

УДК 336-026.9:[005.332.4:005.21]:33.012.337
JEL Classification: G32, L19, O16
doi: 10.31767/nasoa.3-4-2022.10

I. О. АРТЕМ'ЄВА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування;
e-mail: IOArtemieva@nasoa.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-4098-182X
ResearcherID: K-6512-2018;

I. О. МЕЛЬНИЧУК,

старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту;
e-mail: IOMelnychuk@nasoa.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1091-3386
Researcher ID: J-3500-2018

Фінансові аспекти конкурентних стратегій корпорацій у сучасних умовах

У статті розглянута трансформація фінансової складової конкурентних стратегій корпорацій в умовах зовнішнього середовища з високою невизначеністю. Досліджені рушійні сили перетворень, які змінюють ринкову ситуацію на різних рівнях економіки: глобалізація, цифровізація та пандемія COVID-19. Виявлені їх найбільш значущі прояви для корпорацій, встановлений вплив на зміни в характері конкуренції, окреслені нові підходи до формування конкурентних переваг корпорацій. Проаналізовані заходи у фінансовій підсистемі корпорацій, які мають вирішальне значення для розв'язання наявних проблем. Викладені три етапи реалізації зазначених заходів.

Зроблено висновок про те, що вплив зовнішнього середовища на фінансову підсистему корпорації має внутрішньо суперечливий подвійний характер, вимагаючи одночасно здійснювати диверсифікацію та універсалізацію процесів і процедур фінансової діяльності. При цьому диверсифікація методів і технологій більш ефективна у сфері стратегічного фінансового управління, а універсалізація – для фінансової рутини.

Ключові слова: корпорація, фінансова діяльність, фінансова стратегія, конкуренція, глобалізація, цифровізація, COVID-19.

I. ARTEMIEVA,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department Finance, Banking and Insurance;

I. MELNYCHUK,

Senior lecturer of the Department of Finance, Banking and Insurance;
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Financial aspects of competitive strategies of corporations in modern conditions

The article considers the transformation of the financial component of competitive strategies of corporations in an environment with high uncertainty.

The driving forces of transformations that change the market situation at different levels of the economy are investigated: globalization, digitalization and the Covid-19 pandemic. Their most significant manifestations for corporations are identified, the impact on changes in the nature of competition is established, new approaches to the formation of competitive advantages of corporations are outlined.

The measures in the financial subsystem of corporations that are crucial for solving the existing problems are analyzed. These measures for most corporations are proposed to be

© I. О. Артем'єва, I. О. Мельничук, 2022

implemented in three stages: ensuring the security and survival of business; stabilization; recovery and development.

The main priorities of the first stage of transformations are: ensuring solvency based on optimization of cash reserves, accelerated introduction of digital technologies into the activities, development of scenarios for further development.

Among the most important tasks of the financial manager in the second stage are: implementing operational improvements to increase productivity, reassessing the investment portfolio and strengthening the balance sheet, introducing new approaches to financial planning and analysis designed to work under uncertainty.

It is noted that at the third stage of the post-crisis recovery of the corporation, financial activities should focus on achieving strategic competitive advantages. The main strategic steps should be: dynamic redistribution of resources, mergers and acquisitions, creation of new niches and growth opportunities, changes in approaches to strategic financial planning.

It is concluded that the impact of the external environment on the financial subsystem of the corporation has an internally contradictory dual nature, requiring simultaneous diversification and universalization of processes and procedures of financial activities. At the same time, diversification of methods and technologies is more effective in the field of strategic financial management, and universalization - for financial routines.

