

**2. Давидович І. Є.** Контролінг / І. Є. Давидович : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] – К. : Центр навч. літ., 2008. – 550 с.

**3.** Контролінг как инструмент управления предприятием / Е. А. Анашкина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина [и др.] ; ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 279 с.

**4. Майер Э.** Контролінг как система мышления и управления / Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 360 с.

**5.** Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

**6. Фольмут Х. Й.** Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут [под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой ; пер. с нем.]. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 342 с.

**7. Яковлев Ю. П.** Контролінг на базі інформаційних технологій : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. П. Яковлев. – Херсон. екон.-прав. ін-т. – К. : Центр навч. літ.-ри, 2006. – 318 с.

**Рецензент** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Харківського національного автомобільно-дорожного університету **Бабич Д. В.**

УДК 339.92:330.87

## ЗВ'ЯЗОК ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ З ІНШИМИ КЛЮЧОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ КОРПОРАЦІЇ

ХАВАНОВА М. С.

УДК 339.92:330.87

### Хаванова М. С. Зв'язок фінансової стратегії з іншими ключовими стратегіями корпорації

Розробка фінансової стратегії передбачає жорсткий зв'язок з іншими стратегіями, що орієнтовані на формування сучасної структури компанії, яка здатна протидіяти невизначеності ринку, його можливим негативам і різним критичним перепадам фінансових відносин. Головна задача – не допустити процесів регресу системи, що можуть призвести до її руйнування. Головною рушійною силою системи є ефективна фінансова стратегія корпорації. Фінансова стратегія визначає можливості реалізації ряду ключових стратегій корпорації, що відображають найважливіший напрям її розвитку, такі як реструктуризація, стабілізація, інтеграція, диверсифікація тощо, і повинна враховувати поставлені цілі та прийняті рішення, шукаючи можливі джерела фінансових ресурсів для їх виконання з урахуванням мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Ключові слова:** стратегія фінансова, корпорація, розвиток, експансія, стабілізація.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Хаванова Марина Сергіївна** – аспірантка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)  
**E-mail:** marynasl@yandex.com

УДК 339.92:330.87

UDC 339.92:330.87

### Хаванова М. С. Связь финансовой стратегии с другими ключевыми стратегиями корпорации

### Khavanova M. S. The Relationship of Financial Strategy with other Key Corporate Strategies

Разработка финансовой стратегии предполагает жесткую связь с другими стратегиями, ориентированными на формирование современной структуры компании, которая способна противодействовать неопределенности рынка, его возможным негативам и различным критическим перепадам финансовых отношений. Главная задача – не допустить процессов регресса системы, которые могут привести к ее разрушению. Главной движущей силой системы является эффективная финансовая стратегия корпорации. Финансовая стратегия определяет возможности реализации ряда ключевых стратегий корпорации, отражающих важнейшее направление ее развития, такие как реструктуризация, стабилизация, интеграция, диверсификация и т. д., и должна учитывать поставленные цели и решения при поиске возможных источников финансовых ресурсов для их выполнения с учетом меняющихся условий внешней и внутренней среды.

Financial strategy development involves interconnection with other strategies focused on creating a modern corporate structure, which can counteract the uncertainty of the market, its possible negative aspects and critical changes of various financial relationships. The main task is to prevent the system's regression, which may lead to its destruction. The main driving force of the system is an effective financial strategy of the corporation. Financial strategy determines the feasibility of a number of key corporate strategies that reflect the most important area of development, such as restructuring, stabilization, integration, diversification, etc., and should take into account the goals and solutions, while looking for possible sources of funding, to implement them to meet changing external and internal conditions.

**Ключевые слова:** стратегия финансовая, корпорация, развитие, экспансия, стабилизация.

**Key words:** strategy financial, corporation, development, expansion, stabilization.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Хаванова Марина Сергеевна** – аспірантка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)  
**E-mail:** marynasl@yandex.com

**Khavanova Marina S.** – Postgraduate Student, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)  
**E-mail:** marynasl@yandex.com

Диференціація видів стратегій розвитку підприємства по їх рівнях відіграє важливу роль в парадигмі стратегічного управління. У системі цього управління виділяють три основні види стратегій – корпоративну (що визначає перспективи розвитку організації в цілому); стратегії окремих господарчих одиниць

(бізнес-одиниць), направлених на забезпечення конкурентних переваг конкретного виду бізнесу та підвищення його рентабельності; функціональні стратегії, сформовані по основних видах діяльності компанії.

