

УДК 339.72:621.39

С. Ю. Кіцул, аспірант  
кафедри міжнародних фінансів  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

**АНОТАЦІЯ.** У статті проведено дослідження аспектів фінансової стратегії в телекомунікаційному бізнесі. Визначені теоретичні підходи до формування поняття «фінансова стратегія». Розглядається вплив фінансово-економічної кризи на телекомунікаційний бізнес у світі та вплив на формування фінансової стратегії.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** фінансова стратегія, управління, телекомунікаційний бізнес, фінансова криза, ефективність, розвиток.

**АННОТАЦИЯ.** В статье проведено исследование аспектов финансовой стратегии в телекоммуникационном бизнесе. Определены теоретические подходы к формированию понятия «финансовая стратегия». Рассматривается влияние финансово-экономического кризиса на телекоммуникационный бизнес в мире и влияние на формирование финансовой стратегии телекоммуникационной компании.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** финансовая стратегия, управление, телекоммуникационный бизнес, финансовый кризис, эффективность, развитие.

**ANNOTATION:** The paper studied the aspects of financial strategy in the telecom business. Defined theoretical approaches to the formation of «financial strategy». Examines the impact of financial crisis on the telecommunications business in the world and influence on the financial strategy of the telecommunications company.

**KEYWORDS:** financial strategy, management, telecommunications business, the financial crisis, the effectiveness of the development.

**Актуальність.** Проблема стратегічного управління розвитком бізнесу та формуванням фінансової стратегії, з огляду на існуючу глобальну фінансово-економічну кризу, приділяється все більше уваги не тільки в практичній діяльності менеджменту компаній, але й у теоретичних дослідженнях науковців. Однією з найактуальніших та таких, що вимагають пильної уваги, є проб-

лема побудови організаційно-економічних і управлінських механізмів формування та реалізації фінансових стратегій розвитку бізнесу, в тому числі в умовах економічної рецесії, яка торкнулась практично всіх секторів економіки, включаючи світові індустрії телекомунікацій.

У системі сучасних міжнародних економічних відносин індустрія телекомунікацій відіграє стратегічно важливу роль, зокрема, у забезпеченні збалансованого розвитку світової економіки. Так, доходи докризового світового телекомунікаційного ринку у 2006 році склали 1,2 трлн дол. США, що відповідає майже 3 % валового світового виробництва, а вже у 2007 році доходи зросли до 1,7 трлн дол. США. Згідно прогнозів Insight Research Corporation, надходження від телекомунікаційних послуг щорічно зростатимуть на 10,3 %, таким чином, досягнувши у 2013 році позначки 2,7 трлн дол. США [1]. У середині 2007 року в світі нараховувалось 2,3 млрд користувачів послуг мобільного зв'язку, а вже у 2008 році, незважаючи на світову кризу, їх чисельність зросла до близько 4 млрд [2, с. 17]. Слід зазначити, що ринок телекомунікацій в Україні в 2009 виріс на 0,5 % до \$6 млрд або біля 6 % від ВВП. 87,1 % у структурі доходів телекомунікаційних компаній становив мобільний і фіксований зв'язок [3].

Входження телекомунікаційних компаній, які надають послуги зв'язку в Україні, у систему світової конкуренції висуває на порядок денний проблему організації стратегічного управління розвитком в умовах світової кризи, як одну з найважливіших проблем удосконалення механізмів управління такими компаніями. Багато проблем, пов'язаних з формуванням і реалізацією фінансової стратегії та її механізмами, не тільки не вирішені, але й не поставлені. Так, у наукових дослідженнях ще не досить чітко визначені позиції щодо створення теоретичного базису побудови механізмів формування та реалізації фінансової стратегії і технології її застосування в умовах небувалої досі економічної рецесії.

Актуальність проблем пов'язаних із формуванням і реалізацією фінансових стратегій телекомунікаційних підприємств в умовах фінансово-економічної кризи зумовили необхідність проведення дослідження і визначили його проблематику.

*Міра дослідженості.* Широке коло питань, пов'язаних із концептуальною основою стратегічного управління в цілому і побудовою механізмів формування та реалізації фінансової стратегії окремих галузевих компаній, у тому числі телекомунікаційних,

висвітлене у роботах Р. Акоффа, І. Ансофа, І. Т. Балабанова, І. А. Бланка, В. В. Ветлінського, В. М. Гесця, В. Г. Герасимчука, В. І. Голікова, С. А. Довгого, В. А. Забродського, Г. І. Кіндрацької, Г. Б. Клейнера, А. Н. Ляшенко, Г. С. Одінцової, В. Л. Петренка, В. Л. Ревенка, Б. Санто, Д. Стейнбока, А. А. Томпсона, І. П. Хомича, О. І. Ястремського та ін.

