

СИТНИК Ганна, докторант, к. е. н, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства КНТЕУ

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ У ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ

На основі дослідження та узагальнення підходів щодо сутності й значення фінансових показників у процесі еволюції теорії менеджменту визначені їх смислові ознаки, сформульовано сутність поняття, систематизовано їх види в аспекті ціннісно орієнтованого управління, що сприятиме вдосконаленню понятійного апарату теорії фінансового планування та формує теоретичне підґрунтя для обґрунтованого вибору та формування планових фінансових показників у практичній діяльності підприємств торгівлі.

Ключові слова: фінансове планування, ціннісно орієнтоване управління, планові фінансові показники.

Важливою детермінантою збалансованого фінансового розвитку підприємства торгівлі є наявність фінансових планів високої якості та механізмів їх ефективної реалізації. Сучасні умови господарювання,

© Ситник Г., 2012

зміна підходів до управління зумовлюють посилення ролі фінансового планування, з одного боку, та висувають якісно нові вимоги до обґрунтування планових фінансових рішень, форм і видів фінансових планів – з іншого. Процес фінансового планування суттєво трансформується в контексті розвитку сучасних концепцій управління, що вимагає розвитку теоретичних засад його здійснення на підприємстві торгівлі.

Дослідженню теоретико-методологічних засад фінансового планування присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів. У роботах А. Робсона, Д. Гоча, Х. Бірмана, М. Мефема, Р. Ейткен-Девіса, Е. Уормалда [1], О. Ліхачової [2], А. Солонатіна [3], Д. Хана [4], В. Борисевича [5], І. Бланка [6] висвітлюються особливості фінансового планування, моделі його реалізації на підприємстві, форми фінансових планів, здійснюються окремі спроби класифікації планових фінансових показників. Водночас можна констатувати певну неузгодженість між сучасними теоріями управління підприємством та традиційними моделями фінансового планування, які здебільшого пропонуються в літературі, відсутність єдиного підходу щодо визначення сутності планових фінансових показників, їх класифікації, а також невідповідність традиційних теоретичних положень фінансового планування сучасним тенденціям розвитку теорії та практики управління.

Отже, завдання дослідження можна сформулювати таким чином: на основі вивчення, узагальнення та розвитку теоретичних положень фінансового планування в контексті еволюції концепцій управління визначити його особливості в сучасних умовах, сформулювати сутність поняття "планові фінансові показники" як інструменту відображення планових фінансових завдань, здійснити систематизацію їх видів, що відповідатиме сучасним умовам господарювання у сфері торгівлі та стандартам управління.

Сучасний етап розвитку економіки можна без перебільшення назвати ерою переосмислення філософії підприємництва та системи управління ним. Здатність підприємства виживати та ефективно розвиватись стає похідною від його спроможності якнайкраще задовольнити потреби та очікування клієнтів, адаптуватись до змін зовнішнього середовища, що висуває якісно нові вимоги до системи управління. Проектування всіх підсистем і функціональних напрямів менеджменту здійснюється з позицій пошуку унікальних компетенцій та моделей, які здатні генерувати додатковий фінансовий ефект, забезпечувати постійне вдосконалення діяльності, підвищувати конкурентоспроможність та цінність підприємства. Фінансове планування в такій ситуації не може залишатися статичною підсистемою і оперувати лише традиційними показниками (виручка від реалізації, прибуток, власний капітал тощо), а вимагає вдосконалення та розвитку його видів і форм.

Упродовж останніх п'ятдесяти років у світовій практиці фінансового планування спостерігається еволюція підходів і поглядів щодо змісту

фінансового планування, сутності та ролі планових фінансових показників у системі управління підприємством. До 50-х років ХХ ст. фінансове планування реалізовувалось у формі короткострокових фінансових планів (бюджетів), показники яких характеризували очікувані фінансові результати та параметри діяльності підприємства [7, с. 298] і здебільшого дублювали показники фінансової звітності. Акцентувалося на необхідності одержання прибутку та розгляді планових фінансових показників із позицій забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами.

Запровадження обліку та планування за центрами відповідальності (середина 50-х років минулого століття) зумовило розвиток контролінгу, що ускладнює процес фінансового планування, передбачає проектування фінансової структури підприємства, перетворює фінансовий план на дієвий інструмент оцінки та вибору альтернативних програм розвитку підприємства, акцентує увагу на контролюючій функції планових фінансових показників. Д. Хан оперує терміном "планово-контрольні фінансові показники", визначаючи їх як сукупність вартісних індикаторів і механізмів розрахунку, що спрямовують усі процеси підприємства на отримання прибутку та підтримання необхідного рівня ліквідності [4, с. 35].

Розвиток концепції управління за цілями (Management by objectives – МВО), що була обґрунтована П. Друкером на початку 50-х років ХХ ст., сприяла певному переосмисленню ролі фінансового планування та планових фінансових показників. У її межах останні розглядаються як інструмент конкретизації фінансових цілей, а горизонтальна та вертикальна інтеграція планових фінансових показників, їх ієрархія і каскадування, відповідність вимогам "SMART" (*specific* – конкретність, *measurable* – вимірюваність, *acheivable* – досяжність, *realistic* – реалістичність, *time-related* – обмеженість у часі) забезпечує необхідний зворотній зв'язок [8, с. 259–311]. Це сприяло розвитку цільового фінансового планування на довгострокову перспективу.

