

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ

СИТНИК Г. В.

УДК 336.144.2

Ситник Г. В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі

У статті обґрунтовується зростання ролі стратегічного фінансового планування на підприємствах торгівлі в сучасних умовах господарювання, які формують нові виклики для традиційних систем управління. На основі аналізу наявних підходів до організації стратегічного фінансового планування сформульовано авторське бачення його змісту та структури стратегічного фінансового плану на ґрунті інтеграції концепцій збалансованої системи показників (BSC) та економічної доданої цінності (EVA). Це бачення, на думку автора, може бути взяте за основу організації стратегічного фінансового планування на підприємстві торгівлі будь-якого формату і надає ряд переваг, а саме: дозволяє інтегрувати стратегічний фінансовий план і процес його розроблення в загальний стратегічний процес на підприємстві; перетворює його на дієвий інструмент управління фінансами (який формалізує і конкретизує фінансову стратегію, інформує про її основні напрями і доводить її положення до конкретних виконавців, дозволяє формувати систему мотивації персоналу, що сприяє реалізації стратегічного фінансового плану); інтеграція концепцій BSC та EVA сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, оскільки інтегрує основні положення стратегічного та ціннісноорієнтованого управління. В такій постановці концепція EVA, окрім фінансових компонентів, доповнюється перспективою «компетенції», у межах якої обґрунтовуються цілі, показники та програми вдосконалення бізнес-процесів, а збалансована система показників одержує чітку орієнтацію на формування цінності. Зазначений підхід може бути ефективно реалізований на принципах процесного управління.

Ключові слова: стратегічне фінансове планування, фінансовий потенціал, фінансові цілі, збалансована система показників, економічна додана цінність.

Рис.: 2. **Табл.:** 7. **Бібл.:** 22.

Ситник Ганна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, докторант, кафедра економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: anna_sytnik@bigmir.net

УДК 336.144.2

UDC 336.144.2

Сытник А. В. Стратегическое финансовое планирование в системе управления предприятием торговли

Sytnyk H. V. Strategic Financial Planning in the System of Managing a Trading Company

В статье обосновывается возрастание роли стратегического финансового планирования на предприятиях торговли в современных условиях хозяйствования, которые формируют новые вызовы для традиционных систем управления. На основе анализа существующих подходов к организации стратегического финансового планирования сформулировано авторское видение его содержания и структуры стратегического финансового плана на базе интеграции концепций сбалансированной системы показателей (BSC) и экономической добавленной ценности (EVA). Это видение, по мнению автора, может быть взято за основу организации стратегического финансового планирования на предприятии торговли любого формата и дает ряд преимуществ, а именно: позволяет интегрировать стратегический финансовый план и процесс его разработки в общий стратегический процесс на предприятии; превращает его в действенный инструмент управления финансами (который формализует и конкретизирует финансовую стратегию, информирует о ее основных направлениях и доводит ее положения до конкретных исполнителей, позволяет формировать систему мотивации персонала, способствует реализации стратегического финансового плана); интеграция концепций BSC и EVA способствует повышению результативности деятельности предприятия, так как интегрирует основные положения стратегического и ценностноориентированного управления. В такой постановке концепция EVA, кроме финансовых компонентов, дополняется перспективой «компетенции», в рамках которой обосновываются цели, показатели и программы совершенствования бизнес-процессов, а сбалансированная система показателей получает четкую ориентацию на формирование ценности. Указанный подход может быть эффективно реализован на принципах процессного управления.

The article justifies increase of the role of strategic financial planning in trading companies under modern economic conditions, which form new challenges for traditional management systems. On the basis of analysis of existing approaches to organisation of strategic financial planning the article formulates author's own vision of its content and structure of a strategic financial plan on the basis of integration of concepts of the balanced scorecard (BSC) and economic value added (EVA), which, according to the author, could be taken as a basis of organisation of strategic financial planning in a trading company of any format and provides a number of advantages, namely: allows integration of a strategic financial plan and the process of its development into a uniform strategic process in a company; converts it into an effective tool of finance management (it formalises and specifies the financial strategy, informs about its main directions and brings its provisions to executors, allows formation of a system of personnel motivation, facilitates realisation of a strategic financial plan); integration of BSC and EVA concepts facilitates increase of effectiveness of company activity, since it integrates main provisions of strategic and value-oriented management. In this arrangement the EVA concept, apart from financial components, is supplemented with the prospect of "competence", within the framework of which goals, indicators and programmes of improvement of business processes are substantiated and the balanced scorecard gets a clear orientation at formation of value; the specified approach could be effectively realised upon the principles of process management.

Ключевые слова: стратегическое финансовое планирование, финансовый потенциал, финансовые цели, сбалансированная система показателей, экономическая добавленная ценность.

Key words: strategic financial planning, financial potential, financial goals, balanced scorecard, economic value added.

Рис.: 2. **Табл.:** 7. **Библ.:** 22.

Рис.: 2. **Табл.:** 7. **Библ.:** 22.

Сытник Анна Викторовна - кандидат экономических наук, доцент, докторант, кафедра экономики и финансов предприятия, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

Sytnyk Hanna V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Department of Economics and Finance of Enterprise, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: anna_sytnik@bigmir.net

E-mail: anna_sytnik@bigmir.net

Сучасні умови господарювання, які характеризуються динамічними змінами параметрів зовнішнього середовища, глобалізацією, підвищенням конкуренції, інноваційною спрямованістю розвитку економіки в цілому і окремих підприємств, формують нові виклики для традиційних систем управління, що приводить до глибокої трансформації змісту та функцій окремих напрямів менеджменту. Це повною мірою стосується і функції фінансів. Так, на думку М. Мей, у сучасних умовах вона піддається трансформації, у результаті чого «фінанси почнуть лідирувати у формуванні і застосуванні такої моделі, яка раціональним чином пов'язує стратегію, операції, розподіл ресурсів та зміну показників функціонування, а також полегшує проведення необхідних змін на інших ділянках. По суті, функція фінансів ідеально підходить для вирішення таких задач, оскільки вона – єдина в організації, що відіграє ключову роль. Функція фінансів реально пов'язує запити зацікавлених сторін із бізнес-стратегією та операційними показниками функціонування» [1, с. 25].