Keywords: *corporation, financial activity, financial strategy, competition, globalization, digitalization, Covid-19.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економічної системи характеризується глибокими перетвореннями. Суттєві зміни в технологіях, ринках збуту і потребах клієнтів стали звичайним явищем; змінюються уявлення про якість продукції, оптимальний рівень виробничих витрат, продуктивність праці, темпи виробництва тощо. Пристосовуючись до нових умов, підприємства змушені для підтримки своєї конкурентоздатності розробляти й упроваджувати стратегічні рішення, спрямовані на модифікацію старих і формування нових конкурентних переваг. Найбільшої уваги заслуговують конкурентні стратегії корпорацій, оскільки саме корпоративній формі організації бізнесу належить провідне місце у сучасній економіці. У зв'язку з цим виникає проблема дослідження сучасних підходів корпорацій до розробки конкурентних стратегій, зокрема фінансової складової останніх, оскільки ефективно та раціонально налагоджена фінансова діяльність є одним із найважливіших аспектів забезпечення стійкості корпорацій, дозволяючи їм успішно функціонувати й розвиватися в умовах жорсткого зовнішнього середовища. Дослідження цього питання може дати вагомий результат щодо встановлення напрямів забезпечення стабільного фінансово-економічного розвитку підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вивчення сучасних економічних перетворень, конкурентних стратегій та корпоративних фінансів зробили західні економісти, фокус уваги яких поступово переміщувався з розробки положень інструктивного характеру (А. Девінг) до більш ґрунтовних питань аналізу акціонерного капіталу (Б. Грехем, Д. Додд), розробки теорії фінансування корпорацій та вартісної оцінки компаній на ринку (Ф. Модільяні, Г. Марковіц, М. Міллер, У. Шарп), теорій прийняття рішень з управління фінансами корпорацій в умовах асиметричної інформації (Дж. Миррліс, У. Вікрей, Дж. Акерлоф, М. Спенс, Дж. Стигліц), досліджень психології та поведінки інвесторів на фінансовому ринку (Д. Канеман, В. Сміт), функціонування мережних корпорацій (М. Кастельс), створення і підтримки корпоративних конкурентних переваг (М. Портер) тощо.

Серед вітчизняних досліджень слід зазначити роботи О. Ареф'євої, В. Бабіченка, Я. Бережного, І. Бланка, І. Вахович, Н. Давиденка, О. Данілової, А. І. Крисоватого, О. Михайловської, О. Мозгового, Є. Панченка, В. Руденко, Н. Рязанової, В. Суторміної, О. Терещенка, В. Федосова, А. Філіпенка, А. Чухна. Наукові розвідки цих учених присвячені теоретичним та практичним проблемам стратегічного фінансового планування та бюджетування, дослідженню фінансового ринку як економічної основи розвитку корпорацій, аналізу теоретико-методологічних аспектів фінансів корпорацій в умовах інноваційної економіки.

Водночас вивченню фінансових аспектів формування стратегічних конкурентних переваг корпорацій у сучасних умовах приділялася недостатня увага. До того ж кон-

курентний ландшафт змінюється з великою швидкістю і часто – у непередбачуваних напрямках, тому дослідження питань трансформації фінансової діяльності корпорацій зберігає актуальність.

Метою статті є вивчення впливу сучасного бізнес-середовища на фінансову складову конкурентних стратегій корпорацій.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової економіки поточна позиція корпорації на ринку – це похідна від її стратегії, матеріальною реалізацією якої є набір технологій, продуктів і ринків. Суттю формулювання конкурентної стратегії, як вказує М. Портер, є взаємозв'язок корпорації та її зовнішнього середовища [1, с. 20]. Конкурентоздатність та фінансова стійкість корпорацій є взаємно зумовленими. Підтримка конкурентоздатності – найважливіший напрям забезпечення ефективного фінансового розвитку корпорації. Своєю чергою, фінансові показники, відображаючи економічну ефективність корпорації, її фінансове благополуччя й очікувані перспективи діяльності, великою мірою визначають конкурентну позицію компанії.

Сучасне економічне середовище характеризується розгортанням процесів, які значною мірою детермінують зміни ринкової ситуації на різних рівнях економіки. Нині до найважливіших рушійних сил таких перетворень, на нашу думку, можна віднести глобалізацію, цифровізацію та пандемію Covid-19.

Найбільш значущими для корпорацій проявами глобалізації є:

- ✓ більш вільний і динамічний рух капіталу, товарів, послуг, технологій;
- ✓ формування єдиного фінансово-інформаційного простору;
- ✓ поглиблення спеціалізації та міжнародного поділу праці;
- ✓ універсалізація виробництва, споживання, моделей поведінки, систем цінностей;
- ✓ нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена високою складністю економіки, відсутністю адекватних механізмів макроекономічного регулювання, нестійкістю світової фінансової системи і швидким розповсюдженням негативних явищ у глобальних масштабах.

