy.

Methodology: The article is based on the results of research of modern domestic and foreign theories of strategic planning.

Application of the results: Increase the validity of the management decisions made based on the results of strategic financial planning.

Conclusions: Strategic financial planning is proposed to be considered from the point of view of the system and process approach, which will allow to create an effective functional apparatus, including a system of goals and objectives, principles and tools for the formation and use of financial resources to carry out the activities on developing the directions of organization growth. The formed algorithm of developing a strategic financial planning model allows to take into account the organization's life cycle stage and its market position in the industry when determining the target parameters of financial development in the long term perspective. An indicator of maximizing the return to capital represented by own and borrowed funds is proposed as a key indicator of the model under consideration. Complying with the set of limitations developed, this indicator provides a more reliable and comprehensive assessment of organization's development planned directions.

Key words: strategic financial planning, model, life cycle of the organization, system and process approach

JEL Classification: G31, G32, L23

Введение. На современном этапе роль стратегического этапа в финансовом планировании по отношению к долгосрочному, текущему и оперативному возрастает. Это вызвано сменой типов экономических систем. Так, в условиях ранее действовавшей командно-административной системы стратегические финансовые планы организаций разрабатывались директивно вышестоящими органами, и задача финансовых служб организаций заключалась в обеспечении выполнения доведенных показателей. При переходе к рыночной экономике промышленные организации самостоятельно определяют потребность в финансовых ресурсах. Основная роль финансового планирования заключается в разработке

жизнеспособных финансовых планов, обеспечивающих эффективное управление финансовыми ресурсами организаций, их высокорентабельную деятельность.

Постановка проблемы. На основе анализа научной литературы в данной области можно осуществить следующую группировку подходов к определению стратегического финансового планирования:

1) маркетинговый: предполагает анализ существующих и прогнозирование будущих стратегических потребностей организации. Приверженцами данного подхода выступают следующие специалисты: Празян Е. М. [19], Новикова Н. Г. [15], Басков Л. П. [8] и другие;

2) функциональный: основан на выявлении и планировании следующих функциональных зависимостей: потребности–функции–показатели будущего объекта–изменение структуры. Данный подход находит отражение в работах Моисеевой И. И. [13], Рябовой Е. В. [20] и других;

3) нормативный: целесообразным считается установление нормативов по всем объектам планирования. Данный подход получил развитие в работах Мусиенко С. О. [14], Колесниковой Е. Н. [11] и других;

4) интеграционный: исследование взаимосвязей между отдельными структурными единицами, стадиями жизненного цикла организации, между уровнями управления по вертикали. Приверженцами данного подхода выступают Косачев В. И. [12], Порваткин А. Б. [18] и другие;

5) процессный: планирование представлено набором мер по организации протекающих процессов. Данную точку зрения разделяют Володин В. М., Бадеева Е. А., Мурашкина Т. И. [7].

6) системный: определение совокупности взаимосвязанных элементов, имеющей цель, связь с внешней средой, и обладающей такими свойствами, как открытость, сложность, динамизм и регулируемость. Данный подход положен в основу работ Павлова А. М. [17], Зотовой А. И. [10] и других.

В рамках проводимого исследования также были рассмотрены директивный, ситуационный и комплексный подходы. В результате, установлено, что в условиях динамично развивающейся внешней среды метод планирования от достигнутого как основа составления перспективных финансовых планов утратил актуальность. В связи с этим, развитие нормативного подхода к стратегическому финансовому планированию представляется неперспективным. Данный недостаток в некоторой степени устраняется в маркетинговом подходе, где большое внимание уделяется разработке методологии анализа внешних условий функционирования организации. При этом, нацеленность на выявление конкурентных преимуществ организации на существующих и новых рынках, на разработку мер по повышению конкурентоспособности продукции ограничивает область планирования исключительно маркетинговой сферой, не позволяя планировать направления развития организации в финансовой области.

Весьма актуальным на данный момент является директивный подход, который подразумевает развитие законодательной базы по стратегическому финансовому планированию, разработку инструкций и методических указаний по осуществлению процедур планирования, применению методов корреляционно–регрессионного анализа и др.

