

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Блакита Г.В.

*Визначено систему критеріїв оцінки фінансової стратегії торговельних підприємств, які згруповано за трьома основними ознаками: критерії зовнішньої узгодженості стратегії; критерії внутрішньої збалансованості стратегії; критерії ефективності стратегії. До складу останніх двох, крім визначених сучасною методологією, запропоновано включити: рівень приросту цінності підприємства у стратегічному періоді; рівень синергетичного ефекту, що створюється напрямами стратегії; інноваційний рівень поставлених стратегічних цілей.*

**Кількість бібліографічних посилань – 8, мова – українська.**

**Ключові слова:** фінансова стратегія, оцінка, критерії, синергетичний ефект, стратегічна ціль.

### ВСТУП

Поняття «фінансова стратегія підприємства» інтегрує в собі перелік основних змістовних його характеристик, конкретний прояв яких варіює по окремих підприємствах у досить великому діапазоні в залежності від особливостей їх основної діяльності, внутрішньої фінансової структури, обсягу внутрішнього фінансового потенціалу, зовнішнього фінансового середовища та інших умов. Система всіх основних —стратегічних фінансових рішень – стратегічних фінансових цілей, стратегічних цільових показників фінансового розвитку та стратегічних фінансових ініціатив має бути інтегрована у відповідну форму, що і характеризує всебічно фінансову стратегію торговельного підприємства. Показники цієї системи мають бути диференційовані за окремими елементами фінансового потенціалу підприємства. Рівень їх диференціації має визначатись розміром торговельного підприємства, характером сегментування напрямів розробки його фінансової стратегії. З огляду на зазначене, потребує подальшого розвитку система критеріїв оцінки розробленої фінансової стратегії торговельного підприємства.

Розроблена фінансова стратегія торговельного підприємства може оцінюватись за багатьма критеріями. Система таких критеріїв оцінки стратегії підприємств розглядається в працях таких науковців як Ансофф І. [1, с. 283-290], Барінов В.А. і Харченко В.Л. [2, с. 151-152], Бланк І.О. [3, с. 617-620], Віссема Х. [4, с. 134-136], Мазур І.І., Шапіро В.Д. і Ольдерогге Н.Г. [5, с. 227-333], Роббінз С. і Коултер М. [6, с. 275], Румельт Р. [7, с. 124-135], Томпсон А. і Стрікланд А. [8, с. 325-330] та ін.

Розглянемо, які критерії пропонуються цими науковцями для здійснення оцінки розробленої стратегії підприємства перед початком процесу її реалізації.

Одним із найважливіших з таких критеріїв сучасні науковці вважають відповідність розробленої стратегії корпоративним цілям стратегічного розвитку. Щодо функціональних стратегій, то така відповідність розглядається більш широко – як відповідність корпоративній стратегії і цілому [1, с. 284]; [3, с. 618]; [4, с. 135]; [7, с. 124] та ін.

З таким підходом науковців безумовно слід погодитись. В той же час слід зазначити, що фінансова стратегія має бути підпорядкована не тільки корпоративній стратегії підприємства, а й узгоджуватись за певними параметрами також і з його бізнес-стратегіями і окремими іншими функціональними стратегіями.

Важливим критерієм оцінки розробленої стратегії науковці вважають також її відповідність змінам факторів зовнішнього середовища підприємства, що передбачаються [3, с. 618]; [7, с. 124] та ін. За нашою думкою такий критерій має застосовуватись при оцінці будь-якої стратегії підприємства, в тому числі і фінансової стратегії торговельного підприємства.

Більшість сучасних науковців серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважають і такий, як її відповідність внутрішньому потенціалу можливостей реалізації такої стратегії [3, с. 618]; [5, с. 227]; [7, с. 125]; [6, с. 276]; [8, с. 326] та ін. Ми поділяємо висновок науковців щодо важливості такої оцінки і вважаємо за необхідне включити цей критерій і до оцінки фінансової стратегії підприємства.

До системи критеріїв оцінки розробленої стратегії дослідники пропонують включати і такий, як рівень внутрішньої збалансованості між цілями та заходами, що пропонуються для їх досягнення [3, с. 618]; [5, с. 229]; [7, с. 125] та ін. Вимога такої відповідності між двома найважливішими параметрами стратегії безумовно є однією з головних в процесі оцінки. В той же час, ми вважаємо, що система такої внутрішньої збалансованості має включати не два, а три основні параметри, а саме – внутрішню збалансованість між цілями, цільовими показниками і стратегічними ініціативами фінансової стратегії торговельного підприємства.