В економічній літературі місце та роль фінансової стратегії оцінюється неоднозначно. Так, Бланк І. А. [2]

представляє місце фінансової стратегії в стратегічному наборі підприємства різних видів стратегії, як відображено на рис. 1. Модель, яку запропонував Бланк І. А., була ускладнена шляхом виділення основних елементів кожного рівня розробки стратегії та додавання в неї додаткових елементів – факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що формують стратегію компанії.

Формування чотирьох видів дій при розробці корпоративної стратегії проілюстровано виділенням даних елементів.

*По-перше*, це дії по досягненню диверсифікації. Цей аспект корпоративної стратегії визначає, чи буде диверсифікація обмежуватися декількома галузями промисловості або розповсюдиться на багато як, що й визначить майбутню позицію компанії в кожній з цільових галузей.

*По-друге*, покращення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма. По мірі затвердження позиції компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на покращенні роботи у всіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути при-

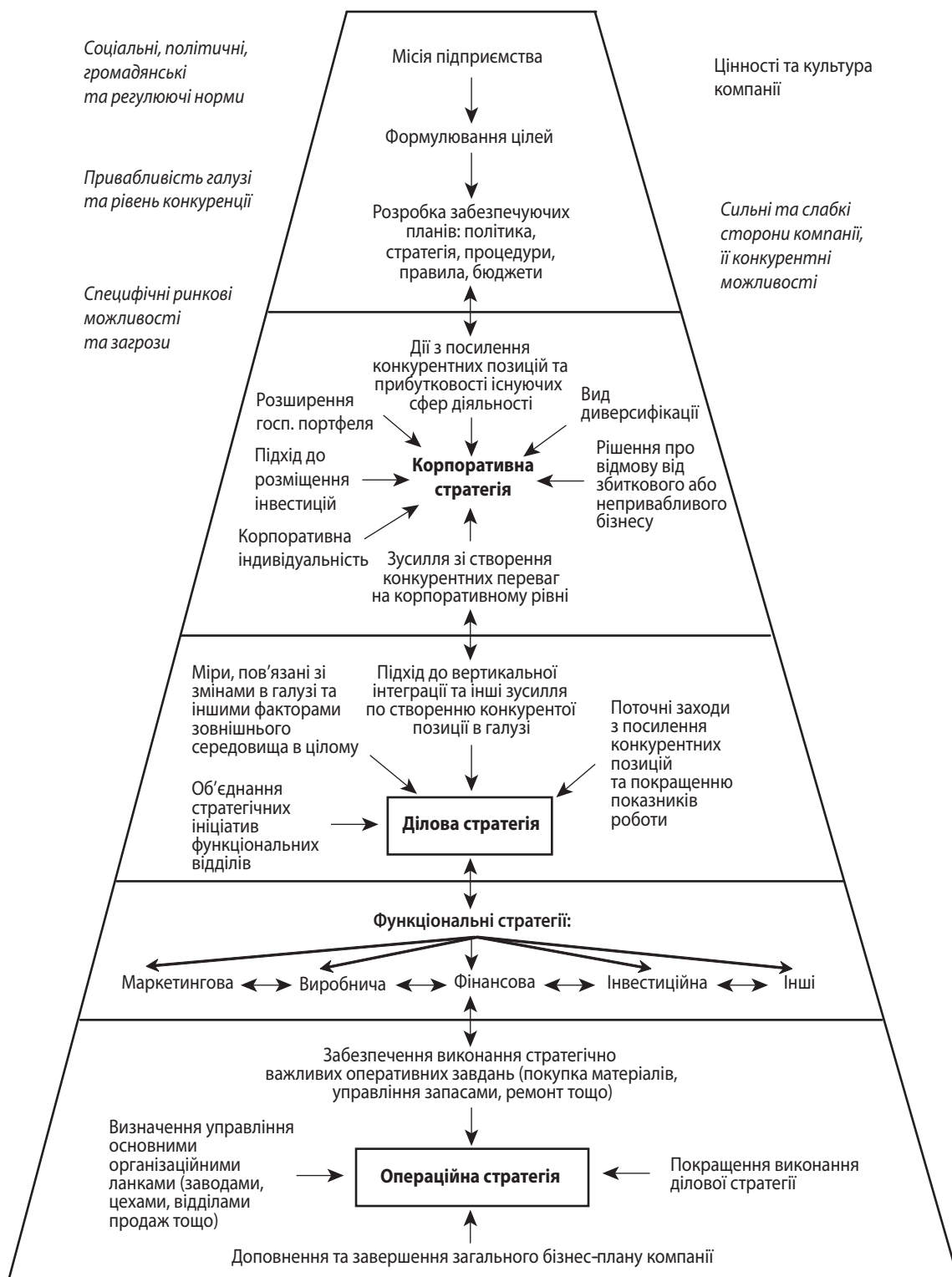


Рис. 1. Місце фінансової стратегії в стратегічному наборі підприємства [2]

йняті стосовно посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі та дохідності підприємств, в які інвестовані кошти.

По-третє, необхідним є знаходження шляхів отримання синергетичного ефекти серед споріднених господарських підрозділів та перетворення його в конкурентну перевагу, тому, чим сильніше у компанії зв'язок між різними напрямками діяльності, тим більше в неї можливість для спільних зусиль та досягнення конкурентних переваг.

Та, по-четверте, створення інвестиційних пріоритетів і перенесення ресурсів компанії в найбільш перспективні галузі. Різні сфери діяльності диверсифікованих компаній відрізняються одна від одної з точки зору додаткового інвестування коштів, тому керівнику компанії необхідно ранжувати привабливість інвестування в різні сфери діяльності для розподілу в найбільш перспективні напрямки.

Блок функціональних стратегії включає маркетингову, виробничу, фінансову, інвестиційну, які повинні бути чітко скоординовані та пов'язані.

