

УДК 658.72

Бондаренко О. С.

Київський національний університет технологій та дизайну

## ОБґРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛОГІСТИЧНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ

Доведено появу в умовах логістизації економіки нової парадигми в управлінні фінансовими потоками підприємств. Обґрунтовано зміст та основні положення концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками. Побудовано концептуальну модель реалізації логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками на промислових підприємствах.

**Ключові слова:** фінансові потоки, логістична система, логістично-орієнтоване управління.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.** Розвиток процесів логістизації під впливом глобалізації та інтеграції вносить нові погляди в систему управління фінансами підприємств, що зумовлено виходом на міжнародні ринки, необхідністю використання передового зарубіжного досвіду та пошуку власних методів ефективного управління господарською діяльністю. Така ситуація визначила необхідність становлення в межах фінансової науки нової парадигми, яка зорієнтована на вирішення науково-практичної проблеми, пов'язаної з оптимізацією фінансових потоків та вдосконаленням фінансових відносин у межах функціонування промислового підприємства у вигляді логістичної системи. Виходячи з цього, пошук та впровадження в практику функціонування промислових підприємств в умовах логістизації економіки концепцій управління фінансовими потоками не завершено, що привертає увагу багатьох фінансистів до розробки методологічних основ фінансової логістики та визначає їх актуальність з наукової і практичної точки зору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, на які спирається автор.** Проведений аналіз і узагальнення наукових досліджень [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10] дозволяють дійти висновку, що в більшості існуючих підходів до управління фінансовими потоками зроблено акцент на необхідності: 1) побудови системи факторів, що створює умови для забезпечення вартості для власників у короткостроковій та довгостроковій перспективі; 2) забезпечення зростання вартості підприємства на основі обґрунтування витрат для інвестування в основний капітал та розвитку бізнесу; 3) максимізації вартості підприємства шляхом фокусування прийняття управлінських рішень на ключових параметрах управління фінансовими потоками; 4) управління модулями максимізації вартості шляхом створення нової моделі корпоративної культури; 5) поєднання фінансових та не фінансових факторів у напрямку розвитку фінансових відносин через ланцюг формалізованих причинно-наслідкових зв'язків.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття.** Однак в умовах логістизації господарської діяльності, яка супроводжується формуванням підприємствами логістичних систем, логістичної інфраструктури, логістичних ланцюгів виникає об'єктивна необхідність формування нових концепцій до управління фінансовими потоками. Особливу актуальність набувають завдання розробки концептуальних засад управління фінансовими потоками в логістичних системах промислових

підприємств, у діяльності яких повною мірою відображаються всі особливості і протиріччя логістизації господарської діяльності.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головною метою цієї роботи є розробка концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками на промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В умовах розвитку процесів логістизації ефективність управління фінансовими потоками промислових підприємств значною мірою залежить від обґрунтування відповідної концепції, яка має відображати еволюційну зміну парадигми управління фінансовими ресурсами та відображати особливості створення мікрологістичних систем. Враховуючи такий стан речей, доцільно запропонувати концепцію логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками підприємств. Основними положеннями розробленої концепції є такі:

1. Логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками відображає цілісні характеристики (організація руху фінансових ресурсів не самоціль, а спосіб досягнення загальної мети) та параметри функціонування промислового підприємства як логістичної системи.

2. Логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками базується на новому підході, який поєднує елементи ціннісно-орієнтованого і вартісно-орієнтованого управління господарською діяльністю та спрямоване на формування цінностей для учасників логістичного ланцюга у напрямку зростання вартості підприємства.

3. Логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками відіграє роль управлінської діяльності, що передбачає управління фінансовими потоками на всіх етапах у просторі й часі від джерела їх виникнення до кінцевого отримувача.

4. Логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками враховує взаємозв'язок між цінністю логістичного ланцюга та вартістю підприємства, що визначає доречність інтегрованого (взаємопроникного) використання інструментарію фінансового менеджменту та логістики.

