

02.12.2010. 3. Офіційний сайт Державного агентства України з інвестиційного розвитку/ Концепція Державної цільової програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011–2015 роки, Режим доступу: <http://in.gov.ua/index.php?get=564&id=2548#1> 4. Закон України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності” (стаття 1)/ № 1775-III 1 червня 2000 року, м. Київ 5. Туристичні ліцензії – створення турфірми, отримання туристичної ліцензії/30.03.2009 р./ Режим доступу: <http://licdon.dn.ua/turyzm/turystychni-licenziji-stvorennya-turfirmy-otrymannya-turystychnoji-licenziji/3/> 6. Гриценко Н. І. Сервіс в туризмі: підручн. (Тема 7: Туроператори і турагенти на міжнародному ринку)/ Н. І. Гриценко, В. А. Бурдейного, О. Є. Кутузової та ін. – Одеса : Талісман. 2006. – 160 с. 7. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. / за ред. проф. І. М. Школи. – Чернівці, 2003. – 596 с. 8. Любіцева О. О. Методика розробки турів: навч. посіб. – К.: Альтерпрес, 2003. – 104 с. 9. Prideaux V., Moscardo G., Laws E. *Managing Tourism and hospitality services: theory and international applications.* – London – 2006. – 337 p. 10. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: навч. посіб. / Чорненька Н. В. – К.: Аміка, 2009. – 392 с. 11. Офіційний сайт Асоціації лідерів турбізнесу України (АЛТУ). Режим доступу: www.altu.com.ua 12. Закон України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності” / від 19.10.2010 № 2608-VI – К. : 2010.

УДК 658.016

В. С. Хвостенко

Харківський національний економічний університет,
кафедра фінансів

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Хвостенко В. С., 2011

Запропоновано комплексний підхід до оцінювання стратегії фінансового розвитку підприємства. Сутність цього підходу полягає в тому, що оцінювати стратегію запропоновано за всіма етапами її реалізації. Наведено класифікацію параметрів оцінки стратегії фінансового розвитку. Методику оцінки якості сформованої стратегії апробовано на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: стратегія фінансового розвитку (СФРП), оцінка якості, оцінка стратегії, якість, ефективність, результативність.

In the article the complex going is offered near the estimation of strategy of financial development of enterprise. Essence of this approach consists in that it is suggested to conduct the estimation of strategy after all stages its realization. Classification of parameters of estimation of strategy of financial development is resulted in the article. The method of estimation of quality of the formed strategy is approved on domestic enterprises.

Key words: strategy of financial development, estimation of quality, estimation of strategy, quality, efficiency, effectiveness.

Постановка проблеми

Через вплив світової кризи в економіці країни сталися значні зміни, особливо в її фінансовій сфері. Будь-який суб'єкт господарювання має вчасно та адекватно реагувати на вплив цієї кризи. Ефективне та якісне управління активами, витратами, інвестиціями

підприємств є запорукою високої конкурентоздатності, платоспроможності та прибутковості підприємств. Своєю чергою, управління якістю цих складових є предметною галуззю стратегії фінансового розвитку підприємства. Управління останньою, а саме її оцінка, сьогодні є найдискусійнішим питанням для науковців, оскільки більшість авторів пропонує оцінювати стратегію після її реалізації або формування. Вирішити цю проблему можна із використанням комплексної оцінки стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання сутності СФРП, процесу її формування та оцінювання якості досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Бланк І.А., Кривицька О.Р., Джеймс К., Ковалев В.В., Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А., Станиславчик Е.Н., Тренев Н.Н., Путятин Ю.А., Пушкар А.И., Тридед А.Н., Ченг Ф. Ли, Щелкунов В.И., Колбушкин Ю.П., С.А. Липовицька, Ястремська О.М., Гриньов А.В. та інші.

Аналіз свідчить, що у вчених не існує єдиної думки щодо визначення методики оцінки СФРП. Найбільшу увагу вчені приділяють оцінюванню сформованої стратегії. Деякі автори, базуючись на технологіях контролінгу, пропонують методичні рекомендації щодо оцінки стратегії лише на етапі реалізації.

Постановка цілей

Саме тому метою цієї роботи є розроблення комплексного підходу до оцінки стратегії фінансового розвитку підприємства за всіма етапами її реалізації, обґрунтування її місця та значення у загальній системі стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу

Відомий фахівець в галузі фінансового менеджменту І. Бланк [1] вважає, що оцінка розробленої СФРП є аналітичним процесом і допомагає відповісти на питання про те, чи дасть розроблена стратегія змогу підприємству досягти своїх фінансових цілей в умовах можливих змін чинників зовнішнього фінансового середовища.

