

УДК 658.5

*Островська Г.Й.,
канд. екон. наук, доц.,
доц. кафедри фінансів суб'єктів
господарювання і страхування,
Тернопільський національний економічний університет*

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ, ЗАСНОВАНОЇ НА ЗНАННЯХ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки, заснованої на знаннях, вважається ерою переосмислення філософії підприємництва та новітніх підходів до системи управління ним. Трансформація підсистем і функціональних напрямів фінансового менеджменту здійснюється в контексті пошуку ефективних технологій організації та керування бізнесом, унікальних компетенцій, новітніх моделей та інструментів, які здатні генерувати додатковий фінансовий ефект, забезпечувати постійне вдосконалення фінансово-господарської діяльності компанії, підвищувати її конкурентоспроможність та ринкову вартість. За таких умов фінансове планування не може залишатися статичною підсистемою і оперувати лише традиційними фінансовими індикаторами, а потребує розвитку та вдосконалення його видів і форм. Як слушно зазначає М. Сухарєв, “планування нерозривно пов’язане з мисленням. Розробка моделей бажаного майбутнього є однією з головних, якщо не найголовнішою функцією мислення, ... яка утворює для соціального інтегрованого рівня організації матерії механізм еволюції...” [1]. Вказаний підхід до вивчення планування є досить слушним з огляду на важливу роль знань, упереджень, прагнень у процесі прийняття окремих економічних і фінансових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-методологічних засад стратегічного фінансового планування присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як Д. Аакер, І. Акофф, Р. Ансофф, П. Друкер, Д. Гоч, Х. Бірман, І. Бланк, В. Борисевич, Р. Ейткен-Девіс, О. Крамаренко, О. Ліхачова, М. Мейсон, М. Мефем, А. Поддєрьогін, М. Портер, М. Поукок, А. Робсон, А. Соломатін, Е. Уормалд, Д. Хан та ін.

Змістовність проведених досліджень свідчить про науковий інтерес до проблем стратегічного фінансового планування. Однак, незважаючи на достатню кількість наукових праць, слід вказати на їх

фрагментарність та дискусійність щодо теоретичних і методичних розробок для використання їхніх результатів у практиці управління інтелектуальними компаніями.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення науково-обґрунтованих методичних положень і практичних рекомендацій щодо організації ефективного стратегічного фінансового планування діяльності вітчизняних компаній умовах економіки, заснованої на знаннях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класики корпоративного менеджменту Д. Аакер, І. Акофф, Р. Ансофф, П. Друкер, М. Мейсон, М. Портер, Д. Хан та інші науковці зазначили, що в умовах інноваційної економіки відсутність планування супроводжується небезпекою несподіваних коливань, помилкових маневрів, несвоєчасної зміни напрямів діяльності, що вкрай негативно позначається на ефективності діяльності компанії і перешкоджає її розвитку. Фундаментальні розвідки вказаних економістів в контексті зв'язку між плануванням і ефективністю, призвели до широкого впровадження планування в діяльність великих корпорацій. Як підтверджують дослідження, у США в 1950-х рр. планування здійснювали 75% великих корпорацій, а в 1990-х рр. – понад 88%. У той же час за відсутності чіткого і системного планування компанії можуть втрачати до 20% можливого прибутку, що в умовах недостатності фінансових ресурсів як для фінансування поточної діяльності, так і для розвитку компанії є невиправданими втратами [2, с. 143].

Спектр поглядів щодо тлумачення сутності фінансового планування доцільно об'єднати в найпоширеніші групи:

1. Фінансове планування як інструмент управління фінансовими ресурсами компанії. Проте такий підхід є спрощеним, оскільки він суттєво обмежує використання фінансового планування лише як інструмента оперативного управління і не розглядає його як інструмент стратегічного розвитку компанії.

2. Фінансове планування як інструмент визначення оптимального співвідношення розподілу доходів компанії. За такого підходу фінансове планування розглядається як інструмент виявлення внутрішніх резервів та забезпечення необхідного попереднього контролю над створенням і раціональним використанням фінансових ресурсів.

3. Фінансове планування як інструмент визначення джерел фінансових ресурсів і напрямів їх використання для забезпечення господарської діяльності компанії. Такий підхід до визначення фінансового планування також концентрує основну увагу на забезпеченні операційної діяльності та не передбачає стратегічного фінансового планування, що є неправильним.

4. Фінансове планування як інструмент забезпечення розвитку компанії. За такого підходу основна увага акцентується на стратегічному фінансовому плануванні та забезпеченні розвитку в майбутньому, водночас не враховується його значення в забезпеченні операційної діяльності, що також не є правильним.