Блок операційних стратегій компанії завершує модель на рис. 1. У даному блоці були виділені елементи, що дозволяють забезпечити виконання стратегічно важливих оперативних задач. Здійснені перетворення дозволяють більш чітко та наочно представити собі розвиток одного з основних напрямків компанії – розробку стратегії, а також побудову стратегічної піраміди – в якій саме послідовності повинна відбуватися розробка стратегії компанії.

Бланк І. А. визначає сутнісні характеристики фінансової стратегії з урахуванням її місця в загальній стратегії підприємства [3]:

- ✦ є одним з видів функціональних стратегій підприємства та займає одне з провідних місць;
- ✦ охоплює всі основні напрямки розвитку фінансової діяльності та фінансових відносин підприємства;
- ✦ визначає оптимальні шляхи розподілу дефіцитних фінансових і матеріальних ресурсів;

- ✦ покликана враховувати змінні умови зовнішнього середовища в процесі фінансового розвитку підприємства та адекватно реагувати на ці зміни;
- ✦ її адаптація до змінних умов зовнішнього середовища забезпечується, у першу чергу, змінами напрямків формування та використання фінансових ресурсів підприємства;
- ✦ процес її розробки визначає необхідність формування специфічних фінансових цілей довгострокового розвитку підприємства та найбільш ефективних напрямків їх досягнення.

Загорський А. А. пропонує більш розширену класифікацію стратегій в стратегічному плануванні (рис. 2).

Необхідність виокремлення фінансової складової при створенні загальної стратегії компанії, на його думку, обумовлена:

- ✦ наявністю єдиної для всіх компаній кінцевої цілі при виборі стратегічних орієнтирів – максимізацією фінансового ефекту;
- ✦ диверсифікацією діяльності великих корпорацій в плані охоплення ними різних ринків, зокрема фінансових;
- ✦ стрімким розвитком міжнародних і внутрішніх національних фінансових ринків як функціонального «поля» для виймання (позичання) фінансових ресурсів та одночасного прибуткового розміщення капіталу;
- ✦ потребою в пошуку джерел фінансування стратегічних проектів та всього комплексу стратегічної виробничо-господарчої поведінки [4, с. 36].