В качестве наиболее распространенного подхода к стратегическому финансовому планированию выступает процессный подход, в рамках которого выделяются этапы осуществления планирования, определяется набор процедур, проводимых на каждом из этапов. Целесообразно дополнить данный подход совокупностью взаимосвязанных элементов системы стратегического финансового планирования, функционирующих как единое целое и выполняющих одну функцию. Это позволит рассматривать стратегическое финансовое планирование, с одной стороны, как деятельность по разработке направлений развития организации в сфере финансов, а с другой стороны, как систему целей и задач, принципов, методов, которые создадут и обеспечат функциональный аппарат для осуществления этой деятельности.

На наш взгляд, большой интерес представляет исследование возможности увязки стратегического финансового планирования с этапами жизненного цикла организации. Такая интеграция позволит получить всестороннюю оценку положения организации и разработать на ее основе адекватные рекомендации, отвечающие реальному положению дел.

Методология проведения работы. На основе вышеизложенного дадим определение стратегическому финансовому планированию как системе разработки, оценки и выбора альтернатив обеспечения финансовыми ресурсами стоящих перед организацией целей и задач на каждом из этапов ее жизненного цикла, результатом применения которой является формулирование финансовой стратегии развития. Это позволит:

1) обеспечить целостность системы, т.е. разработать совокупность элементов стратегического финансового планирования, организованных в соответствии с определенными принципами;

2) обеспечить целенаправленность системы, т.е. стремление к достижению поставленных стратегических финансовых целей;

3) определить структурность и иерархичность системы, т.е. провести конструирование определенных подсистем стратегического финансового планирования, между которыми фиксируется иерархия по степени подчиненности;

4) представить описание множественности элементов системы, которое выражается в построении различных моделей финансового развития организации;

5) сохранить приоритет интересов производственной и социальной системы, выделяя стратегическое финансовое планирование в качестве функциональной области стратегического планирования организации;

6) обосновать необходимость непрерывности осуществления процедур стратегического финансового планирования с целью мониторинга условий внешней и внутренней среды организации и своевременной корректировки намеченных финансовых ориентиров развития организации – финансовых планов более низкого уровня.

В данной статье детально рассмотрен принцип множественности описания элементов системы стратегического финансового планирования. Построение модели финансового развития организации представляется в разрезе следующего алгоритма:

1. Определение этапа жизненного цикла организации.
2. Изучение рыночной позиции организации в отрасли.
3. Исследование целевых параметров развития организации в области финансов.

В научной литературе сложились разнообразные концепции жизненного цикла организации, различающиеся количеством стадий в цикле, содержанием границ стадий и набором ключевых их характеристик [21, с. 64-117]. При всем многообразии перечисляемых в литературе стадий жизненного цикла и их наименований чаще всего выделяются четыре этапа развития – зарождение, рост, зрелость и спад. В моделях, в которых предлагается исследовать другое количество стадий, жизненный цикл в большей степени детализируется и выделяется более четырех стадий: L. E. Greiner [3], D. Miller и P. H. Friesen [5], D. L. Lester, J. A. Parnell и S. M. Carragher [4] – пять стадий, E. G. Flamholtz [2] – семь стадий, W. R. Torbert [6] – восемь, I. Adizes [1] – десять стадий. По нашему мнению, выделение большого количества стадий ухудшает аналитические возможности данной концепции, затрудняя ее использование в управленческой деятельности.

Жизненный цикл организации достаточно широко изучается с позиций общего и стратегического менеджмента и практически не рассматривается через призму финансового подхода. Между тем, финансовые показатели деятельности организации и, соответственно, финансовые цели развития изменяются по мере ее движения по этапам жизненного цикла.

На стадии зарождения основная управленческая задача – доказать состоятельность бизнес-идеи. Организации необходимо привлечь значительные ресурсы с целью создания и развития как производственных мощностей, так и клиентской базы, разработки и продвижения продукции. Денежный поток от текущей деятельности на данном этапе является отрицательным по двум причинам: интенсивное использование финансовых ресурсов на цели развития может превышать объемы их формирования в связи с ограничением набора производимых видов продукции, работ, услуг и клиентов; высокая длительность оборота оборотных средств, характерная для данной стадии, требует дополнительного финансирования. В этой связи общая финансовая цель на данной стадии развития бизнеса состоит в наращивании объемов реализации продукции и поиске дополнительных источников формирования финансовых ресурсов.

Особенностью стадии роста является одновременное финансирование роста масштаба производства и качественных сдвигов для достижения необходимого ускорения развития. Задача увеличения масштаба производства ставит перед организацией проблему вложения финансовых ресурсов в оборотные средства, а задача ускорения развития – долгосрочных вложений в развитие оборудования и технологий. Если собственных финансовых ресурсов для решения указанных задач не достаточно, необходимо привлекать заемный капитал. Возникает вопрос оптимизации структуры капитала.