Логічним продовженням концепції МВО [9] можна вважати систему управління за результатами або систему управління результативністю (ефективністю), для позначення якої в сучасній англійській літературі зустрічаються такі визначення: Business Performance Management (BPM), Corporate Performance Management (CPM), Enterprise Performance Management (EPM). Система управління результативністю увібрала в себе та інтегрувала попередні погляди щодо планових фінансових показників вже на якісно новій основі. Автори концепції розглядають їх як планові параметри, яких має досягти підприємство у процесі реалізації цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів на принципах управління вартістю бізнесу.

Розвиток ціннісно орієнтованого управління призводить до необхідності пошуку і відображення в системі фінансових планів підприємства факторів (драйверів) цінності. У теорії фінансів ціннісно орієнтований

підхід більшістю дослідників розглядається через призму пріоритетного задоволення фінансових інтересів власника підприємства, індикатором яких є його ринкова вартість. З огляду на це система фінансового планування орієнтується на реалізацію рішень, що сприяють зростанню ринкової вартості акцій. Формулюється низка моделей, які дозволяють оцінювати ринкову вартість підприємства, параметри яких підлягають ретельному обґрунтуванню в перебігу фінансового планування. Б. Фелпс зазначає: "оскільки існують розбіжності в теперішній і майбутній вартості, необхідно розрізняти фактори, що визначають теперішню вартість компанії, та фактори, що формують її майбутню вартість" [10, с. 47–48]. Для систематизації таких факторів і показників, що їх характеризують, автор застосовує терміни "фактори-визначники" та "фактори-творці", акцентуючи увагу на необхідності відображення в системі планових розрахунків саме "факторів-творців" [10, с. 167–170].

Вагоме значення для переосмислення важливості фінансового планування в цілому та планових фінансових показників зокрема мала концепція стратегічного управління. У контексті стратегічного менеджменту акцентується на необхідності забезпечення гнучких і адаптивних структур управління – таких, як реакція на високий рівень динамізму зовнішнього середовища. Це сприяє потужному поштовху до запровадження сценарного підходу до фінансового планування, розроблення варіативної компоненти фінансового плану. Розвиток стратегічного менеджменту супроводжувався гострою дискусією щодо місця планових фінансових показників у системі індикаторів розвитку підприємства. Неодноразово зазначались їх невинуваті, на думку деяких фахівців, домінування в системі управління, складність і негнучкість структури, нездатність підприємства на їх основі реагувати належним чином на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Ця полеміка призвела до розширення, певної реконфігурації планових індикаторів розвитку, але зі збереженням фінансових показників як важливої інтегруючої компоненти плану підприємства. Автори концепції збалансованої системи показників (ЗСП) слушно зауважують, що фінансові показники збережені в ЗСП, оскільки вони оцінюють економічні наслідки заходів і є індикаторами відповідності стратегії компанії, її здійснення і втілення загальному плану вдосконалення підприємства [11, с. 29]. Збалансована система показників повинна зберегти акцент на фінансових результатах. У результаті причинно-наслідкові зв'язки всіх її показників повинні бути прив'язані до фінансових цілей [11, с. 37]. Таким чином, автори концепції ЗСП наголошують на інтегральній і узагальнюючій функціях фінансових показників, необхідності їх обґрунтування та координації між собою та з іншими нефінансовими показниками, що заслуговує на підтримку.

Розвиток концепції "зацікавлених сторін" (стейкхолдерів), технології комунікативного планування розкриває нові грані фінансового планування і планових фінансових показників. Ця концепція дає більш широку

інтерпретацію ціннісно орієнтованого підходу до управління, розглядаючи підприємство як систему, що генерує цінність для споживачів, власників, персоналу, постачальників, кредиторів, суспільства в цілому. Ефективний розвиток підприємства у цивілізованому суспільстві можливий лише за умови врахування багатогранності та різновекторності спрямування цільових установок стейкхолдерів, пошуку компромісів на основі ефективних комунікацій. Таким чином, планові фінансові показники в сучасних умовах мають відображати результат консенсусу фінансових інтересів різних зацікавлених сторін, що є джерелом формування ефективних механізмів реалізації цілей і планових завдань.

Перехід до постіндустріальної епохи розвитку, формування "еконіміки знань" спонукає підприємство перетворюватись на організацію, що постійно навчається. Лише така модель підприємництва є життєздатною у глобальному світі інформації, знань і високого рівня конкуренції. М. Егіді та С. Різелло зазначають, що «експериментальний аналіз поведінки фірм... змусив Марча і Саймона повністю переглянути визначення "планування": планування більше не розглядається як чітко визначена й алгоритмізована діяльність, що ґрунтується на раціональному виборі і занурена у світ вичерпної інформації. Планування віднині ґрунтується на "організаційному навчанні"» [12, с. 29]. Це дозволяє зробити висновок, що вибір ключових планових фінансових показників має здійснюватись з позиції пошуку унікальних компетенцій, що забезпечують збалансований фінансовий розвиток і створюють передумови для подальшого вдосконалення процесів на підприємстві, що є неодмінною умовою зростання його цінності.

