

удк 658.1

## **МЕТОДОЛОГІЯ ВИБОРУ ВИДУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ**

**БЛАКИТА Г.**, к. е. н., доцент, перший заступник директора  
з науково-педагогічної роботи Вінницького  
торговельно-економічного інституту КНТЕУ

**Р**озробка і прийняття стратегічних фінансових рішень – сутність стратегічного управління розвитком фінансової діяльності торговельних підприємств, його найбільш відповідальний процес. Цей процес є найскладнішим у системі стратегічного фінансового управління підприємствами; він потребує високого рівня кваліфікації фінансових менеджерів і має спиратись на відповідний науковий базис. Найважливішим стратегічним рішенням торговельного підприємства є вибір виду його фінансової стратегії. Обґрунтування та прийняття такого рішення дозволяє концентруватися на головних напрямках фінансової діяльності у стратегічному періоді і створює базис для прийняття всієї подальшої системи стратегічних фінансових рішень.

У свою чергу, з метою визначення ступеня узагальнення цього стратегічного рішення, кожен із видів фінансової стратегії торговельних підприємств повинен мати відповідну внутрішньовидову сегментацію за окремими напрямками фінансової діяльності. Обґрунтування внутрішньовидової сегментації напрямів фінансової стратегії торговельних підприємств є актуальним завданням. Із теоретичних позицій таке сегментування дозволяє більш чітко уявляти глибинний зміст поняття фінансової стратегії підприємства, обумовлювати у взаємозв'язку окремих елементів логіку шляхів реалізації різних видів цієї стратегії, поглиблювати загальну теорію стратегічного управління фінансовою діяльністю окремих суб'єктів господарювання. У прикладному аспекті внутрішньовидова сегментація напрямів фінансової стратегії створює відповідний базис для формування стратегічних сфер фінансової діяльності і спеціальних програм стратегічного розвитку конкретних торговельних підприємств, дозволяє формувати за цими сферами діяльності необхідну організаційну структуру управління та спеціалізувати склад фінансових менеджерів, розробляти конкретні пропозиції щодо зростання ефективності фінансової діяльності певного підприємства за відповідними фінансовим ланцюгом створення цінності.

---

© Блакита Г., 2010

Процес внутрішньовидового сегментування напрямів фінансових стратегій торговельних підприємств має передбачати певну логічну послідовність дій щодо його здійснення. В сучасній літературі з питань стратегічного і фінансового менеджменту розглядається щонайменше три підходи до проведення такого сегментування, які можна визначати як цільовий, ресурсний та об'єктний. Найбільш комплексно визначену систему методологічних принципів сегментування дозволяє реалізувати об'єктний підхід, він забезпечує необхідну широту та глибину внутрішньовидових сегментів фінансової стратегії торговельних підприємств. Цільовий і ресурсний підходи можуть використовуватись у цьому процесі лише як допоміжні.

Оснoву сегментування напрямів фінансової стратегії торговельних підприємств становить визначення системи сегментів I рівня. За кожним сегментом I рівня визначена відповідна система сегментів II та III рівнів. Система внутрішньовидової сегментації напрямів фінансової стратегії торговельних підприємств, розроблена автором статті, наведена в табл. 1.

Таблиця 1

**Узагальнена система внутрішньовидової сегментації напрямів фінансової стратегії торговельних підприємств**

Сегменти фінансової стратегії		
I рівень	II рівень	III рівень
Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства	Зростання загального обсягу фінансових ресурсів підприємства. Співвідношення (або структура) внутрішніх та зовнішніх джерел формування цих ресурсів. Вартість залучення фінансових ресурсів підприємства із зовнішніх джерел	Співвідношення довгострокових і короткострокових позикових фінансових ресурсів. Амортизаційна політика підприємства. Політика емісії акцій (політика залучення власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел)
Стратегія розподілу фінансових ресурсів підприємства	Стратегія забезпечення фінансовими ресурсами операційної діяльності підприємства. Стратегія забезпечення фінансовими ресурсами інвестиційної діяльності підприємства. Стратегія забезпечення фінансовими ресурсами інших потреб підприємства	Політика розподілу прибутку (дивідендна політика). Політика фінансування розвитку необоротних операційних активів. Політика фінансування розвитку оборотних активів. Політика фінансування реальних інвестицій. Політика формування портфелю довгострокових фінансових інвестицій. Політика формування фінансових резервів підприємства
Стратегія забезпечення фінансової стабільності розвитку підприємства	Стратегія забезпечення платоспроможності підприємства. Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємства за структурою капіталу. Стратегія збалансування грошових потоків підприємства	Політика формування портфелю короткострокових фінансових інвестицій. Збалансування грошових потоків із операційною діяльністю. Збалансування грошових потоків із інвестиційною діяльністю