Стадия зрелости характеризуется снижением темпов использования финансовых ресурсов, долгосрочные вложения направлены на ликвидацию узких мест, постепенное обновление производственных мощностей и совершенствование управленческого процесса. Основная финансовая цель на данном этапе жизненного цикла заключается в получении максимальной доходности от использования финансовых ресурсов.

Стадия спада характеризуется снижением объемов реализации продукции в связи с потерей части рынков сбыта, появлением конкурентной высококачественной продукции, изменением технологий и др. Организация испытывает недостаток собственных финансовых ресурсов, осуществляет поиск дополнительных источников их формирования для осуществления реструктуризации либо реорганизации.

Развитие организаций на протяжении десятков лет приводит к тому, что организация планомерно движется от одной стадии жизненного цикла к другой и, в результате, прекращает свое существование. В то же время существуют ситуации, когда технологическое, рыночное или законодательное изменение может превратить развитую организацию, занимающую стабильное положение на рынке, в организацию, производящую продукцию с большими потенциальными возможностями развития и роста, соответственно, может быть осуществлен переход на качественно иную стадию жизненного цикла. По этой причине постоянный мониторинг условий функционирования организации на каждом этапе жизненного цикла организации необходим для своевременной корректировки финансовых целей развития организации.

Далее, определившись с фазой жизненного цикла отрасли, анализируется рыночная позиция организации. В случае лидерства по ценовым и неценовым факторам, крупными организациями, в зависимости от стратегических целей их развития, могут разрабатываться три типа стратегии: наступательная, оборонительная либо стратегия сокращения. Для наступательной стратегии характерна разработка мер по интеграционному либо диверсификационному росту. Интеграция может рассматриваться как в вертикальном разрезе (полная либо частичная, широкая либо узкая), так и в горизонтальном (финансово-маркетинговая, финансово-производственная). Диверсификацию производства в обобщенном

виде можно представить в трех видах: горизонтальная; концентрическая (синергическая, связанная); конгломератная (чистая, несвязанная).

Для оборонительной стратегии целесообразно разрабатывать меры по «позиционной обороне» интересов организации, допустима «агрессивная оборона» либо «контратака». Стратегия сокращения предполагает дезинтеграцию, переориентацию либо ликвидацию организации.

В случае если организация является претендентом на лидерство в отрасли, целесообразно разрабатывать стратегию «фронтальной атаки», «фланговой атаки», привлечения дополнительных ресурсов для сохранения позиций либо выхода на новые ниши. Для организаций со слабыми конкурентными позициями разрабатывается стратегия копирования, участия в продукте крупной организации либо франчайзинг.

Определение позиции организации в отрасли, этапа ее жизненного цикла позволяет очертить примерные границы стратегического направления развития организации.

Далее, на основе собранных данных о положении организации во внешней среде осуществляется выбор следующих ключевых параметров развития организации:

а) минимизация транзакционных издержек;

б) максимизация:

- прибыли;

- объемов реализации продукции;

- темпов роста организации;

- добавленной стоимости;

- рыночной стоимости организации;

в) обеспечение конкурентных преимуществ.

Модель минимизации транзакционных издержек основывается на теоретических положениях неонституционализма. Р. Коуз предложил понятие «транзакционные издержки» для определения затрат на обслуживание сделок на рынке. Согласно современным представлениям, в состав транзакционных издержек включают расходы ресурсов и времени, связанные с поиском и обработкой коммерческой информации о поставщиках и покупателях, товарах и услугах, ценах, а также затраты, связанные с осуществлением коммерческих переговоров. По нашему мнению, критерий минимизации транзакционных издержек не отражает такой глобальной цели организации, как ее развитие, поскольку экономия может быть связана со снижением масштабов хозяйственной деятельности и, с этой точки зрения, не отражать экономических интересов основных участников хозяйственных процессов организации.