Важливу роль під час дослідження вказаної проблематики займають дослідження провідних міжнародних організацій, а саме: Міжнародного союзу електрозв'язку, Світового банку, Світового альянсу з інформаційних технологій та послуг та ін.

*Метою статті* є дослідження теоретичних основ формування фінансової стратегії у телекомунікаційному бізнесі в умовах фінансово-економічної кризи.

*Виклад основних положень.* Фінансова стратегія будь-якого підприємства пов'язана з усіма аспектами його діяльності, тому процеси формування і реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства слід розглядати в широкому контексті — як результат діяльності управлінського механізму, сформованого в структурі стратегічного управління розвитком [4, с. 27].

В умовах ринкової економіки різко підвищується значення ефективного управління фінансовими ресурсами організації, оскільки це єдиний вид ресурсів, що трансформується безпосередньо і з мінімальним часовим лагом у будь-який інший вид ресурсів [5, с. 249]. Роль фінансових ресурсів безумовно важлива на усіх рівнях управління (стратегічному, тактичному, оперативному), однак вирішальна при визначенні стратегічного напрямку розвитку.

Згідно визначення англійських дослідників, Д. Джонсона та К. Шолса, стратегія — це напрямок та масштаби діяльності організації в довгостроковому періоді для виконання завдань організації; в ідеалі, стратегія передбачає використання ресурсного потенціалу організації із врахуванням факторів зовнішнього середовища, зокрема, таких як ринки, споживачі чи клієнти, для задоволення очікувань стейкхолдерів: акціонерів, менеджмент, службовців та робітників, кредиторів, постачальників, споживачів, уряд і т. д. [6, с. 10—12].

Слід зазначити, що трактування сутності фінансової стратегії в сучасних умовах відбувається за двома напрямками: у широкому і вузькому розумінні. Американські економісти Р. Кларк, В. Вільсон, Р. Дейнс, С. Надо вважають, що фінансова стратегія окрес-

лює картину розвитку організації в майбутньому, виступає основою для вибору альтернативи, що зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин. Вони пов'язують її з фінансовою політикою та плануванням, хоча фінансова політика ґрунтується на детальних, конкретизованих фінансових даних, а стратегія визначає напрям руху організації [7, с. 22]. Таке трактування фінансової стратегії підтримують і деякі інші вчені, які визначають її «... як довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає розв'язання великомасштабних завдань підприємства» [8, с. 83].

Однак існує і звужене розуміння її призначення. Так, наприклад Вілен та Хангер, науковці з Університету Південної Флориди (США) та Айовського державного університету (США), відзначають, що мета фінансової стратегії полягає у забезпеченні адекватної фінансової структури капіталу корпорації для виконання загальних завдань корпорації, окрім того, фінансова стратегія вивчає фінансові наслідки стратегічних альтернатив на рівні корпорації та конкурентних стратегій та визначає оптимальний напрямок діяльності з фінансової точки зору; для підтримки конкурентної стратегії фінансова стратегія може забезпечувати конкурентні переваги завдяки мінімізації вартості капіталу та гнучкості в залученні коштів для фінансування бізнесу [9, с. 211].

Найпоширенішим у сучасних теоретичних працях вітчизняних науковців є розуміння фінансової стратегії як одного з елементів стратегічного управління розвитком компанії, що, в свою чергу, виступає способом реалізації компанією цілей фінансової діяльності, що спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їхнього використання.

В. М. Сутормін, В. М. Федосов визначають фінансову стратегію як основу для вибору, альтернативи, що зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин [10, с. 204]. Е. С. Стоянова підкреслює, що «... в фінансовому аспекті стратегічні плани визначають найважливіші фінансові показники та пропорції відтворення, характеризують інвестиційні стратегії та можливості реінвестування і накопичення» [11, с. 410].

С. Е. Пивоваров, Д. І. Баркан визначають фінансову стратегію як концепцію того, як будуть використовуватися залучені підприємством фінансові ресурси для досягнення стабільно високих дивідендів чи поступового росту курсу акцій на фондових рин-

ках, як та на яких умовах будуть залучатися потрібні фінансові ресурси, як будуть здійснюватися розрахунки по залучених коштах, на яких умовах буде будуватися податкова політика [12, с. 351].