В умовах бурхливого розвитку технологій, інформатизації суспільства, комп'ютеризації рутинних процесів і функцій у сфері фінансового менеджменту увага фінансових директорів і менеджерів все більше зосереджується на розв'язанні стратегічних проблем фінансового розвитку підприємства, пошуку драйверів зростання його цінності. Це підтверджують і емпіричні дослідження, а саме: дані, що містяться у звіті компанії «Ernst&Young» на тему «ДНК сучасних фінансових директорів», підготовленому у 2010 р. на основі опитування фінансових директорів 669 підприємств з країн Європи, Близького Сходу, Індії та Африки. Серед них 51 інтерв'ю було проведено серед фінансових директорів Росії. Результати такого дослідження підтверджують посилення тенденції до розширення повноважень фінансових менеджерів і переорієнтації їх функцій від підготовки звітності компанії та управління фінансовими показниками бізнесу в бік більш широкого керівництва діяльністю підприємства. Так, респонденти з Росії певною мірою свідчать про посилення впливу фінансових директорів у сфері стратегічного управління і, особливо, планування, констатуючи тенденцію до збільшення частки стратегічних питань у роботі фінансового департаменту. За результатами дослідження виявлено, що 75 % російських фінансових менеджерів на сьогоднішній день половину і більше робочого часу приділяють консультуванню корпоративного керівництва, прогнозуванню, побудові відносин з інвесторами [2], тобто вирішенню стратегічних фінансових питань, що характерно і для України.

Якщо розглядати в даному контексті функцію планування в системі фінансового менеджменту, то безумовно, найбільш значимою та складною його підсистемою, роль якої суттєво зросла в сучасних умовах господарювання та розвитку нових моделей управління, є стратегічне фінансове планування, у межах якого здійснюється обґрунтування принципів напрямів фінансового розвитку підприємства та основні параметри його фінансового стану.

Теоретико-методологічні засади стратегічного планування висвітлюються в дослідженнях І. Ансоффа [3], Г. Стейнера [4], А. Чендлера [5], А. Томпсона, А. Стри-

кленда [6], Г. Мінцберга [7], які вже стали класичними. Проте, у них майже не розглядається комплекс проблем, пов'язаних з фінансовим плануванням у контексті стратегічного управління. У роботах, присвячених питанням ціннісноорієнтованого управління [8, 9], увага акцентується на аналізі стратегічних фінансових рішень, що сприяють зростанню ринкової цінності підприємства, але проблематика організації стратегічного фінансового планування, структури стратегічного фінансового плану залишається поза увагою.

Стратегічні фінансові цілі та показники виступають важливим об'єктом дослідження в роботах Р. Каплана, Д. Нортон [10], українських науковців І. Бланка [11], Г. Блакити [12], які формують авторське бачення структури стратегічного фінансового плану підприємства. Складність проблематики стратегічного фінансового планування, його інтеграції в загальну систему стратегічного управління пояснює варіативність авторських підходів до його побудови, наявність дискусійних питань – з одного боку, та обумовлює актуальність подальших наукових досліджень з цього напрямку з метою вдосконалення методологічних засад стратегічного фінансового планування – з іншого.

Таким чином, *мета* статті полягає у формулюванні на ґрунті критично-конструктивного аналізу наявних підходів до організації стратегічного фінансового планування авторського бачення його змісту та структури стратегічного фінансового плану на основі інтеграції концепцій збалансованої системи показників (BSC) та економічної доданої цінності (EVA). Це бачення, на думку автора, може бути взяте за основу організації стратегічного фінансового планування на підприємстві торгівлі будь-якого формату. Формулювання зазначеного підходу базується на методах наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, на логічному й історичному підходах щодо пізнання економічних явищ і процесів.

Аналіз, узагальнення та розвиток численних досліджень з проблем стратегічного планування [3 – 7] у цілому та стратегічного фінансового планування [11, 12] зокрема, дозволили нам виокремити такі його основні сутнісні характеристики:

1. Стратегічне фінансове планування є важливим методом стратегічного фінансового управління.
2. Стратегічне фінансове планування є важливою і найвищою в ієрархії підсистемою фінансового планування.
3. Стратегічний фінансовий план, який є результатом стратегічного фінансового планування, виступає важливим елементом і характеристикою фінансової стратегії підприємства, формою її конкретизації і формалізації.
4. Стратегічне фінансове планування ґрунтується на проактивному стилі та здійснюється із застосуванням раціональної і комунікативної дії.
5. Стратегічне фінансове планування передбачає обґрунтування принципів параметрів фінансового розвитку та внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.
6. Стратегічне фінансове планування носить цільовий характер.

Таким чином, *стратегічне фінансове планування* – найвища в ієрархічній структурі підсистема фінансового планування, дієвий метод стратегічного фінансового управління, який являє собою процес обґрунтування перспективних фінансових цілей підприємства та шляхів їх досягнення і базується на проактивному стилі, поєднанні раціональної та комунікативної дії.

Стратегічний фінансовий план – важливий елемент, форма конкретизації та формалізації фінансової стратегії, який відображає перспективні фінансові цілі підприємства, відповідні їм показники перспективного фінансового розвитку, параметри фінансового потенціалу та шляхи їх досягнення.

Місце стратегічного фінансового планування в системі стратегічного фінансового управління представлено на *рис. 1*.

Таким чином, у структурі стратегічного фінансового плану, на наш погляд, можна виокремити такі складові елементи:

- ✦ стратегічні фінансові цілі, які характеризують бажані майбутні, обмежені у часі, параметри фінансового стану підприємства, співвіднесені з його

- реальними фінансовими можливостями, що конкретизують стратегічне бачення власників і топ-менеджерів стратегічного фінансового розвитку підприємства, погоджене з фінансовими інтересами інших зацікавлених сторін і виступають інструментом управління фінансами підприємства, який сприяє ініціюванню змін по його вдосконаленню і розвитку та є основою для обґрунтування планових фінансових показників діяльності;
- ✦ система стратегічних планових фінансових показників, які конкретизують та кількісно описують стратегічні фінансові цілі підприємства торгівлі;
- ✦ фінансова політика, яка являє собою форму реалізації фінансової стратегії та обґрунтовується за всіма функціональними напрямками фінансової діяльності;
- ✦ програми фінансового розвитку, які містять перелік перспективних заходів, робіт за основними напрямками фінансової діяльності підприємства торгівлі, що спрямовані на посилення та підвищення ефективності використання його внутрішнього фінансового потенціалу.