Дослідження поглядів на місце фінансового планування (ФП) у системі менеджменту в контексті еволюції підходів до управління дозволило окреслити теоретичну основу його здійснення та виокремити особливості ФП:

- орієнтується на забезпечення зростання цінності підприємства;
- носить цільовий характер і є важливою підсистемою стратегічного менеджменту на підприємстві;
- характеризується гнучкістю та адаптивністю, що спричинює необхідність його реалізації як зустрічного процесу, багатоваріантність розрахунків через сценарне моделювання, формування варіативної складової плану;
- узгоджує фінансові інтереси різних стейкхолдерів;
- реалізується на основі прагматично-комунікативного підходу.

Фінансові плани (результат ФП), знаходять відображення у системі планових фінансових показників. У світлі окреслених теоретичних основ фінансового планування, його особливостей на сучасному етапі виникає необхідність переосмислення їх суті та проявів. Дослідження поглядів на сутність і роль планових фінансових показників (ПФП) [1–11]

у контексті еволюції концепцій менеджменту, їх синтезу та розвитку дозволило виокремити певні змістовні характеристики ПФП:

- характеризують очікувані фінансові результати та параметри фінансової діяльності підприємства [1; 3; 5; 7];
- формулюють та конкретизують фінансові цілі підприємства відповідно до розробленої фінансової стратегії [8; 9; 11];
- інтегрують цілі та завдання різних підрозділів і структурних одиниць підприємства;
- відповідають вимогам "SMART" [8];
- виступають пусковим механізмом необхідних стратегічних змін на підприємстві [11];
- характеризують очікуваний результат фінансових відносин підприємства з різними зацікавленими сторонами, виступаючи інструментом узгодження та оптимізації цих відносин;
- спрямовують підприємство на розвиток його фінансового потенціалу та зростання цінності;
- виступають інструментом фінансового контролю: порівняння планових фінансових показників з їхніми фактичними значеннями дозволяє виявити фінансові проблеми та забезпечити їх усунення [4; 9];
- виступають інструментом мотивації персоналу щодо реалізації основних завдань у сфері фінансової діяльності.

Таким чином, планові фінансові показники – це очікувані фінансові результати та параметри фінансової діяльності підприємства, відображені у фінансовому плані, які являють собою описані за принципами "SMART" завдання з конкретизації фінансових цілей, вони виступають інструментом оптимізації фінансових відносин підприємства із зацікавленими сторонами, фінансового контролю та мотивації персоналу й орієнтують підприємство на розвиток його фінансового потенціалу та збільшення його цінності.

Сучасна зарубіжна практика фінансового планування на підприємствах ґрунтується на значному історичному досвіді й традиціях внутрішньо-фірмового планування в умовах ринкової економіки. У підприємств пострадянського простору, на жаль, такий досвід і традиції відсутні.

В Україні перелік ПФП державного підприємства регламентується наказом Мінекономіки України "Про затвердження Порядку складання фінансового плану державним підприємством (крім казенного) та контролю за його виконанням" [13], який має рекомендаційний характер для підприємств інших форм власності і надає методичні рекомендації щодо складання та переліку фінансових показників поточного фінансового плану. Цей перелік значною мірою орієнтований на забезпечення контролю за використанням державних фінансових ресурсів, а забезпечення ефективності діяльності підприємства залишається майже поза увагою. Отже, зазначена в документі структура фінансового плану

не дозволяє реалізовувати повною мірою функції фінансового планування. Крім цього, рекомендований перелік ПФП орієнтується лише на фінансову звітність підприємства, тоді як у зарубіжній і (меншою мірою) у вітчизняній практиці набувають поширення позабюджетні моделі планування, які передбачають формування фінансового плану у формі збалансованої системи показників, ключових показників ефективності для окремих категорій персоналу тощо. Більше того, на міжнародному рівні ставиться питання щодо невідповідності чинних стандартів фінансової звітності сучасним умовам ведення бізнесу, ціннісно орієнтованому підходу до управління, вимогам різних стейкхолдерів щодо розкриття інформації. Нещодавно Міжнародний комітет з інтегрованої звітності (IIRC) оприлюднив документ для обговорення "Шлях до інтегрованої звітності: розкриття інформації про вартість у 21-му сторіччі", в якому аргументується необхідність запровадження нової моделі звітності, так званої "інтегрованої звітності", на базі "нової динаміки бізнесу" та умов його функціонування [14]. На думку авторів проекту, фінансова звітність має відображати, яким чином "підприємство створює і зберігає вартість у поточному і перспективному періодах" і розкривати інформацію щодо стану життєздатності бізнес-моделі і стратегії розвитку в довгостроковій перспективі, ключових ресурсів та відносин, зв'язків між динамікою ринку, стратегією і ключовими показниками діяльності, ефективного розподілу ресурсів [14]. Таким чином, трансформація системи планування загалом і фінансового планування зокрема в контексті еволюції управління ініціює зміни у фінансовій звітності задля її відповідності сучасним стандартам планування та управління в цілому.