5. Фінансове планування як інструмент обмеження ризиків зниження фінансової стійкості. Однак обмеження ризиків зниження фінансової стійкості можна розглядати лише як одне із завдань, яке доволі умовно можна вирішити при розробці фінансового плану. Варто додати, що проблема оптимізації фінансових ризиків може окремо не розглядатися в процесі фінансового планування, якщо останнє орієнтоване на давно сформовані зв'язки і напрями діяльності, оскільки ризики вже відомі та можуть доволі коректно враховуватися в прогнозах, на основі яких розробляють фінансові плани. Для більшості підприємств України це є доволі типовим.

З наших міркувань, фінансове планування – це процес вироблення рішень з управління фінансовими ресурсами за джерелами формування та напрямом використання для забезпечення стійкого функціонування компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі з урахуванням цілей її розвитку.

Для методичного забезпечення процесу планування у компаніях пропонуємо використовувати показники фінансового планування, які подано в табл. 1.

Таблиця 1

Основні показники фінансового планування

Рівень фінансового планування	Перелік основних показників фінансового планування
Стратегічний	Вартість компанії, рентабельність продажів (ROS), коефіцієнт швидкої ліквідності (QR).
Тактичний (бізнес-планування)	Рентабельність інвестицій (PI), індекс накопиченого покриття інвестицій в проект, ROS, QR, коефіцієнт боргового навантаження (Борг / EBITDA) і співвідношення боргу і чистих активів.
Оперативний	Результуючий грошовий потік (розрахований на основі касового методу), ROS, QR, обсяг активів на кінець періоду, виручка і чистий прибуток за період, собівартість, залишки грошових коштів від основної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Джерело: складено автором самостійно

У контексті розвитку вартісноорієнтованого управління, теорії зацікавлених сторін, стратегічного фінансового менеджменту зазначені фінансові показники є інструментом реалізації цілей й орієнтують компанію на розвиток її фінансового потенціалу та збільшення вартості.

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що фінансове планування має велике значення для компанії, оскільки: перетворює розроблені абстрактні стратегічні цілі в конкретні фінансові та нефінансові показники; дає змогу визначити життєздатність фінансових проектів; виступає інструментом для забезпечення зовнішнього фінансування.

Посилення динамізму економічних і соціальних процесів, швидка підвищена мінливість кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків, необхідність забезпечення стабільного розвитку компанії у довгостроковій перспективі зумовлюють постійне зростання ролі стратегічного планування. Стратегічне фінансове планування – найвища в ієрархічній структурі підсистема фінансового планування, ефективний метод стратегічного фінансового менеджменту, який є процесом обґрунтування стратегічних фінансових цілей компанії та шляхів їх досягнення і базується на проактивному стилі, поєднанні раціональної та комунікативної дії. Стратегічне фінансове планування містить розробку фінансової стратегії компанії і прогнозування її фінансової діяльності. Вибір стратегії фінансового планування ґрунтується на пошуку позицій на ринку, що надають компаніям довгострокові конкурентні переваги, які можуть бути реалізовані за рахунок таких основних факторів, як: залучення висококваліфікованих фахівців; ділова репутація на ринку; використання інноваційних технологій; ефективна система управління людськими ресурсами; внутрішньо справедлива система мотивації. Варто врахувати, що мотивований персонал є передумовою успішного функціонування компанії як в тактичному, так і в стратегічному аспектах.

Важливим елементом, формою конкретизації та формалізації фінансової стратегії вважається стратегічний фінансовий план, який дає можливість визначити параметри фінансового потенціалу компанії та шляхи їх досягнення. Розроблення вказаного плану є трудомістким процесом, який загалом ґрунтується на принципах фінансового планування і передбачає поєднання стратегічних фінансових цілей, фінансових показників, що їх конкретизують, перспективних фінансових політик і програм фінансового розвитку як між собою, так і з загальнокорпоративною стратегією, стадією життєвого циклу, стратегічною фінансовою позицією компанії. Таким чином, план розглядають не як догму, не як ряд кількісних і якісних характеристик, які є обов'язковими для виконання, а як найраціональніший і ефективний шлях, розроблений при зазначених внутрішніх і зовнішніх умовах. З огляду на це, в теоретичному та практичному аспекті стратегічного управління обґрунтовано інструменти, які забезпечують таку узгодженість та збалансованість і можуть бути підґрунтям для розробки стратегічного фінансового плану. У цьому контексті пропонуємо використовувати такі концепції, як: збалансована система показників [3], універсальна система показників [4, с. 26], система оцінювання ефективності діяльності та зростання [5, с. 99], піраміда ефективності [6], модель стратегічних карт [7], система управління та планування на основі економічної доданої вартості [8, с. 47] (табл. 2). На підставі детального їх аналізу доведено, що основним критерієм формування зазначених систем показників є зростання ринкової вартості компанії.