О. Кривицька оцінку стратегії фінансового розвитку розглядає як прикінцевий етап процесу стратегічного управління [2], тобто йдеться про оцінку ефективності реалізованої стратегії.

О. Ковальов, С. Линовицька розглядають оцінку стратегії як можливість адаптації її до чинників у зовнішньому середовищі [3, 6].

Узагальнюючи погляди сучасних учених, можна стверджувати, що оцінювати стратегію фінансового розвитку підприємства рекомендується з використанням основних параметрів [1, 4, 5]. Вони поділяються на параметри, які можна оцінити на етапі формування стратегії, та параметри, про дотримання (недотримання) яких можна стверджувати з вірогідністю 100 % тільки у процесі та після реалізації вибраної стратегії.

Оцінка ефективності стратегії має вірогіднісний характер після закінчення процесу формування стратегії фінансового розвитку підприємства та остаточний (точніший) – після закінчення її реалізації. Тому доцільно визначити місце оцінки стратегії фінансового розвитку підприємства в процесі формування, реалізації та після реалізації останньої, а саме: деякі параметри треба оцінити після формування стратегії фінансового розвитку підприємства (Ф), а інші – після її реалізації (ПР) або в процесі реалізації (Р).

Отже, параметри оцінки стратегії фінансового розвитку підприємств можна класифікувати на параметри оцінки формування та параметри оцінки реалізації.

Але це не вичерпна класифікація, бо усі ці параметри оцінюють кінцеві результати процесів формування та реалізації стратегії фінансового розвитку підприємств. З погляду системного підходу ці параметри отримано на виході з системи. Але якщо на вході в систему не проводити оцінку параметрів, то на виході результат буде негативним. Запропоновано на вході системи оцінювати параметри якості стратегії фінансового розвитку підприємств.

Таблиця 1

Класифікація параметрів оцінки СФРП

№	Параметри	Концептуальні вимоги до оцінки стратегії фінансового розвитку підприємства з використанням параметрів	Етап стратегічного управління	Метод оцінювання	Об'єкт оцінювання
1	Відповідність СФРП та його базової корпоративної стратегії	У процесі такої оцінки виявляють ступінь узгодженості цілей, напрямів та етапів у реалізації стратегії	Ф	Соціологічний (експертна оцінка)	Якість
2	Узгодженість СФРП з його внутрішнім потенціалом	Така оцінка дає змогу визначити, наскільки обсяги, напрями і форми СФРП взаємозв'язані з можливостями формування внутрішніх фінансових ресурсів, кваліфікацією фінансових менеджерів, організаційною структурою управління фінансовою діяльністю та іншими параметрами внутрішнього фінансового потенціалу підприємства	Ф	Соціологічний (експертна оцінка)	Якість
3	Узгодженість СФРП з передбачуваними змінами зовнішнього фінансового середовища	У процесі такої оцінки визначають, якою мірою розроблена стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку за окремими її сегментами	Р	Соціологічний (експертна оцінка)	Результативність
4	Можливість реалізації СФРП	У процесі такої оцінки насамперед розглядають потенційні можливості підприємства з формування власних фінансових ресурсів, оцінюють рівень кваліфікації фінансових менеджерів та їхню технічну оснащеність з позиції завдань реалізації фінансової стратегії	Ф/Р	Економічний (фінансовий аналіз)	Результативність; прогнозна ефективність
5	Допустимий рівень ризиків при реалізації СФРП	Визначає, наскільки рівень цих ризиків допустимий для фінансової діяльності такого підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат та з позицій прогнозування загрози банкрутства	Р	Економічний (контролінг)	Результативність
6	Економічна ефективність реалізації СФРП	Здійснюється на основі прогнозних розрахунків системи основних фінансових коефіцієнтів і заданих цільових стратегічних нормативів, зіставлених з базовим їх рівнем або з аналогічними показниками підприємства, що є лідером в галузі за наслідками фінансової діяльності	Р/ПР	Економічний (контролінг)	Ефективність прогнозна
7	Позаекономічна ефективність реалізації фінансової стратегії	Враховуються зростання ділової репутації підприємства, підвищення рівня керованості фінансовою діяльністю структурних підрозділів; підвищення рівня матеріальної і соціальної задоволеності фінансових менеджерів (за рахунок ефективної системи їх матеріального стимулювання за результати фінансової діяльності; вищого рівня технічного оснащення їх робочих місць тощо)	Р/ПР	Економічний (оцінка менеджменту)	Ефективність

Проблемою оцінки якості займалися такі вітчизняні економісти, як А. В. Гриньов та О. М. Ястремська [7]. Вони виявили необхідність оцінки якості в тому, що “оцінка стратегії за кінцевими результатами діяльності підприємства не дає змоги вчасно коригувати фінансові стратегії на проміжних етапах їх впровадження”. Вчені розглядають ефективність як складову якості та вважають, що “оцінювати якість формування фінансової стратегії потрібно за результатами діяльності підприємства”.

