

УДК 338.48

Кіктенко О.В.

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

Буря В.В.

студентка кафедри менеджменту, спеціальності
«Менеджмент організації та адміністрування»
Класичного приватного університету

Kiktenko Oksana

Doctor of Public Administration, Assistant Professor,
Professor of Department of Public Administration
and Land Management
Classic Private University

Buria Viktoriia

Student of the Management Department,
Major «Management of Organization and Administration»
Classic Private University

МЕХАНІЗМИ ПОЛІПШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

MECHANISMS FOR IMPROVING THE FINANCIAL STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Статтю присвячено механізму фінансової стратегії розвитку підприємства. Розглянуто основні складники та об'єкти фінансової стратегії підприємства. Визначено шляхи поліпшення фінансової стратегії підприємства, а також розглянуто методи фінансової стратегії підприємства, які необхідні для поліпшення внутрішньої збалансованості фінансової стратегії підприємства. Розглянуто сутність фінансової стратегії, етапи її розроблення, основні завдання, які вона вирішує, роль та значення фінансової стратегії у загальній стратегії підприємства. Обґрунтовано важливість формування фінансової стратегії для успішного функціонування підприємств у конкурентному ринковому середовищі, формування, підтримки та вдосконалення фінансової стратегії й розвитку існуючих, а також розроблення нових методичних підходів, які враховують сучасні особливості економічних перетворень в Україні, ефективність розбудови сучасного конкурентоспроможного сектору зі змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов сучасного ринку.

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

Статья посвящена механизму финансовой стратегии развития предприятия. Рассмотрены основные составляющие и объекты финансовой стратегии предприятия. Определены пути улучшения финансовой стратегии предприятия. Рассмотрены методы финансовой стратегии предприятия, которые необходимы для улучшения внутренней сбалансированности финансовой стратегии предприятия, сущность финансовой стратегии, этапы ее разработки, основные задачи, которые она решает, роль и значение финансовой стратегии в общей стратегии предприятия. Обоснована важность формирования финансовой стратегии для успешного функционирования предприятий в конкурентной рыночной среде, формирования, поддержания и совершенствования финансовой стратегии и развития существующих, а также разработки новых методических подходов, учитывающих современные особенности экономических преобразований в Украине, эффективность развития современного конкурентоспособного сектора с изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к внешним условиям современного рынка.

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

Article is devoted the mechanism of the financial development strategy of the enterprise. In which it is considered the main components and objects of financial strategy of the enterprise. Ways of improvement of financial strategy of the enterprise are defined. And also it is considered methods of financial strategy of the enterprise which are necessary for improvement of internal balance of financial strategy of the enterprise. It is considered essence of financial strategy, stages of its development, the main objectives which she solves. The role and value of financial strategy in the general strategy of the enterprise is considered. Reasonably importance of formation of financial strategy for

successful functioning of the enterprises in competitive market to the environment. Much attention in the conditions of modern economy is paid to a question of the mechanism of the financial development strategy of the enterprise, in modern conditions of economy of Ukraine. Growth of strategic management it is connected with the fact that it becomes weight means of maintaining competitiveness and acts as a considerable share for the enterprise. For ensuring stable social and economic growth and development of economy of Ukraine it is necessary to solve a number of pressing problems among which one of the main is increase in efficiency of use of financial resources of the enterprises. Its decision development of new methodical approaches which consider modern features of economic transformations in Ukraine demands the improvement and development existing and also. The analysis of results of macroeconomic indicators confirms existence of the certain shortcomings inherent in activity of the industrial enterprises during several last years, namely growth of receivables and payables of the enterprises, unreasonable increase in volumes of the obtained credits in comparison with release of industrial output, etc. at the same time in order that economic transformations which are directed to European integration and increases in social security of society entered steady long-term character, it is necessary to pay attention to rational use and distributions of financial resources of the enterprises in strategic aspect. Financial are one of the most important types of resources. Therefore researches of problems of strategic management of processes of their formation and use becomes priority scientific and practical a task that requires the solution in modern conditions.