Модель максимизации прибыли организации, базирующаяся на учении А. Смита о том, что максимизация прибыли отдельных субъектов хозяйствования ведет к максимизации всего общественного благосостояния, является широко распространенной в научных кругах. Впервые данная модель была сформулирована французским экономистом А. Курно в 1938 году, позже она была развита в работах представителей неоклассической школы. В основу данной модели положено соблюдение равенства предельного дохода и предельных затрат организации. Данная модель неоднократно подвергалась критике, так как максимизация прибыли не всегда обеспечивает необходимые темпы экономического развития организации. Прибыль, полученная организацией, может быть полностью израсходована на текущее потребление и, как результат, организация будет лишена основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для развития. Поэтому при отсутствии в модели связи максимизации прибыли с характером ее распределения, под вопрос ставится достижение цели стратегического развития, заключающейся в устойчивом долгосрочном развитии организации. На наш взгляд, в рыночных условиях максимизация прибыли может рассматриваться как одна из важных текущих финансовых задач деятельности, но не как главная цель стратегического развития организации.

В качестве альтернативы рассматривается модель максимизации объема реализации. Данный критерий в значительной степени отражает результаты деловой активности и конкурентные позиции организации в рыночной среде. Максимизация объема реализации продукции является одним из факторов роста прибыли, также характеризует результаты не только финансовой, но и социальной деятельности, направленной на удовлетворение потребностей покупателей в товарах и услугах. Вместе с тем, использование модели максимизации объема реализации продукции в качестве главной целевой функции имеет следующие недостатки: нет привязки данной модели к экономии затрат, в результате чего темпы роста затрат организации могут опережать темпы роста объема реализации продукции, что снизит уровень рентабельности продукции и эффективность использования собственных финансовых ресурсов организации.

Недостатки модели максимизации объема реализации продукции в определенной степени упраздняются в модели максимизации темпов роста организации, поскольку вместо абсолютного показателя объема реализации используется относительный показатель – темп роста объема реализации продукции. Кроме того, в данной модели используются показатели: темпы роста чистой прибыли, основные пропорции использования этой прибыли, а также структурные показатели финансового состояния организации. В качестве преимущества рассматриваемой модели можно выделить ориентацию на стратегическую перспективу, а также инструментальное обеспечение планирования формирования доходов и прибыли, оптимальной структуры активов и капитала организации. Однако практическое применение данной модели имеет определенное

ограничение: не учитывается уровень достаточности прибыли для решения задач перспективного периода, а также структура активов и капитала определяется без учета эффективности их использования.

В качестве альтернативы модели максимизации темпов роста организации можно рассматривать модель обеспечения конкурентных преимуществ, которая отражает эффективность разных направлений деятельности. Определение конкурентных преимуществ в рамках стратегического финансового планирования предусматривает выявление их источников в формировании и использовании финансовых ресурсов, способах обеспечить финансовую безопасность организации. Вместе с тем, понятие конкурентного преимущества не формализовано в виде одного или нескольких показателей, что затрудняет дальнейшие расчеты при построении модели.

В качестве целевого критерия при построении модели финансовой стратегии также может использоваться максимизация добавленной стоимости: разница между доходами от реализации продукции и суммой затрат на сырье, материалы и услуги, приобретенные у контрагентов, т.е. все внутренние затраты и прибыль организации. С одной стороны, данный подход позволяет обеспечить удовлетворение экономических интересов как работников организации, так и его собственников, т.к. достаточный уровень вознаграждения напрямую зависит от максимальной величины добавленной стоимости. С другой стороны, не учитываются интересы потребителей продукции, т.к. использование критерия максимизации добавленной стоимости порождает рост отпускных цен на производимую продукцию.

В зарубежной научной литературе большое внимание уделяется концепции благосостояния владельцев организации, т.е. в качестве основной цели деятельности организации рассматривается максимизация рыночной стоимости организации. Предусматривается, что все управленческие решения в любой сфере деятельности, в том числе и финансовой, в первую очередь должны быть направлены на максимально возможный прирост рыночной стоимости организации. В условиях недостаточного развития фондового рынка данная концепция не представляется достаточно актуальной.

По нашему мнению, видится целесообразным формирование финансовых ресурсов организации на основе максимизации отдачи от капитала, представленного собственными и заемными средствами. При этом необходимо учитывать ряд ограничений, способствующих формированию более рациональной структуры финансовых ресурсов:

1. Период оборачиваемости дебиторской задолженности должен быть больше периода оборачиваемости кредиторской задолженности. В таком случае предприятие привлекает в оборот чужие средства на больший срок, чем предоставляет свои, а, значит, оно имеет возможность оплатить счета, предъявляемые кредиторами, позже, чем покупатели расплатятся за продукцию.