Оцінка якості стратегії зумовлена використанням концепції загального управління якістю [9]. Ця концепція передбачає націлене та координоване використання систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності підприємства за участю керівництва та службовців усіх рівнів з раціональним використанням технічних можливостей. Тому можна стверджувати, що стратегію фінансового розвитку підприємств треба оцінити за принципами якості, основними з яких є:

формування управлінських рішень з урахуванням виробничо-економічних, соціальних, ринкових чинників;

взаємозв'язок цілей і ресурсів, збалансованість напрямів їх раціонального використання і перетворення курсів для досягнення наміченої мети;

повнота обліку ресурсних потреб, зокрема трудових, матеріальних, фінансових, природних, інформаційних ресурсів;

урахування взаємодії регіональних і галузевих чинників;

урахування взаємозв'язків між різними рівнями господарського керівництва та взаємодії інтересів різних рівнів;

розгляд в єдності натурально-речовинного і вартісного вимірювання обсягу виробництва, споживання і витрат;

взаємозв'язок короткострокових проблем з довготривалою стратегією розвитку, облік довготривалих наслідків схвалюваних рішень і їх дії в різних тимчасових горизонтах;

поєднання кількісного і якісного аналізу та оцінок використання кількісно-якісних вимірників (рангових, інтервальних тощо);

поєднання об'єктивних і суб'єктивних оцінок, недопущення суб'єктивістських оцінок, коли суб'єкт свідомо з корисливих цілей порушує об'єктивність, нав'язує власну думку всупереч всякій логіці;

поєднання внутрішнього (з боку виконавця) і зовнішнього (з боку контрольного органу) оцінювання;

безперервність і етапність здійснення оцінок якості, розвиток системи управління якістю.

Грунтуючись на цих принципах, було проведено анкетування промислових підприємств. Запропоновані теоретичні основи керування базуються на ідеї забезпечення високої якості стратегічних управлінських рішень або якості управління. Для реалізації на практиці цієї ідеї необхідно аналізувати як єдність складні механізми дії економічних законів, законів організації, дотримуватись вимог наукових підходів і параметрів, застосовувати сучасні технології, методи, моделі й організаційно-економічні інструменти.

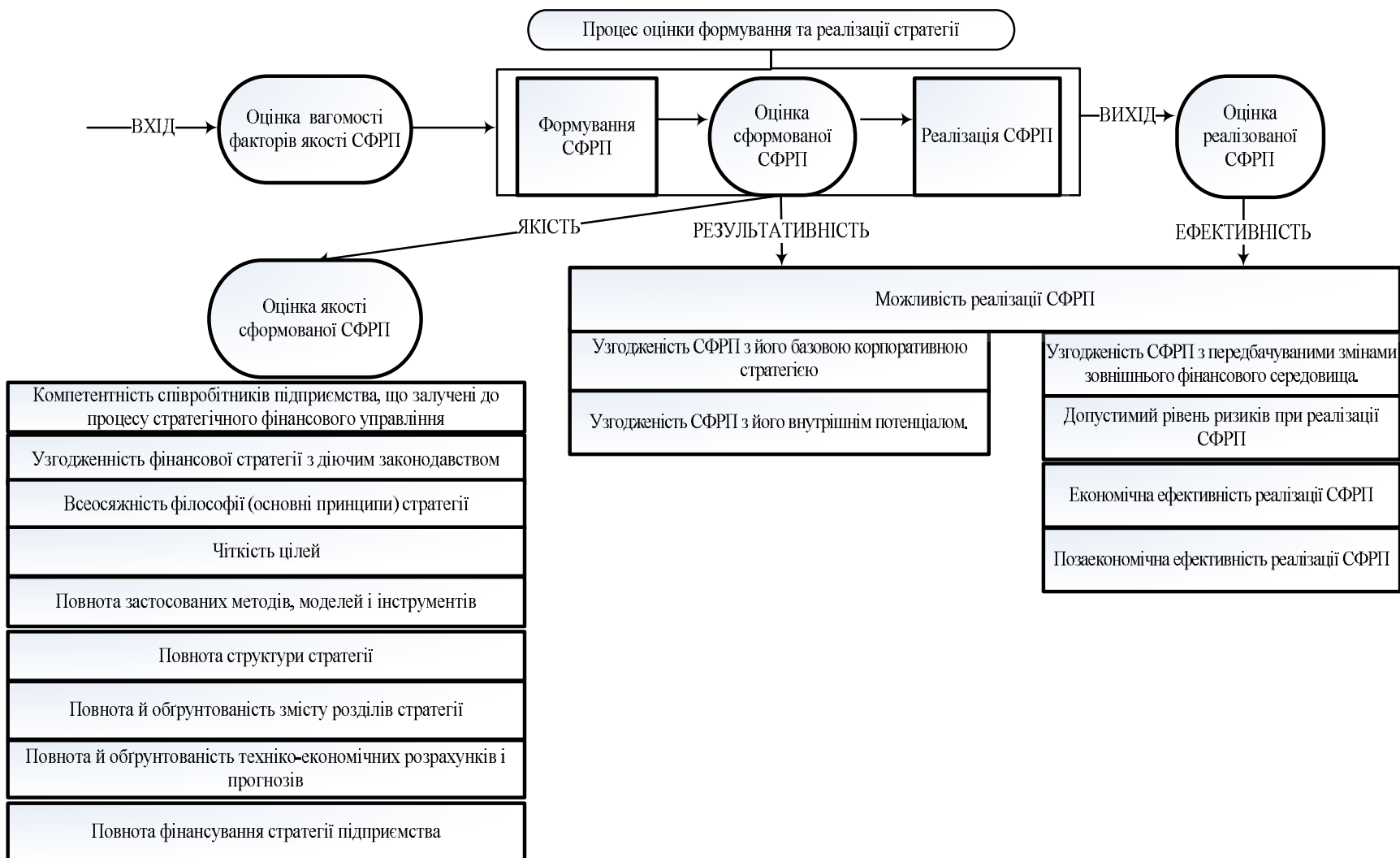
О. М. Ястремська [7] розрізняє дві складові якості – ресурсну та методичну. Але ми вважаємо, що ресурсна складова є не чим іншим, як параметром можливості реалізації стратегії, який запропонував І. Бланк [1].

