

**Блакита Г.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
перший заступник директора  
з науково-педагогічної роботи  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного  
торговельно-економічного університету

### ДІАГНОСТУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У розрізі основних груп стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств виділено конкретні параметри їх внутрішнього фінансового потенціалу, які підлягають оцінці. Окреслено чотири групи факторів, з урахуванням впливу яких пропонується здійснювати оцінку кожного з параметрів. Для узагальнення результатів оцінки запропоновано відповідну матрицю.*

*In the light of strategic resources fundamental groups of trading enterprises financial development, the author accentuates specific parameters of internal financial capacity of trading enterprises which are estimated. There are separated four groups of factors including the impact of which the estimation in each of the options suggested. Suggested in the article is the matrix for the generalization of evaluation findings.*

**Ключові слова:** внутрішній фінансовий потенціал, ресурси, фінансова структура, компетенції, ефективність, матриця.

У системі діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств істотну роль відіграє дослідження стратегічних параметрів їх внутрішнього фінансового середовища. Важливість такого дослідження в умовах нестабільного економічного розвитку країни зумовлена тим, що, чим вищою є амплітуда коливань окремих прогнозованих факторів зовнішнього середовища торговельних підприємств, тим доцільніше закладати в основу реалізації довгострокової фінансової стратегії потенційні можливості їх розвитку, що формуються в системі внутрішнього фінансового середовища підприємств.

Саме тому в сучасній парадигмі стратегічного менеджменту останніми роками основний акцент у системі діагностування стратегічних можливостей розвитку підприємств перемістився зі сфери зовнішнього середовища до сфери внутрішнього. Разом із тим слід пам'ятати, що стан внутрішнього фінансового середовища торговельних підприємств значною мірою формується під безпосереднім впливом факторів їх зовнішнього фінансового середовища.

Діагностування внутрішнього фінансового середовища дає змогу виявити ті можливості фінансового розвитку торговельних підприємств, які будуть покладені в основу формування їх реальних стратегічних фінансових цілей та ефективних напрямів їх реалізації. Широту і глибину такого діагностування підприємства мають визначати самостійно виходячи з обсягів відповідної інформації, що формується безпосередньо в системі їхнього фінансового менеджменту.

Систему стратегічних можливостей розвитку підприємства, що досліджується з урахуванням впливу факторів його внутрішнього середовища, багато сучасних науковців узагальнюють поняттям “внутрішній потенціал підприємства”<sup>1</sup>. Термін “потенціал” (від лат. — *potentia*) визначається як можливість, корисна властивість, що може бути приведена в дію. З огляду на це автори В.І. Хомяков та І.В. Бакум у своїй монографії<sup>2</sup> дають таке формулювання цього поняття в системі управління: “Потенціал — джерела, можливості, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для рішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі, можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства в певній галузі”.

З урахуванням трактування сучасними науковцями загального поняття “потенціал”, а також структури поняття “стратегічні можливості фінансового розвитку підприємства”, пропонуємо таке визначення поняття “внутрішній фінансовий потенціал торговельного підприємства”: “Внутрішній фінансовий потенціал торговельного підприємства характеризує систему його ресурсів, фінансову структуру та компетенції, що формуються під впливом факторів внутрішнього фінансового середовища і визначають можливості розвитку його фінансової діяльності на перспективу”. З урахуванням такого визначення у процесі подальшого дослідження розглядатимуться методичні принципи й підходи до ідентифікації стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств. Зокрема, автор поставив собі за мету розв’язання таких пріоритетних завдань:

— визначити основні групи стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств, у межах яких має бути ідентифікована система параметрів їх внутрішнього фінансового потенціалу;

— окреслити фактори внутрішнього фінансового середовища підприємства, з урахуванням яких здійснюватиметься оцінка кожного з параметрів внутрішнього фінансового потенціалу;

— визначити основні напрями дослідження окремих стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств;

— запропонувати методичний інструментарій оцінки фінансового потенціалу торговельних підприємств.