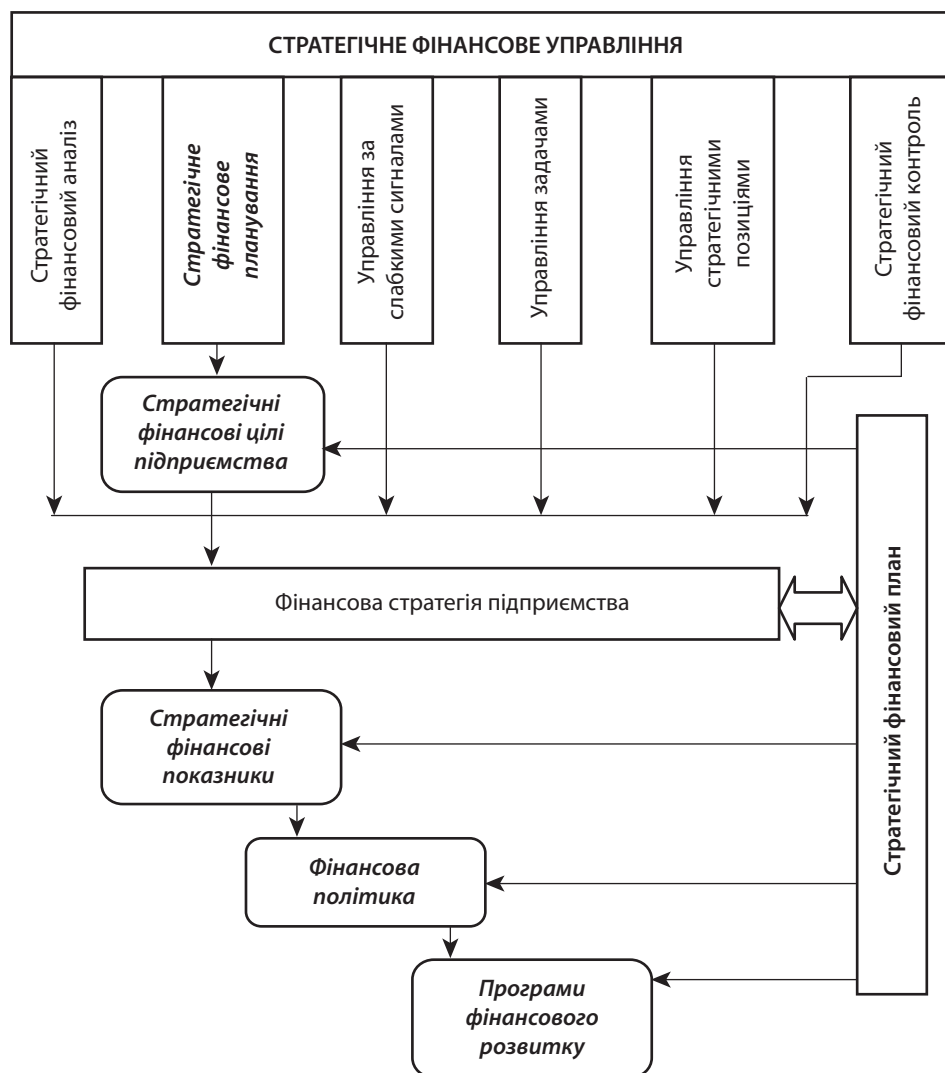


Рис. 1. Місце стратегічного фінансового планування в системі стратегічного управління фінансами підприємства торгівлі

Джерело: складено автором.

Розроблення стратегічного фінансового плану є складним процесом, який в цілому базується на принципах (загальних, спеціальних, локальних) фінансового планування і передбачає чітке взаємоузгодження стратегічних фінансових цілей, фінансових показників, що їх конкретизують, перспективних фінансових політик і програм фінансового розвитку як між собою, так із загальнокорпоративною стратегією, стадією життєвого циклу, стратегічною фінансовою позицією підприємства торгівлі.

З огляду на це, у сучасній теорії та практиці стратегічного управління [10, 17 – 22] обґрунтовано ряд інструментів, які забезпечують таку збалансованість та узгодженість, можуть покладатись в основу розроблення стратегічного фінансового плану і є предметом аналізу багатьох науковців країн СНД [13 – 15] (табл. 1).

Вищезазначені системи мають багато спільних ознак за наявності певних особливостей і відрізняються переважно формою представлення та структуризацією цілей та цільових показників, тому можуть ефективно використовуватись у практиці стратегічного управлін-

ня. Без сумніву, найбільш поширеною в сучасній практиці управління є збалансована система показників. Розвитку її методологічних засад і практичних аспектів впровадження присвячена велика кількість публікацій, що сприяє її вдосконаленню та рівню опрацьованості. Поряд з цим, слід зазначити, що переважна більшість дослідників пострадянського простору акцентують увагу переважно на її оціночних можливостях і, як правило, розглядають відокремлено від процесу планування. На наш погляд, це не зовсім виправдано, оскільки основна цінність цього інструменту управління полягає саме в його здатності відображати і транслювати стратегію та сприяти таким чином її реалізації. Більше того, автори концепції збалансованої системи показників зазначають, що ефективна реалізація цього інструменту управління можлива лише за умови його інтеграції в систему планування на підприємстві. З огляду на це, ми вважаємо, що її зміст та структура, принципи формування можуть братись за основу розроблення стратегічного фінансового плану підприємства торгівлі, що надалі по-

Таблиця 1

Інструменти збалансування та представлення стратегічного фінансового плану

Інструмент	Коротка характеристика
«Tableau de bord» (дослівно з фр.- бортова панель)	Відображає принципові цільові показники діяльності підприємства, які чітко не структуруються за рубриками чи перспективами, але в цілому відображають дві перспективи: фінанси та бізнес-процеси. Широко застосовується у Франції (майже 90% підприємств) і по сьогоднішній день. У сучасній інтерпретації розглядається як інструмент управління з «вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових і нефінансових показників»
Піраміда діяльності К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса	Модель передбачає формування фінансових та нефінансових показників за 9 перспективами (фінанси, ринок, задоволеність клієнтів, інновації та навчання, продуктивність, якість, час поставок, виробничий цикл, втрати), які структуруються за рівнями ієрархії. Модель пов'язує стратегічні цілі вищого рівня з операційними показниками персоналу нижчих ієрархічних рівнів
Збалансована система показників (Р. Нортон, Д. Каплан)	Система реалізації стратегії підприємства, оцінки діяльності підприємства, яка передбачає систематизацію цілей та показників у розрізі перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання, які формуються за ланцюгом «цілі – показники – завдання – ініціативи» та їх каскадування на різні рівні управління
Модель стратегічних карт Мейселя	Передбачає виділення чотирьох ключових аспектів діяльності підприємства, по яких формуються цілі, стратегічні показники та здійснюється оцінка підприємства: фінанси, бізнес-процеси, клієнти, трудові ресурси
Система оцінки ефективності та зростання – EP&M	Передбачає систематизацію цілей та показників у розрізі чотирьох перспектив: зовнішнє середовище – обслуговування споживачів і задоволення попиту; внутрішнє середовище – підвищення ефективності та продуктивності; зверху вниз – розповсюдження і адаптація стратегії, стимулювання змін; знизу – вверх – посилення впливу акціонерів та розширення свободи персоналу. Модель орієнтує підприємство як на реалізацію стратегії, так і на формування корпоративної культури змін
Універсальна система показників (Рамперсад К. Хьюберт)	Визначається дослідником як «систематичний процес безперервного, послідовного і регулярно вдосконалення, розвитку і навчання, спрямований на стійке зростання результатів діяльності персоналу та організації». Включає п'ять елементів: особиста система збалансованих показників, організаційна система збалансованих показників, загальний менеджмент якості, управління результативністю, цикл навчання Колба
Система управління на основі EVA (Дж. Стерн, Ж. Стюарт)	Система управління, що орієнтує підприємство на зростання цінності, яка ґрунтується на математичній моделі обчислення показника EVA і дозволяє на основі аналізу та деталізації її складових формувати систему цілей та цільових показників, завдань з їх виконання та відповідальних за реалізацію окремих ініціатив. Як правило, містить лише або здебільшого фінансові показники. Система забезпечує, на думку авторів, 4М: вимірюваність (Measurement) шляхом створення системи оцінки; управління (Management system) шляхом забезпечення комплексу управлінських рішень; мотивацію (Motivation) на основі показника EVA; стиль мислення (Mindset), оскільки забезпечує зміну корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі аналізу і узагальнення [10, 13 – 22].