У такій ситуації доцільно використовувати науково обґрунтовану класифікацію планових фінансових показників. У сучасних дослідженнях зустрічаються окремі спроби такої класифікації, однак вони мають певні недоліки: *по-перше*, не носять системного характеру; *по-друге*, стосуються планових показників у цілому, а не фінансових і здебільшого або орієнтовані на макрорівень, або пропонуються для промислового підприємства. Спроби класифікації ПФП переважно зводяться до їх поділу за формою вираження (кількісні, якісні) [3; 5], рівнем планування (стратегічні, поточні, оперативні) [2; 4; 6] та конкретизацією їх окремих видів (прибуток, виручка від реалізації, обсяг капіталу тощо) [1–6; 13], що не можна вважати достатнім для забезпечення належного теоретичного підґрунтя процесу фінансового планування. Віддаючи належне існуючим науковим здобуткам щодо класифікації планових показників, аналітичних фінансових показників, на основі вивчення теоретичних засад обґрунтування планових показників та власного дослідження з цього напрямку пропонується авторський підхід до класифікації планових фінансових показників, який є поглибленням досліджень із систематизації фінансових планів підприємств торгівлі [15] (таблиця).

Систематизація планових фінансових показників підприємства торгівлі

Принцип класифікації	Планові фінансові показники
За змістом	
За масштабом цілей	- стратегічні; - тактичні (поточні); - оперативні
За видом фінансової стратегії	- формування фінансових ресурсів; - розподілу фінансових ресурсів; - забезпечення фінансової безпеки
За рівнем управління	- підприємства в цілому; - зони господарювання; - центру відповідальності; - бізнес-одиниці; - господарської операції; - проекту; - персоналу
За видами діяльності	- операційної діяльності; - інвестиційної діяльності; - фінансової діяльності
За видом фінансового середовища	- внутрішнього фінансового середовища; - зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу; - зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу
За видом бізнес-процесів	- основних бізнес-процесів; - допоміжних бізнес-процесів; - бізнес-процесів управління
За функціональними напрямками управління	- відділу маркетингу; - відділу комерційної діяльності; - відділу персоналу; - відділу закупівель; - фінансового відділу
За функціональними напрямками фінансового менеджменту	<i>управління:</i> - капіталом; - активами; - інвестиціями; - грошовими потоками; - фінансовими ризиками; - антикризового фінансового управління
За орієнтацією на параметри фінансового стану	- фінансової стійкості; - платоспроможності; - рентабельності; - рівня фінансових ризиків; - ділової активності; - ринкової вартості
За видами фінансових відносин	- з бюджетом; - з інвесторами; - з кредиторами; - зі страховими компаніями; - з постачальниками; - з покупцями; - з персоналом
За характером представлення (формою вираження)	
За обов'язковістю виконання	- директивні; - індикативні
За рівнем деталізації (агрегації)	- укрупнені; - деталізовані
За способом вимірювання	- абсолютні; - відносні
За вартісною оцінкою	- у діючих цінах; - у зіставних цінах; - у ринкових цінах
За орієнтацією на зміну параметрів середовища	- оптимістичні; - помірні; - песимістичні
За рівнем достатності	- мінімально допустимі; - оптимальні; - максимально можливі

За масштабом цілей, які конкретизуються, традиційно виокремлюють стратегічні, поточні та оперативні планові фінансові показники. Стратегічні ПФП конкретизують та кількісно описують стратегічні фінансові цілі підприємства і знаходять відображення у стратегічних фінансових планах. Поточні ПФП, в свою чергу, деталізують стратегічні, описують поточні фінансові завдання підприємства, які конкретизуються оперативними ПФП, що визначають фінансові завдання на короткострокову перспективу.

У процесі розроблення стратегії розвитку підприємство орієнтується на певний вид фінансової стратегії. У теорії формування фінансової стратегії науковці [16; 17] виокремлюють її види залежно від орієнтації на певну домінуючу сферу стратегічного фінансового розвитку і пропонують перелік так званих "цільових фінансових нормативів", що визначаються в межах кожного виду стратегії. Ці нормативи за своєю природою є плановими фінансовими показниками, що дозволяє ввести в систему класифікації їх видовий поділ за видами фінансової стратегії. Пропонується виокремити ПФП, що кількісно описують види фінансової стратегії, а саме: планові фінансові показники формування фінансових ресурсів, розподілу фінансових ресурсів, фінансової безпеки підприємства торгівлі.

Усю сукупність ПФП доцільно поділяти за видами діяльності, які вони описують, і виокремити планові фінансові показники операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, що дозволяє оцінювати їх ефективність та внесок у досягнення стратегічних цілей.

Результати функціонування підприємства торгівлі зумовлюються станом і взаємодією окремих видів середовища: внутрішнього, зовнішнього фінансового середовища безпосереднього та непрямого впливу. У системі стратегічного управління важливою ланкою є аналіз показників, що характеризують середовище функціонування підприємства. З огляду на це ПФП слід поділяти залежно від виду середовища, що вони характеризують. За цією ознакою виокремлено три групи: планові фінансові показники, що характеризують внутрішнє фінансове середовище, зовнішнє фінансове середовище безпосереднього впливу та зовнішнє фінансове середовище непрямого впливу. При цьому ПФП, що характеризують внутрішнє фінансове середовище функціонування підприємства, формуються під впливом двох інших груп, оскільки результати та параметри фінансової діяльності підприємства значною мірою визначаються станом і тенденціями розвитку макросередовища, фінансового ринку.