Таблиця 2

Інструменти збалансування та представлення стратегічного фінансового плану

Інструмент	Коротка характеристика
1	2
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) Р. Нортон, Д. Каплан	Система спрямована на переведення стратегії компанії в комплексний набір монетарних і немонетарних індикаторів діяльності компанії відповідно до таких перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та інноваційного розвитку. Квінтесенцією Balanced Scorecard є те, що вона дає змогу ув'язати стратегію компанії та її оперативні плани.
Універсальна система показників (Total Performance Scorecard, TPS) Х. Рамперсад	Розроблена на основі Balanced Scorecard. Спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей щодо досягнення найвищих результатів. Система TPS формується на основі таких елементів: особиста BSC; організаційна BSC; загальне управління на основі якості (Total Quality Management, TQM); управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management); цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle).
Система оцінювання ефективності діяльності та зростання (Effective Progress and Performance Measurement, EP2M) К. Адамс, П. Робертсон	Дає можливість проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на макро- (ринок) і мікрорівні (клієнт), а також враховувати внутрішні змінні компанії, особливе значення серед яких має фактор мотивування персоналу середніх та низових щаблів управління. Модель орієнтує компанію на забезпечення впровадження загальної стратегії і формування корпоративної культури. Система сприяє формуванню індикаторів оцінювання за такими напрямками: обслуговування клієнтів та ринків; удосконалення бізнес-процесів; управління змінами та бізнес-стратегією; власність та свобода дій.

продовження табл. 2

1	2
Піраміда ефективності К. МакНейр, Р. Ланч, К. Крос	Сутність концепції полягає в наявності взаємозв'язку загальної стратегії компанії, спрямованої на задоволення потреб та інтересів клієнтів, з фінансовими індикаторами, доповненими кількома основними нефінансовими індикаторами. Модель формується за чотирма рівнями, адекватними до організаційної структури компанії. Цілі й показники узгоджені зі стратегією компанії та видами її діяльності. Модель пов'язує стратегічні цілі вищих ланок ієрархії з операційними показниками працівників нижчих рівнів.
Модель стратегічних карт Л. Мейсел	Основою моделі є такі компоненти: фінансова, маркетингова, виробнича і людські ресурси, за якими має оцінюватися діяльність компанії. Параметр проєкції людських ресурсів оцінює інновації, а також такі фактори, як освіта і навчання, розширення спектра інноваційної продукції і послуг, компетенції і бізнес-культура.
Система управління та планування на основі економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA) Дж. Стерн, Б. Стюарт	Така система управління створює єдину базу для прийняття фінансово-управлінських рішень, що ґрунтується на доданні вартості до інвестицій акціонерів (при цьому додана вартість оцінюється за допомогою показника EVA).

Джерело: складено автором самостійно

На нашу думку, вищезгадані системи за наявності певних особливостей мають багато спільних ознак, а відрізняються переважно формою подання та структуризацією цілей і цільових показників. Разом з тим, кожна з них дає змогу інтегрувати стратегічний фінансовий план і процес його розроблення в загальний стратегічний процес у компанії та перетворює його на ефективний інструмент фінансового та інноваційного менеджменту. Так, Balanced Scorecard на сьогодні є найпопулярнішим інструментом, завдяки якому керівництво компанії отримує структуровану інформацію щодо визначених перспектив. Автори концепції Balanced Scorecard вважають, що ефективна реалізація цього інструменту управління можлива лише за умови його інтеграції в систему планування діяльності компанії [9, с. 305], що дає можливість для принципового переосмислення процесу планування. У цьому контексті зміст та структура Balanced Scorecard, принципи формування можуть використовуватись як підґрунтя розроблення стратегічного фінансового плану компанії. Недоліком зазначеної системи є відсутність або ситуативний характер головного стратегічного фінансового показника діяльності компанії. В цьому контексті найбільш придатним, на наш погляд, є показник економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA).