Своєю чергою, вплив цифровізації характеризується:

- ✓ зростанням продуктивності, зумовленим автоматизацією, ефективнішим використанням ресурсів, доступом до нових ринків і кращою організацією процесу ухвалення рішень;
- ✓ підвищенням рівня зайнятості;
- ✓ збільшенням ефективності ринків, що проявляється у спрощенні обміну товарами (онлайн платформи), підвищенні керованості та прибутковості товарних потоків (цифровий трекінг, контекстна реклама, відгуки на спеціалізованих сайтах), зниженні витрат доступу, транспортування і граничного виробництва за рахунок часткового перетворення речових потоків у нематеріальні;
- ✓ підвищенням якості існуючих товарів та послуг завдяки доступу до більших обсягів інформації та її якіснішої обробки;
- ✓ інноваціями та розробкою нових товарів і послуг [2, 3].

Вплив пандемії Covid-19 проявився у:

- ✓ скороченні платоспроможного попиту та зростанні безробіття;
- ✓ загальному зменшенні виробництва через падіння попиту та руйнування виробничо-збутових ланцюжків;
- ✓ скороченні сектору послуг. Так, значно постраждали роздрібна торгівля, туризм, готельний та ресторанний бізнес, пасажирські перевезення;
- ✓ зниженні мобільності робочої сили;
- ✓ падінні активності на фінансових ринках, скороченні інвестицій [4, с. 1–39].

Можна констатувати, що за розглянутих вище умов економіка стає системою з невизначеністю, що самовідтворюється. Це проєктується і на конкурентну обстановку. Сучасна конкуренція набуває таких ознак:

1. Конкурентна боротьба перетворюється на гео економічну конкуренцію. Навіть ті фірми, які функціонують у межах тільки одного національного ринку, мають забезпечити підтримку своєї глобальної конкурентоспроможності, враховуючі можливість вторгнення на свій ринок потужніших іноземних конкурентів. Водночас для невеликих корпорацій знижуються бар'єри та розширюються можливості участі в глобальній

торгівлі, адже завдяки цифровим технологіям вони отримують можливість оперувати на глобальному рівні, перетворюючись на мікротранснаціональні.

2. Характерною є швидка зміна конкурентних позицій і розміщення сил.

3. Конкуренція має багатоаспектний характер, охоплюючи кілька сфер: витрати, якість, терміни, ноу-хау, створення ринкових бар'єрів, зміцнення фінансового стану тощо, які мають ураховуватися одночасно;

4. З'являються нові форми конкурентної боротьби, засновані не на стабільних порівняльних перевагах, а на виявленні або створенні тимчасових переваг, іноді шляхом цілеспрямованого підриву ринкової рівноваги.

5. Стрімко зростає роль нематеріальних активів [2; 3].

Можна констатувати, що зовнішнє середовище підприємства стає усе більш складним, динамічним і менш передбачуваним, висока турбулентність оточення перетворюється на постійно діючий і критично важливий чинник. Це означає, що корпорації змушені працювати у динамічній системі координат, де не діє багато традиційних правил ведення бізнесу, а отже, ймовірність криз суттєво зростає. У поєднанні з обмеженою раціональністю прийняття рішень це призводить до зниження імовірності досягнення цілей (рис. 1). Унаслідок цього традиційні методи організації діяльності підприємства, побудовані переважно на простій екстраполяції звичних тенденцій і підходів, втратили свою актуальність. Виникає об'єктивна необхідність у розробці нових підходів, які базуватимуться не лише на використанні минулого досвіду, а й повною мірою враховуватимуть сучасні реалії бізнесу й умови конкурентної боротьби. У відповідь на ці потреби з'являються системно орієнтовані підходи до організації діяльності, покликані забезпечити стійкий розвиток компаній у швидко змінюваних умовах.



