

шинобудівного підприємства дає змогу визначити оптимальні рішення, через упровадження яких досягається мінімізація невизначеності у прогнозах успішності реалізації диверсифікаційної політики машинобудівних підприємств, пов'язаної із виробничими процесами, що проходять на підприємствах в умовах кризи.

Література

1. Мних О. Б. Диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств при загостренні соціально-фінансової кризи: вітчизняний і зарубіжний досвід / О. Б. Мних, Я. І. Дядько, І. М. Давидович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 3. – С. 262–266.
2. Цюгла О. О. Диверсифікація діяльності як спосіб активізації інноваційного розвитку підприємства в кризовий період / Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С. 431–436.
3. Филиппов А. В. Диверсифікація як спосіб підвищення адаптивних якостей підприємства / А. В. Филиппов // Вісник Донецького університету. Серія «Економічні науки». – 2000. – № 2. – С. 72–76.
4. Шифріна Н. І. Класифікація активів підприємства за рівнем ліквідності / Н. І. Шифріна // Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 348–350.
5. Шишкін В. О. Управління диверсифікацією підприємств / В. О. Шишкін // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємство». – 2006. – № 4. – С. 399–401.
6. Язлюк Б. Управління диверсифікацією в контексті реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії розвитку підприємств / Б. Язлюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4(29). – С. 86–91.
7. Hamel, G. Strategic intent / G. Hamel, C. K. Prahalad // Harvard Business

Review. – 1989. – Vol. 67. – No. 3. – May–June. – P. 215–232.

8. Markides, C. C. Related Diversification – Core Competences and Corporate Performance / C. C. Markides, P. J. Williamson // Strategic Management Journal. – 1994. – Vol. 15. – P. 149–165.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2013

References

1. Mnych, O.B. (2009). Diversification of engineering enterprises during exacerbation of social and financial crisis: domestic and foreign experience. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2009, no. 5, pp. 262–266 (in Ukr.).
2. Tsohla, O. (2011). Diversification activities as a way to enhance the development of innovative enterprises in the crisis period. *Journal of the National University «Lviv Polytechnica»*, 2011, no. 714, pp. 431–36 (in Ukr.).
3. Filipov, A.V. (2000). Diversification as a way of improving the adaptive qualities of enterprise. *Bulletin Donetsk University «Economics Series»*, 2000, no. 2, pp. 72–76 (in Ukr.).
4. Shyfrin, N. (2011). Classification of assets of the company in terms of liquidity. *Business Economics. Journal of Transport Economics and Industry*, 2011, no. 34, pp. 348–50 (in Ukr.).
5. Shyshkin, V.A. (2006). Office of diversification enterprises. *State and Regions. Series «Economics and Entrepreneurship»*, 2006, no. 4, pp. 399–401 (in Ukr.).
6. Yazlyuk, B. (2010). Management of diversification in the context of investment and innovation strategy of enterprises. *Galician Economic Journal*, 2010, no. 4 (29), pp. 86–91 (in Ukr.).
7. Hamel, G., Prahalad C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 1989, Vol. 67, no. 3, pp. 215–32.
8. Markides, C.C., Williamson, P.J. (1994). Related Diversification – Core Competences and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 1994, Vol. 15, pp. 149–65.

Received 17.01.2013

УДК 339.92:330.87

М. С. Хаванова
аспірант, Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
marynasl@yandex.com

МЕТОДИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. *Методи фінансової стратегії є системами взаємопов'язаних дій, спрямованих на вирішення загальних і конкретних завдань, що виникають на стадіях розробки, реалізації та коригування фінансової стратегії. Ефективна реалізація методів дає змогу підприємству отримувати більш точні дані про майбутні тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища та формувати фінансову стратегію з урахуванням цих тенденцій. У статті досліджено основні методи, що на етапі реалізації стратегії дозволяють коригувати її напрями, а також вирішувати інші завдання, які дають підприємству конкурентну перевагу.*