Сегменти фінансової стратегії		
I рівень	II рівень	III рівень
Стратегія забезпечення інноваційного розвитку фінансової діяльності підприємства	Стратегія вдосконалення організаційної структури фінансового управління підприємством. Стратегія впровадження нових технологій фінансових процесів і операцій підприємства. Стратегія вдосконалення персоналу фінансових менеджерів підприємства. Стратегія вдосконалення інформаційного забезпечення управління фінансовою діяльністю підприємства	Політика формування окремих центрів фінансової відповідальності. Політика фінансового аутсорсингу. Політика спеціалізації та підвищення кваліфікації фінансових менеджерів. Політика вдосконалення корпоративної культури фінансових менеджерів. Політика формування баз даних за окремими напрямками фінансового управління підприємством
Стратегія забезпечення нейтралізації фінансових ризиків підприємства	Стратегія забезпечення нейтралізації внутрішніх фінансових ризиків підприємства. Стратегія забезпечення нейтралізації зовнішніх фінансових ризиків підприємства	Політика зовнішнього страхування внутрішніх фінансових ризиків. Політика забезпечення нейтралізації ціннового ризику. Політика забезпечення нейтралізації валютного ризику
Стратегія забезпечення комплексного зростання ефективності фінансової діяльності підприємства	Стратегія зростання прибутку (рентабельності) підприємства. Стратегія зростання ринкової цінності підприємства	Політика формування прибутку з основної операційної діяльності. Політика внутрішнього фінансового потенціалу. Політика формування ринкової цінності підприємства за рахунок зовнішніх факторів розвитку

Отже, за рівнем узагальнення стратегічні фінансові рішення пропонується поділяти на такі, що пов'язані із розвитком сегментів фінансової стратегії першого, другого та третього рівня. Крім того, в розрізі сегментів фінансової стратегії I рівня має формуватись система основних фінансових цілей, а за відповідними сегментами II рівня (на великих підприємствах – навіть III рівня) – система допоміжних фінансових цілей.

Потрібно зауважити, що обґрунтування вибору відповідного виду фінансової стратегії та формування системи стратегічних фінансових цілей має базуватись на дослідженні умов та оцінці можливостей фінансового розвитку торговельного підприємства у стратегічній перспективі.

У стратегічному менеджменті розглядається низка методологічних підходів до вибору виду стратегії підприємства. Відповідні пропозиції містяться в роботах Р. Акмаєвої [1, с. 66–68], І. Ансоффа [2, с. 166–178], В. Барінова і В. Харченко [3, с. 27–34], І. Бланка [4, с. 148–151], В. Весніна [5, с. 315–321], Г. Клейнера [6, с. 412–433], М. Корецького, А. Дегтяра і О. Дачія [7, с. 65–68], Л. Лукічової [8, с. 143–155], А. Томпсона і А. Стрікланда [9, с. 258–288], Дж. Хангера і Т. Уїлен [10, с. 178–200] та ін. Отже, доцільно розглянути основні методологічні підходи до вибору видів стратегії підприємства.

Одним із таких підходів є використання економіко-математичних моделей взаємозв'язку кількісних значень параметрів ключових ком-

петенцій, що були визначені у процесі стратегічного діагностування підприємства. Цей підхід до вибору виду стратегії характеризується терміном "відштовхування від можливостей", тобто в основу покладено лише можливості розвитку діяльності підприємства у стратегічному періоді. Отже, економіко-математичне моделювання не може слугувати основою методологічного підходу до вибору виду фінансової стратегії, оскільки воно не дозволяє забезпечити зв'язок із корпоративною та інвестиційною стратегіями, а також деякими іншими чинниками. Саме тому в системі підходів до вибору виду фінансової стратегії йому може належати лише допоміжне місце.