У процесі побудови системи ідентифікації стратегічних параметрів насамперед слід визначити структурний перелік таких параметрів за різними рівнями. Перелік параметрів на вищому рівні їх ідентифікації міститься в самому визначенні поняття внутрішнього фінансового потенціалу підприємства і має включати три найважливіші його складові: 1) ресурси підприємства для здійснення фінансової

---

<sup>1</sup> *Бланк І.А.* Финансовая стратегия предприятия. — К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. — С. 103; *Мізюк Б.М.* Стратегічне управління: Підруч. — Л.: Магнолія полюс, 2006. — С. 99; *Хомяков В.І., Бакум І.В.* Управління потенціалом підприємства. — К.: Кондор, 2007. — С. 11; *Шериньова З.Ф.* Стратегічне управління: Підруч. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 58.

<sup>2</sup> *Хомяков В.І., Бакум І.В.* Знач. праця.

діяльності; 2) фінансова структура підприємства; 3) компетенції підприємства зі здійснення фінансової діяльності.

Аналогічно, за результатами відповідної класифікації структури кожного з цих базових елементів, можуть бути визначені об'єкти ідентифікації стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств на наступному — середньому рівні. Систему взаємозв'язку параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств на перших двох (вищому й середньому) рівнях їх ідентифікації наведено на рис. 1.



Рис. 1. Система взаємозв'язку параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств на першому і другому рівнях їх ідентифікації

Зазначимо, що детальнішого розгляду потребує визначення структурного переліку стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств на нижньому рівні їх ідентифікації. У процесі такого структурування було використано пропозиції окремих сучасних науковців, що займаються проблемами як стратегічного, так і фінансового менеджменту підприємств<sup>3</sup>. Крім

<sup>3</sup> Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002. — С. 192; Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. — М.: Вершина, 2006. — С. 142; Бороненкова С.А. Управленческий анализ. — М.: Финансы и статистика, 2003. — С. 52.

цього, при визначенні таких структурних об'єктів у ідентифікації стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств було враховано розроблені нами пропозиції щодо внутрішньовидової сегментації напрямів їх фінансової стратегії<sup>4</sup>.

Рекомендації щодо структуризації об'єктів діагностування внутрішнього фінансового потенціалу було розроблено щодо кожного з 11 його параметрів, визначених на другому — середньому рівні їх ідентифікації.

Так, у системі параметра “Фінансові ресурси підприємства” основну увагу у процесі ідентифікації має бути приділено диференціації їх складу за формою власності. Згідно з цією ознакою ідентифікація стратегічних параметрів має здійснюватися в разі, якщо підприємство має і власні, і позикові фінансові ресурси. Крім цього, ідентифікацію цього параметра, з нашої точки зору, слід здійснювати і за основними групами джерел формування цих ресурсів, виділяючи, зокрема, внутрішні та зовнішні джерела їх залучення. Нарешті, певну роль у системі ідентифікації цього параметра має відігравати поділ позикових фінансових ресурсів торговельних підприємств за терміном їх залучення (довго- та короткострокові позикові фінансові ресурси).

У системі параметра “Основні засоби, що використовуються у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства” потребує певної диференціації у процесі діагностування їх видовий склад за групою “Машини та обладнання”, а на великих підприємствах торгівлі — і за групою “Будівлі та споруди”. Система виділення видів основних засобів підприємств передбачена діючими положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

У системі параметра “Нематеріальні активи, пов'язані з фінансовим управлінням підприємством” основну увагу у процесі діагностування стратегічних можливостей внутрішнього фінансового потенціалу має бути приділено, з нашої точки зору, таким їх видам, як інформаційні ресурси (бази даних, що використовуються у процесі стратегічного фінансового управління) і програмні продукти, що використовуються у процесі стратегічного аналізу і прогнозування. Виходячи з особливостей фінансової діяльності на окремих торговельних підприємствах, можуть бути виділені для діагностування й інші види нематеріальних активів.