Keywords: financial strategy, methods, planning, forecasting, modeling, scenarios, improvement, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Велика увага в умовах сучасної економіки приділяється питанню механізму фінансової стратегії розвитку підприємства. Зростання стратегічного управління пов'язане з тим, що воно стає ваговим засобом збереження конкурентоспроможності підприємства. Фінансова стратегія необхідна на підприємстві в умовах розвитку довгострокової перспективи. Розроблення стратегії займає багато часу, але її значущість для підприємства перевищує витрати на її проведення. В економічній літературі поняття «фінансова стратегія» неоднозначне, і визначити, хто з авторів дає найточніше, неможливо. Для забезпечення стабільного соціально-економічного зростання і розвитку економіки України необхідно вирішити низку нагальних проблем, серед яких однією з основних є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємств. Її вирішення вимагає вдосконалення й розвитку існуючих, а також розроблення нових методичних підходів, які враховують сучасні особливості економічних перетворень в Україні. Аналіз результатів макроекономічних показників свідчить про наявність певних недоліків, притаманних діяльності промислових підприємств, протягом декількох останніх років, а саме про зростання дебіторської і кредиторської заборгованості підприємств, необґрунтоване збільшення обсягів отриманих кредитів порівняно з випуском промислової продукції та ін. Разом із тим, для того щоб економічні перетворення, які спрямовані на євроінтеграцію та підвищення соціального забезпечення суспільства, набули стійкого довгострокового характеру, необхідно приділяти увагу раціональному використанню і розподілу фінансових ресурсів підприємств у стратегічному аспекті. Одним із найважливіших видів ресурсів є фінансові, тому дослідження проблем стратегічного управління процесами їх формування і використання стає пріоритетним науково-практичним завданням у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вивченню поняття «фінансова стратегія підприємства» приділяло увагу багато дослідників, зокрема Л.В. Дикань, Ю.В. Лукіна, Е.Н. Станіславчик, А.Д. Чандлер, А.М. Поддєрьогін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питання щодо фінансової стратегії підприємства розглядається в контексті стратегічного управління або фінансового менеджменту і має загальний характер. Але питанням розроблення фінансової стратегії підприємства як економічної системи не приділено належної уваги. Сьогодні потреба формування фінансової стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Аналіз багатьох публікацій показав, що науково-методичні підходи до формування фінансових стратегій і структуризації процесу їх розроблення потребують оновлення і подальшого розвитку як у науковому, так і в організаційно-практичному аспекті. Про це свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування фінансової стратегії, принципів його здійснення, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різні характеристики підприємств.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є аналіз теоретико-методологічних питань формування механізму поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства й обґрунтування її місця та значення у загальній системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Фінансова діяльність підприємства в усіх її формах не може зводитися тільки до задоволення його фінансових потреб. Стратегія підприємства, охоплюючи всі боки діяльності підприємства, включає оптимізацію основних та оборотних засобів, управління капіталом, розподіл прибутку, безготівкові розрахунки, податковий менеджмент, політику у сфері цінних паперів. Перераховані складники фінансової стратегії визначають об'єкти фінансової стратегії. Об'єктами розроблення і здійснення фінансової стратегії підприємства є доходи та надходження коштів, видатки й відрахування коштів, взаємовідносини з бюджетом і позабюджетними фондами, кредитні взаємовідносини (рис. 1) [1].

Розглянемо основні визначення різних авторів та розкриємо сутність поняття «фінансова стратегія підприємства» (табл. 1).