Рис. 1. Чинники ускладнення функціонування підприємства в умовах невизначеності

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до сучасних уявлень, найбільшою мірою динамічним ринковим умовам відповідають організації, які характеризуються здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища зі збереженням своїх властивостей і функцій, що проявляється не стільки у стримуванні відхилень стану організації (статична стабільність), скільки у можливості його зміни у визначеному діапазоні (динамічна стабільність). Згідно

з законом необхідної розмаїтості Ешбі, для забезпечення стійкості системи набір управлінських реакцій має бути не менш багатим, ніж набір можливих станів бізнес-середовища [5]. Однак створення системи, яка б реалізовувала шлях природної системної еволюції, не є раціональним, оскільки потребує великих витрат часу та коштів, надлишкових потужностей, дуже високого рівня управлінської культури персоналу. Також виникає протиріччя з принципом побудови засобів технологічного оснащення, який вимагає підвищення продуктивності устаткування завдяки випуску однотипної продукції.

Відсутність деяких ступенів свободи в реальних системах компенсується на рівні управління, ефективність якого в сучасних умовах залежить від здатності знайти оптимальний компроміс між суперечливими вимогами рентабельності й організаційної гнучкості. Управління має ґрунтуватися на підтримці та стимулюванні процесу самоорганізації системи у складному середовищі, направляти цей процес у конструктивне русло, керувати ризиками та кризами, ймовірність яких зростає. Треба враховувати, що відповідно до закону ієрархічних компенсацій, сформульованому Є. Седовим на додаток до закону Ешбі, ефективне зростання розмаїтості на одному з рівнів структурної ієрархії завжди компенсується обмеженням розмаїтості на інших рівнях [6].

Очевидно, що більш жорстке середовище і пов'язані з ним зміни конкурентних стратегій ставлять нові вимоги до організації фінансової діяльності корпорацій, котра створює підґрунтя для їх виживання та розвитку, забезпечуючи відповідність наявних фінансових можливостей умовам, які склалися на ринку, та вибір найефективніших способів досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей. Сучасні корпорації, порівняно з підприємствами інших форм організації, мають складнішу фінансову систему. Значні масштаби діяльності та ієрархічна структура більшості сучасних корпорацій спричинюють високий ступінь функціональної деталізації фінансової служби, ускладнення стратегічного планування, інвестиційної діяльності й управління фінансовими ризиками. Наявність у корпорації розвиненої системи акціонерної власності призводить до виникнення особливих відносин за процедурами емісії акцій, формування структури капіталу й управління ним, зв'язків з акціонерами, дивідендної політики, а також до інтенсифікації операцій на фондовому ринку та в інших сегментах ринку капіталу та вимагає постійного удосконалення підходів до управління прибутковістю фінансових інструментів.

Глобалізація, цифровізація, а особливо неочікувана пандемія COVID-19 різко підняли ставки на корпоративні трансформації. За таких умов вивірені заходи, здійснені у фінансовій підсистемі корпорацій, мають вирішальне значення для розв'язання наявних проблем. Такі заходи для більшості корпорацій доцільно реалізовувати у три етапи:

1. Забезпечення безпеки та виживання бізнесу.
2. Стабілізація.
3. Відновлення й розвиток.

На першому етапі головним пріоритетом фінансового підрозділу корпорації є забезпечення платоспроможності на основі оптимізації грошових резервів. Ґрунтуючись на прогнозах продажів, необхідно спрогнозувати грошові надходження, зважаючи на те, що певна кількість клієнтів затримують платежі. У випадку нестачі оборотного капіталу слід розглянути можливості запозичень (кредитні лінії) або залучення капіталу (продаж цінних паперів, створення спільних підприємств тощо). Водночас необхідно шукати послаблення боргових зобов'язань, щоб покращити баланс. У разі потреби можливі агресивні обмеження на витрати для всієї організації. Також необхідно визначити пріоритети платежів та встановити чіткі показники звітності, за якими ліквідність має відстежуватись у режимі реального часу.

Другим важливим напрямом діяльності є прискорене впровадження у діяльність цифрових технологій, які стали основоположними для забезпечення безперервності бізнес-операцій. Зокрема, відбувається переорієнтація на взаємодію з клієнтами через цифрові канали та перехід до віддаленої роботи працівників, що вимагає інвестицій в IT-інфраструктуру, безпеку даних та прискорений перехід до хмари. Згідно з дослідженням McKinsey, значна кількість компаній-респондентів змогли забезпечити надзвичайно високі темпи цифрових перетворень, здійснивши їх у 20–25, а іноді й у 40 разів швидше, ніж вони вважали можливим до пандемії, завдяки чому назавжди усунули деякі з докризисних вузьких місць у віртуальних взаємодіях [7].