У сучасних умовах одним із напрямів підвищення ефективності та результативності функціонування підприємств є впровадження процесно-орієнтованого управління, яке розглядає підприємство як портфель процесів, оптимізація і вдосконалення яких сприяє економії ресурсів і збільшенню загального ефекту діяльності. Отже, доцільно поділяти ПФП у розрізі окремих бізнес-процесів, що дозволяє координувати та спрямовувати

зусилля різних функціональних ланок управління на їх удосконалення. На основі вивчення та узагальнення сучасних популярних еталонних і референтних моделей бізнес-процесів [18], особливостей функціонування підприємств торгівлі, пропонується виокремити такі бізнес-процеси верхнього рівня, для яких формується адекватна система ПФП: основні (дослідження ринку та потреб споживачів, закупівля товарів, транспортування товарів, зберігання товарів, реалізація товарів), допоміжні (адміністративно-господарське, інформаційне забезпечення, забезпечення безпеки), процеси управління (стратегічне управління, управління фінансами, персоналом, проектами розвитку, бізнес-процесами та якістю).

При цьому ПФП окремих процесів потрібно класифікувати за функціональними напрямками управління, які долучаються до забезпечення окремих процесів. Перелік таких показників визначається організаційно-функціональною структурою управління, але в найбільш узагальненому вигляді можна виділити планові фінансові показники відділу закупівель, комерційного відділу, відділу персоналу, відділу маркетингу, фінансового відділу.

З огляду на те, що фінансове планування є важливою функцією фінансового менеджменту, ПФП доцільно поділяти за його функціональними напрямками і виокремити: показники управління капіталом, управління активами, управління інвестиціями, управління грошовими потоками, управління фінансовими ризиками та антикризового фінансового управління, які характеризують бажані результати та параметри управління фінансами торговельного підприємства на певний часовий горизонт.

Важливим завданням фінансового менеджменту в цілому і фінансового планування зокрема є забезпечення таких параметрів фінансового стану, які сприяють підвищенню його ринкової вартості, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності тощо. На основі оцінки окремих параметрів фінансового стану підприємства торгівлі зовнішні користувачі приймають рішення щодо інвестування і кредитування, що є дуже важливим для забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Для такої оцінки в дослідженнях з питань фінансового аналізу різними авторами пропонуються окремі групи фінансових показників [19–21]. На базі критично-конструктивного аналізу цих підходів запропоновано поділ планових фінансових показників залежно від параметрів фінансового стану, які вони характеризують на такі види: ПФП платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності, рівня фінансового ризику, ринкової вартості.

Необхідною умовою забезпечення ефективного і стійкого фінансового розвитку підприємства торгівлі є задоволення фінансових інтересів власників та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів). З огляду на це планові фінансові показники поділяють за видами фінансових відносин, що формуються у процесі функціонування підприємства: відносин з інвесторами, кредиторами, бюджетом, постачальниками, покуп-

цями, страховими компаніями, персоналом. Їхній контроль дозволить забезпечити дотримання необхідних стандартів цих відносин і відповідно підвищення ділового іміджу і репутації торговельного підприємства, що є важливою детермінантою його цінності.

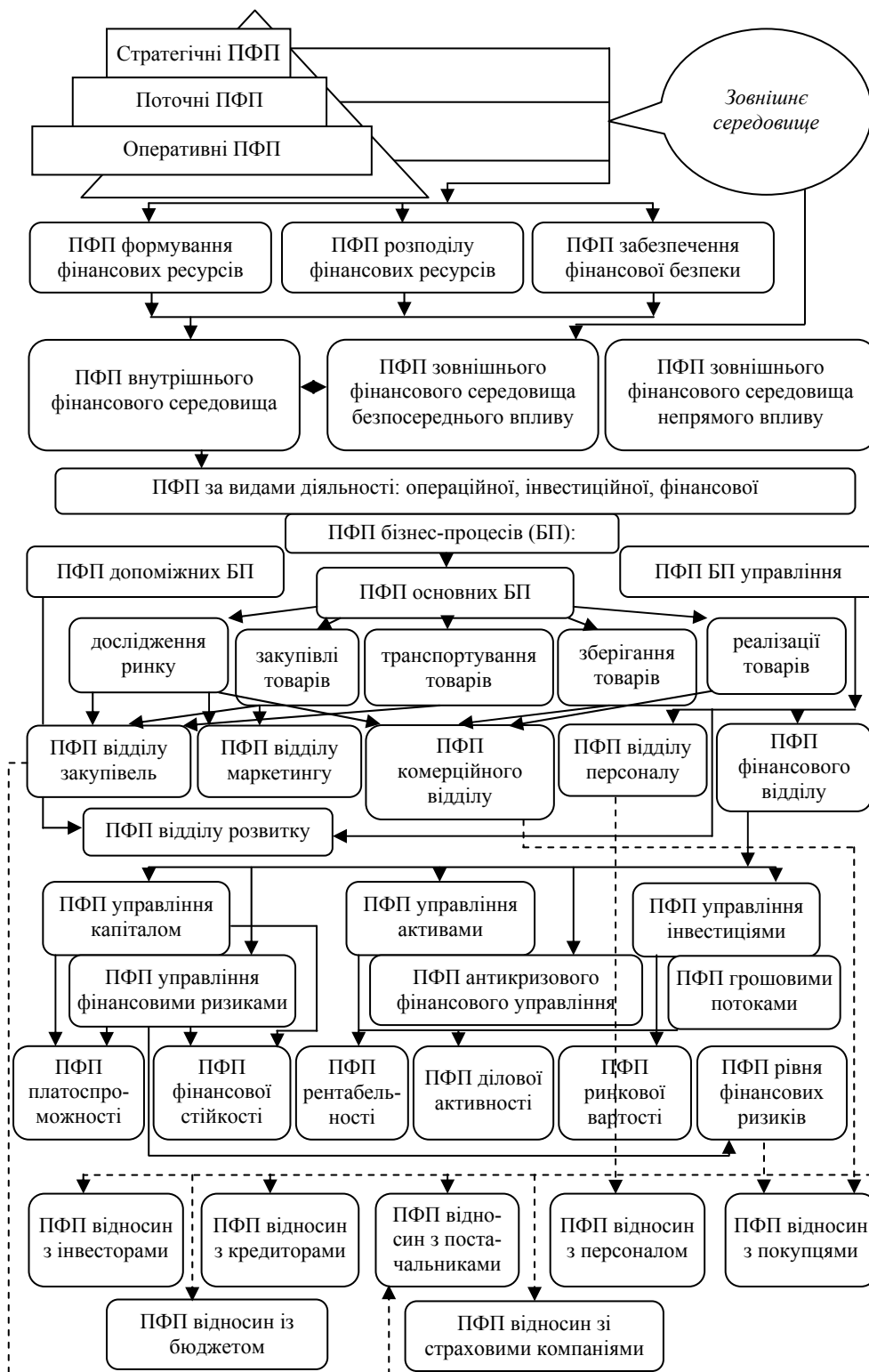
Усі розглянуті вище класифікаційні ознаки відображають змістовні характеристики планових фінансових показників і виділені на основі взаємозв'язків їх окремих видів, що дозволяє будувати "дерева" і "карти" показників на основі причинно-наслідкових зв'язків між ними. Їх взаємозв'язок у системі фінансових планів підприємства торгівлі представлено на *рисунку*.