Деякі науковці вважають за необхідне використовувати в процесі оцінки розробленої стратегії і такий критерій як її прийнятність передбаченому рівню ризиків [3, с. 168]. Для такої функціональної стратегії підприємства як фінансова,

цей критерій є дуже важливим, оскільки фінансові ризики створюють більшу загрозу його банкрутства.

Нарешті, до важливих критеріїв оцінки розробленої стратегії підприємства значна кількість науковців відносить і такий як її ефективність [2, с. 152]; [3, с. 618]; [6, с. 276] та ін. Критерій ефективності є безумовним для будь-яких результатів управління підприємством, в тому числі і стратегічного управління, основним продуктом якого виступає розроблена стратегія. Тому ми вважаємо, що цей критерій обов'язково має бути використаний в процесі оцінки і фінансової стратегії торговельного підприємства.

В науковій літературі зустрічаються пропозиції щодо використання в процесі оцінки стратегії підприємства і деяких інших критеріїв, зокрема рівня підтримки стратегії персоналом, рівня позаекономічної ефективності [68, с. 618], рівня конкурентних переваг [2, с. 152]; [7, с. 125] та деякі інші. Але з нашої точки зору, для оцінки розробленої фінансової стратегії підприємства ці критерії не є основними і, при бажанні менеджерів, можуть використовуватись як допоміжні.

Метою даного дослідження є формування системи критеріїв оцінки ефективності стратегічних фінансових рішень на торговельному підприємстві.

## **1 КРИТЕРІЙ ЗОВНІШНЬОЇ УЗГОДЖЕНОСТІ СТРАТЕГІЇ**

Основним результатом проведеного дослідження є визначення системи основних критеріїв оцінки розробленої фінансової стратегії торговельних підприємств. Всі критеріальні параметри пропонується групувати за трьома класифікаційними ознаками.

До таких критеріїв пропонується віднести, по-перше рівень узгодженості фінансової стратегії із корпоративною (базовою, еталонною) стратегією, яка відповідно може бути спрямована на забезпечення розвитку діяльності торговельного підприємства (при еталонній стратегії зростання), на забезпечення стабілізації діяльності торговельного підприємства (при еталонній стратегії стабілізації) та на забезпечення скорочення діяльності торговельного підприємства (при еталонній стратегії скорочення (згорання) господарської діяльності). Другим критерієм цієї групи є рівень узгодженості з функціональними та бізнес-стратегіями торговельного підприємства. Цей критерій доцільно застосовувати при оцінці фінансової стратегії великих та середніх торговельних підприємств. Третє, що необхідно враховувати при оцінці зовнішньої узгодженості фінансової стратегії – це рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища. Діагностування та вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову діяльність торговельного підприємства пропонується оцінювати матричним методом поділяючи їх за чотирма основними макросегментами:

1. Суспільно-політичні фактори розвитку країни
2. Фактори розвитку фінансового ринку
3. Галузеві фактори розвитку
4. Фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність.

## **2 КРИТЕРІЙ ВНУТРІШНЬОЇ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ СТРАТЕГІЇ**

До складу цієї групи критеріїв відносимо: рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою; рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу; відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків.

При цьому взаємоузгодженість цілей, цільових показників та фінансових ініціатив, оцінка можливостей внутрішнього фінансового потенціалу має здійснюватись за основними напрямками розвитку фінансової діяльності підприємства, зокрема:

### **I. Розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності підприємства**

1. Розвиток фінансових ресурсів
2. Розвиток чисельності персоналу фінансових менеджерів
3. Розвиток матеріальних засобів праці фінансових менеджерів
4. Розвиток нематеріальних засобів праці фінансових менеджерів

### **II. Розвиток фінансової структури підприємства**

1. Розвиток структури капіталу
2. Розвиток структури активів
3. Розвиток структури грошових потоків
4. Розвиток рівня ризиків фінансової діяльності

### **III. Розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності**

1. Вдосконалення організації управління фінансовою діяльністю
2. Вдосконалення основних бізнес-процесів здійснення фінансової діяльності.

При дослідженні відповідності стратегії передбачуваному рівню ризиків фінансової діяльності мають бути оцінені такі цільові показники як максимальний рівень несистематичного фінансового ризику підприємства за основними фінансовими операціями; обсяг фінансування внутрішнього страхування фінансових ризиків підприємства; обсяг фінансування зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства. В залежності від результатів аналізу одним з можливих варіантів альтернативних дій може бути пріоритетний підхід до внутрішнього чи зовнішнього страхування фінансових ризиків.