Ключові слова: *фінансова стратегія, методи, планування, прогнозування, моделювання, сценарії.*

М. С. Хаванова

аспірант, Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Украина

МЕТОДЫ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. *Методы финансовой стратегии являются системами взаимосвязанных действий, направленных на решение общих и конкретных задач, возникающих на стадиях разработки, реализации и корректировки финансовой стратегии. Эффективная реализация методов позволяет предприятию получать более точные данные о будущих тенденциях развития внешней и внутренней среды и формировать финансовую стратегию с учетом этих тенденций. В статье исследованы основные методы, которые на этапе реализации стратегии дают возможность корректировать ее направления, а также решать многие другие задачи, обеспечивая предприятию конкурентное преимущество.*

Ключевые слова: *финансовая стратегия, методы, планирование, прогнозирование, моделирование, сценарии.*

Maryna S. Khavanova

Ph.D. Student, Kiev National Economic University named by Vadym Hetman, Ukraine

METHODS OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL STRATEGY

Abstract. *Financial strategy methods are systems of interrelated actions to address the general and specific problems that arise during the development, implementation and adjustment of the financial strategy. Methods efficient implementation allows the company to obtain more accurate data on the future trends in the external and internal environment and to form their financial strategy reflecting these trends. This article reveals the basic methods that help to achieve effectiveness on stage of strategy implementation and to adjust its directions, as well as to solve many other tasks, which give the company a competitive advantage.*

Key words: *financial strategy; methods; planning; forecasting; modeling; scenarios.*

JEL classification: B41, G32, L10

Постановка проблеми. Розробка фінансової стратегії – необхідна умова розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Ця процедура є трудомісткою, проте її значущість для підприємства набагато перевищує витрати на її проведення. В економічній літературі процес створення стратегії підприємства визначається різними термінами, серед яких найчастіше використовуються «розробка», «вироблення», «формування» або «формування» фінансової стратегії.

Цей процес розглядають у зв'язку зі стратегічним управлінням та стратегічним фінансовим плануванням. Технологія розробки фінансової стратегії, її коригування, отримання інформації про сучасний стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та побудова прогнозів відносно майбутнього, а також багато інших дій проводяться за допомогою спеціальних методів фінансової стратегії.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для розробки стратегії (як на основі класичних підходів – Ансофф І. (*Ansoff I.*) [1], Портер М. (*Porter M.*) [2], Друккер П. (*Drucker P.*) [3], так і сучасних (еконофізичних) – Мантегна Р. (*Mantegna P.*), Стенлі Г. (*Stanley H.*) [4]), необхідно вирішити одне завдання – виявити ключові проблеми-фактори, що впливають на розвиток підприємства, а також визначити шляхи їх використання для підвищення ефективності роботи. Сьогодні провідні економісти у своїх дослідженнях явно чи неявно спираються на методи відкритих нелінійних систем і нову сферу наукового знання – «еконофізику». Вони розглядають підприємства як відкриту фінансово-економічну структуру, що розвивається на основі нелінійних законів та підпорядковується загальним еволюційним закономірностям складних нерівноважних систем. Проте перелік методів розробки ефективних фінансових стратегій, а також критеріїв, які є доцільними в контексті довгострокового фінансового планування діяльності великої компанії, досі не визначено.

Калабашкін В. Л. вважає, що методи розробки фінансової стратегії є сукупністю заходів, способів дослідження та відтворення їх у системі економічних відносин [5, с. 47]. Ілишева Н. Н. розуміє під ними систему дій, спрямованих на формування і розробку фінансової стратегії [6]. За думкою Саркісова С. Е., поняття «метод» є способом досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання [7, с. 382]. Виходячи з цього, метод фінансової стратегії можна визначити як спосіб досягнення її цілей та завдань, спрямованих на формування і розподіл фінансових ресурсів, забезпечення фінансової безпеки та підвищення якості фінансової діяльності.