Досить часто для вибору виду стратегії будь-якого рівня науковці пропонують використовувати методологічний підхід "кривої досвіду". Вона характеризує отриману емпірично (за результатами діагностування в попередньому періоді) чи прогнозовану (на стратегічний період) залежність головного параметра розвитку підприємства (рівня рентабельності, суми прибутку, собівартості одиниці продукції тощо) від різних факторів, що впливає на нього. Практично ця методологія є більш вузьким аналогом попереднього підходу (базою його розрахунків виступають показники минулого розвитку). В умовах нестабільного середовища "крива досвіду" не може бути використана для вибору виду фінансової стратегії торговельних підприємств.

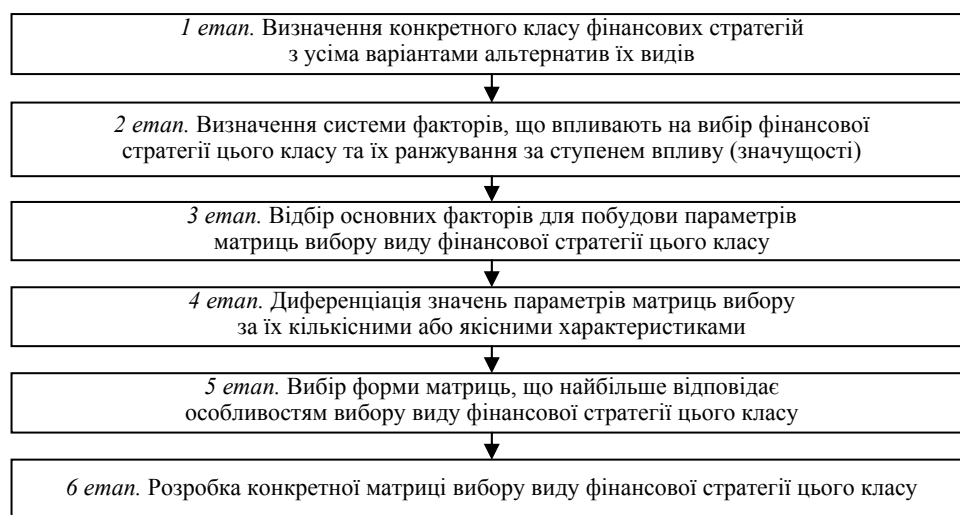
Одним із методологічних підходів до вибору виду стратегії деякі науковці пропонують обирати "криву життєвого циклу підприємства". Кардинальні зміни господарської діяльності підприємства мають відбуватись у період зміни окремих стадій циклу (переходу до наступного відрізка кривої) – в цьому випадку вид стратегії має обиратись з урахуванням таких змін. Якщо ж стадія життєвого циклу підприємства не змінюється, стратегія має базуватись на традиційній динаміці господарської діяльності. Такий підхід не використовує результати діагностування стратегічних можливостей підприємства, зокрема визначені стратегічні ключові компетенції. Крім того, крива життєвого циклу з операційної діяльності підприємства не завжди співпадає із динамікою параметрів його фінансової діяльності (зокрема за показниками його фінансової структури, фінансових компетенцій), що може призвести до неспівпадання стратегій цих видів діяльності. Тому і цей методологічний підхід не може бути використаний при виборі виду фінансової стратегії торговельних підприємств.

Останнім часом все більше науковців як основу методології вибору видів стратегії підприємства пропонують використати "матричний метод" [1, с. 66; 4, с. 149–151; 5, с. 315; 7, с. 65–66; 9, с. 65-66; 11, с. 47; 12, с. 190]. Перевагою цього методу є можливість враховувати у процесі вибору видів стратегії вплив не однієї, а декількох (щонайменше двох) груп факторів. Крім того, для вибору конкретних видів стратегії можуть обиратись саме такі групи факторів, які найбільше з

ними пов'язані, тобто забезпечуватиметься індивідуальний підхід до побудови матриці за факторними параметрами при виборі виду будь-якої стратегії підприємства. Як зазначає Є. Смирнов, "матричний метод реалізує вибір найкращого рішення з набору альтернатив" [12, с. 189]. Отже, "матричному методу" в системі сучасної методології забезпечення вибору виду будь-якої (в тому числі й фінансової) стратегії підприємства належить пріоритетна роль.