Важливим фактором формування фінансової стратегії є проблеми зростання корпоративної власності. Аналіз практики в цій сфері свідчить про те, що до джерел створення нової вартості відносяться [1]:

- ✦ ефект злиттів і поглинань, що утворюється в результаті організаційно-структурного нарощення виробничої бази та виражається в зростанні курсової вартості акцій інтегрованих компаній;

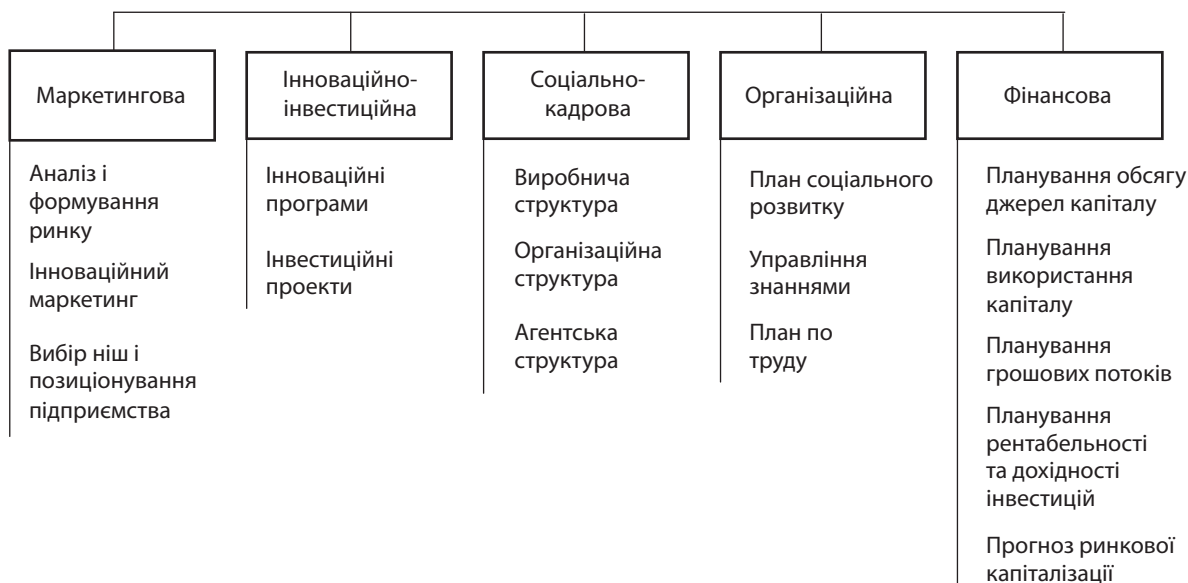


Рис. 2. Стратегії підприємства [4]

- ✦ реальний ефект при усуненні дублювання управлінських функцій при злитті компаній;
- ✦ потенційний ефект від економії коштів на реорганізацію активів у випадку портфельної реструктуризації при продажу частини активів корпорації;
- ✦ потенційна можливість збільшення прибутковості компанії за рахунок покращення управлінського процесу, зокрема, при зміні організаційної структури.

Визначаючи злиття та поглинання як форму фінансової стратегії компанії, необхідно систематизувати фінансові угоди по купівлі-продажу капіталу, активів компаній, а також купівлі послуги інвестиційних банків та інших фінансових інститутів по організації та забезпеченню (консультаційному, інформаційному, фінансовому, юридичному) угод злиттів та поглинань. У результаті компанії реалізують свої конкурентні переваги через фінансову стратегію.

**Р**озробка фінансової стратегії передбачає жорсткий зв'язок з іншими стратегіями, передусім, зі стратегією зростання компанії. Стратегія зростання орієнтована на формування сучасної структури компанії, яка здатна протидіяти невизначеності ринку, його можливим негативам та різним критичним перепадам фінансових відносин. На практиці проблеми зростання пов'язані з реалізацією принципів забезпечення раціональності системи (компанії), до важливіших з яких можна віднести: концептуалізацію, алгоритмізацію, систематизацію, стандартизацію, уніфікацію, регламентацію та ряд інших. З вищезазначених принципів найбільшої уваги заслуговує концептуалізація, яка є основою раціоналізації та вибором концепції підвищення організованості системи на основі базових цілей (та передусім фінансового плану).