Оскільки спосіб досягнення цілей і вирішення завдань фінансової стратегії включає всю сукупність дій на різних стадіях фінансової стратегії, зокрема на етапах її розробки та реалізації, він є надто широким поняттям і не придатним для використання. Цей спосіб може виражатися в сукупності дій, спрямованих на досягнення конкретної мети (завдання), які зумовлені процесом розробки або реалізації фінансової стратегії. При цьому в перелік методів фінансової стратегії необхідно включати не всі дії з розробки і впровадження фінансової стратегії, а лише ті, що мають механізм реалізації та можуть бути застосовані різними підприємствами. Отже, метод фінансової стратегії є системою взаємопов'язаних дій, які спрямовані на вирішення загальних і конкретних завдань, що виникають на стадіях розробки, реалізації та коригування фінансової стратегії.

Деякі автори виділяють такі групи методів фінансової стратегії: методи розробки, реалізації, вибору і просто методи фінансової стратегії, враховуючи наявність декількох її стадій. Цей поділ не є доцільним, оскільки, по суті, автори пишуть про ті самі методи фінансової стратегії. Будь-який із них може бути ефективно використаний на кожній стадії фінансової стратегії.

Нині в економічній літературі представлені різні методи фінансової стратегії. Хоминч І. П. виділяє методи фінансового аналізу; прогнозування; експертизи фінансових ринків; фінансового моделювання; стратегічного фінансового планування [8, с. 19]. Горемікін В. А. та Богомолів О. А. до методів фінансової стратегії відносять: факторний аналіз; розрахунково-конструктивний; моделювання; сценаріїв; типових матриць; експертний; порівняльний; метод аналізу ліквідності та ін. [9, с. 103]. Ілишева Н. Н. виділяє методи фінансового моделювання; стратегічного фінансового планування; довгострокового фінансового прогнозування [6].

Мета статті – дослідження основних методів фінансової стратегії з метою надання можливості підприємству отримувати більш точні дані про майбутні тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища і формувати фінансову стратегію з урахуванням цих тенденцій.

Основні результати дослідження. Для розробки фінансової стратегії може бути застосована достатньо велика кількість різних методів, але першочерговими з них є методи стратегічного фінансового планування; фінансового прогнозування; фінансового моделювання; сценаріїв.

Фінансова стратегія тісно пов'язана із фінансовим плануванням як з однією із функцій управління підприємством. Стратегічне фінансове планування як метод фінансової стратегії є похідним елементом функції управління, спрямованим на вироблення фінансових планів організації, за якими буде формуватися її фінансова діяльність у довгостроковому періоді. Стратегічне фінансове планування, з одного боку, знижує рівень невизначеності результатів розвитку, дозволяє робити достовірний прогноз стосовно майбутнього системи, а з другого – виконує функцію механізму навчання, відбору ефективних рішень, накопичення корисного досвіду [10]. Окрім того, стратегічне фінансове планування покликане на основі планування різних аспектів фінансової діяльності розробляти цілі та завдання власне фінансової стратегії, а також можливі варіанти їх досягнення.

Враховуючи, що під плануванням можна розуміти процес розробки і прийняття цільових настанов у кількісному та якісному вираженні, визначення шляхів найбільш ефективного досягнення цілей, стратегічне фінансове планування як метод фінансової стратегії є процесом розробки цілей і завдань фінансової стратегії та варіантів їх досягнення в довгостроковому періоді. Як відомо, об'єкт фінансового планування – це рух грошових потоків компанії. Натомість об'єктом стратегічного фінансового планування є: формування та підтримка фінансової рівноваги компанії; формування і розподіл фінансових ресурсів; ефективність управління фінансовою діяльністю.