У системі параметра “Фінансові менеджери” основну увагу у процесі ідентифікації має бути приділено диференціації їх складу як за рівнем управління (менеджери, які здійснюють управління фінансовою діяльністю підприємства в цілому, та менеджери, які здійснюють управління фінансовою діяльністю окремих центрів відповідальності підприємства), так і за їх функціональною спеціалізацією (менеджери широкого профілю, менеджери окремого функціонального спрямування). Диференціація цього параметра за означеними видами має здійснюватися на

---

<sup>4</sup> *Блакита Г.В.* Методологія вибору виду фінансової стратегії на підприємствах торгівлі // Вісник КНТЕУ. — 2010. — № 6. — С. 48—60.

всіх великих і частково — на середніх торговельних підприємствах, де загальна кількість фінансових менеджерів визначає сенс проведення такого діагностування.

У системі параметра “Структура капіталу підприємства”, який є головною характеристикою його загальної фінансової структури, насамперед слід виділити дві основні його складові — структуру власного капіталу (за основними його видами у фінансовій звітності) і структуру позикового капіталу (за основними джерелами його формування, якими є банківський кредит, товарний кредит, облігаційна позика тощо). Крім того, вважаємо за необхідне виділити в системі цього параметра ще один об’єкт ідентифікації внутрішнього фінансового потенціалу торговельного підприємства — середньозважену вартість сформованого капіталу. На перший погляд, цей об’єкт ідентифікації не пов’язаний прямо з характеристикою структури капіталу підприємства. Водночас поглиблений розгляд цього показника свідчить про те, що він побудований саме на структурному поділі капіталу, який використовується й певною мірою характеризує ефективність сформованої структури капіталу того чи іншого торговельного підприємства. Тому в теорії фінансового менеджменту поняття “структура капіталу” й “середньозважена вартість капіталу” розглядаються, як правило, в єдиному взаємопов’язаному блоці питань.

За параметром “Структура активів підприємства” сучасні науковці ідентифікують зазвичай два основні об’єкти поглибленого його діагностування — структуру оборотних і структуру необоротних активів підприємства. Перший із них дає можливість ідентифікувати такий важливий показник фінансового потенціалу, як тривалість операційного циклу підприємства, другий — можливості формування такого джерела його фінансових ресурсів, як амортизаційні відрахування.

У системі параметра “Структура грошових потоків підприємства” сучасні науковці практично одноставно виділяють такі його аналітичні внутрішні блоки, як структура додатного грошового потоку, структура від’ємного грошового потоку і структура чистого грошового потоку. Останній елемент є одним із найважливіших стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельного підприємства, оскільки характеризує внутрішні можливості підвищення темпів розвитку фінансової діяльності в перспективному періоді.

За параметром “Організаційна система управління фінансовою діяльністю підприємства” самостійної ідентифікації насамперед потребує такий внутрішній параметр, як організаційна структура управління цією діяльністю на конкретному торговельному підприємстві (з характеристикою відповідних функцій управління щодо окремих структурних підрозділів — функціональних відділів, центрів відповідальності тощо). Крім того, ми пропонуємо у складі цього параметра виділити в самостійний об’єкт ідентифікації і такий елемент організації фінансового управління, як тип фінансової політики підприємства за окремими аспектами його фінансової діяльності.

У системі параметра “Фінансові технології, методи й інструменти, що використовуються в системі фінансового менеджменту підприємства” ми пропонуємо до поглибленої самостійної ідентифікації окремі його складові, а саме: використовувати систему технологій здійснення окремих фінансових операцій; використовувати систему фінансових інструментів за основними з цих операцій; систему методів аналізу, планування, прогнозування й контролю, які використовуються фінансовими менеджерами підприємства у процесі здійснення фінансової діяльності. Діагностування цих внутрішніх параметрів дасть змогу отримати характеристику інноваційного рівня внутрішнього фінансового потенціалу торговельного підприємства.

За параметром “Корпоративні знання фінансових менеджерів підприємства” сучасні науковці пропонують ідентифікувати у процесі внутрішнього діагностування такі його основні структурні елементи: рівень освіти фінансових менеджерів; рівень практичного досвіду й рівень стратегічного бачення фінансових менеджерів. Перелік основних показників — індикаторів цих характеристик широко висвітлюється в сучасній літературі з питань управління персоналом і стратегічного менеджменту.