### **3 КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ**

Основними в складі цієї групи критеріїв є рівень загальної економічної ефективності, який пропонується досліджувати за допомогою наступних методів: 1) аналіз коефіцієнтів рентабельності; 2) аналіз коефіцієнтів продуктивності; 3) аналіз оборотності капіталу та активів; 4) економіко-математичні методи факторного дослідження ефективності; 5) бенчмаркінг; 6) експертний метод.

В той же час, ми вважаємо за необхідне включити до складу критеріїв оцінки фінансової стратегії торговельних підприємств і деякі з основних вимог до її розробки. До таких критеріїв оцінки ми пропонуємо включити наступні:

1. Рівень приросту цінності підприємства у стратегічному періоді.

Він залежить від стратегічних фінансових цілей торговельного підприємства, які мають забезпечити переведення фінансової діяльності підприємства на новий рівень та впливають на характер формування цінності підприємства. Зокрема ті цілі, що прямо формують цю додаткову цінність; що непрямо формують її; що зовсім не формують додаткову цінність і такі, що можуть знизити цю цінність (наприклад, в процесі використання фінансової стратегії, що спрямована на забезпечення скорочення діяльності торговельного підприємства).

В свою чергу значення цього критерію тісно пов'язане з наступним і деякою мірою залежить від нього.

2. Рівень синергетичного ефекту, що створюється напрямами стратегії.

Синергетичний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї.

3. Інноваційний рівень поставлених стратегічних цілей і стратегічних запропонованих ініціатив.

За цим критерієм необхідно оцінювати терміни впровадження інноваційних технологій здійснення фінансової діяльності, інноваційних фінансових методів та інструментів управління а також терміни розробки і впровадження нових баз даних для інформаційного забезпечення стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємств.

З урахуванням цих пропозицій узагальнена система критеріїв оцінки розробленої фінансової стратегії торговельних підприємств представлена на рис. 1.

Система основних критеріїв оцінки розробленої фінансової стратегії торговельних підприємств

I. Критерії зовнішньої узгодженості стратегії

1. Рівень узгодженості із корпоративною стратегією

2. Рівень узгодженості з функціональними та бізнес-

3. Рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища

II. Критерії внутрішньої збалансованості стратегії

1. Рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою

2. Рівень реалізованості стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу

3. Відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків

4. Рівень інноваційності напрямів стратегічного фінансового розвитку

III. Критерії ефективності стратегії

1. Рівень загальної економічної ефективності

2. Рівень передбачуваного приросту цінності підприємства

3. Рівень передбачуваного синергетичного ефекту

### **Рис. 1 Система основних критеріїв оцінки розробленої фінансової стратегії торговельного підприємства**

За результатами оцінки розроблена фінансова стратегія приймається до реалізації або доробляється за визначеними зауваженнями.

### **ВИСНОВКИ**

Таким чином, оцінка фінансової стратегії торговельних підприємств є заключним етапом процесу її розробки. Однак, можливість застосування цих критеріїв залежить від правильності побудови цього процесу на основних його етапах: розробки стратегічних фінансових рішень, обґрунтування вибору виду фінансової стратегії, формування стратегічних цілей та розробки стратегічних цільових показників фінансового розвитку торговельних підприємств, формування портфелю стратегічних фінансових ініціатив.

Реалізація розробленої фінансової стратегії є завершальною фазою стратегічного процесу. Кожен з етапів цієї фази спрямований на забезпечення перетворення фінансової діяльності торговельного підприємства до рівня, що передбачений визначеними стратегічними цільовими показниками та відповідними фінансовими ініціативами, спрямованими на їх реалізацію. З огляду на це, перспективним напрямом подальшого дослідження є визначення методологічних засад імплементації розробленої фінансової стратегії торговельних підприємств.

### **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Баринов В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 237 с.
3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. / Х. Виссема; [Пер. с англ.] – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
5. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: учеб. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
6. Робинз С. Менеджмент / С. Робинз, М. Коултер; пер. с англ. — [8-е изд.] — М.: Изд. Дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
7. Rumelt R. Theory, Strategy and Entrepreneurship / Rumelt R. Theory. – Cambridge: Bellinger, 1987. – 137 p.
8. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд; пер. с англ.; – [12-е изд.] – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2008. – 928 с.