У нинішній період підвищеної невизначеності фінансові підрозділи мають розробити декілька сценаріїв подальшого розвитку, які повинні містити як макроекономічні, так і специфічні для компанії дані для виявлення основних ризиків. Прогнози також мають визначати наслідки другого порядку, наприклад географічний розрив ланцюга поставок, а також імовірні причини грошових втрат та прогнози платоспроможності клієнтів. Слід чітко визначити критичні значення показників та події, які можуть спричинити перехід від одного до іншого сценарію і потребуватимуть застосування певних фінансових заходів. Зокрема, необхідно встановити ті ключові показники ефективності, досягнення яких сигналізує, що компанія виходить із кризової фази та переходить до етапу стабілізації. Усі ці показники мають відстежуватися й аналізуватися з допомогою програмного забезпечення з метою своєчасного реагування та моделювання нових сценаріїв [7–9].

Важливим напрямом роботи фінансового відділу є також розробка та реалізація дієвого плану комунікацій з:

- ✓ іншими підрозділами корпорації, зокрема щодо необхідності збереження й ефективного використання грошей і конкретної ролі кожного з бізнес-підрозділів в оптимізації грошових потоків;
- ✓ радами директорів та інвесторами щодо фактичних і прогнозних впливів кризи на компанію, дій, які вживаються для захисту бізнесу, ситуації з ліквідністю та будь-яких змін співвідношення зобов'язань і прибутків.

Другим після забезпечення виживання бізнесу етапом фінансових трансформацій корпорації має стати, як зазначалося, етап стабілізації. На цьому етапі найважливішими завданнями фінансового керівника стають такі:

1. Запровадження операційних покращень для підвищення продуктивності, зокрема:

- ✓ розробка нових продуктів і послуг для підвищення лояльності з боку вже існуючих клієнтів та залучення нових;
- ✓ оптимізація використання альтернативних каналів продажів і доставки, наприклад електронної комерції;
- ✓ зниження операційних витрат з одночасним збереженням гнучкості та можливості відновлення операцій у міру покращення ситуації;
- ✓ застосування цифрових технологій для забезпечення точної звітності, прийняття обґрунтованих рішень та безперервності бізнесу в поточній діяльності та будь-яких можливих майбутніх кризах.

2. Переоцінка інвестиційного портфеля та посилення балансу:

- ✓ проведення глибокої діагностики балансу: перевірка знецінення гудвілу, рефінансування боргу, скорочення термінів запасів, кредиторської та дебіторської заборгованості тощо; таке очищення балансу може розширити фінансову гнучкість компанії, зберігаючи концентрацію на ключових показниках; забезпечення швидкого переміщення людських і фінансових ресурсів на проекти та ініціативи, найбільш цінні для майбутнього корпорації;
- ✓ підтримання темпів досліджень і розробок для пришвидшення розширення під час відновлення;
- ✓ залучення нових співробітників із слабкіших компаній: технічних талантів, експертів із продажів, маркетингу, інноваційних продуктів та загального управління;
- ✓ перегляд критеріїв оцінки інвестицій, перехід від зосередження виключно на ефективності до врахування стійкості та стабільності;
- ✓ переосмислення операційної моделі корпорації, зокрема перегляд вимог до нерухомості через перехід працівників до дистанційної роботи;
- ✓ забезпечення ефективної комунікації з інвесторами та передача їм чіткого бачення, зрозумілих планів і цілей, а також реалістичних очікувань і показників;
- ✓ обґрунтування та реалізація оптимальної дивідендної політики.