требує виокремлення перспектив у межах фінансової складової. Недоліком даної системи, на наш погляд, є відсутність або ситуативний характер головного стратегічного фінансового показника діяльності. Виходячи з того, що цільова функція підприємства полягає у збільшенні його цінності, як головний стратегічний фінансовий показник має фіксуватись адекватний індикатор. Серед можливих для застосування показників цінності, зміст яких описується в численних дослідженнях [8, 9], найбільш придатним, на наш погляд, є показник економічно доданої цінності (EVA).

У сучасних дослідженнях [15, 16] концепції EVA та BSC розглядаються як аналогічні та альтернативні, але окремі фахівці [14] вказують на можливість і доцільність їх інтеграції, не розкриваючи її механізмів. На наш погляд, такі пропозиції є слушними і заслуговують на подальший розвиток. У даному дослідженні ми пропонуємо будувати систему стратегічного фінансового планування на основі інтеграції концепції збалансованої системи показників та економічної доданої цінності, що дозволяє чітко формулювати головний цільовий показник фінансової діяльності, ідентифікувати найважливіші фінансові важелі зростання цінності підприємства (на основі концепції EVA) і надалі встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними та нефінансовими параметрами функціонування підприємства (на основі концепції BSC).

Важливим методологічним питанням формування стратегічного фінансового плану є систематизація стратегічних фінансових цілей та стратегічних фінансових показників (у межах фінансової перспективи BSC). У сучасних дослідженнях з проблем стратегічного менеджменту відсутня єдина точка зору до визначення системи таких цілей і показників. Їх аналіз дозволив нам виокремити декілька принципових підходів.

Перший підхід не передбачає диференціації стратегічних цілей і планових фінансових показників за певними критеріями. Так, Ольве Н. Г, Рой Ж., Ветер М.

[16] пропонують включати в систему таких показників загальну суму активів, вартість активів на одного працюючого, капіталовіддачу, обсяг реалізації нових видів продукції/товарів, продуктивність праці на одного робітника, прибуток від нових видів продукції/товарів, прибуток на одного працівника, ринкову ціну акції, рентабельність чистих активів, додану вартість на одного робітника, рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації, коефіцієнт маржинального доходу, маржинальний дохід на одного працюючого, чистий грошовий потік, коефіцієнт фінансової автономії, рентабельність інвестицій, суму витрат [16, с. 292].

Другий підхід передбачає диференціацію стратегічних планових фінансових показників відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та виду обраної стратегії. Так, Каплан Р, Нортон Д. пропонують такий підхід до систематизації стратегічних планових фінансових показників за цими критеріями (табл. 2).

Третій підхід передбачає диференціацію стратегічних цілей і планових фінансових показників за напрямками фінансової стратегії. Такого підходу дотримується Бланк І. О. [11], виокремлюючи основні та допоміжні стратегічні планові фінансові показники, які конкретизують стратегічні фінансові цілі за окремими напрямками фінансового розвитку підприємства (табл. 3).

Позитивною рисою цього підходу є чітка взаємозв'язка стратегічних планових фінансових показників з відповідними цілями, їх конкретизація за рівнями (основні та допоміжні) у розрізі стратегічних напрямів фінансового розвитку підприємства, що формує своєрідну матрицю для прийняття стратегічних фінансових рішень в практичній діяльності.

У межах *четвертого підходу* пропонується диференціація стратегічних планових фінансових показників за елементами внутрішнього фінансового потенціалу підприємства. Такий підхід висловлюється українською дослідницею проблем стратегічного фінансового управління в торгівлі Г. В. Блакитою. Орієнтація на елементи

Таблиця 2

Систематизація стратегічних фінансових показників підприємства за стадіями життєвого циклу та видами стратегії

Стадія життєвого циклу	Стратегії		
	Зростання доходів і розширення структури діяльності	Скорочення витрат та підвищення продуктивності	Використання активів та інвестиційна стратегія
Збір «врожаю»	Зростання виручки від реалізації в сегменті ринку; процент від продажу нових продуктів/товарів	Доходи на одного працюючого	Обсяг інвестицій (відсоток від виручки); витрати на дослідження та розвиток (відсоток від виручки)
Стійкий стан	Частка цільових клієнтів; рентабельність окремих продуктів/товарів і клієнтів	Відсоток скорочення витрат; непрямі витрати (відсоток від виручки)	Коефіцієнти ліквідності; показники оборотності за основними видами активів; коефіцієнт використання активів
Зростання	Рентабельність продукту / товару; відсоток неприбуткових клієнтів	Собівартість одиниці продукції/товару; собівартість угоди	Період окупності проектів

Джерело: [10, с. 54].

ти внутрішнього фінансового потенціалу при систематизації стратегічних планових фінансових показників нам вважається слушною з огляду на те, що реалізація фінансової стратегії і стратегічного фінансового плану, як її невід'ємного елементу, спрямована на посилення та ефективне використання фінансового потенціалу, який у сучасних умовах розглядається як основний важіль ефективного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Так, Г. В. Блакита пропонує таку систему цих показників (табл. 4).