Застосування матричного підходу до вибору виду фінансової стратегії торговельного підприємства потребує визначення послідовності окремих етапів формування відповідних матриць. У сучасній науковій літературі процесу побудови таких матриць стратегічного вибору приділяється недостатньо уваги. Основна увага науковців зосереджена лише на одному з етапів цього процесу – на визначенні та виборі факторів, що мають бути покладені в основу формування параметрів матриці, які моделюють вибір виду стратегії із передбачених альтернатив. Безумовно, цей етап є центральним і найбільш важливим у процесі формування відповідних матриць, але далеко не єдиним.

Перш ніж розглядати систему факторів, що мають бути покладені в основу формування матриць, слід чітко визначити для вибору яких видів стратегій підприємства призначатиметься система матриць. Адже для вибору виду стратегії підприємства потрібні конкретні фактори, які мають бути покладені в основу формування матриць. Інакше кажучи, за єдиним параметральним складом матриці не може здійснюватись вибір всіх без винятку видів стратегій підприємства. Це стосується і видів фінансових стратегій торговельного підприємства, які досліджувались раніше [13]. Послідовність процесу побудови матриць вибору видів фінансової стратегії торговельних підприємств у розрізі окремих його етапів наведена на *рис. 1*.



**Рис. 1.** Схема побудови процесу формування матриць вибору виду фінансової стратегії торговельних підприємств

Доцільно розглянути детально методичні підходи до формування таких матриць за етапами.

На *першому етапі* можна скористатись систематизацією видів фінансової стратегії торговельних підприємств [13]. Однак не всі види стратегій потребують матричного вибору. Фінансові стратегії, побудовані за класифікаційною ознакою "вид торговельної діяльності підприємства" (фінансові стратегії роздрібного та оптового торговельного підприємства) – це види стратегій, які обираються лише за одним фактором (параметром) на безальтернативній основі залежно від підгалузевої спрямованості торговельної діяльності, що визначається за Класифікатором видів економічної діяльності. Аналогічною є ситуація з класом фінансових стратегій, що побудовані за класифікаційною ознакою "розмір торговельного підприємства". Вибір стратегії цього класу теж здійснюється на безальтернативній основі на базі диференційованих характеристик параметрів, що визначено сучасною редакцією Закону України "Про державну підтримку малого підприємства" [14]. Нарешті, до фінансових стратегій, види яких не потребують альтернативного вибору, слід віднести такі, що диференційовані за класифікаційною ознакою "ієрархічний рівень управління торговельним підприємством".

Таким чином, матричний підхід до вибору видів фінансової стратегії може бути використаний до стратегій, що побудовані за такими класифікаційними ознаками:

- вид базової корпоративної стратегії торговельного підприємства;
- характер фінансової поведінки торговельного підприємства у стратегічній перспективі;
- вектор динаміки фінансової діяльності торговельного підприємства у стратегічному періоді.

Щодо кожного з цих класів фінансових стратегій торговельних підприємств матричний підхід може забезпечити альтернативність вибору найкращих їх видів за відповідними факторами (параметрами).

На *другому етапі* визначається система факторів, що впливають на вибір фінансової стратегії цього класу, та відбувається їх ранжування за ступенем впливу

На *третьому етапі* за кожним класом стратегій мають бути відібрані основні фактори за критерієм рівня їх впливу, діагностовані на попередньому етапі. Таким чином, використання матричного підходу до вибору видів фінансової стратегії торговельних підприємств і побудова відповідних матриць стратегічного вибору за всіма класами стратегій має базуватись на комбінації таких основних факторів:

- 1) вид базової корпоративної стратегії чи відповідно базової стратегії бізнес-одиниць;

- 2) вектор динаміки господарської діяльності підприємства у стратегічному періоді;
- 3) прогнозований темп динаміки основної діяльності підприємства у стратегічному періоді;
- 4) характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності;
- 5) результати діагностування факторів зовнішнього фінансового середовища;
- 6) результати діагностування факторів внутрішнього фінансового середовища;
- 7) стадія життєвого циклу підприємства.