3. Посилення ролі фінансового планування й аналізу, що передбачає запровадження нового підходу до фінансового планування та управління результатами діяльності, який дає змогу працювати в умовах невизначеності, швидко змінювати плани та дії, забезпечуючи при цьому стійкість організації. Команда фінансового планування має зосередитися на таких кроках:

- 1) отримання чіткого уявлення про вихідну позицію компанії з урахуванням рівня ліквідності, толерантності до ризику, історичних та поточних ринкових і фінансових тенденцій, а також потенційних майбутніх показників;
- 2) створення бази фактів і використання її для розробки низки сценаріїв подальшого розвитку. Це можуть бути, зокрема: найкращий випадок (оптимістичний); найгірший випадок (песимістичний); інерційний випадок (продовження поточної траєкторії); найбільш імовірний випадок. Кожен сценарій має бути оцінений за трьома вимірами: глибина спаду, тривалість спаду та час, необхідний для відновлення;
- 3) узгодження фінансового плану з напрямом подальшого розвитку корпорації. Залежно від рівня проблем, з якими стикається корпорація, цей розвиток може зосередитися на підтримці існуючого бізнесу та якнайшвидшому відновленні операцій або на реструктуризації компанії, щоб відповідати мінливому попиту, або на зміні бізнес-моделі для задоволення нових груп клієнтів, або на створенні абсолютно нового бізнесу;
- 4) узгодження набору найкращих дій і заходів, що передбачає також визначення методів їхньої реалізації та забезпечення відстеження їхньої ефективності у кількох часових горизонтах;
- 5) визначення набору та методики розрахунку ключових цільових індикаторів, на основі яких можливо коректно сформулювати та реалізовувати фінансову стратегію, швидко коригувати й адаптувати прогнози та фінансові плани, а також об'єктивно оцінювати якість управління фінансами за конкретний період функціонування корпорації [7–9].

На третьому етапі посткризового відновлення корпорації фінансова діяльність має зосередитися на досягненні стратегічних конкурентних переваг. Основними стратегічними кроками, які найбільше впливають на здатність компанії значно випереджати ринок, є:

1. Динамічний перерозподіл ресурсів, що передбачає перегляд інвестиційного портфеля та реструктуризацію бізнес-одиниць для реалізації повного потенціалу кожної з них.

2. Злиття та поглинання, яке може бути використане як інструмент управління кризою (наприклад, шляхом продажу деяких підрозділів для більшої концентрації бізнесу) та перерозподілу капіталу на потреби високого пріоритету (наприклад, отримання доступу до нових продуктів, географії чи ланцюга поставок через придбання бізнес-одиниць).

3. Створення нових ніш і можливостей зростання. У сучасних умовах забезпечення такої реакції передбачає розвиток адаптивності (властивості пристосування до зовнішнього середовища) та інноваційності (здатності обновлятися) системи корпорації. Адаптивність забезпечується створенням гнучкої технічної бази, а інноваційність спирається на здатність освоювати новачі у сфері продуктів і послуг, у сфері процесів виробництва та/або обслуговування, в організаційній структурі корпорації та її підрозділів, у психології та поведінці працівників.

За сучасних умов вибухове зростання інновацій та підприємництва пов'язане, у першу чергу, із запровадженням революційних цифрових технологій. Криза COVID-19 додатково підвищила стратегічну важливість технологій як найважливішого компонента бізнесу, а не лише джерела ефективності витрат. Завдяки високим постійним витратам і граничним витратам, близьким до нуля, збільшення обсягів спричиняє швидке зростання прибутковості й може посилюватися мережевими ефектами з боку попиту, створюючи динаміку «переможець отримує все».

4. Зміни у підходах до стратегічного фінансового планування:

- 1) відділення концептуального опрацювання стратегії від її конкретизації у фінансових планах, що усуває необхідність детальних розрахунків на надмірну перспективу;
- 2) прийняття невизначеності та більш високого рівня ризику;
- 3) побудова циклів планування на основі зворотного зв'язку намірів і виконання, ритми яких можуть відрізнятися. Деякі (для експериментів із функціями, повідомленнями, методами тощо) є дуже короткими: проект може бути за-

пущений, виконаний, оцінений та замінений протягом кількох тижнів. Інші (наприклад, інфраструктура для ІТ-систем або баз даних) – тривалі: збірка може зайняти кілька років. Корпорації повинні навчитися керувати довгими і короткими циклами планування одночасно.