Крім того, окремі ПФП можуть мати різну форму вираження і відображення в системі планових документів. Тому доцільно виокремити групу класифікаційних ознак, які саме віддзеркалюють характер і форму їх представлення у фінансових планах підприємства торгівлі. Планові фінансові показники доцільно розрізняти за обов'язковістю виконання. У сучасній вітчизняній і світовій практиці та теорії планування на різних рівнях оперують термінами директивні та індикативні планові показники [6, с. 48–49]. Такий поділ доцільно застосовувати і для ПФП підприємства торгівлі, керуючись вимогами щодо їх досягнення (обов'язковості виконання).

Традиційно в літературі [3; 5] планові показники поділяють за рівнем деталізації. Відповідно до цього виокремлено укрупнені ПФП, які характеризують агреговані фінансові результати і параметри діяльності підприємства торгівлі, та деталізовані, що конкретизують перші і мають, як правило, адресний характер.

У сучасних дослідженнях [3; 5] планові показники поділяють за способом вимірювання на абсолютні й відносні. Таку класифікаційну ознаку доцільно зберегти і в систематизації планових фінансових показників. Абсолютні (вартісні) планові фінансові показники характеризують очікувані результати та параметри діяльності у грошовому вимірі (обсяги капіталу, обсяги активів, обсяги прибутку, обсяги чистого грошового потоку); відносні відображають заплановану динаміку абсолютних показників у вигляді темпів зростання, приросту, індексів, змін у структурі та надають якісну характеристику очікуваних результатів і параметрів діяльності (вартість капіталу, рентабельність, коефіцієнти платоспроможності, фінансової стійкості тощо).

Абсолютні планові фінансові показники доцільно розрізняти за видом вартісної оцінки і виокремлювати: планові фінансові показники в діючих цінах, у зіставних цінах (або в приведених до теперішньої вартості) та ринкових цінах. Такий поділ забезпечить вищий ступінь обґрунтованості фінансових рішень підприємства торгівлі.



Взаємозв'язок планових фінансових показників у системі фінансових планів підприємства торгівлі

З огляду на розвиток сценарного підходу до фінансового планування, який набуває дедалі більшої актуальності в умовах високого динамізму зовнішнього середовища, ПФП доцільно поділяти також за орієнтацією на зміну параметрів зовнішнього середовища і виокремлювати: оптимістичні, помірні та песимістичні планові фінансові показники, які відображають очікувані фінансові результати та параметри функціонування підприємства при негативних, помірних або майже незмінних і позитивних змінах параметрів зовнішнього фінансового середовища відповідно.

Логічним продовженням і певним уточненням попередньої класифікаційної ознаки є поділ планових фінансових показників за рівнем їх достатності на мінімально допустимі, оптимальні та максимально можливі. Мінімально допустимі ПФП характеризують параметри фінансового стану підприємства торгівлі, недотримання яких призводить до негативних фінансових наслідків, розгортання кризових явищ. Такими показниками можуть бути мінімально допустимий рівень власного капіталу, рентабельності тощо.