2. Объем долгосрочных кредитов должен быть больше, чем краткосрочных, поскольку долгосрочные кредиты обладают рядом преимуществ:

- срок погашения более 1 года;
- более низкая процентная ставка.

3. Ставка по кредитам должна быть ниже рентабельности продукции, т.к. разность между доходностью совокупного капитала и стоимостью заемных средств позволит увеличить рентабельность собственного капитала.

4. Коэффициент капитализации, определяемый как отношение обязательств субъекта хозяйствования к собственному капиталу, в соответствии с Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь №140/206 [16] должен составлять не более единицы. Превышение коэффициента капитализации над нормативным значением свидетельствует о существенной зависимости предприятия от заемного капитала, а так же, как следствие, о значительном снижении финансовой устойчивости.

5. Коэффициент автономии (финансовой независимости), определяемый как отношение собственного капитала к итогу бухгалтерского баланса, в соответствии с Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь №140/206 [16], должен составлять не менее 0,4–0,6. Чем ниже значение коэффициента, тем больше займов у организации и выше риск неплатежеспособности. Низкое значение коэффициента отражает также потенциальную опасность возникновения у предприятия дефицита денежных средств.

6. Необходимо соблюдение «золотого правила экономики предприятия», в соответствии с которым:

- прибыль увеличивается более высокими темпами по сравнению с ростом объема продаж продукции, что свидетельствует об относительном снижении издержек производства и обращения;
- объем продаж возрастает более высокими темпами по сравнению с увеличением активов предприятия, т. е. ресурсы предприятия используются более эффективно;
- экономический потенциал предприятия возрастает по сравнению с предыдущим периодом.

7. Согласно методике Чоу [9], коэффициент процентного покрытия, представляющий собой отношение прибыли до уплаты налогов за определенный период времени и процентов к уплате по долговым обязательствам за этот же период, должен принимать значение от 1,5 до 2,5. Фактически коэффициент показывает, во сколько раз прибыль до уплаты процентов и налогов превышает расходы на уплату процентов. Чем меньше коэффициент процентного покрытия, тем выше кредитное бремя организации и тем выше вероятность наступления банкротства. Чрезмерно высокое значение коэффициента говорит о слишком осторожном подходе к привлечению заемных средств, что может привести к пониженной отдаче от собственного капитала, т.к. не используется кредитное плечо.

Приведенная методика формирования финансовых ресурсов является универсальной и учитывает требования, предъявляемые к отдельным структурным элементам собственных и заемных средств. Данный подход может быть реализован любым промышленным предприятием с учетом особенностей его функционирования, что позволит определить конкретные значения переменных факторов, обеспечивающих рациональную структуру финансовых ресурсов на долгосрочную перспективу.

Выводы:

1. Стратегическое финансовое планирование предлагается рассматривать с позиций системно-процессного подхода, который позволит создать действенный функциональный аппарат, включающий систему целей и задач, принципов и инструментов формирования и использования финансовых ресурсов для осуществления деятельности по разработке направлений развития организации.

2. Сформированный алгоритм разработки модели стратегического финансового планирования позволяет учесть этап жизненного цикла и рыночное положение организации в отрасли при определении целевых параметров финансового развития в долгосрочной перспективе.

3. В качестве ключевого показателя рассматриваемой модели предложен показатель максимизации отдачи от капитала, представленного собственными и заемными средствами, который при соблюдении набора разработанных ограничений позволяет получить более достоверную и всестороннюю оценку плановых направлений развития организации.