Найважливіше значення для інтегрованих компаній має принцип концентрації, який в процесі раціоналізації передбачає виділення ключових сфер діяльності, що потребують пріоритетної концентрації ресурсних та інших можливостей компанії для досягнення стратегічних цілей.

Принципи раціоналізації повинна об'єднувати система, в якій визначається їх чітка ієрархічна структура, у рамках єдиного ланцюгу базових і доповнюючі принципів, що здатний забезпечити стратегічну стійкість корпорації [7].

Загалом стратегія зростання компанії направлена на зростання потенціалу системи, особливо фінансового, розширюється сфера взаємодії компанії з середовищем. Структура становиться більш масштабною, кількість компонентів і міжкомпонентних зв'язків збільшується, більш масштабним стає й участь компанії на ринку. Стратегія повинна бути направлена на стійке зростання зрілої фінансово-економічної системи (компанії).

Стратегія, як правило, орієнтована на забезпечення розвитку компанії через реконструкцію, модернізацію, реінжиніринг тощо. При цьому головна задача – не допустити процесів регресу системи, що можуть при-

звести до її руйнування. Головною рушійною силою системи є ефективна фінансова стратегія корпорації.

**Б**гато в чому ефективність стратегії залежить від її цільової орієнтації, реалізації таких принципів, як направленість, сприйнятливість, надійність, гнучкість, ритмічність, синхронність тощо. На жаль, у вітчизняній практиці ці принципи в системному плані, при розробці фінансових стратегій компаній реалізуються рідко, що знижує ефективність стратегічних рішень компанії.

Аналіз стратегій розвитку, що реалізуються в практиці корпорацій, дозволяє класифікувати їх з точки зору поведінки на ринку: це стратегія активного розвитку та стратегія адаптаційної стабілізації (або виживання).

*Стратегія розвитку та експансії* орієнтована на досягнення таких основних цілей:

- ✦ збільшення обігу;
- ✦ збільшення долі ринку збуту;
- ✦ розширення компанії;
- ✦ досягнення позитивної динаміки показників.

Реалізація цієї стратегії пов'язана з поглинанням конкуруючих компаній, з експансією, залученням нових клієнтів і розробкою нових продуктів. Особлива увага при цьому приділяється укріпленню капітальної бази, для чого окремо розроблюється *стратегія формування капіталу*.

Певні ризики властиві *стратегії розвитку*, на запобігання негативного впливу яких в першу чергу слід звернути увагу при реалізації цієї стратегії:

- ✦ невідповідність зовнішнім умовам розвитку ринків;
- ✦ втрата контролю над ризиками;
- ✦ зниження показників ефективності діяльності (дохідність на гривню активів та капіталу, продуктивність праці);
- ✦ можливість втрат через погіршення якості активів в результаті швидкого зростання;
- ✦ надмірне інвестування, його низька ефективність;
- ✦ неадекватність структури компанії потенційним масштабам діяльності;
- ✦ зниження керованості.

*Стратегія стабілізації* відповідає стану більшості вітчизняних компаній, їх адаптивній ідеології. Вона концентрує зусилля на обмеженні ризиків, пов'язаних з розвитком, на покращення роботи з наявними партнерами. Дуже часто ця стратегія пов'язана з антикризовими заходами, коли виникають проблеми не тільки адаптації, але й виживання компанії. Як правило, в цих умовах здійснюється концентрація потенціалу компанії, консолідація активів, припинення фінансування розвитку.

Пов'язані з цією стратегією ризики зводяться, як правило, до можливості захоплення конкурентами, до втрати позицій на ринку, зменшенню капіталу, відсутності інвестицій в технології, демотивації співробітників, зривам у відносинах з партнерами.

Стійкість є головною характеристикою такої складної економіко-виробничої системи, як корпорація, причому мають на увазі не просто пасивні форми – виживаність, адаптивність, здатність до самозбереження та само-

розвитку. Причому визначальною є структурна стійкість корпорації, що характеризує рівень взаємопов'язаності її складових елементів, від чого залежить можливість отримання мультиплікаційних та емерджентних ефектів великих системних утворень (табл. 1).