Аналіз літератури засвідчив відсутність єдиного підходу до визначення сутності та змісту фінансової стратегії. Цілком можна погодитися з визнанням авторитетом — І. О. Бланком, який вважає, що на питання фінансової стратегії дослідниками звертається абсолютно недостатньо уваги [13, с. 12], хоча причини цього є різними.

На наш погляд, усі наведені вище визначення «фінансової стратегії» достатньо обґрунтовані, враховують специфічні особливості окремих елементів стратегії компанії, проте вони відображають лише окремі сторони об'єкта, що досліджується. Це пояснюється тим, що «фінансова стратегія» — це багатоаспектне поняття, що складається із цілого комплексу елементів, тому досить складно визначити єдине, вичерпне визначення цього поняття.

Призначення фінансової стратегії значно ширше, тому що вона виступає ефективним інструментом перспективного управління усією фінансовою діяльністю організації, підпорядкованого реалізації цілей загального її розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаної з цим невизначеності.

Отже, фінансова стратегія — це спосіб реалізації компанією цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання, що залежно від економічних умов направлена або на залучення додаткових зовнішніх ресурсів, або на поліпшення використання власних ресурсів. Стратегія встановлює об'єкти, процеси, учасників її формування і реалізації, механізми, що забезпечують досягнення цілей у межах заданих обмежень, і через фінансові ресурси відіграє роль засобу координації інших функціональних стратегій.

Досліджуючи зміст фінансової стратегії телекомунікаційних компаній слід звернути увагу на механізми фінансової стратегії розвитку таких компаній. За визначенням Ю. А. Путятіна, механізм фінансової стратегії — це способи та методи реалізації конкретних процесів надходження фінансових ресурсів або утриму-

вання існуючих ресурсів у відтворювальному циклі підприємства [14, с. 89].

Формування фінансової стратегії є доволі важким і трудомістким процесом, оскільки потребує значних витрат часу, праці та виконання комплексних розрахунків. Важливим у здійсненні цього процесу є врахування таких чинників:

- орієнтації фінансової стратегії на загальну стратегію розвитку підприємства на ринку;

- рівня законодавчого та нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності;

- економічної й політичної ситуації у країні;

- типу ринкової позиції підприємства, оскільки вибір фінансової стратегії залежить від маркетингової політики суб'єкта господарювання, зокрема від того, на яку цільову аудиторію спрямоване виробництво продукції, яку частку і тип ринку (вітчизиний чи міжнародний) планує зайняти підприємство;

- ресурсного забезпечення підприємства, так як на формування фінансової стратегії впливає кількість і якість ресурсів, зокрема чисельність й кваліфікація працівників, наявність основних засобів, забезпеченість власними коштами, можливість залучення позикових коштів та інвестицій, інноваційний потенціал [15, с. 123];

- галузевої належності суб'єкта господарювання, поскільки галузь економіки, до якої належить підприємство, окреслює напрям формування його фінансової стратегії, а сільське господарство, як відомо, має безліч особливостей порівняно з іншими галузями національної економіки;

- фінансового стану та конкурентних переваг існуючих і потенційних підприємств-конкурентів, надійності постачальників та покупців;

- рівня ризику фінансової діяльності, що викликається інфляційними коливаннями, різкими стрибками курсу валют, ризиками неплатежів, ймовірністю настання фінансової кризи тощо [16, с. 131];

- кон'юнктури товарного і фінансового ринків та її зміни.

З огляду на високу довіру інвесторів до телекомунікаційної індустрії, компанії цього сектору економіки мали вільний доступ до фінансових ресурсів, що зумовлювало реалізацію експансійної стратегії (стратегії розширення) телекомунікаційних компаній.

За оцінками Thomson Financial, протягом п'яти років лише 890 млрд дол. США було представлено банками як синдиговані кредити, 415 млрд поступило з ринку довгострокових облігацій, 500 млрд дол. США — у вигляді приватного капіталу через емісію акцій на фондовому ринку. Загальна сума витрат на телекомунікаційне обладнання у зазначений період склала понад 4000 млрд дол. [17]. Окрім того, в галузі розпочалась серія масштабних злиттів і поглинань. Характерна особливість даних угод — їх необґрунтовано висока ціна.