Список использованных источников

1. Adizes, I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*. The Adizes Institute, 1990. 384 p.
2. Flamholtz, E. G. *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. 4 edition. San Francisco; London : Jossey-Bass Publ., 1986. 496 p.
3. Greiner, L. E. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. No. 4. P. 37-46.
4. Lester, D. L., Parnell, J. A., Carraher, S. M. *Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale*. International Journal of Organizational Analysis. 2003. Vol. 11. No. 4. P. 339-354.
5. Miller, D., Friesen, P. H. *A Longitudinal Study of Corporate Life Cycles*. Management Science. 1984. Vol. 30. No. 10. P. 116-118.
6. Torbert, W. R. *Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development*. Interpersonal Development. 1974. Vol. 5. No. 1. P. 1-25.
7. Бадеева, Е. А., Володин В. М., Мурашкина Т. И. Процессный и проектный подходы при планировании в рамках качественного менеджмента. Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2014. № 1(29). С. 147-157.
8. Басков, Л. П. Теоретические аспекты управления предприятиями промышленности: маркетинговый подход. Известия МГТУ «МАМИ». 2012. № 1(13). С. 306-309.
9. Власенко, М., Ткачев А. Оценка вероятности дефолта предприятий реального сектора экономики. Банковский вестник. 2017. № 1 (642). С. 18-26.
10. Зотова, А. И. Системный подход к планированию деятельности предприятия. Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2012. № 2. С. 28-35.
11. Колесникова, Е. Н. Особенности прогнозирования затрат в системе нормативного контроля. Известия Оренбургского гос. агр. ун-та. 2010. №1. С. 138-141.
12. Косачев, В. И. Концепция стратегического планирования интеграции организаций. Вестник экономики, права и социологии. 2011. № 2. С. 32-38.
13. Моисеева, И. И. Функциональный подход к оценке эффективности предпринимательской деятельности. Социально-экономические явления и процессы. 2010. № 3(019). С. 158-162.
14. Мусиенко, С. О. Внедрение программно-целевого (нормативного) подхода в систему финансового планирования на малых предприятиях. Финансы и кредит. 2015. №27. С. 59-67.
15. Новикова, Н. Г. Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организаций: маркетинговый подход. Известия ИГЭА. 2012. №2(82). С. 87-92.
16. Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: Постановление Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь, 27 декабря 2011 г., № 140/206. Эталон. Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. Минск, 2018.
17. Павлов, А. М. Системный подход как основа планирования на предприятии в условиях рыночной экономики. Вестник Гомельского гос. техн. ун-та. 2000. №1. С.12-20.
18. Порваткин, А. Б. Обеспечение интеграционного подхода к разработке и принятию стратегических решений в организации. Вестник Самарского гос. ун-та. 2012. № 1(92). С. 60-66.
19. Празян, Е. М. Маркетинговый подход к поддержанию долгосрочных отношений с потребителями. Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Серия 3: Экономика, экология. 2011. №2 (19). С. 127-132.
20. Рябова, Е. В. Функционально-ориентированное управление как технология менеджмента в современных условиях. Вестник Волжского ун-та им. В.Н. Татищева. 2011. №2. С. 5-12.

21. Широкова, Г. В. Жизненный цикл организации. 2-е изд. СПб. : Высшая школа менеджмента: Изд. Дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2008. 480 с.