Оптимальні ПФП визначаються на основі науково обґрунтованих фінансових норм і нормативів або як результат розв'язання оптимізаційної задачі й забезпечують найкращий за встановленими критеріями результат. Максимально можливі відображають максимальну межу параметрів фінансового стану, перевищення якої призводить до погіршення ефективності фінансової діяльності та фінансового стану підприємства (максимально допустимий рівень позикового капіталу, рівень дивідендних виплат, грошових активів тощо). Мінімально допустимі та максимально можливі ПФП визначають поле параметрів фінансового стану, в межах якого підприємство підтримує нормальний фінансовий стан, забезпечує ефективний розподіл фінансових ресурсів і уникає розгортання кризових явищ.

Кількість і перелік планових фінансових показників індивідуальні для кожного підприємства торгівлі, вони формуються під впливом низки факторів.

По-перше, розмір підприємства торгівлі. Чим більше підприємство (за критерієм обсягу діяльності та чисельності персоналу), тим більший перелік планових фінансових показників характерний для його фінансових планів. Для великих підприємств торгівлі потрібна диференціація низки ПФП за окремими бізнес-одинацями, відділами, секціями тощо, тоді як у середніх і малих підприємствах вона відсутня. Великі підприємства торгівлі можуть мати регіональну диверсифікацію, що вимагає відповідної диференціації ПФП у регіональному розрізі.

По-друге, організаційно-правова форма підприємства. Для більш складних організаційно-правових форм підприємницької діяльності характерна значно ширша номенклатура ПФП. Для публічних акціонерних товариств важливими плановими фінансовими показниками є рівень дивідендних виплат, обсяги додаткової емісії акцій, рівень їх доходності,

тоді як фінансові плани підприємств інших організаційно-правових форм не містять зазначених показників. Фінансові показники запланованої емісії облігацій також можуть міститись лише у фінансових планах підприємств торгівлі, організаційно-правова форма яких на законодавчому рівні дозволяє реалізовувати такий спосіб залучення капіталу.

По-третє, вид торговельної діяльності. Варіативність змісту окремих фінансових планів певною мірою визначається видом торговельної діяльності: оптової чи роздрібною. Для підприємств оптової торгівлі важливе значення мають показники обсягу, рівня та періоду обороту дебіторської заборгованості, де вона може становити високу питому вагу в обсязі оборотних активів, тоді як на підприємствах роздрібною торгівлі її рівень несуттєвий, і ПФП, що характеризують її формування і погашення в плановому періоді, можуть не знаходити широкого відображення у фінансових планах.

По-четверте, особливості торговельно-технологічних процесів, які визначаються форматом торгівлі. Для підприємств, що здійснюють електронну, поштову торгівлю або продаж товарів через торговельні зали, характерні принципово різні технологічні процеси з обслуговування покупців. Відповідно ПФП цих процесів також суттєво відрізняються. Торговельно-технологічні процеси підприємств, що реалізують товари через торговельні зали, також мають специфічні особливості в універсальних підприємствах (супермаркетах), спеціалізованих підприємствах торгівлі, підприємствах фірмової торгівлі, що позначається на фінансових показниках цих процесів. Наявність виробничої діяльності у підприємств торгівлі, системи додаткових послуг також позначається на переліку і структурі планових фінансових показників.

По-п'яте, стадія життєвого циклу й обрана загальнокорпоративна стратегія. Для підприємств торгівлі, що знаходяться на стадії зростання, досить часто характерні агресивні стратегії розвитку: виникає потреба в реалізації інвестиційних проектів, пошуку додаткових джерел фінансування, що вимагає формування адекватних фінансових планів і відповідного розширення переліку ПФП (показники ефективності окремих інвестиційних проектів, графіків залучення і погашення кредитів, що описуються абсолютними і відносними показниками тощо). Для підприємств торгівлі, що знаходяться на стадії зрілості і старіння, актуальними можуть бути програми реструктуризації, санації, що позначається відповідним чином на номенклатурі його планових фінансових показників.

По-шосте, широта і номенклатура фінансово-господарських зв'язків підприємств торгівлі. Зокрема, наявність у структурі контрагентів страхових компаній, факторингових компаній, банків, лізингових компаній сприяє розширенню переліку ПФП, які будуть відображати планові параметри цих фінансових відносин.

По-сьоме, структура власників підприємства торгівлі у аспекті "резидент-нерезидент". Наявність у структурі власників підприємства

торгівлі нерезидентів (спільні підприємства, підприємства з іноземним капіталом) можуть формувати специфічні вимоги до переліку як планових, так і звітних фінансових показників. Важливим моментом для відображення планових фінансових результатів діяльності таких підприємств є формування фінансових показників, що нівелюють особливості національних систем оподаткування та інших аспектів регулювання фінансової діяльності (наприклад, особливостей нарахування амортизації). Для транснаціональних підприємств важливим фінансовим показником є прибуток до оподаткування, нарахування відсотків та амортизації (ЕБІТДА), який дозволяє уникнути впливу національної специфіки податкового законодавства, амортизаційної політики на формування фінансового результату і, таким чином, дає можливість порівнювати ефективність діяльності в окремих країнах та консолідувати фінансові плани і звіти підприємства.