Експансійну стратегію обирають у тому випадку, коли підприємство веде так звану агресивну політику: планує придбання (поглинання) інших підприємств, розширення виробництва, захоплення значної частки ринку, вихід на нові ринки збуту; її застосування є доцільним, якщо продукція суб'єкта господарювання перебуває на стадії запровадження, становлення чи піднесення і підприємство має достатній трудовий та фінансовий потенціали для здійснення перелічених вище заходів. У цьому випадку підприємство активно залучає кредити, здійснює реальні і фінансові інвестиції в інвестиційно привабливі об'єкти, витрачає значні кошти на рекламу, скорочує розмір дебіторської заборгованості, збільшує обіговість капіталу тощо [18, с. 213].

Проте, незважаючи на експансійну стратегію, сучасна індустрія телекомунікацій двічі переживала глобальні фінансові потрясіння. Досвід двох попередніх глобальних фінансових криз, а саме: Азійської фінансової 1997—1999 рр. та кризи «дот-ком» 2000 року показав, що вона може як відкривати необмежені можливості для росту новітніх послуг, технологій, ринків, так і вшент знищити цілу індустрію.

У цілому, досвід попередніх криз показує, що найменших втрат зазнали компанії зі стабільними грошовими потоками та фінансовими запасами. Минулі кризи відкрили шлях для проривних технологій: широкосмугового зв'язку, Інтернет-пошуку (Google) та Інтернет-телефонії (Skype). Компанія Google була створена у 1998 році, на піку Азійської кризи, а компанія Skype — у 2003 році, проте обидві компанії зуміли закріпити свої позиції на ринку, в той час як їх конкуренти занепадали. Ці компанії зуміли ефективно використати падіння цін у галузі, зокрема, на технології комп'ютерної обробки інформації та частотного ресурсу, запропоновані ними інновації доповнювали широку екосистему телекомунікацій [19, с. 21].

Перші наслідки сучасної світової фінансово-економічної кризи вже гостро відчутні на ринку телекомунікацій: зі сторони пропозиції телекомунікаційний бізнес зазнає значного дефіциту кредитних ресурсів, необхідних для інвестування у розбудову інформаційної інфраструктури, що зумовлено економічною невизначеністю та неготовністю інвесторів вкладати кошти у довготермінові інфраструктурні проекти. Окрім того, банки ставлять суворі вимоги до потенційних позичальників: високі характеристики діяльності на ринку, ґрунтовні бізнес-плани, що передбачають швидке надходження грошових потоків, а також позитивна кредитна історія в минулому. В умовах обмеженого кредитування та значного подорожчання кредитних ресурсів, індустрія відчуває глибоку потребу у альтернативних джерелах фінансування. У цьому контексті, зростає тиск на уряди держав у забезпеченні підтримки та фінансування мереж наступного покоління, будівництво яких вже розпочалось у країнах ЄС. Так, у вересні 2008 р. уряди Італії та Греції оголосили про свої плани субсидіювати будівництво національних мереж нового покоління [20]. За відсутності банківського кредитування, телекомунікаційні оператори також активно вивчають можливості залучення проміжного, проектно-цільового, експортного фінансування тощо.

*Висновки.* Аналіз теоретичних уявлень про фінансову стратегію компанії дає можливість визначити цей термін, як спосіб реалізації компанією цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання, що залежно від економічних умов направлена або на залучення додаткових зовнішніх ресурсів або на поліпшення використання власних ресурсів.

Існуючі економічні умови діяльності телекомунікаційних компаній зумовлені фінансово-економічною кризою, яка буде мати подібний ефект на перспективи розвитку світової індустрії телекомунікацій, що попередні кризи: Азійська та криза «дот-ком». Перевагу будуть мати компанії, які мають фінансові стратегії з більш збалансованими моделями зростання, стабільними грошовими потоками та значними заощадженнями, адже фінансові негаразди у секторі дають можливість компаніям, які володіють значними готівковими ресурсами, поглинати конкурентів та скуповувати проблемні активи за заниженими цінами.

Кризові умови створюють переваги для нових компаній, що пропонують передові технології, зокрема у сферах, де спостеріга-

ється суттєве падіння цін. Криза, у підсумку, усуне з поля окремих гравців, що не зможуть адекватно реагувати на часткове падіння попиту, проте відновить ринкову активність нових компаній, що вступають у конкурентну боротьбу з новими прогресивними продуктами та маркетинговими пропозиціями.