З огляду на те, що в запропонованій Г. В. Блакитою концепції фінансова стратегія підприємства розробляється за внутрішньовидовою сегментацією її напрямів, а результати стратегічної фінансової діагностики внутрішнього фінансового потенціалу ідентифікуються за його

окремими елементами, автор зазначає, що важливим методологічним питанням розроблення окремих стратегічних фінансових ініціатив торговельного підприємства є відповідне інтегрування цих внутрішніх його характеристик і пропонує здійснювати таке інтегрування шляхом відповідної декомпозиції внутрішньовидової сегментації напрямів фінансової стратегії у систему розвитку його внутрішнього фінансового потенціалу [12, с. 213], що, на нашу думку, заслуговує на підтримку і подальший розвиток у наукових дослідженнях. Особливе значення це має в перебігу обґрунтування стратегічного фінансового плану підприємства торгівлі, оскільки дозволяє конкретизувати вплив окремих напрямів фінансового розвитку підприємства торгівлі на параметри його фінансового потенціалу і зафіксувати їх у плані у

Таблиця 3

Основні стратегічні планові фінансові показники за напрямами стратегічного фінансового розвитку підприємства

Напрями стратегічного фінансового розвитку підприємства	Основні стратегічні фінансові цілі	Основні стратегічні планові фінансові показники
Стратегія формування фінансових ресурсів	Максимізація чистого грошового потоку	Темп зростання чистого грошового потоку
Стратегія розподілу фінансових ресурсів (інвестиційна стратегія)	Максимізація рентабельності інвестованого власного капіталу	Цільова норма рентабельності власного капіталу
Стратегія забезпечення фінансової безпеки	Оптимізація структури капіталу	Цільова структура капіталу
Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю	Формування ефективної організаційної структури управління фінансовою діяльністю	Термін завершення переходу на нову організаційну структуру управління фінансовою діяльністю

Джерело: [11, с. 142 – 143].

Таблиця 4

Система основних стратегічних цільових показників фінансового розвитку підприємств торгівлі за окремими елементами його внутрішнього потенціалу

Елементи розвитку внутрішнього фінансового потенціалу підприємства		
Розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності	Розвиток фінансової структури підприємства	Розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності
Загальна сума формування фінансових ресурсів; питома вага власних фінансових ресурсів; питома вага фінансових ресурсів, що формуються із зовнішніх джерел; питома вага довгострокових позикових фінансових ресурсів; середньозважена вартість фінансових ресурсів, що залучається із зовнішніх джерел; коефіцієнт капіталізації чистого прибутку; загальна сума амортизаційного потоку; обсяг додаткової емісії акцій; обсяг емісії облігацій	Структура капіталу підприємства; середньозважена вартість капіталу; мінімальний рівень коефіцієнтів платоспроможності підприємства; структура активів підприємства; питома вага власних оборотних активів підприємства; максимальна тривалість операційного циклу підприємства; коефіцієнт збалансованості позитивного і негативного грошових потоків; сума чистого грошового потоку з операційної діяльності	Сума (або темп приросту) цінності підприємства за рахунок фінансової діяльності; мінімальний рівень рентабельності власного капіталу; мінімальний рівень рентабельності активів; термін розроблення і впровадження нової організаційної структури управління фінансовою діяльністю; термін розроблення і впровадження окремих заходів з розвитку організаційної культури фінансових менеджерів; термін розроблення і впровадження окремих заходів із зростання організаційних знань з управління фінансами; термін реструктуризації основних бізнес-процесів із здійснення фінансової діяльності

Джерело: [12, с. 217].

формі стратегічних планових фінансових показників. Це відповідає процесноорієнтованому підходу до фінансового планування, оскільки передбачає розглядати фінансову діяльність як сукупність бізнес-процесів, що чинять вплив на фінансові результати діяльності і, відповідно, шукати шляхи її вдосконалення.

Критично-конструктивний аналіз існуючих підходів до формування системи стратегічних планових фінансових показників підприємства дозволяє позитивно оцінити результати досліджень цієї проблематики та їх важливий внесок у розвиток теоретико-прикладних аспектів стратегічного фінансового управління та зазначити наявність дискусійних питань, які формують поле для подальшого наукового пошуку в цьому напрямі та вдосконалення методологічних засад обґрунтування стратегічного фінансового плану підприємства торгівлі.

Це стосується виділення напрямів стратегічного фінансового розвитку, елементів фінансового потенціалу, підходів до їх інтегрування і безпосередньо диференціації стратегічних планових фінансових показників.

Так, беззаперечною є необхідність виокремлення в системі векторів стратегічного фінансового розвитку підприємства таких напрямів, як формування фінансових ресурсів і розподіл фінансових ресурсів. Вони виокремлюються більшістю дослідниками питань стратегічного фінансового управління [11, 12] і заслуговують на підтримку. Поряд з цими напрямками, Бланк І. О. [11] та ряд інших науковців виокремлюють таку домінуючу стратегічного фінансового розвитку, як забезпечення фінансової безпеки, межі якої різними авторами трактується у досить різному діапазоні. Натомість Блакита Г. В. [12] пропонує виокремити з його меж у самостійний напрям стратегічного фінансового розвитку стратегію нейтралізації фінансових ризиків підприємства. Погоджуючись з тим, що управління фінансовими ризиками є важливим функціональним напрямом фінансового менеджменту, а їх нейтралізація необхідним чинником стабільного розвитку підприємства, особливо в сучасних умовах, на нашу думку, немає необхідності виокремлювати його в самостійний напрям стратегічного фінансового розвитку з огляду на те, що для стратегічного рівня управління така деталізація напрямів є надмірною. У такій трактовці вона не характеризує принципового вектора розвитку фінансової діяльності, а зводиться до окремого функціонального напрямку управління фінансами і таким чином порушує базові принципи виділення таких напрямів. На наш погляд, достатнім є виділення такого напрямку стратегічного фінансового розвитку підприємства торгівлі, як забезпечення його збалансованості, що більшою мірою відповідає задачам управління фінансами і включає більш широкий спектр характеристик фінансового стану, що має досягатись в процесі його здійснення.

Окрім вищезазначених напрямів, ряд дослідників виокремлюють такий самостійний сегмент фінансового розвитку, як забезпечення його інноваційності. Зокрема така пропозиція висловлюється в роботі Г. В. Блакити [12, с. 62]. Натомість, Бланк І. О. аналогічний за змістом

напрямок фінансового розвитку називає «забезпечення підвищення якості управління фінансовою діяльністю» [11, с. 33 – 35]. Ми схилиємося до формулювання «забезпечення інноваційного розвитку фінансової діяльності», вважаючи його більш широким і таким, що акцентує увагу на необхідності запровадження інноваційних інструментів управління, як важливого чинника успішного та ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах «економіки знань».