На *четвертому етапі* (диференціація значень параметрів матриць вибору за їх кількісними або якісними характеристиками) перш за все слід визначити глибину диференціації за кожним із обраних факторів, яка може коливатися у значному діапазоні. Деякі дослідники за кожним фактором матриць встановлюють лише два варіанти їх характеристик [1, с. 68; 2, с. 169; 9, с. 166; 15, с. 66]. В. Веснін рекомендує за кожним фактором побудови матриць вибору видів стратегії встановлювати до п'яти характеристик [5, с. 319]. Більшість науковців при формуванні матриць цього виду використовують за кожним із факторів три варіанти кількісних або якісних значень [3, с. 31; 4, с. 149, 151; 11, с. 50; 16, с. 164 та ін.]. Основою вибору глибини диференціації фактору за його характеристиками має виступати кількість видів стратегій відповідного класу, що пропонуються до вибору. Оскільки кількість видів фінансової стратегії торговельних підприємств за кожним із обраних класів не перевищує трьох [13], доцільно за окремим фактором їх вибору встановлювати не більше трьох характеристик (*табл. 2*).

Таблиця 2

**Система диференціації окремих факторів для побудови матриць вибору видів фінансової стратегії торговельних підприємств**

Основні фактори	Диференціація факторів за відповідними характеристиками		
	перша	друга	третя
Вид базової корпоративної стратегії підприємства або його бізнес-одиниць	Стратегія швидкого зростання	Стратегія помірному зростання чи стабілізації	Стратегія "згорання діяльності"
Вектор динаміки господарської діяльності підприємства у стратегічному періоді	Зростання основної діяльності	Стабілізація основної діяльності	Скорочення основної діяльності
Прогнозований темп динаміки основної діяльності підприємства у стратегічному періоді	Більше ніж 5 % на рік	Від +5 до -5 % на рік	Більше ніж -5 % на рік

Закінчення таблиці 2

Основні фактори	Диференціація факторів за відповідними характеристиками		
	перша	друга	третя
Характеристика основних ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності	Найважливіші компетенції переважно у сфері зовнішнього середовища підприємства	Найважливіші компетенції у сфері як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства	Найважливіші компетенції переважно у сфері внутрішнього середовища підприємства
Результати діагностування факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства	Наявність можливостей підтримки розвитку	Відсутність можливостей підтримки розвитку	Загрози розвитку
Результати діагностування факторів внутрішнього фінансового середовища підприємства	Сильна внутрішня позиція	Нейтральна внутрішня позиція	Слабка внутрішня позиція
Стадія життєвого циклу підприємства	Стадії від народження до юності підприємства	Стадія зрілості підприємства	Стадія старіння підприємства

На *н'ятому етапі* у процесі вибору форми матриць, що найбільше відповідає особливостям вибору фінансової стратегії цього класу, необхідно приділити увагу двом основним характеристикам матриць – їх формі та кількості факторів (параметрів), що в них розглядаються. У сучасній науковій літературі з проблем стратегічного менеджменту для вибору видів стратегій пропонуються різні форми матриць. Для двофакторних матриць, які використовуються найчастіше, найпростішою для сприйняття є таблична матриця. Саме в такій формі пропонується розробляти матриці вибору фінансової стратегії торговельних підприємств.

На *шостому етапі*, коли розробляється конкретна матриця вибору виду фінансової стратегії цього класу, основним завданням є вибір факторів, які мають самостійний вплив. Крім того, за кожним класом фінансових стратегій слід визначити за ступенем інтенсивності впливу основну та допоміжну матриці.

Для першого класу обраних видів фінансових стратегій торговельних підприємств основною запропоновано обрати матрицю стратегічного вибору "вид базової стратегії" / "вектор динаміки господарської діяльності підприємства у стратегічному періоді". Відповідно, допоміжною матрицею стратегічного вибору цього класу фінансових стратегій торговельних підприємств може бути "стадія життєвого циклу підприємства" / "характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності" (рис. 2).