Отже, розвиток концепцій управління в умовах ускладнення та високого ступеня динамізму зовнішнього середовища функціонування підприємства зумовив трансформацію поглядів на сутність та роль планових фінансових показників у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. У контексті розвитку стратегічного управління, теорії зацікавлених сторін, ціннісно орієнтованого управління планові фінансові показники є інструментом реалізації цілей зі збільшення цінності підприємства, її розподілу між стейкхолдерами. Фінансовий план високої якості передбачає формування узгодженої системи планових показників, що потребує необхідного теоретичного обґрунтування. Запропонований підхід до систематизації планових фінансових показників, який ґрунтується на принципах системного підходу, передбачає виділення груп класифікаційних ознак, що створює передумови для систематизації показників за змістом і формою вираження, дозволяє встановлювати взаємозв'язки між ними, формувати комплекс показників, орієнтованих на стратегічні потреби фінансового розвитку підприємства торгівлі, забезпечувати ієрархію і каскадування планових фінансових показників, відобразити причинно-наслідкові зв'язки між ними і сприяє реалізації найважливіших функцій фінансового планування: прогностичної, забезпечувальної, координуючої, інтегруючої, стимулюючої, контролюючої, оптимізаційної та інформаційної. Здійснена систематизація потребує вдосконалення методичного інструментарію обґрунтування планових фінансових показників, що і буде предметом подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Финансовое* планирование и контроль / пер. с англ. А. Г. Пивоварова ; под ред. М. А. Поукока, А. Х. Тейлора. — М. : ИНФРА-М, 1996. — 480 с.
2. *Лихачева О. Н.* Финансовое планирование на предприятии : учеб.-практ. пособие / О. Н. Лихачева. — М. : Проспект, 2004. — 264 с.

3. *Экономика* и организация деятельности торгового предприятия : учебник / под общ. ред. А. Н. Соломатина. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 295 с.
4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан [пер. с нем., под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича]. — М. : Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
5. *Борисевич В. И.* Прогнозирование и планирование экономики : учеб. пособие / В. И. Борисевич, Г. А. Кандаурова, Н. Н. Кандауров и др. ; под общ. ред. В. И. Борисевича, Г. А. Кандауровой. — Мн. : ИП "Экоперспектива", 2000. — 432 с.
6. *Бланк И. А.* Основы финансового менеджмента : в 2 т. Т. 1 / И. А. Бланк. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Омега-Л, 2011. — 656 с.
7. *Райзберг Б. А.* Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — 2-е изд., испр. — М. : Инфра-М, 1999. — 479 с.
8. *Друкер П.* Практика менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2009. — 400 с.
9. *Управление эффективностью бизнеса: концепция Business Performance Management* / под ред. Г. В. Генса. — М. : Альпина Паблишер, 2001. — 490 с. — (Серия: Библиотека журнала "Свой бизнес").
10. *Фелпс Б.* Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. — 312 с.
11. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. О. Л. Пелявского. — М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 320 с.
12. *Egidi M.* Cognitive economics / M. Egidi, S. Rizzello. — Cheltenham, UK; Northampton, Mass.: E. Elgar Pub., 2004.
13. *Про затвердження* Порядку складання фінансового плану державним підприємством (крім казенного) та контролю за його виконанням [Електронний ресурс]: Наказ Мінекономіки України від 27 трав. 2003 № 137. — Режим доступу : <http://www.dtk.com.ua/show/2cid04303.html>.
14. *Документ* Международного комитета по интегрированной отчетности (IIRC) определит будущее корпоративной отчетности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pwc.ru/ru/ifrs/integrated-accounting.jhtml>.
15. *Ситник Г. В.* Методологічні засади типології фінансових планів торговельного підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2012_1/PDF/12sgvptp.pdf.
16. *Блакита Г. В.* Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти : монографія / Г. В. Блакита. — К. : КНТЕУ, 2010. — 244 с.
17. *Бланк И. А.* Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр Эльга, 2004. — 711 с.
18. *Информационно-методические материалы* по построению систем управления [Электронный ресурс]. — Режим доступа : www.betec.ru/secure/index.php?id=2&sid=10&tid=17.
19. *Мних Є. В.* Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. — К. : Знання, 2011. — 630 с.
20. *Хиггинс Р. С.* Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений / Р. С. Хиггинс ; пер. с англ. — М. : ООО "И. Д. Вильямс", 2007. — 464 с.

21. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 560 с.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2012.

Сытник А. Финансовое планирование в ценностно ориентированном управлении. *На основе исследования и обобщения подходов относительно сущности и значения финансовых показателей в процессе эволюции теории менеджмента определены их смысловые признаки, сформулирована сущность понятия, систематизированы их виды в свете ценностно ориентированного управления, что способствует усовершенствованию понятийного аппарата теории финансового планирования и формирует теоретический базис для обоснованного выбора плановых финансовых показателей в практической деятельности предприятий торговли.*

Ключевые слова: финансовое планирование, ценностно ориентированное управление, плановые финансовые показатели.

Sytnyk H. Financial planning in value-based management. *On the basis of analysis and generalization of approaches to the essence and term of financial results in process of evolution of the management theory its conceptual elements are determined, the essence of term is formulated, and its types are systematized in terms of value-based management, which advances the improvement of conceptual framework of the financial planning theory and forms theoretical basis for justified choice of the planned financial results in practical activity of commercial enterprises.*

Key words: financial planning, value-based management, planned financial results.