Окрім цього, у літературі зустрічаються пропозиції щодо виокремлення в самостійний сегмент фінансового розвитку такого напрямку, як «підвищення ефективності фінансової діяльності». Зокрема така пропозиція сформульована в дослідженні Г. В. Блакити [12, с. 62]. Розглядаючи зміст цього напрямку в розрізі окремих мезо- і мікросегментів («політика формування прибутку», «політика фінансового потенціалу», «політика формування ринкової цінності підприємства» [12, с. 71]), стає очевидним, що комплекс поставлених в його межах задач є вищим порівняно із задачами інших сегментів в ієрархії управління фінансами. Забезпечення зростання цінності підприємства є цільовою функцією підприємства і відповідно трансформується в його головну фінансову ціль, на забезпечення якої спрямовані всі напрями стратегічного фінансового розвитку, рівно як і на формування та ефективне використання його фінансового потенціалу, що є необхідною умовою формування цінності. Тому питання розгляду такого напрямку як паритетного іншим у системі сегментів стратегічного розвитку є досить дискусійним.

Виходячи з висловлених пропозицій, розуміння сутності та елементів фінансового потенціалу, інтегровану систему стратегічних планових фінансових показників за напрямками стратегічного фінансового розвитку та елементами фінансового потенціалу можна представити таким чином (табл. 5).

Так, у запропонованій нами системі відображенням головної фінансової цілі підприємства є показник економічно доданої цінності, який може бути представлений як у абсолютному виразі, так і у цільовому темпі приросту. Досягнення цього стратегічного планового фінансового показника підтримується усіма напрямками стратегічного фінансового розвитку підприємства, що знаходить відповідне відображення у його взаємозв'язку з комплексом планових фінансових показників, що конкретизують стратегічні фінансові цілі за окремими напрямками фінансового розвитку підприємства. Побудова системи стратегічного фінансового планування на основі інтеграції концепцій BSC та EVA забезпечує спрямованість підприємства на вдосконалення діяльності з метою посилення фінансового потенціалу, що трансформується у зростання цінності, а представлення стратегічного фінансового плану підприємства у формі збалансованої системи показників за фінансовою складовою наочно демонструє взаємообумовленість управлінських рішень у сфері фінансової діяльності, розкриває причинно-наслідкові зв'язки між ними та іншими функціональними напрямками управління (рис. 2).

Система стратегічних планових фінансових показників підприємства торгівлі

Напрями стратегічного фінансового розвитку	Стратегічні планові фінансові показники	Елементи фінансового потенціалу
Формування фінансових ресурсів	<i>Основний:</i> Сума (або темп приросту) чистого грошового потоку <i>Допоміжні:</i> Сума (або темп приросту чистого прибутку); сума амортизаційного потоку; сума власних фінансових ресурсів, що залучаються із зовнішніх джерел; сума позикових фінансових ресурсів	Фінансові ресурси
Використання фінансових ресурсів	<i>Основний:</i> Рентабельність інвестованого капіталу <i>Допоміжні:</i> Рентабельність окремих напрямів інвестування (у розрізі видів інвестицій та проектів)	Активи
Забезпечення збалансованості фінансового розвитку	<i>Основний:</i> Темп стійкого (збалансованого) зростання <i>Допоміжні:</i> Цільова структура капіталу; середньозважена вартість капіталу; цільова структура активів; коефіцієнт капіталізації чистого прибутку; коефіцієнт перспективної ліквідності грошових потоків; коефіцієнт концентрації власного капіталу у відповідній зоні фінансового ризику	Конфігурація (пропорції) ресурсів
Забезпечення інноваційного розвитку фінансової діяльності	<i>Основний:</i> Темп приросту ефективності бізнес-процесів <i>Допоміжні:</i> Коефіцієнт продуктивності основних бізнес-процесів; коефіцієнт витрато місткості допоміжних бізнес-процесів	Компетенції

Джерело: складено автором на основі аналізу та розвитку [11,12].

На досягнення стратегічних планових фінансових показників спрямована фінансова політика підприємства, яка розробляється в розрізі окремих стратегічних напрямів фінансового розвитку з орієнтацією на елементи фінансового потенціалу підприємства (табл. 6).

Фінансова політика обґрунтовується на весь стратегічний період або його окремі етапи [11, с. 151 – 152] і визначає основні принципи здійснення фінансової діяльності за її окремими аспектами, підходить до вирішення окремих питань фінансової діяльності, що забезпечу-

Таблиця 6

Система функціональних видів фінансової політики підприємства торгівлі

Напрями фінансового розвитку	Види фінансової політики	Елементи фінансового потенціалу
Формування фінансових ресурсів	Політика формування прибутку; амортизаційна політика; емісійна політика; політика залучення позикового капіталу	Фінансові ресурси
Використання фінансових ресурсів	Політика оновлення основних засобів; політика формування оборотних активів; кредитна політика; інвестиційна політика	Активи
Забезпечення збалансованості фінансового розвитку	Політика фінансування активів; дивідендна політика; політика управління грошовими потоками; політика управління фінансовими ризиками; антикризова фінансова політика	Конфігурація ресурсів (фінансові пропорції)
Забезпечення інноваційного розвитку фінансової діяльності	Політика зміни бізнес-процесів; політика вдосконалення організаційної структури; облікова політика; політика розвитку персоналу фінансового відділу	Компетенції

Джерело: складено автором на основі аналізу та розвитку [11, 12].

ватимуть реалізацію поставлених стратегічних фінансових цілей підприємства.

Реалізація таких цілей у сучасних умовах, як правило, пов'язана із запровадженням певних змін, які сприяють зміцненню фінансового потенціалу підприємства, підвищенню рівня ефективності його використання. Система заходів, що забезпечує такі зміни, знаходить відображення в програмах фінансового розвитку, які також доцільно конкретизувати за окремими напрямками стратегічного фінансового розвитку підприємства (табл. 7).