Для другого класу основною автор статті пропонує обрати матрицю "вектор динаміки господарської діяльності підприємства у стратегічному періоді" / "прогнозований темп динаміки основної діяльності підприємства у стратегічному періоді", а допоміжною – матрицю "характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності" / "стадія життєвого циклу підприємства" (рис. 3).



		Вид базової корпоративної стратегії		
		Стратегія швидкого зростання	Стратегія помірному зростання чи стабілізації	Стратегія "згорання" діяльності
Вектор динаміки господарської діяльності	Зростання основної діяльності	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення розвитку підприємства	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення розвитку підприємства	–
	Стабілізація основної діяльності	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення розвитку підприємства	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності
	Скорочення основної діяльності	–	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності	Фінансова стратегія, що спрямована на скорочення діяльності

А. Основна матриця вибору виду фінансової стратегії першого класу

		Стадія життєвого циклу підприємства		
		Стадії від народження до юності	Стадія зрілості	Стадія старіння
Характер основних ключових компетенцій підприємства у фінансовій діяльності	Найважливіші компетенції у сфері зовнішнього середовища	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення розвитку підприємства	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення розвитку підприємства	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності
	Найважливіші компетенції у сфері як зовнішнього, так і внутрішнього середовища	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення розвитку підприємства	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності	Фінансова стратегія, що спрямована на скорочення діяльності
	Найважливіші компетенції у сфері внутрішнього середовища	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення розвитку підприємства	Фінансова стратегія, що спрямована на забезпечення стабілізації діяльності	Фінансова стратегія, що спрямована на скорочення діяльності

Б. Допоміжна матриця вибору виду фінансової стратегії першого класу

Рис. 2. Матриця вибору виду фінансової стратегії, спрямовані на підтримку корпоративної стратегії торговельного підприємства

		Вектор динаміки господарської діяльності		
		Зростання основної діяльності	Стабілізація основної діяльності	Скорочення основної діяльності
Прогнозований темп динаміки основної діяльності	Більше ніж +5 % на рік	Наступальна фінансова стратегія	Наступальна фінансова стратегія	–
	Від +5 до –5 % на рік	Нейтральна фінансова стратегія	Нейтральна фінансова стратегія	Захисна фінансова стратегія
	Більше ніж –5 % на рік	–	Захисна фінансова стратегія	Захисна фінансова стратегія

А. Основна матриця вибору фінансової стратегії другого класу

		Стадія життєвого циклу підприємства		
		Стадії від народження до юності	Стадія зрілості	Стадія старіння
Характер основних ключових компетенцій підприємства у фінансовій діяльності	Найважливіші компетенції у сфері зовнішнього середовища	Наступальна фінансова стратегія	Наступальна фінансова стратегія	Нейтральна фінансова стратегія
	Найважливіші компетенції у сфері як зовнішнього, так і внутрішнього середовища	Наступальна фінансова стратегія	Нейтральна фінансова стратегія	Захисна фінансова стратегія
	Найважливіші компетенції у сфері внутрішнього середовища	Нейтральна фінансова стратегія	Нейтральна фінансова стратегія	Захисна фінансова стратегія

Б. Допоміжна матриця вибору фінансової стратегії другого класу

Рис. 3. Матриці вибору виду фінансової стратегії, що визначає характер фінансової поведінки підприємства

Нарешті, для третього класу обраних видів фінансових стратегій як основна пропонується матриця "результат діагностування факторів зовнішнього фінансового середовища" / "результат діагностування факторів внутрішнього фінансового середовища", а як допоміжна – матриця "характер основних ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності" / "вектор динаміки господарської діяльності підприємства у стратегічному періоді" (рис. 4).