Нарешті, у системі параметра “Корпоративна культура фінансових менеджерів підприємства” фахівці виділяють до ідентифікації такі основні внутрішні його характеристики: базовий тип корпоративної культури, що сповідується на конкретному підприємстві; стиль управління, притаманний керівникам підприємства; характер ділових стосунків між окремими менеджерами підприємства.

Узагальнюючу систематизацію розглянутих параметрів внутрішнього фінансового потенціалу третього (нижнього) рівня їх ідентифікації в розрізі визначених базових елементів наведено в табл. 1.

На розвиток окремих параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств впливають багато внутрішніх факторів і умов їх господарської діяльності. Для врахування цього впливу у процесі ідентифікації стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу пропонуємо поділити ці фактори й умови на чотири групи. Розглянемо детальніше склад кожної з груп.

*Фактори, що характеризують організаційно-правовий статус підприємства,* потребують насамперед урахування форми власності конкретного торговельного підприємства, яка може бути приватною, комунальною й державною. Цей фактор впливає на джерела формування фінансових ресурсів, особливості розподілу прибутку й деякі інші особливості формування й використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.

Крім того, до цієї групи факторів слід віднести й організаційно-правову форму господарювання торговельного підприємства, яка визначає особливості формування статутного капіталу й деякі інші аспекти фінансової діяльності. За діючою класифікацією в Україні передбачено, зокрема, такі організаційно-правові форми господарювання: підприємства, господарські товариства, кооперативи, об'єднання підприємств тощо.

Таблиця 1. Система стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств третього рівня їх ідентифікації в розрізі базових елементів

| Базові стратегічні параметри внутрішнього фінансового потенціалу підприємства | Параметри внутрішнього фінансового потенціалу третього рівня їх ідентифікації, які потребують діагностування за визначеним базовим його елементом  |
|---|--|
| I. Ресурси підприємства для здійснення фінансової діяльності                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Склад фінансових ресурсів підприємства за формою власності.</li> <li>2. Склад фінансових ресурсів підприємства за основними групами джерел їх формування.</li> <li>3. Склад позикових фінансових ресурсів підприємства за терміном їх залучення.</li> <li>4. Характеристика технічних засобів, що використовуються у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства.</li> <li>5. Характеристика приміщень, що використовуються у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства.</li> <li>6. Характеристика інформаційних ресурсів, що використовуються у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства.</li> <li>7. Характеристика програмних продуктів, що використовуються у процесі стратегічного аналізу і прогнозування.</li> <li>8. Склад фінансових менеджерів за рівнем управління фінансовою діяльністю підприємства.</li> <li>9. Склад фінансових менеджерів підприємства за їх функціональною спеціалізацією.</li> </ol>   |
| II. Фінансова структура підприємства  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Видова структура власного капіталу підприємства.</li> <li>2. Структура позикового капіталу підприємства за основними джерелами його формування.</li> <li>3. Середньозважена вартість сформованого капіталу.</li> <li>4. Структура оборотних активів підприємства.</li> <li>5. Структура необоротних активів підприємства.</li> <li>6. Структура позитивного грошового потоку підприємства.</li> <li>7. Структура від'ємного грошового потоку підприємства.</li> <li>8. Структура чистого грошового потоку підприємства.</li> </ol>   |
| III. Компетенції підприємства зі здійснення фінансової діяльності             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організаційна структура управління фінансовою діяльністю підприємства.</li> <li>2. Тип фінансової політики підприємства за окремими аспектами його фінансової діяльності.</li> <li>3. Система технологій здійснення окремих фінансових операцій, що використовується.</li> <li>4. Система фінансових інструментів при здійсненні окремих фінансових операцій, що використовується.</li> <li>5. Система методів аналізу, планування, прогнозування й контролю, що використовуються фінансовими менеджерами підприємства у процесі здійснення фінансової діяльності.</li> <li>6. Рівень освіти фінансових менеджерів підприємства.</li> <li>7. Рівень практичного досвіду фінансових менеджерів підприємства.</li> <li>8. Рівень стратегічного бачення фінансових менеджерів підприємства.</li> <li>9. Базовий тип корпоративної культури, що сповідується менеджерами підприємства.</li> <li>10. Стиль управління, притаманний топ-менеджерам підприємства.</li> <li>11. Характер ділових стосунків між окремими менеджерами підприємства.</li> </ol> |