5. Логістично-орієнтоване управління розкривається як синтез основних управлінських функцій – планування, організування, мотивування, контролю фінансових потоків в логістичних системах, що забезпечує досягнення загальносистемних цілей з найменшими витратами.

6. Логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками реалізується шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень у напрямку реалізації стратегії логістичної системи підприємства для досягнення стратегічних цілей та орієнтирів з урахуванням бачення підприємства.

7. Логістично-орієнтоване управління фінансовими потоками передбачає обов'язкове формування мотиваційно-логістичного середовища.

8. Система логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками складається з відповідних підсистем, які включають логістично-орієнтоване організування, мотивування, бюджетування, контролювання.

Враховуючи зазначені положення, на рисунку 1 представлено концептуальну модель логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками. У ній відображено взаємозв'язок між цінністю логістичного ланцюга та вартістю підприємства, визначено місце теоретичних засад логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками, передбачено доречність формування системи показників логістично-орієнтованого управління

фінансовими потоками, обґрунтовано необхідність розробки системи логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками та її підсистем, виокремлено роль логістично-орієнтованих фінансових рішень у напрямку встановлення та коригування бачення підприємства, підкреслено доцільність розробки логістично-орієнтованої фінансової стратегії для досягнення цілей та орієнтирів на основі адаптації до змін ринкового середовища.

Виділення бачення в концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками пов'язане з тим, що в сучасній науковій літературі доведено відмінність даного поняття від понять «місія», «стратегія» та зазначено, що бачення відіграє ключову роль під час врахування впливу зовнішнього середовища [11, с. 895]. А отже є важливим для врахування впливу на логістичну