Можна виділити такі основні завдання методу стратегічного фінансового планування: планування заходів щодо покращення системи управління фінансовою діяльністю; визначення сукупності інвестиційних можливостей підприємства; планування джерел залучення капіталу та їх вартості; визначення напрямів інвестування; оцінка ефективності використання капіталу; підтримка рівноваги між джерелами й об'єктами інвестування з урахуванням фінансових резервів для зменшення ризиків невизначеності майбутнього.

Завдання стратегічного фінансового планування як методу фінансової стратегії, на думку Ілишевої Н. Н., полягає у визначенні темпів розширеного відтворення та виробленні довгострокової фінансової політики для досягнення цілей організації [6]. Ключове завдання цього методу полягає у планомірній розробці етапів розвитку економічної системи [10, с. 28].

Процес реалізації методу передбачає: планування варіантів фінансової звітності підприємства; планування обсягу реалізації продукції та бюджету надходжень грошових ресурсів; розробку планів зовнішнього фінансування з урахуванням оптимальної структури капіталу; планування вкладення інвестицій у різні проекти; встановлення цілей фінансової діяльності; визначення обсягу необхідних ресурсів і джерел їх отримання; вибір механізму залучення коштів з урахуванням рівня рентабельності.

Застосування методу дозволяє розробити систему фінансових планів, що містить дані про цілі й завдання фінансової стратегії, а також кількісні та якісні показники для реалізації її положень. При цьому, у стратегічному фінансовому плані слід закласти такі показники: ступінь виправданого ризику; оптимальний строк реалізації проектів; мінімальний прибуток і рівень доходу на вкладений у проект капітал; максимальний обсяг інвестицій; обсяг ресурсів, що спрямовується на впровадження коротко- та довгострокових проектів; масштаб проектів порівняно із організаційними і фінансовими можливостями підприємства.

Основа вищезазначеного методу становить фінансове прогнозування. Процес прогнозування є ключовим для планування та полягає у формуванні судження про вірогідність певного стану ділової активності в разі вибору певного варіанту господарювання в умовах обмеження ресурсів та факторів впливу на кінцевий результат. Як метод фінансової стратегії він є процесом створення можливих версій розвитку фінансів підприємства і параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, що на них впли-

вають, з метою ефективної розробки фінансової стратегії [11, с. 36].

Отже, до завдань методу слід віднести аналіз тенденцій розвитку наявних факторів діяльності підприємства і надання достовірних даних про майбутній стан його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення на цій основі обсягів необхідних фінансових ресурсів, оптимальних джерел їх отримання, найкращих об'єктів інвестування тощо. Цей метод дуже важливий для процесу розробки фінансової стратегії, оскільки дозволяє зменшити ризики невизначеності й отримати необхідні базові дані для вироблення портфеля альтернативних стратегій.

Третім ключовим методом фінансової стратегії є фінансове моделювання, що передбачає вивчення властивостей об'єкта на основі побудови його моделі. На цьому методі базується метод прогнозування фінансового результату діяльності на визначену перспективу [12]. По суті, завдяки використанню означеного методу можна побудувати модель реального об'єкта, де повною мірою відображені ті його властивості й параметри, які справляють вирішальний вплив на результати функціонування. Фінансова модель повинна бути основою для прийняття ефективних рішень щодо вибору параметрів об'єкта управління, найбільш доцільних для визначених умов. Об'єктом методу можуть бути процеси, дії, проекти, діяльність підприємств та організацій, а також власне фінансова стратегія. На думку Старовойтова М. К., розробку моделі фінансової стратегії компанії варто вбудувати в роботу з підготовки та реалізації загальної стратегії компанії [13]. Метод фінансового моделювання можна використовувати при виборі однієї з числа альтернативних фінансових стратегій.