Таким чином, запропонований підхід забезпечує формування інтегрованого в загальну систему стратегічного управління стратегічного фінансового плану, який створює основу для розроблення поточних та оперативних фінансових планів, забезпечує чіткий взаємозв'язок усіх його рівнів в розрізі окремих напрямів стратегічного фінансового розвитку та елементів фінансового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

Розвиток концепцій стратегічного менеджменту, ціннісноорієнтованого управління, їх активне запровадження в практику діяльності підприємств потребують вдосконалення підходів щодо організації стратегічного фінансового планування та вибору його адекватних моделей. Одним з альтернативних підходів до розв'язання поставленого завдання, на наш погляд, є організація стратегічного фінансового планування на основі інтеграції концепцій BSC та EVA, що надає ряд переваг, а саме:

- ✦ дозволяє інтегрувати стратегічний фінансовий план і процес його розроблення в загальний стратегічний процес на підприємстві, зважаючи на те, що він проектується по фінансовій перспективі, яка інтегрована в загальну збалансовану систему показників підприємства;
- ✦ представлення стратегічного фінансового плану у формі збалансованої системи показників за фінансовою складовою перетворює його на ді-

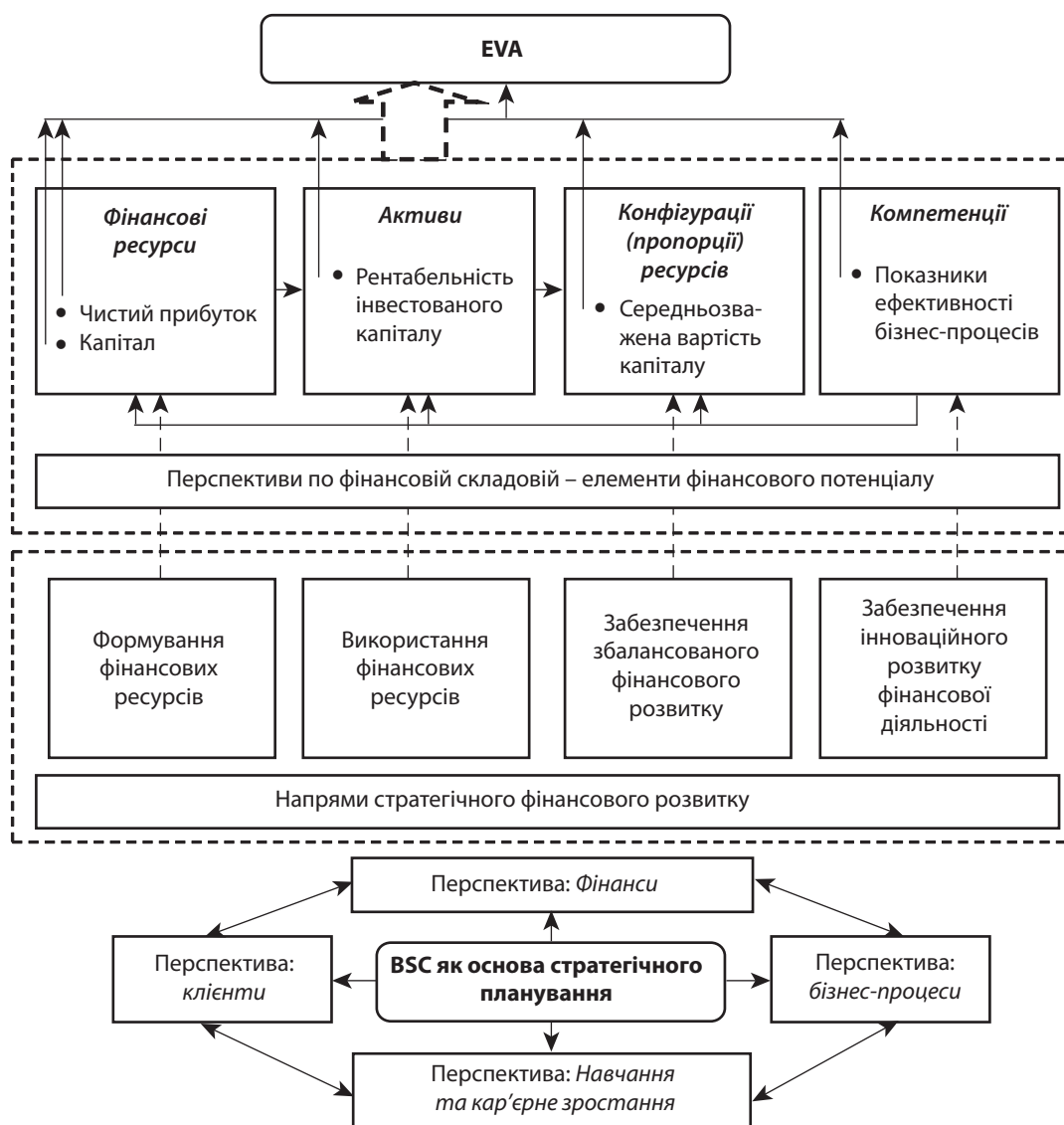


Рис. 2. Концептуальне представлення стратегічного фінансового плану на основі інтеграції концепцій BSC та EVA

Джерело: складено автором.

Комплекс програм фінансового розвитку підприємства торгівлі

Напрями фінансового розвитку	Фінансові програми	Елементи фінансового потенціалу
Формування фінансових ресурсів	Програма зростання прибутку; програма емісії і розміщення акцій; програма емісії та розміщення облігацій	Фінансові ресурси
Використання фінансових ресурсів	Програма оновлення основних засобів; програма реальних інвестицій; програма фінансових інвестицій (інвестиційний портфель)	Активи
Забезпечення збалансованості фінансового розвитку	Програма нейтралізації фінансових ризиків; програма оптимізації грошових потоків; програма виплати дивідендів; програма реструктуризації боргів; програма фінансового оздоровлення (санації, реструктуризації)	Конфігурація ресурсів (фінансові пропорції)
Забезпечення інноваційного розвитку фінансової діяльності	Програма перепроєктування бізнес-процесів; програма передачі окремих бізнес-процесів на аутсорсинг; програма організаційних перетворень; програма навчання та розвитку персоналу фінансового відділу	Компетенції

Джерело: складено автором на основі аналізу та розвитку [11, 12].

вий інструмент управління фінансами. З одного боку, він формалізує і конкретизує фінансову стратегію, а з іншого – інформує про її основні напрями і доводить її положення до конкретних виконавців, дозволяє формувати систему мотивації персоналу, що сприяє реалізації стратегічного фінансового плану;

- ✦ інтеграція концепцій BSC та EVA, що покладені в основу стратегічного фінансового планування, сприяє в цілому підвищенню результативності діяльності підприємства, оскільки інтегрує основні положення стратегічного та ціннісно-орієнтованого управління. У такій постановці концепція EVA, окрім фінансових компонентів, доповнюється перспективою «компетенції», у межах якої обґрунтовуються цілі, показники та програми вдосконалення бізнес-процесів, що в цілому сприяє нарощенню потенціалу як основної детермінанти зростання цінності та забезпечення конкурентних переваг, а збалансована система показників одержує чітку орієнтацію на формування цінності;
- ✦ зазначений підхід до стратегічного фінансового планування може бути ефективно реалізований на принципах процесного управління, що робить його важливою і найбільш значущою підсистемою процесного фінансового планування на підприємстві торгівлі.