Нарешті, у системі цієї групи факторів при дослідженні умов формування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств слід враховувати їхній розмір: мале, середнє, велике. Цей фактор впливає на рівень мінімальних (порогових) та максимальних стратегічних фінансових можливостей підприємств, глибину дослідження стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу на базі фінансової звітності й деякі інші аспекти фінансової діяльності.

*Фактори, що характеризують особливості операційної діяльності підприємства,* прямо впливають на формування параметрів його внутрішнього фінансового потенціалу, оскільки він спрямований передусім на забезпечення передбаченого розвитку операційної діяльності. В системі цих факторів слід у першу чергу враховувати вид торговельної діяльності підприємства (роздрібна, оптова торгівля), який істотно впливає на ресурсоємність фінансової діяльності, склад активів, тривалість операційного й фінансового циклів та деякі інші параметри внутрішнього фінансового потенціалу.

Крім того, у цій групі факторів має бути врахована й форма товарної спеціалізації підприємства (реалізація продовольчих товарів; реалізація непродовольчих товарів; реалізація товарів змішаного асортименту), яка визначає тривалість операційного циклу, особливості структури оборотних активів, розмір кредиторської заборгованості за товари тощо. В окремих випадках рівень товарної спеціалізації торговельного підприємства може бути поглиблено (із визначенням вузької товарної спеціалізації).

*Фактори, пов'язані із життєвим циклом підприємства,* мають враховувати, що на різних стадіях розвитку підприємствам притаманні різні динаміка фінансової діяльності, структура капіталу, можливості залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел тощо. Тому у процесі ідентифікації стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу має бути врахована конкретна стадія життєвого циклу, на якій перебуває торговельне підприємство.

*Фактори, що характеризують ідеологію власників щодо управління підприємством,* визначають певні обмеження (чи можливості) у формуванні окремих параметрів його внутрішнього фінансового потенціалу. В системі цих факторів передусім слід визначити ідеологію власників щодо припустимого рівня господарських (у тому числі фінансових) ризиків, за якими формується конкретний тип фінансової політики щодо окремих аспектів фінансової діяльності, розмір страхових запасів грошових та інших активів тощо.

До цієї групи факторів слід віднести також ідеологію власників щодо принципів розподілу чистого прибутку на споживання й капіталізацію, що впливає на обсяг формування фінансових ресурсів торговельного підприємства із внутрішніх джерел (відповідно й потребу в залученні цих ресурсів із зовнішніх джерел).

Загальну систематизацію внутрішніх факторів та умов, які впливають на формування стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств, наведено в табл. 2.

З урахуванням визначеної системи стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств і характеристики внутрішніх факторів та умов, які впливають на їх формування, має обиратися відповідний методичний інструментарій їх дослідження. Для цього потрібно насамперед диференціювати основні напрями проведення такого дослідження за окремими аспектами оцінки стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу підприємств.



**Таблиця 2. Систематизація основних внутрішніх факторів та умов, які мають бути враховані у процесі ідентифікації стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств**

| <b>Основні групи внутрішніх факторів та умов</b>                                 | <b>Види внутрішніх факторів та умов у межах групи</b>  |
|--|--|
| I. Фактори, що характеризують організаційно-правовий статус підприємства         | 1. Форма власності підприємства.<br>2. Організаційно-правова форма господарювання підприємства.<br>3. Розмір підприємства.   |
| II. Фактори, що характеризують особливості операційної діяльності підприємства   | 1. Вид торговельної діяльності підприємства (роздрібна чи оптова торгівля).<br>2. Форма товарної спеціалізації підприємства.   |
| III. Фактори, пов'язані з життєвим циклом підприємства                           | 1. Конкретна стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство.   |
| IV. Фактори, що характеризують ідеологію власників щодо управління підприємством | 1. Ідеологія власників щодо припустимого рівня ризиків господарської діяльності підприємства.<br>2. Ідеологія власників щодо принципів розподілу чистого прибутку на споживання й капіталізацію. |