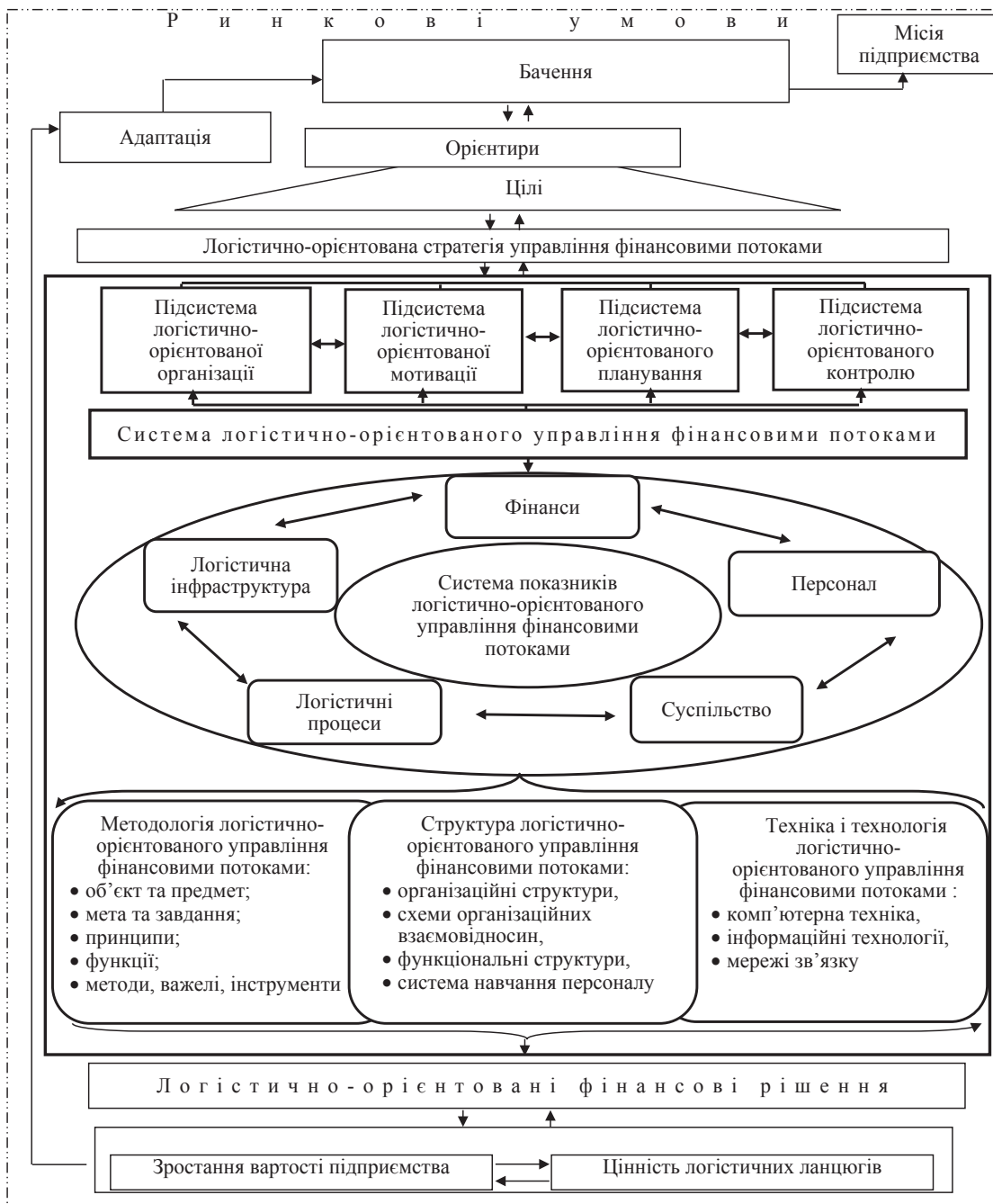


Рис. 1. Концептуальна модель логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками  
Джерело: власна розробка

систему промислового підприємства учасників логістичної інфраструктури. Місія визначає глобальні принципи існування організації та свідчить про те, хто ми [7, с. 187]. Бачення характеризує погляд, який поділяється всіма співробітниками, на бажане, практично досяжне майбутнє організації, а також на те, яким шляхом досягти такого майбутнього [9, с. 41]. На відміну від місії, яка є чітко сформованим твердженням про відмінне призначення підприємства орієнтоване на створення вартості, бачення в запропонованій концепції логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками буде характеризувати бажаний результат. Врахування такого підходу дозволяє стверджувати, що бачення: 1) відображає створення цінності логістичних ланцюгів у напрямі зростання чистого фінансового потоку та 2) забезпечує досягнення місії (розвиток підприємства при зростанні вартості) шляхом встановлення відповідних орієнтирів, цілей, а також реалізації стратегії.

Логістично-орієнтовані фінансові орієнтири – це ключові цілі управління фінансовими потоками в логістичній системі промислового підприємства. У запропонованій концепції доцільно виділяти чотири напрями орієнтирів: створення цінності для: 1) власників; 2) персоналу; 3) учасників логістичної інфраструктури; 4) суспільства.

Логістично-орієнтовані фінансові орієнтири, як і бачення, не є чітким виміром результатів функціонування логістичної системи промислового підприємства. На відміну від них, логістично-орієнтовані цілі є вимірюваними показниками та детально характеризують напрями реалізації стратегії. Логістично-орієнтовані цілі – це кінцевий очікуваний результат. Вони мають розроблятися шляхом врахування критеріїв SMART, тобто бути конкретними (specific), вимірюваними (measurable), досяжними (achivable), орієнтованими на результат (result-oriented), визначеними у часовому аспекті (timing). У логістично-орієнтованому управлінні фінансовими потоками значна кількість цілей призведе до розгубленості, замала – до концентрації лише на фінансових аспектах [3, с. 69]. Тому доцільно виділяти такі комплекси логістично-орієнтованих фінансових цілей: 1) консолідація фінансових потоків з урахуванням інтересів власників, персоналу, учасників логістичної інфраструктури, суспільства; 2) раціоналізація фінансових потоків у напрямі забезпечення соціального захисту та добробуту працівників; 3) орієнтування всіх учасників логістичної інфраструктури на оптимізацію фінансових потоків; 4) генерування фінансових потоків в умовах оццадливого виробництва та захисту навколишнього середовища. Визначені цілі з урахування інтересів зацікавлених осіб є основою для формування логістично-орієнтованої фінансової стратегії підприємства.