Нами підтримується думка зарубіжних практиків щодо побудови системи стратегічного планування на основі інтеграції концепцій EVA і Balanced Scorecard: об'єднати цілісність і системність BSC з математичною точністю і економічною обґрунтованістю EVA. У відповідності з інтегрованою концепцією, для досягнення синергетичного ефекту показник EVA розглядається у якості ключового при формуванні фінансової перспективи Balanced Scorecard і використовується як базовий індикатор, що відображає успішність функціонування компанії. При цьому для верхнього фінансового рівня підґрунтям є показник економічної доданої вартості, вимоги якого потім визначають комплекс взаємопов'язаних цілей і завдань за ланцюжком: «фінанси ↔ клієнти ↔ внутрішні бізнес-процеси ↔ навчання та інноваційний розвиток».

Висновки з проведеного дослідження. Організація стратегічного фінансового планування на основі інтеграції концепцій BSC та EVA дає змогу інтегрувати стратегічний фінансовий план компанії і процес його розроблення в загальний стратегічний процес, зважаючи на те, що він проєктується на основі фінансової проєкції, яка інтегрована в Balanced Scorecard. Подання стратегічного фінансового плану у формі збалансованої системи показників за фінансовою складовою перетворює його на дієвий інструмент вартісноорієнтованого 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, дає змогу формувати нову систему мотивації персоналу, що сприяє успішній реалізації стратегічного фінансового плану.

Пріоритетним напрямом подальших досліджень в цій галузі є побудова ефективної системи стратегічного фінансового планування у вітчизняних компаніях з використанням інноваційних методів та інструментів.

Бібліографічний список

1. Сухарев М.В. Эволюционное управление социально-экономическими системами / М.В. Сухарев. – Петрозаводск : КарНЦ РАН, 2008. – 258 с.
2. Rigby D.K. Management tools and techniques: A Survey / D.K. Rigby // California Management Review. – 2001. – No. 43 (2). – P. 139-160.

3. Kaplan R. The Balanced Scorecard measures that drive performance / R. Kaplan, D. Norton. - Boston, Harvard Business School Press, 1992. – 610 p.
4. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности / К.Х. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
5. Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства / О.О. Смірнов // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 116-125.
6. Рязанов И.Е. Обзор современных сбалансированных систем оценки эффективности предпринимательской деятельности / И.Е. Рязанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ncstu.ru>.
7. Ивлев В. Balanced ScoreCard – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mdhr.ru/articles/html/article32721>.
8. Stewart G. The Quest for Value: the EVA Management Guide / G. Stewart. – N.Y. : Harper Business, 1991. – 47 p.
9. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 p.

References

1. Sukharev, M.V. (2008), *Evolutsionnoe upravlenie sotsialno-ekonomicheskimi sistemami* [Evolutionary management of social and economic systems], KarNTs RAN, Petrozavodsk, Russia, 258 p.
2. Rigby, D.K. (2001), Management tools and techniques: A Survey, *California Management Review*, no. 43 (2), pp. 139-160.
3. Kaplan, R. and Norton, D. (1992), The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard Business School Press, Boston, USA, 610 p.
4. Rampersad, K.Kh. (2004), *Universalnaia sistema pokazateley deiatelnosti* [The universal system of performance indicators], Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 352 p.
5. Smirnov, O.O. (2004), "Innovative activity of the personnel as a source of the enterprise competitive advantages growth", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11, pp. 116-125.
6. Riazanov, I.E. "Review of contemporary balanced systems for assessing the efficiency of entrepreneurial activity", available at: <http://www.ncstu.ru> (access date July 05, 2017).
7. Ivlev, V. and Popova, T. "Balanced Scorecard – the alternative models", available at : <http://mdhr.ru/articles/html/article32721> (access date July 05, 2017).
8. Stewart, G. (1991), The Quest for Value: the EVA Management Guide, Harper Business, New York, USA, 47 p.
9. Horvath & Partners (2006), *Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Implementing the Balanced Scorecard], Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 478 p.

Островська Г.Й. СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ, ЗАСНОВАНОЇ НА ЗНАННЯХ

Мета - розроблення науково-обґрунтованих методичних положень і практичних рекомендацій щодо організації ефективного стратегічного фінансового планування діяльності вітчизняних компаній умовах економіки, заснованої на знаннях.

Методика дослідження. Методичний апарат дослідження склали: метод діалектичного пізнання (при дослідженні особливостей фінансового планування як інструменту корпоративного фінансового менеджменту); методи теоретичного узагальнення і системного аналізу (для систематизації підходів до фінансового планування); методи економіко-статистичного аналізу (при аналізі ефективності стратегічного фінансового планування компаній).