		Результат діагностування факторів зовнішнього середовища		
		Наявність можливості підтримки розвитку	Відсутність можливості підтримки розвитку	Загрози розвитку
Результат діагностування факторів внутрішнього середовища	Сильна внутрішня позиція	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішній потенціал	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішній потенціал	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішній потенціал
	Нейтральна внутрішня позиція	Фінансова стратегія, що спирається переважно на зовнішні фактори	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішній потенціал	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішній фінансовий потенціал
	Слаба внутрішня позиція	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішній потенціал	Фінансова стратегія, що спирається переважно на зовнішні фактори	–

А. Основна матриця вибору видів фінансової стратегії третього класу

		Вектор динаміки господарської діяльності		
		Зростання основної діяльності	Стабілізація основної діяльності	Скорочення основної діяльності
Характер основних ключових компетенцій підприємства у фінансовій діяльності	Найважливіші компетенції у сфері внутрішнього середовища	Фінансова стратегія, що спирається переважно на зовнішні фактори	Фінансова стратегія, що спирається переважно на зовнішні фактори	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішні фактори
	Найважливіші компетенції у сфері як зовнішнього, так і внутрішнього середовища	Фінансова стратегія, що спирається переважно на зовнішні фактори	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішні фактори	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішні фактори
	Найважливіші компетенції у сфері внутрішнього середовища	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішні фактори	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішні фактори	Фінансова стратегія, що спирається переважно на внутрішні фактори

Б. Допоміжна матриця вибору видів фінансової стратегії третього класу

**Рис. 4. Матриці вибору виду фінансової стратегії, що характеризують вектор фінансової діяльності підприємства**

Запропонована система матриць вибору виду фінансової стратегії може бути використана в повному обсязі на великих торговельних підприємствах, де обсяг фінансової діяльності дозволяє формувати цю функціональну стратегію за всіма її аспектами (класами). Для середніх торговельних підприємств, що розробляють фінансову стратегію як самостійний вид функціональних стратегій, вибір варіантів її видів може здійснюватись лише за запропонованими матрицями кожного класу. Малим торговельним підприємствам, на яких фінансова стратегія розробляється як розділ загальної стратегії їх розвитку, доцільно використовувати тільки дві основні матриці вибору за першим (вид базової стратегії) та третім (вектор динаміки фінансової діяльності) класом видів фінансової стратегії. Нарешті, для фінансової стратегії окремих бізнес-одиниць, що є складовою їх загальної стратегії, достатньо визначити її види тільки за основною матрицею першого класу (визначивши спрямованість фінансової стратегії за напрямом основної діяльності бізнес-одиниці).

Таким чином, на основі систематизації видів фінансової стратегії торговельних підприємств запропоновано внутрішньовидову сегментацію її напрямів. Вона може бути використана у процесі розробки фінансової стратегії підприємства при виборі її виду. В основу методології вибору видів стратегії підприємства пропонується покласти "матричний підхід". Побудову матриць стратегічного вибору видів фінансової стратегії торговельних підприємств доцільно здійснювати на основі комбінування семи основних факторів. Саме комбінування окремих факторів покладено в основу розробки шести матриць вибору видів фінансової стратегії, що пропонуються до використання на торговельних підприємствах.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 2008 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.
3. Баринов В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 237 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 720 с. — 3-е изд. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 512 с.
5. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 512 с.
6. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риск, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М. : Экономика, 1997. — 228 с.
7. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. — К. : Центр учбової л-ри, 2007. — 240 с.

## ПІДПРИЄМНИЦТВО

---

8. *Лукичева Л. И.* Управление организацией / Л. И. Лукичева. — М. : Омега-Л, 2006. — 360 с.
9. *Томпсон 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.
10. *Хангер Дж.* Основы стратегического менеджмента / Дж. Хангер, Т. Уилен ; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 319 с.
11. *Неудачин В. В.* Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. — М. : Вершина, 2006. — 176 с.
12. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений / Э. А. Смирнов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 271 с.
13. *Блакита Г. В.* Систематизація видів фінансової стратегії торговельних підприємств / Г. В. Блакита // Вісн. Київ. нац. торг.-екоп. ун-ту. — 2009. — № 6. — С. 67–77.
14. *Про державну підтримку малого підприємства*: Закон України від 19 жовт. 2000 р. № 2063-III.
15. *Бланк І. О.* Фінансово-економічний механізм функціонування внутрішньої торгівлі І. О. Бланк // Вісн. Львів. комерц. акад. — 2003. — № 4. — С. 59–65.
16. *Соловьев В. С.* Стратегический менеджмент / В. С. Соловьев. — Ростов н/Д : Феникс, 2002. — 448 с.