Якість стратегії фінансового розвитку підприємства доцільно оцінювати з використанням соціологічного методу, сутність якого полягає у використанні експертних оцінок провідних фахівців-менеджерів та аналітиків фінансового та суміжних з ним за функціями відділів підприємства [8].

Якість стратегії фінансового розвитку підприємств оцінено експертним методом на основі аналізу й оцінки рівня наукового обґрунтування стратегії, її структури, повноти й об'єктивності виконаних прогнозів за формулою:

$$Q_s = \sum_{i=1}^n aP_i \longrightarrow 1.0, \quad (1)$$

де Q_s – рівень якості стратегії фінансового розвитку підприємств; $i = 1, 2, \dots, n$ – номер фактора якості; a – вагомність i -го фактора якості; P_i – експертна оцінка i -го фактора.



Поділ параметрів оцінки СФРП з використанням процесного та системного підходів

Кількість показників, що враховують під час оцінки якості стратегії, може бути індивідуальною для кожного підприємства.

Запропоновану методику оцінки якості стратегії фінансового розвитку підприємства апробовано на підприємствах ВАТ “Комунар”, ВАТ “Азовсталь”.

Послідовність оцінювання була такою:

сформовано експертну групу у складі керівника організації, головного менеджера, головного маркетолога, керівника з персоналу, головного інженера, комерційного директора, заступників керівника організації з логістики, виробництва, сервісу споживачів тощо;

членам експертної групи було видано проект стратегії фінансового розвитку;

кожний експерт надав індивідуальну оцінку показникам стратегії фінансового розвитку підприємства в процентному відношенні від 0 до 100 %;

визначено середнє значення і-го показника.

Комплексна оцінка стратегії за всіма етапами забезпечує синергичний ефект оцінки. Синергія виникає за рахунок таких взаємозв'язків (горизонтальних та вертикальних) у внутрішньому середовищі організації, які є або можуть стати вагомими факторами для забезпечення реалізації місії, виживання, конкурентоспроможності з урахуванням умов зовнішнього середовища. Вона залежить від співвідношення між можливостями (потенціалом) організації, структурами організації (системою елементів і зв'язків) та умовами, що створює зовнішнє середовище.