Логістично-орієнтована фінансова стратегія – це вид функціональних стратегій підприємства, яка забезпечує цінність логістичних ланцюгів та їх розширення шляхом встановлення відповідних довгострокових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів фінансових потоків при зміні інтересів учасників логістичної інфраструктури під впливом зовнішнього середовища. В межах логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками її фінансовим виміром є зростання цінності логістичних ланцюгів та вартості підприємства. Її реалізація створить умови для надійного

розвитку логістичних ланцюгів шляхом обґрунтування напрямів фінансової підтримки господарської діяльності, формування моделі активного генерування фінансових потоків у відповідних сегментах ринку, визначення передумов формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовими потоками у напрямі досягнення встановлених цілей, побудови дієвого мотиваційно-логістичного середовища. Для промислових підприємств, які формують логістичні системи, розробка логістично-орієнтованої стратегії забезпечує низку переваг. Вони визначаються такими характерними рисами:

- визначає базові передумови стратегічних змін у структурі управління, корпоративній культурі, фінансовій структурі підприємства в умовах логістизації господарської діяльності;

- враховує особливості функціонування промислових підприємств у вигляді логістичних систем та спрямована на реалізацію фінансових інтересів учасників логістичних ланцюгів шляхом створення їх цінностей;

- включає методи та практику формування фінансових потоків, що зумовлює пошук відмінних компетенцій логістичної системи промислового підприємства для досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективного використання фінансового і логістичного потенціалів;

- стосовно корпоративної стратегії та стратегії бізнес-одиниць підприємства має підпорядкований характер, спрямована на їх реалізацію, що виокремлює її у самостійний вид за відповідною функціональною сферою, яка відображає взаємозв'язок між логістичним на фінансовим управлінням фінансовими потоками;

- встановлює відповідність між фінансовими потоками та матеріальними потоками з урахуванням інтересів учасників логістичної інфраструктури та забезпечує правильний вибір напрямів управлінських дій, їх маневрування для досягнення цілей та завдань, етапів та часових меж реалізації корпоративної стратегії.

Процес реалізації логістично-орієнтованої стратегії на промислових підприємствах визначає особливості прийняття логістично-орієнтованих фінансових рішень, які відображають наявність прямого і зворотнього зв'язків між цінністю логістичного ланцюга та вартістю підприємства. Так, створення цінності логістичного ланцюга на початкових етапах функціонування промислового підприємства у вигляді логістичної системи визначає в майбутньому вартість підприємства, а остання – у випадку ефективного функціонування впливає на цінність взаємозв'язків, що формують цінність логістичного ланцюга. Виходячи за межі підприємства, логістично-орієнтоване управління вибудовує логістичний ланцюг, який стикається із завданням забезпечення ліквідності, збалансованості, достатності, інтенсивності фінансових потоків у напрямі створення або утримання його цінності. Тому логістично-орієнтовані фінансові рішення мають відображати чотири виміри – фінансовий, організаційний, стратегічний. Прийняття зазначених рішень передбачає формування системи логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками, яка включає підсистему планування, організування, мотивування, контролювання.

Разом з цим у межах розробленої концепції значну роль відведено сформульованим теоретичним засадам логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками. Вони відображають комп-

лексний розгляд об'єкту, предмету, мети, завдань, принципів, на яких має базуватися управління, функцій, що виконуватимуться у процесі управління, методів, важелів, інструментів, що мають застосовуватися, структуру управління та техніку і технології, які сприятимуть забезпеченню ефективного управління фінансовими потоками.