Реалізація стратегічного фінансового плану неможлива без чіткої диференціації стратегічних планових фінансових показників за окремими періодами функціонування, яка не може здійснюватись інтуїтивно, а передбачає необхідний комплекс планово-аналітичних розрахунків, що відбувається в перебігу формування поточного фінансового плану, методологічні основи організації якого будуть предметом подальших досліджень автора. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Мэй М. Трансформирование функции финансов / М. Мэй. – М.: Инфра-М, 2005. – 256 с.
2. ДНК современных финансовых директоров. Составляющие успеха главного финансового менеджера. Основные выводы по России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The-DNA-of-the-CFO-RU/\\$FILE/The-DNA-of-the-CFO-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The-DNA-of-the-CFO-RU/$FILE/The-DNA-of-the-CFO-RU.pdf)
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – С-Пб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Management policy and strategy [Text] : Text, readings and cases / G. A. Steiner, J. B. Miner, E. R. Gray. – 2nd ed. – New York : Macmillan, 1982. – 1153 p.
5. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the history of American enterprise / A. D. Chandler – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962. – 148 p.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – М.; С-Пб.; К.: Вильямс, 2003. – 928 с.
7. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – С-Пб.: Питер, 2000. – 336 с.
8. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – 2-е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 576 с.
9. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран. – 5-е изд. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2008. – 1340 с.
10. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – [пер. с англ. О. Л. Пеляевского]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
11. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
12. Блакита Г. В. Финансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти : монографія / Г. В. Блакита. – К.: КНТЕУ, 2010. – 244 с.

13. Редченко К. Показательное несогласие: BSC и Tableau de Bord / К. Редченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>

14. Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей / К. Редченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_298/

15. Бобкова Е. В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели / Е. В. Бобкова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://roman.by/r-78211.html>

16. Ольве Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М. : Вильямс, 2004. – 368 с.

17. Malo J. L. Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilite a la francaise // In *Melanges en l'honneur du professeur Claude Perochon, Foucher*. – Paris, 1995. – P. 357 – 376.

18. McNair C. J., Lynch R. L., Cross K. L. Do Financial and Non-financial Performance Measures Have to Agree? // *Management Accounting*. – 1990. – November. – P. 28 – 39.

19. Lawrence S. Maisel Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach / S. Lawrence // *Journal of Cost Management*. – 1992. – Summer. – P. 50.

20. Christopher Adams, Peter Roberts. You are what you measure // *Manufacturing Europe*. – 1993. – P. 505.

21. Рамперсад К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад / [Пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

22. Stewart G. B. The quest for value / G. B. Stewart. – N. Y.: HarperBusiness, 1991. – 800 p.

REFERENCES

Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategiiia* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 1999.

Adams, C., and Roberts, P. "You are what you measure". *Manufacturing Europe* (1993): 505.

Blank, I. A. *Finansovaia strategiiia predpriiatiiia* [The financial strategy of the enterprise]. Kyiv: Elga; Nika-Tsent, 2004.

Blakyta, H. V. *Finansova stratehiia torhovelnykh pidpriemstv: metodolohichni ta prykladni aspekty* [The financial strategy of commercial enterprises: methodological and applied aspects]. Kyiv: KNTEU, 2010.

Bobkova, E. V. "Sbalansirovannaia sistema pokazateley i alternativnye modeli" [The Balanced Scorecard and alternative models]. <http://roman.by/r-78211.html>

Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the history of American enterprise*. Cambridge; MA: Harvard University Press, 1962.

Damodaran, A. *Investitsionnaia otsenka. Instrumenty i metody otsenki liubikh aktivov* [Investment valuation. Tools and methods for evaluating any assets]. Moscow: Alpina Biznes Bruks, 2008.

"DNK sovremennykh finansovykh direktorov. Sostavliaiushchie uspekha glavnogo finansovogo menedzhera. Osnovnye vyvody po Rossii" [DNA of modern financial directors. The main components of the success of the financial manager. Key findings of Russia]. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The-DNA-of-the-CFO-RU/\\$FILE/The-DNA-of-the-CFO-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The-DNA-of-the-CFO-RU/$FILE/The-DNA-of-the-CFO-RU.pdf)

Kaplan, R., and Norton, D. *Sbalansirovannaia sistema pokazateley. Ot strategii k deystviu* [The Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2004.

Kouplend, T., Koller, T., and Murrin, Dzh. *Stoimost kompaniy: otsenka i upravlenie* [The cost companies : evaluation and management]. Moscow: Olimp-Biznes, 2002.

Lawrence, S. "Maisel Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach". *Journal of Cost Management* (1992): 50.

Malo, J. L. "Les tableaux de bord comme signe d'une gestion et d'une comptabilite a la francaise". In *Melanges en l'honneur du professeur Claude Perochon, Foucher*, 357-376. Paris, 1995.

McNair, C. J., Lynch, R. L., and Cross, K. L. "Do Financial and Non-financial Performance Measures Have to Agree?". *Management Accounting* (1990): 28-39.

Mey, M. *Transformirovanie funktsii finansov* [Transforming the finance function]. Moscow: Infra-M, 2005.

Mintsberg, G., Alstrend, B., and Lempel, Dzh. *Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari. Ekskursiia po debriam strategiy menedzhmenta* [School policies. Strategic safari. Excursion to the wilds of management strategies]. SPb: Piter, 2000.

Olve, N. G., Roy, Zh., and Veter, M. *Otsenka effektivnosti deiatelnosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispolzovaniiu sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Assessment of the performance of the company. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard]. Moscow: Viliams, 2004.

Redchenko, K. "Pokazatelnoe nesoglasie: BSC i Tableau de Bord" [Demonstrative disagreement : BSC and Tableau de Bord]. <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>

Redchenko, K. "EVALiutsiia sbalansirovannoy sistemy pokazateley" [EVALyutsiya balanced scorecard]. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_298/

Rampersad, Kh. K. *Universalnaia sistema pokazateley deiatelnosti: Kak dostigat rezultatov, sokhraniia tselostnost* [Universal system performance : How to achieve results while maintaining integrity]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004.

Steiner, G. A., Miner, J. B., and Gray, E. R. *Management policy and strategy*. New York: Macmillan, 1982.

Stewart, G. B. *The quest for value*. N. Y.: HarperBusiness, 1991.

Tompson-ml., A. A., and Striklend III, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. M.; SPb.; K.: Viliams, 2003.