References

1. Adizes, I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What To Do About It*. The Adizes Institute. 384 p.
2. Flamholtz, E. G. (1986). *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. 4 edition. San Francisco; London : Jossey-Bass Publ. 496 p.
3. Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50/4. 37-46.
4. Lester, D. L., Parnell, J. A. & Carraher, S. M. (2003). Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11/4. 339-354.
5. Miller, D. & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of Corporate Life Cycles. *Management Science*, 30/10. 116-118.
6. Torbert, W. R. (1974). Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development. *Interpersonal Development*, 5/1. 1-25.
7. Badeeva, E. A., Volodin, V. M. & Murashkina, T. I. (2014). *Protsessnyy i proektnyy podkhody pri planirovaniy v ramkakh kvalitativnogo menedzhmenta* [Process and project approaches in planning within the framework of qualitative management]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region*, 1(29). 147-157.
8. Baskov, L. P. (2012). *Teoreticheskie aspekty upravleniya predpriyatiyami promyshlennosti: marketingovyy podkhod* [Theoretical aspects of industrial enterprises management: marketing approach]. *Izvestiya MG TU «MAMI»*, 1(13). 306-309.
9. Vlasenko, M. & Tkachev, A. (2017). *Otsenka veroyatnosti defolta predpriyatiy real'nogo sektora ekonomiki* [Estimation of the probability of default of enterprises in the real sector of the economy]. *Bankovskiy vestnik*, 1 (642). 18-26.
10. Zotova, A. I. (2012). *Sistemnyy podkhod k planirovaniyu deyatel'nosti predpriyatiya* [A systematic approach to planning the activities of an enterprise]. *Biznes v zakone. Ekonomiko-yuridicheskiy zhurnal*, 2. 28-35.
11. Kolesnikova, E. N. (2010). *Osobennosti prognozirovaniya zatrat v sisteme normativnogo kontrolya* [Peculiarities of cost forecasting in the regulatory control system]. *Izvestiya Orenburgskogo gos. agr. un-ta*, 1. 138-141.
12. Kosachev, V. I. (2011). *Kontseptsiya strategicheskogo planirovaniya integratsii organizatsiy* [The concept of strategic planning of integration of organizations]. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*, 2. 32-38.
13. Moiseeva, I. I. (2010). *Funktsional'nyy podkhod k otsenke effektivnosti predprinimatel'skoy deyatel'nosti* [Functional approach to the evaluation of business performance]. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 3(019). 158-162.
14. Musienko, S. O. (2015). *Vnedrenie programmno-tselevogo (normativnogo) podkhoda v sistemu finansovogo planirovaniya na malyykh predpriyatiyakh* [Introduction of a program-target (normative) approach to the financial planning system in small enterprises]. *Finansy i kredit*, 27. 59-67.
15. Novikova, N. G. (2012). *Metodologicheskie problemy upravleniya konkurentosposobnost'yu organizatsiy: marketingovyy podkhod* [Methodological problems of management of competitiveness of organizations: marketing approach]. *Izvestiya IGEA*, 2(82). 87-92.
16. *Ob utverzhdenii Instruksii o poryadke rascheta koeffitsientov platezhеспособности i provedeniya analiza finansovogo sostoyaniya i platezhеспособности sub'ektov khozyaystvovaniya: Postanovlenie Ministerstva finansov Respubliki Belarus' i Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus'*, 27 dekabrya 2011 g., № 140/206 [On approval of the Instruction on the procedure for calculating solvency ratios and analyzing the financial condition and solvency of business entities: Resolution of the Ministry of Finance of the Republic of Belarus and the Ministry of Economy of the Republic of Belarus, December 27, 2011, No. 140/206]. *Etalon. Nats. Tsentr pravovoy inform. Resp. Belarus'*. Minsk, 2018.
17. Pavlov, A. M. (2000). *Sistemnyy podkhod kak osnova planirovaniya na predpriyatii v usloviyakh rynochnoy ekonomiki* [The system approach as a basis of planning at the enterprise in the conditions of market economy]. *Vestnik Gomel'skogo gos. tekhn. un-ta*, 1. 12-20.
18. Porvatkin, A. B. (2012). *Obespechenie integratsionnogo podkhoda k razrabotke i prinyatiyu strategicheskikh resheniy v organizatsii* [Providing an integration approach to the development and adoption of strategic decisions in the organization]. *Vestnik Samarskogo gos. un-ta*, 1(92). 60-66.
19. Prazyan, E. M. (2011). *Marketingovyy podkhod k podderzhaniyu dolgosrochnykh otnosheniy s potrebitelyami* [A marketing approach to maintaining long-term relationships with consumers] *Vestn. Volgogr. gos. un-ta. Seriya 3: Ekonomika, ekologiya*, 2 (19). 127-132.
20. Ryabova, E. V. (2011). *Funktsional'no-orientirovannoe upravlenie kak tekhnologiya menedzhmenta v sovremennykh usloviyakh* [Functional-oriented management as a technology of management in modern conditions]. *Vestnik Volzhskogo un-ta im. V.N. Tatishcheva*, 2. 5-12.
21. Shirokova, G. V. (2008). *Zhiznennyy tsikl organizatsii* [Life cycle of the organization]. 2-е изд. СПб. : Vysshaya shkola menedzhmenta: Izd. Dom S.-Peterb. gos. un-ta. 480 s.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Рудковська Ольга Геннадіївна, асистент кафедри фінансів

e-mail: rudkovskaya.olya@gmail.com

Герасенко Володимир Петрович, доктор економічних наук, професор

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ, КРЕДИТ

e-mail: gerasenko_v@mail.ru

УО «Білоруський державний економічний університет»

пр.Партизанский, 26, м Минск, 220070

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Рудковская Ольга Геннадьевна, ассистент кафедры финансов

e-mail: rudkovskaya.olya@gmail.com

Герасенко Владимир Петрович, доктор экономических наук, профессор

e-mail: gerasenko_v@mail.ru

УО «Белорусский государственный экономический университет»

г. Минск, пр. Партизанский, 26, 220070

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Rudkovskaya Olga, Assistant of the Department of Finance

e-mail: rudkovskaya.olya@gmail.com

Gerasenko Vladimir, Doctor of Economics

e-mail: gerasenko_v@mail.ru

Belarusian State Economic University

Minsk, Partizansky Avenue, 26, 220070