Визначаючи методологію управління фінансовими потоками в умовах логістизації господарської діяльності, доцільним є врахування особливого підходу до виділення її об'єкта та предмета. Об'єкт і предмет, будучи науковими категоріями, співвідносяться як загальне і часткове. Під об'єктом розуміють те, що вивчає певна наука. Виявлення певною наукою суттєвих або специфічних особливостей об'єкта дослідження призводить до виділення її в самостійний напрям та встановлення предмета. Тому об'єктом логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками будуть логістичні системи, які формуються промисловими підприємствами. Сукупність особливостей, які притаманні об'єкту, та є найбільш суттєвими відображають її предмет. Тому предметом логістично-орієнтованого управління виступають фінансові потоки логістичної системи. Виділення в межах предмету логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками поняття «логістична система» обумовлено тим, що раціональне управління потоками ресурсів в умовах логістизації господарської діяльності досягається лише у випадку розгляду та функціонування підприємства як логістичної системи. Відносно об'єкта в ролі суб'єкта логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками виступають усі учасники логістичного ланцюга.

Поряд з об'єктом і предметом дієвість будь-якого елементу чи системи в цілому залежить від правильності трактування поставленої мети. Мета логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками має базуватися на застосуванні промисловими підприємствами інструментарію фінан-

сового менеджменту з урахуванням специфіки руху фінансових ресурсів між елементами логістичної системи. У працях сучасних дослідників зустрічаються різні підходи до визначення мети логістики, фінансового менеджменту та управління фінансовими потоками. Узагальнення їх праць дозволили мету логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками сформулювати таким чином: формування та постійне поліпшення параметрів фінансових потоків у процесі реалізації логістично-орієнтованих фінансових рішень, які під впливом інтеграційної взаємодії учасників логістичного ланцюга сприятимуть встановленню його цінності та зростанню вартості промислового підприємства. Її реалізація має відбуватися на основі визначених принципів, функцій, методів, важелів, технологій шляхом розробки комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних, оперативних завдань, вирішення яких створить умови для використання інтеграційного підходу до управління фінансовими потоками та забезпечить комплексний розгляд операцій і процесів, пов'язаних із проходженням фінансового потоку від постачальника до кінцевого споживача.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальшого розвитку в цьому напрямі.** Запропонована концепція створює умови для формування нових наукових поглядів та дискусій щодо управління фінансовими потоками в мікрологістичних системах, а також забезпечує в подальшому розробку практичного інструментарію логістично-орієнтованого управління ними. Інформаційно-аналітичне забезпечення логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками формується за результатами аналізу його стану на промислових підприємствах, який має здійснюватися шляхом розрахунку відповідних показників. Тому подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розробку системи показників логістично-орієнтованого управління фінансовими потоками.

#### Список літератури:

1. Porter M. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth / M. Porter, M. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89. – № 1/2. – P. 62-77.
2. Бойко М.Г. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с. – С. 87-91.
3. Баранець Г.В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Г.В. Баранець. – Донецьк, 2007. – 22 с.
4. Білоусова О.С. Фінансове планування на підприємствах: теорія, методологія та практика / О.С. Білоусова ; НАН України, Ін-т екон. та прогноз. – К., 2012. – 388 с.
5. Браун М.Г. Сбалансованная система показателей: на маршруте внедрения / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
6. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvóth & Partners / Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
7. Єрмошкіна О.В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи : [монографія] / О.В. Єрмошкіна. – Донецьк : Національний гірничий університет, 2009. – 479 с.
8. Кравцова А.М. Фінансові ресурси підприємств: механізм формування та ефективного використання : [монографія] / А.М. Кравцова. – Вінниця : ПП Балюк І.Б., 2010. – 220 с.
9. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
10. Фролова Л.В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : [монографія] / Л.В. Фролова – Донецьк : ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. – 161 с.
11. Хан Д., Хунгенберг Х. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга : Пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.