Застосування методу дозволяє вирішити ряд завдань, серед яких: виявлення найбільш проблемних зон у діяльності підприємства з позицій його стратегічних завдань; визначення темпів стійкого зростання, а також необхідності й способів підвищення темпів росту в разі зміни зовнішньо- та внутрішньофірмових факторів; розробка різних варіантів зростання; досягнення збалансованого збільшення продажів, активів і власного капіталу; обґрунтування параметрів фінансової стратегії для забезпечення росту продажів з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Загалом, завдання вказаного методу полягає у створенні такого аналогу реального об'єкта, у якому були б відображені ті його властивості та параметри, які вирішальним чином впливають на результати підприємства.

Фінансове модулювання дозволяє сформулювати стратегічну модель обраного об'єкта, яка може бути використана з метою обґрунтування довгострокових перспектив розвитку системи, встановлення й узгодження цілей для різних горизонтів планування, визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення окреслених цілей, вироблення політики формування та використання ресурсного потенціалу та ін. [14, с. 132].

Методом фінансової стратегії є також метод сценаріїв, сутність якого полягає у складанні й вивченні сценаріїв розвитку найбільш важливих для підприємства процесів і побудові на цій основі аналітичних даних, що необхідні для розробки та реалізації фінансової стратегії. Упроваджується метод через побудову сценаріїв – опис процесів приблизного перебігу подій, аби зосередити увагу на причинно-наслідкових відносинах і ключових моментах їх розвитку, що потребують прийняття відповідних рішень [7, с. 694].

Сценарій містить характеристики дій, факторів та подій, що забезпечують досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства, а також окреслення можливих наслідків для організації. У цьому методі використовується докладний опис об'єкта, що робить його відмінним від прогнозування, де наголос ставиться на кількісних показниках. Об'єктами методу виступають підприємство, важливі фактори навколишнього середовища, функціональна зона діяльності тощо. Зазвичай керівник може обрати один із декількох вироблених альтернативних сценаріїв стратегічних дій. Важливо забезпечити несуперечливість вихідних даних при розробці різних сценаріїв.

При реалізації методу сценаріїв можливе застосування й інших фінансових методів, наприклад, якісного або кореляційного аналізу, експертного, розрахунково-конструктивного, екстраполяції трендів, інтервального прогнозування тощо. Сценарій, який готується групою експертів, виглядає як узгоджений текст, що містить не тільки роздуми, що допомагають не загубити інформацію, яку неможливо врахувати у формальній моделі, а й результати кількісного техніко-економічного або статистичного аналізу із попередніми висновками. Таким чином реалізується метод [15].

Для фінансової стратегії вищезазначені методи можна вважати основними. Водночас, існують інші методи, які доцільно застосовувати на окремих стадіях розробки та реалізації фінансової стратегії.

Висновки. Головним завданням суб'єкта розробки і реалізації стратегії є знаходження балансу застосування перелічених методів, який не тільки дозволить залучити трудові та фінансові ресурси, а й надасть можливість підприємству отримувати більш точні дані про майбутні тенденції розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища та сформулювати на їх основі фінансову стратегію. Застосування проаналізованих методів фінансової стратегії на етапі її реалізації дозволяє вчасно й ефективно коригувати напрями стратегії, а також приймати оптимальні рішення, які забезпечують підприємству конкурентну перевагу.

Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; пер с англ. под ред. Петрова А. Н. – СПб. : Питер, 2011. – 344 с.
2. Портер Е. М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Е. М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
3. Друкер П. Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : И.Д.Вильямс, 2007. – 336 с.
4. Мантенья Р. И. Введение в эконофизику. Корреляции и сложность в финансах / Р. И. Мантенья, Г. Ю. Стенли ; пер с англ. / Под ред. В. Я. Габескирия. – М. : Либрок, 2009. – 192 с.
5. Калабашкин В. Л. Финансовая стратегия промышленной корпорации и инструменты ее реализации / В. Л. Калабашкин : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10. – М., 2002. – 614 с.
6. Ильшьева Н. Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ / Н. Н. Ильшьева, С. И. Крылов // Финансы и кредит. – 2004. – № 17. – С. 37-39.
7. Саркисов С. Э. Менеджмент. Словарь-справочник / С. Э. Саркисов. – М. : Анкил. – 2005. – 579 с.
8. Хоминч И. П. Финансовая стратегия компаний / И. П. Хоминч. – М. : Рос. экон. акад., 1998. – 414 с.
9. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия / В. А. Горемыкин, О. А. Богомолов. – М. : Финансы, 2001. – 543 с.
10. Сухарев О. Стратегия формирования конкурентоспособного типа воспроизводства (качество экономического роста) / О. Сухарев // Инвестиции в России. – 2004. – № 10. – С. 42-46.
11. Стяжкина В. Использование статистических методов в инвестиционном прогнозировании / В. Стяжкина, Д. Лапшин // Инвестиции в России. – 2004. – № 7. – С. 29-32.
12. Нестерова А. Как разработать финансовую стратегию / А. Нестерова // Финансовый директор. – 2007. – № 4. – С. 24-25.
13. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Высшая школа, 2002. – 325 с.
14. Улезко А. В. Стратегия формирования и тактика использования ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий / А. В. Улезко. – Воронеж : Воронеж, 2004. – 286 с.
15. Копылов А. В. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.05.00 «Международное хозяйство и международные экономические отношения» / Копылов Алексей Владимирович ; Волгоград. гос. ун-т. – Волгоград, 2001. – 131 с.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2012

References

1. Ansoff, I. (2011). *Strategic Management. The classic edition*. Saint-Petersburg: Peter, 2011. 344 p. (in Rus.).
2. Porter, M. (2006). *Competitive Strategy. Method for analyzing industries and competitors*. Moscow: *Harvard Business Review*, 2006. 454 p. (in Rus.).
3. Drucker, P. (2007). *Epoch gap: Orientation for our changing society*. Moscow: I.D.Vilyams, 2007. 336 p. (in Rus.).
4. Mantegna R.I., Stanley, H.E. (2009). *Introduction to Econophysics. Correlations and Complexity in Finance*. Moscow: Librokom, 2009. 192 p. (in Rus.).
5. Kalabashkin, V.L. (2002). *Financial strategy of industrial corporation and its implementation tools. Dis. to obtain a scientific degree of Ph.D.* Moscow, 2002. 614 p. (in Rus.).
6. Ilysheva, N.N., Krylov, S.I. (2005). *Financial strategy of the organization: the concept, content and analysis. Finance and Credit*, 2004, no. 17, pp. 37–39 (in Rus.).
7. Sarkisov, S. (2005). *Management*. Moscow: Ankil, 2005. 579 p. (in Rus.).
8. Hominch, I. (1998). *Financial strategy*. Moscow: RAN, 1998. 414 p. (in Rus.).
9. Goremykhin, V. (2001). *Economic strategy*. Moscow: Filin, 2001. 543 p. (in Rus.).
10. Sukharev, O. (2004). *Strategy of a competitive type of reproduction forming (the quality of economic growth). Investment in Russia*, 2004, no. 10, pp. 42–46 (in Rus.).
11. Stiyazhkina, V., Lapshyn, D. (2004). *Using statistical methods to predict the investment. Investment in Russia* 2004, no. 7, pp. 29–32 (in Rus.).
12. Nesterova, A. (2007). *How to develop a financial strategy. Financial Director*, 2007, no. 4, pp. 24–25 (in Rus.).
13. Starovoitov, M.K., Fomin, P.A. (2002). *Practical tools to organize an industrial enterprise management*. Moscow: High School, 2002. 325 p. (in Rus.).
14. Ulezko, A.V. (2004). *Strategy formation and tactics of using the resource potential of the agricultural enterprises*. Voronezh, 2004. 286 p. (in Rus.).
15. Kopylov, A.V. (2001). *Formation and evaluation of enterprise's strategic resources. Dis. to obtain a scientific degree of Ph.D.* Volgograd, 2001. 131 p. (in Rus.).

Received 18.12.2012