Зазначені перетворення покликані забезпечити творчу реакцію корпорації на динамічні зміни зовнішнього середовища. Водночас їх реалізація ускладнює корпоративну систему і вимагає великих ресурсних витрат. Тому виключно важливою є реалізація трансформацій, спрямованих на універсалізацію процесів і процедур діяльності підприємства. Стандартизація правил, рутинних процесів, процедур, шаблонів документів допомагає забезпечити вираш темпу розвитку та вивільнення системних ресурсів. Зокрема, доцільними є:

1. Автоматизація рутинних процесів фінансової діяльності: зберігання документів, резервне копіювання онлайн, керування документами, створення звітів, забезпечення віддаленої роботи.

2. Активне використання фінансових програм та мікросервісів; поширення хмарних технологій у фінансовій діяльності, зокрема у ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства) – комплексних інформаційних системах для управління усіма ключовими аспектами діяльності корпорацій.

3. Упровадження у фінансовій діяльності цифрової аналітики.

Зазначені трансформації знижують складність і вартість технологій, не жертвуючи функціональністю завдяки тому, що усувають фактор людської помилки, підвищують якість та точність даних, заощаджують час, збільшують ефективність і продуктивність, знижують організаційні витрати й витрати на зберігання, підвищують внутрішню прозорість [7–9].

Ще однією важливою складовою фінансового успіху корпорацій у сучасних умовах стає людський капітал, адже талант стає найважливішим активом компанії, величезним прихованим елементом корпоративного балансу. Корпораціям знадобиться, щоб співробітники фінансових департаментів були більш гнучкими та відкритими, ніж коли-небудь. Робота в майбутньому передбачатиме міжфункціональні команди та постійну співпрацю. Кожному знадобиться більше технічної грамотності, але набагато важливішою стане розробка нової парадигми, яка дозволить подолати традиційне протистояння між майбутнім зростанням і поточною прибутковістю та привнесе елементи так званого мислення нової економіки в усталені організації та культури. Працівники мають навчитися швидше рухатися, більше експериментувати, постійно вчитися і пристосовуватися до несподіваного. Основним атрибутом корпоративних фінансів стає гнучкість як ключова складова творчого підходу до керування кожною бізнес-одиницею.

Очевидною для фінансового керівників стає важливість навчання, як тактичного, у процесі внесення конкретних змін у бізнес (які технології і як упроваджувати), так і організаційного (як керувати змінами у темпі, що значно перевищує темпи попереднього досвіду). Обидва типи навчання будуть вирішальними в майбутньому, оскільки темпи змін навряд чи сповільняться.

Висновки. В останні роки відбулися радикальні зміни в характері конкуренції. Вона стає всеохопною і всепроникною, одночасно тотальною та індивідуальною. В умовах, що склалися, відкритість національних ринків та висока швидкість поширення нововведень вимагають від корпорацій, незалежно від географічного місця їхнього розташування, забезпечення глобальної конкурентоздатності, підвищуючи тим самим необхідний рівень різноманіття корпоративних стратегій, спрямованих на формування конкурентних переваг.

Нові, відповідні сучасним умовам ідеологія та практика корпоративних фінансів ще не склалися і мають перехідний характер, однак відбувається безумовна інтеграція фінансової стратегії як основної підсистеми у стратегічній концепції управління корпорацією. Фінансова складова системи стратегічного управління надає аналітичну основу для розробки і контролю реалізації конкурентної стратегії, оскільки основні стратегічні рішення стосуються здійснення інвестицій. У рамках фінансової системи формулюються критерії виконання довгострокових планів, враховуються й оцінюються всі змінні величини, які можуть впливати на досягнення довгострокових

цілей. Отже, фінансова діяльність зв'язує воедино всі складові системи забезпечення конкурентоздатності корпорації.

Вплив зовнішнього середовища на фінансову систему корпорації має внутрішньо суперечливий подвійний характер, вимагаючи одночасної диверсифікації та універсалізації процесів і процедур фінансової діяльності. При цьому, ґрунтуючись на висновках щодо оптимального поєднання цих двох напрямів трансформацій, можна стверджувати, що диверсифікація методів і технологій більш ефективна у сфері стратегічного фінансового управління, а універсалізація – для рутинних процесів фінансової діяльності.