**Бондаренко Е. С.**

Киевский национальный университет технологий и дизайна

## ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИ-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ

### Резюме

Доказано появление в условиях логистизации экономики новой парадигмы в управлении финансовыми потоками предприятий. Обосновано содержание и основные положения концепции логистически-ориентированного управления финансовыми потоками. Построена концептуальная модель реализации логистически-ориентированного управления финансовыми потоками на промышленных предприятиях.

**Ключевые слова:** финансовые потоки, логистическая система, логистически-ориентированное управление.

**Bondarenko O. S.**

Kyiv National University of Technologies and Design

## SUBSTANTIATION OF THE CONCEPT OF LOGISTICS-ORIENTED MANAGEMENT OF FINANCIAL FLOWS

### Summary

Appearance is well-proven in the conditions of logistization economy of new paradigm in a management the financial streams of enterprises. Maintenance and substantive provisions of conception of the logistic-oriented management are reasonable financial streams. The conceptual model of realization of the logistic-oriented management financial flows is built on industrial enterprises.

**Keywords:** financial flows, logistic system, logistic-oriented management.

---

УДК 336.22

**Бортнік Н. В.**

Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПОДАТКУ НА НЕРУХОМЕ МАЙНО ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

У статті досліджено основні засади оподаткування нерухомого майна, відмінного від земельної ділянки в Україні. Розглянуто зарубіжний досвід стягнення податку на нерухомість. Запропоновано напрямки удосконалення системи оподаткування майна громадян через використання податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки.

**Ключові слова:** податки, нерухомість, податок на нерухоме майно, Податковий кодекс.

**Постановка проблеми.** Податкова система будь-якої країни включає податки, об'єктом яких є рухоме і нерухоме майно. Система майнових податків, яка існує в Україні, не відповідає фіскальним та регулюючим цілям стягування податків, і це насамперед пов'язано з недоліками механізмів їх реалізації. У зв'язку з цим основне завдання вдосконалення механізму майнового оподаткування, в тому числі і механізму оподаткування нерухомості, полягає в узгодженні економічних інтересів держави і платника податків на основі оптимального рівня оподаткування. При цьому важливим є врахування ефективного світового досвіду стягування такого роду податків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням податку на нерухомість активно займаються сучасні зарубіжні економісти, про що свідчать праці М. Аллена, Р. Арно, Дж. Брюкнера, Б. Гамільтона, П. Мішковського, Д. Нетцера, С. Роса, А. Саллівана, Л. Харріса та ін. Цьому податку надають значну увагу й українські фахівці, а саме: В. Вишневецький, В. Загорський, В. Заєць, М. Карлін, В. Кравченко, І. Луніна, В. Мельник, В. Рибак, А. Соколовська.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте попри високий науковий рівень таких досліджень в економічній літературі недостатньо проаналізовано питання стягнення податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, враховуючи зарубіжний досвід.

**Метою статті** є дослідження основних засад стягнення податку на нерухоме майно за кордоном та особливостей використання такого досвіду в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Загалом визнається, що нерухомість є традиційним об'єктом оподаткування, який використовується, починаючи з XVIII ст. Податок на нерухомість у вигляді податку з володіння нерухомим майном – один із найстаріших видів податку, відомих фінансовій науці. Володіння нерухомістю здавна вважалось проявом багатства людей. Завжди можна було чітко визначити об'єкт оподаткування, для якого характерні суттєві особливості: постійне місцезнаходження, тривалість існування, що забезпечували безперешкодний доступ до нього фіскальних органів. Досить легко було встановити платника податку, яким міг бути як власник нерухомості, так і орендар. Розвиток суспільних відносин та податкової системи призвів до необхідності при