У сучасній управлінській літературі під синергичним ефектом розуміють зміну кількісних (економічних, фінансових, ринкових) та якісних показників діяльності організації, що відбувається під впливом синергії. Синергичний ефект виникає лише за умови створення системних зв'язків між стратегічним та лінійним управлінням в організації. Оскільки було використано системний і процесний підходи (тобто було створено системні зв'язки між стратегічним та лінійним управлінням) і отримано нові показники оцінки стратегії фінансового розвитку підприємств, то одержали синергичний ефект. Якщо вважати оцінку стратегії фінансового розвитку підприємств мікрорівнем, а оцінку загальної стратегії макрорівнем, то можна застосувати саме такий процесно-системний підхід до її оцінки. Синергичного ефекту у такому разі буде досягнуто за допомогою синергії оцінок функціональних стратегій. Модель оцінки, орієнтованої на синергізм, наведена на рисунку.

У табл. 2 наведено перелік факторів якості стратегії фінансового розвитку підприємств ВАТ “Азовсталь” та ВАТ “Комунар”, їхню вагомість та результати розрахунку оцінки якості стратегії фінансового розвитку підприємств.

Таблиця 2

Оцінка якості сформованих стратегій фінансового розвитку

№ з/п	Підприємства/Показник	ВАТ “Азовсталь”			ВАТ “Комунар”		
		середній бал	вагомість фактора, %	якість	середній бал	вагомість фактора, %	якість
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Компетентність працівників підприємства, залучених до процесу стратегічного фінансового управління	0,8	10 %	0,08	0,65	20 %	0,13
2	Узгодженість фінансової стратегії з чинним законодавством	0,97	5 %	0,0485	0,9	10 %	0,09
3	Всеосяжність філософії (основні принципи) стратегії	0,6	5 %	0,03	0,5	5 %	0,025
4	Відповідність повноти структури стратегії її цілям	0,6	15 %	0,09	0,6	15 %	0,09

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Повнота й обґрунтованість змісту розділів стратегії	0,8	5 %	0,04	0,7	5 %	0,035
6	Повнота й обґрунтованість техніко-економічних розрахунків та прогнозів	0,75	15 %	0,1125	0,8	10 %	0,08
7	Повнота фінансування стратегії підприємства	0,35	5 %	0,0175	0,4	20 %	0,08
8	Чіткість сформованих цілей	0,9	20 %	0,18	0,9	5 %	0,045
9	Узгодженість стратегії фінансового розвитку з прогнозними змінами зовнішнього фінансового середовища	0,65	10 %	0,065	0,6	5 %	0,03
10	Відповідність фінансових інструментів поставленим завданням	0,6	10,00 %	0,06	0,5	5,00 %	0,025
Разом				0,72			0,63

Отже, після оцінки сформованої стратегії встановлено, що стратегії можна реалізувати, адже рівень якості стратегії на ВАТ “Азовсталь” дорівнює 72 %, на ВАТ “Комунар” 63 % відповідно.

Висновки

Проаналізувавши базові підходи вчених до оцінювання стратегії фінансового розвитку, встановлено, що кожна група авторів оцінювала стратегію на її конкретному етапі. Тому авторами статті було запропоновано комплексний підхід до оцінювання стратегії на кожному з її етапів. Для реалізації цього підходу класифіковано параметри оцінки стратегії. Встановлено, що якість стратегії фінансового розвитку підприємства доцільно оцінювати після того, як стратегія була сформована, результативність – в процесі її реалізації, а ефективність – після реалізації.

Методику оцінки якості сформованої стратегії апробовано на промислових підприємствах України. При позитивних результатах (більше за 60 %) оцінки стратегії фінансового розвитку підприємств (поданої у формі комплексної програми фінансового розвитку підприємства), відповідних вибраним критеріям і фінансовій філософії, підприємство приймає її до реалізації.

Перспективи подальших досліджень

Перспективними дослідженнями є формування методик оцінки результативності та ефективності стратегії фінансового розвитку підприємства, які у сукупності з оцінкою якості становитимуть комплексну оцінку. Іншим напрямом досліджень є обґрунтування потрібного для початку реалізації стратегії відсоткового мінімуму якості стратегії.

1. Бланк І. А. *Фінансова стратегія підприємства* – К.: Ніка-Центр, 2006. – 520 с.
 2. Кривицька О. Р. *Фінанси підприємств: підручн.* – К.: Основи. – 2005. – 138 с.
 3. Ковалев В. В. *Введение в финансовый менеджмент.* – М.: Финансы и статистика. – 2000.
 4. Станиславчик Е. Н. *Основы финансового менеджмента.* – М.: Ось-89. – 2001.
 5. Пономаренко В. С. *Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посіб.* / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 640 с.
 6. Липовицька С. А. *Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до зовнішнього середовища.* – № 5(59). – 2006.
 7. Ястремська О. М., Гриньов А. В. *Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України.* – 2006. – № 6.
 8. *Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов.* – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
 9. *Total quality management // Режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/Total_quality_management.*