За специфікою побудови стратегічного процесу при розробці фінансової стратегії підприємств ми пропонуємо дослідження стратегічних параметрів їх внутрішнього фінансового потенціалу здійснювати за такими основними напрямками:

1. Дослідження динаміки розвитку окремих параметрів внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.
2. Дослідження рівня збалансованості окремих параметрів внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.
3. Дослідження рівня ефективності використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства (в цілому й щодо окремих його параметрів).

Методи, які використовуються у процесі дослідження окремих стратегічних параметрів фінансового потенціалу підприємств, ґрунтовно розглядають у своїх працях сучасні науковці. Найширший діапазон цих методів досліджено у працях Д. Аакера, І. Бланка, Ю. Бріггема, Р. Гранта, П. Дженстера і Д. Хассі, Дж. Джонсона, К. Шоулза, Р. Уїтгінгтона, В. Ковальова, Ф. Еванса і Д. Бішопа та ін. Огляд основних із цих методів із позиції відповідності окремим напрямкам оцінки стратегічних параметрів внутрішнього потенціалу надає можливість запропонувати їх систематизацію для використання торговельними підприємствами (рис. 2).

На завершення цього етапу дослідження розглянемо можливі форми узагальнення результатів ідентифікації стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельного підприємства. Переважна більшість науковців пропонує узагальнювати результати стратегічного дослідження внутрішнього середовища підприємства у матричній формі за такими показниками, як досліджувані параметри цього середовища й рівень узагальноної їх оцінки (сильні — слабкі позиції або сильні — нейтральні — слабкі позиції)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> *Корецький М.Х., Дестяра А.О., Дацій О.І.* Стратегічне управління. — К.: ЦУЛ, 2007. — С. 43; *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент. — К.: ТОВ “УВПК” “ЕксОБ”, 2001. — С. 453—455.



**Рис. 2. Система основних методів дослідження стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств**

Зазначений підхід не дає змоги врахувати конкретні групи стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу, а також результати їх оцінки за окремими напрямками. Тому для узагальнення результатів ідентифікації стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств пропонуємо таку форму матриці (рис. 3).

Таким чином, у процесі дослідження визначено основні групи стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств. У розрізі цих груп виділено конкретні параметри внутрішнього фінансового потенціалу підприємств, які підлягають оцінці, а саме чотири групи факторів, з урахуванням впливу яких запропоновано здійснювати оцінку кожного з параметрів. Для узагальнення результатів оцінки стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельних підприємств запропоновано відповідну матрицю, що визначає склад окремих параметрів і напрямки їх оцінки.

|  |   | Рівень оцінки стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу підприємства за окремими напрямками дослідження |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|
|  |   | I. Динамізм розвитку параметрів потенціалу  | II. Рівень збалансованості параметрів потенціалу | III. Рівень ефективності використання потенціалу | Інтегральна оцінка внутрішнього фінансового потенціалу |
| Базові структурні елементи параметрів внутрішнього фінансового потенціалу підприємства | I. Ресурси підприємства для здійснення фінансової діяльності        |   |  |  |  |
|  | II. Фінансова структура підприємства                                |   |  |  |  |
|  | III. Компетенції підприємства зі здійснення фінансової діяльності   |   |  |  |  |
|  | Інтегральна оцінка внутрішнього фінансового потенціалу підприємства |   |  |  |  |

**Рис. 3. Матриця узагальнення оцінки стратегічних параметрів внутрішнього фінансового потенціалу торговельного підприємства**

Узагальнені результати оцінки стратегічних параметрів фінансового потенціалу можуть використовуватись у процесі визначення основних ключових компетенцій торговельного підприємства у сфері фінансової діяльності, на основі яких формулюються стратегічні цілі й обирається тип фінансової стратегії.