Фінансові стратегії корпорацій перебувають у постійному розвитку в умовах економічного середовища, яке швидко і не завжди передбачувано змінюється. Тому подальші дослідження авторки спрямовуватимуть на вивчення конкретних напрямів і механізмів трансформації корпоративних фінансових стратегій, пошук шляхів адаптації західного досвіду до вітчизняних умов, розроблення практичних рекомендацій щодо внесення змін у фінансову складову конкурентних стратегій українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. Київ: Основи, 1997. 390 с.
2. Atkinson R. D., McKay A. S. Digital prosperity: understanding the economic benefits of the information technology revolution. Information Technology & Innovation Foundation. 2007. URL: <https://itif.org/publications/2007/03/13/digital-prosperity-understanding-economic-benefits-information-technology>
3. Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy / Manyika J. et al. McKinsey Global Institute, 2014. 167 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Globalization/Global%20flows%20in%20a%20digital%20age/MGI%20Global%20flows%20in%20a%20digital%20age%20Executive%20summary.ashx>
4. Global Financial Stability Report. COVID-19, Crypto, and Climate: Navigating Challenging Transitions. International Monetary Fund. October 2021. 99 p. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/books/082/465808-9781513595603-en/465808-9781513595603-en-book.xml>.
5. Ashby W. R. An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall, 1956. 295 p. URL: <http://pcp.vub.ac.be/books/IntroCyb.pdf>
6. Седов Е. Информационно-энтропийные свойства социальных систем. *Общественные науки и современность*. 1993. № 5. С. 92–100.
7. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. McKinsey & Company Survey. October 5, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
8. Crunch time V: Finance 2025 (Our predictions). Deloitte Development LLC. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance-transformation/us-ft-crunch-time-V-finance-2025.pdf>
9. The new CFO mandate: Prioritize, transform, repeat. Survey / Agrawal A. et al. McKinsey & Company. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-cfo-mandate-prioritize-transform-repeat>

References

1. Porter, M. E. (1997). *Stratehiia konkurentsii [Competitive Strategy]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
2. Atkinson, R. D., McKay, A. S. (2007). Digital prosperity: understanding the economic benefits of the information technology revolution. *Information Technology & Innovation Foundation*. Retrieved from <https://itif.org/publications/2007/03/13/digital-prosperity-understanding-economic-benefits-information-technology>
3. Manyika, J., Bughin, J., Lund, S., Nottebohm, O., Poulter, D., Jauch, S., & Ramaswamy, S. (2014). Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect

- the world economy. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Globalization/Global%20flows%20in%20a%20digital%20age/MGI%20Global%20flows%20in%20a%20digital%20age%20Executive%20summary.ashx>
4. Global Financial Stability Report. COVID-19, Crypto, and Climate: Navigating Challenging Transitions. International Monetary Fund. October 2021. 99 p. Retrieved from <https://www.elibrary.imf.org/view/books/082/465808-9781513595603-en/465808-9781513595603-en-book.xml>
 5. Ashby W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall. Retrieved from <http://pcp.vub.ac.be/books/IntroCyb.pdf>
 6. Sedov, E. (1993). Informatsionno-entropiinye svoistva sotsialnykh sistem [Informational and entropic properties of social systems]. *Obshchestvennyie nauki i sovremennost – Social sciences and modernity*, 5, 92–100 [in Russian].
 7. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. (2020). *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>.
 8. Crunch time V: Finance 2025 (Our predictions). (2018). *Deloitte Development LLC*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance-transformation/us-ft-crunch-time-V-finance-2025.pdf>
 9. Agrawal, A., Chandra, K., Prakash, P., & Seth, I. (2018). The new CFO mandate: Prioritize, transform, repeat. Survey. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-cfo-mandate-prioritize-transform-repeat>

Посилання на статтю:

Артем'єва І. О., Мельничук І. О. Фінансові аспекти конкурентних стратегій корпорацій у сучасних умовах. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. № 3-4. 2022. С. 94–103. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2022.10

Link to the article:

Artemieva, I., & Melnychuk, I. (2022). Finansovi aspekty konkurentnykh stratehii korporatsii u suchasnykh umovakh [Financial aspects of competitive strategies of corporations in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 3-4, 94–103. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2022.10 [in Ukrainian].