такі як реструктуризація, стабілізація, інтеграція, диверсифікація тощо, а з іншого – вона повинна враховувати поставлені цілі та прийняті рішення, шукаючи можливі джерела фінансових ресурсів для їх виконання з урахуванням змінних зовнішніх і внутрішніх умов. ■

Таблиця 1

**Систематизація ключових цілей і оцінка можливості фінансової стабільності корпорації**

Основні цілі	Дезагрегація цілей	Оцінка
1. Забезпечення високого рівня фінансової стабільності	Ефективне використання фінансових ресурсів. Інвестиційна активність. Виконання зобов'язань. Нормальна ліквідність	Основна умова забезпечення фінансових зобов'язань. На сьогодні більшість компаній знаходиться нижче нормального рівня фінансової стабільності
2. Ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів	Прискорення обігу поточних активів. Стабілізація коефіцієнта фінансування. Зниження коефіцієнта заборгованості. Збільшення автономізації використання ресурсів	Низький рівень використання власних ресурсів. Обіг поточних активів зростає в основному за рахунок позабалансових статей. Повсюдне зростання коефіцієнта заборгованості та зв'язність ресурсів, що збільшується
3. Забезпечення нормально-го рівня ліквідності	Збільшення коефіцієнта загальної ліквідності. Зростання коефіцієнта поточної ліквідності. Збільшення коефіцієнта покриття	Рівень ліквідності знижується, падає коефіцієнт покриття. Складний стан з ліквідністю загострює платіжно-розрахункову ситуацію

В іноземній практиці використовується термін «еталонні корпоративні стратегії», причому як еталонні виділяються такі стратегії зростання [8]:

- ★ *диверсифікованого* (об'єднання суміжних обслуговуючих виробництв);
- ★ *концентрованого* (розвиток виробництва продукції, охоплення більших обсягів ринку);
- ★ *інтегрованого* (інтеграція діяльності з постачальниками та споживачами продукції).

У вітчизняній практиці, як правило, стратегії зростання не мають яскраво вираженої еталонної орієнтації. Залежно від ситуації реалізуються змішані корпоративні стратегії зростання, що об'єднують признаки ряду еталонних стратегій.

Товарна стратегія зростання також є важливою. Процес розробки стратегії базується на виявленні конкурентних переваг компанії, прийнятті рішень по напрямкам росту відносно товарних ринків.

У процесі розробки стратегії деякими компаніями використовується «індекс впевненості» [5], в основі якого лежить концепція впевненості керівництва компанії та інвесторів у сприятливості майбутніх економічних умов, у результаті чого приймаються більш ризиковані (але більш ефективні) рішення по фінансових інвестиціях. І навпаки, коли інвесторів хвилює майбутній стан економіки та фінансові тенденції на ринку, то приймаються більш консервативні рішення і надається перевага надійним вкладенням. В Україні аналогом даного «індексу впевненості» є узагальнення думки незалежних експертів, результатів опитувань.

**ВИСНОВКИ**

З одного боку, фінансова стратегія визначає можливість реалізації ряду ключових стратегій корпорації, що відображають найважливіший напрямок її розвитку,

**ЛІТЕРАТУРА**

1. **Ансофф И.** Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф / Пер с англ. под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2011. – 344.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
2. **Бланк И. А.** Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 711 с.
3. **Бланк И. А.** Финансовый менеджмент: учебный курс. – 2-е изд., перераб. и доп. / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004.
4. **Загорский А. Л.** Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп : монография / А. Л. Загорский. – СПб. : Издательство НПК «РОСТ», 2005. – С. 36.
5. **Колби Р.** Энциклопедия технических индикаторов рынка / Р. Колби ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. **Копылов Л. В.** Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий : диссертация [Электронный ресурс]. – Режим доступа : ([http://piblisli.cis2000.ru/books/book\\_79/intro.shtml](http://piblisli.cis2000.ru/books/book_79/intro.shtml))
7. **Кузнецов В. С.** О стратегической альтернативности / В. С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 35.
8. **Нестерова А.** Как разработать финансовую стратегию / А. Нестерова // Финансовый директор. – 2007. – № 4.

**Рецензент** – д-р екон. наук, професор, Національна металургійна академія України, **Ковальчук К. Ф.**