Результати. Систематизовано наукові підходи щодо сутності фінансового планування та запропоновано власне узагальнене визначення вказаної дефініції. Обґрунтовано сучасні інструменти як підґрунтя для розроблення стратегічного фінансового плану. Сформульовано авторське бачення структури стратегічного фінансового плану на основі інтеграції концепцій збалансованої системи показників та економічної доданої вартості з метою забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях.

Наукова новизна. Удосконалено науково-методичні положення формування аналітичної бази фінансового планування на основі збалансованої системи показників, що, на відміну від існуючих, дають змогу інтегрувати стратегічний фінансовий план і процес його розроблення в загальний стратегічний процес у компанії та перетворює його на ефективний інструмент вартісноорієнтованого управління.

Практична значущість Отримані результати дослідження щодо використання науково-методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо впровадження інтегрованої системи фінансового планування дадуть змогу більш ефективно використовувати ресурс організації, що навчаються, заощаджувати кошти та ефективніше провадити політику ціноутворення та мотивації персоналу.

Ключові слова: економіка, заснована на знаннях; стратегічне фінансове планування; реалізація стратегії; фінансові цілі; збалансована система показників; економічна додана вартість.

Ostrovska H.Y. STRATEGIC FINANCIAL PLANNING OF COMPANIES ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF ECONOMY BASED ON KNOWLEDGE

Purpose is to development of scientifically substantiated methodical provisions and practical recommendations due to the effective domestic companies strategic financial planning organization activities in a knowledge-based economy.

Methodology of research. The methodical apparatus of the research were: the method of dialectical knowledge (in the study of the financial planning features as an instrument of corporate financial management); methods of theoretical generalization and system analysis (for systematization of approaches to financial planning); methods of economic-statistical analysis (in the analysis of company strategic financial planning effectiveness).

Findings. The scientific approaches to the essence of financial planning are systematized and a self-generalized definition of the pointed definition is proposed. The modern tools are grounded as the basis for the development of a strategic financial plan. The author's vision of the strategic financial plan structure is formulated on the basis of the integration of concepts of a balanced scorecard and economic value added in order to ensure sustainable development of the company in the conditions of global instability.

Originality. The scientific and methodological provisions of the financial planning analytical base formation on the basis of a balanced scorecard have been improved, which, unlike existing ones, make it possible to integrate the strategic financial plan and the process of its development into a general strategic process in the company and transform it into an effective tool of value-based management.

Practical value. The results of the research on the use of scientific and methodological provisions as well as practical recommendations for the implementation of the integrated financial planning system will make it possible to more effectively use the resources of the learning organizations, to save money, and to implement more efficient pricing and personnel motivation policies.

Key words: knowledge-based economy; strategic financial planning; realization of strategy; financial aims; balanced scorecard; economic value added.

Островская Г.И. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ, ОСНОВАННОЙ НА ЗНАНИЯХ

Цель – разработка научно-обоснованных методических положений и практических рекомендаций по организации эффективного стратегического финансового планирования деятельности отечественных компаний условиях экономики, основанной на знаниях.

Методика исследования. Методический аппарат исследования составили: метод диалектического познания (при исследовании особенностей финансового планирования как инструмента корпоративного финансового менеджмента); методы теоретического обобщения и системного анализа (для систематизации подходов к финансовому планированию); методы экономико-статистического анализа (при анализе эффективности стратегического финансового планирования компаний).

Результаты. Систематизированы научные подходы к сущности финансового планирования и предложено собственное обобщенное определение указанной дефиниции. Обоснованно современные инструменты как основа для разработки стратегического финансового плана. Сформулировано авторское видение структуры стратегического финансового плана на основе интеграции концепций сбалансированной системы показателей и экономической добавленной стоимости с целью обеспечения устойчивого развития в условиях глобальной нестабильности.

Научная новизна. Усовершенствованы научно-методические положения формирования аналитической базы финансового планирования на основе сбалансированной системы показателей, что, в отличие от существующих, позволяют интегрировать стратегический финансовый план и процесс его разработки в общий стратегический процесс в компании и превращает его в эффективный инструмент управления стоимостью.

Практическая значимость. Полученные результаты исследования относительно использования научно-методических положений, а также практических рекомендаций по внедрению интегрированной системы финансового планирования позволят более эффективно использовать ресурс организаций, обучающихся экономить средства и эффективно проводить политику ценообразования и мотивации персонала.

Ключевые слова: экономика, основанная на знаниях; стратегическое финансовое планирование; реализация стратегии; финансовые цели; сбалансированная система показателей; экономическая добавленная стоимость.