### Література

1. The 2009 Telecommunications Industry Review. An Anthology of Market Facts and Forecasts: [Електронний ресурс] // The Insight Research Corporation. — 2008. — Режим доступу до журн.: <http://insightEcorp.com/reports/review09.asp>.
2. *Стейнбок Д.* Мобильная революция / Стейнбок Д. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 440 с.
3. Материалы международной конференции «Актуальные вопросы регулирования в сфере коммуникаций и использования радиочастотного ресурса»: [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://biz.liga.net/news/E1004791.htm>
4. *Путятин Ю. А.* Формирование финансовой стратегии предприятия. // Вестник ХГПУ «Технический прогресс и эффективность производства». — 1999. — №27. — С. 26—30
5. *Кіндрацька Г.І., Білик М.С.* Фінансова стратегія організації: напрями удосконалення методики розроблення // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2007. — №36. — С. 248—252.
6. *Johnson G., Scholes K.* Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. — UK, Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1993. — 733 p.
7. *Clarke R. G., Wilson B. D., Daines R. H., Nadould S. D.* Strategic Financial Management. — Homewood, Illinois: Irwin, 1 1988.
8. *Бочаров В. В., Леонтьев В. Е.* Корпоративные финансы. — СПб.: Питер, 2002.
9. *Williams F.* International economy: flows of foreign investment surge // Financial Times, <http://www.globalarchive.ft.com> — December 8, 2005.
10. *Суторміна В. М., Федосов В. М., Рязанова Н. С.* Фінанси зарубіжних корпорацій: Навчальний посібник. — К.: Либідь, 1993. — 247 с.
11. Финансовый менеджмент: теория и практика / Т. Б. Крылова, И. Т. Балабанов, Е. В. Быкова, И. Г. Кукукина и др. / Под ред. Е. С. Стояновой. — М.: Перспектива, 2005. — 655 с.
12. Международный Менеджмент / Пивоваров С. Е., Баркан Д. И., Тарасевич Л. С., Майзель А. И. и др. — СПб.: Питер, 2005. — 624 с.
13. *Бланк И. А.* Финансовая стратегия предприятия. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004.
14. *Путятин Ю. А.* Методика прогнозирования потребности предприятия в финансовых ресурсах // Вестник ВГСУ. Спецвыпуск. Сб.

трудов междунар. симпозиума. «Наука и предпринимательство». — Винница—Львов, 1999. — С. 89—92.

15. *Гриньов А. В.* Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // *Фінанси України*. — 2006. — № 6. — С. 121—128.

16. *Радова Л. Д.* Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л. Д. Радова, А. В. Череп // *Держава та регіони*. — 2005. — № 2. — С. 130—135

17. Thomson Financial [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн.: <http://www.thomson.com>

18. *Партин Г.О.* Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємств // *Науковий вісник НЛТУ України*. — Вип. 19.6. — 2009. — С. 208—214.

19. *Данильченко Л. С.* Вплив глобальної фінансово-економічної кризи на динаміку економічного розвитку світового ринку телекомунікацій // *Галицький економічний вісник*. — 2009. — № 2. — С. 14—23.

20. *Confronting Crisis: It's Impact on the ICT Industry* [Електронний ресурс]. — Режим доступу до журн. [http://www.itu.int/osg/csd/emerging\\_trends/crisis/ndex.html](http://www.itu.int/osg/csd/emerging_trends/crisis/ndex.html).

Статтю подано до редакції 9.02.11 р.

УДК 338.47:656

*Т. В. Ревуцька*, директор транспортно-експедиційної компанії «Карго-Сервіс», канд. екон. наук, доц. НАУ

## ТРАНСПОРТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ У СВІТОВІЙ МЕРЕЖІ ТРАНЗИТНИХ МАРШРУТІВ

**АНОТАЦІЯ.** Вигідне геополітичне розташування України, яка перебуває на перехресті торговельних шляхів між Європою й Азією, сприяє її розвитку як транзитної держави. Залучення транзитних вантажів актуально для розвитку транспортної системи України, що передбачає розробку транзитної політики держави. Разом з тим, транспортно-транзитна система України не спроможна нині цілком задовольнити зростаючий попит на міжнародні перевезення. В статті розглядаються основні проблеми, які стримують забезпечення зростаючого за обсягами та якістю попиту на транспортні послуги.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** міжнародні транспортні коридори, транснаціональні перевезення, Асоціація міжнародних експедиторів України, електронне декларування, мережі терміналів.