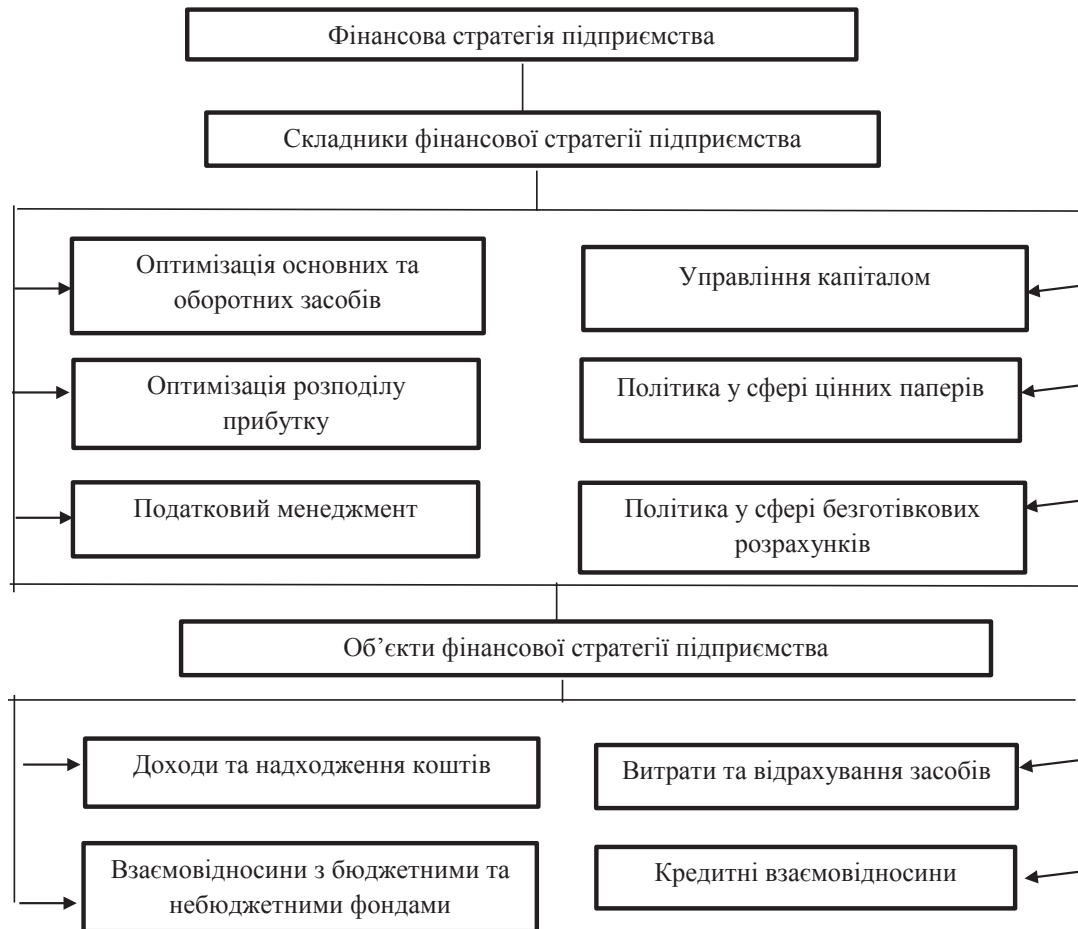


Рис. 1. Складники та об'єкти фінансової стратегії підприємства

Отже, для розроблення фінансової стратегії може бути застосовано достатньо велику кількість різних методів, але першочерговими з них є методи:

- стратегічного фінансового планування;
- фінансового прогнозування;
- фінансового моделювання;
- сценаріїв.

Фінансова стратегія тісно пов'язана з фінансовим плануванням як з однією з функцій управління підпри-

ємством. 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, дає змогу робити достовірний прогноз стосовно майбутнього системи, а з іншого – виконує функцію

Таблиця 1

Найвні підходи до визначення категорії «фінансова стратегія підприємства»

Автор визначення, джерело	Визначення з позиції автора	Ключове поняття з визначення
Л.В. Дикань [2]	Фінансова стратегія підприємства – стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами	Управління фінансовими ресурсами підприємства
Ю.В. Лукіна [3]	Фінансова стратегія – стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства	Підвищення багатства власника підприємства
Е.Н. Станіславчик [4]	Фінансова стратегія – стратегія, метою якої виступає підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги	Підвищення вартості підприємства
А.Д. Чандлер [5]	Фінансова стратегія – визначення основних довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства й утримання курсу дій, розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства
А.М. Поддєрьогін [6]	Фінансова стратегія – стратегія, що включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.	Методи та практика формування та планування фінансових ресурсів підприємства

механізму навчання, відбору ефективних рішень, накопичення корисного досвіду [7]. Стратегічне фінансове планування покликане на основі планування різних аспектів фінансової діяльності розробляти цілі та завдання власної фінансової стратегії, а також можливі варіанти їх досягнення. Ураховуючи, що під плануванням можна розуміти процес розроблення і прийняття цільових настанов у кількісному та якісному вираженні, визначення шляхів найбільш ефективного досягнення цілей, стратегічне фінансове планування як метод фінансової стратегії є процесом розроблення цілей і завдань фінансової стратегії та варіантів їх досягнення в довгостроковому періоді. Як відомо, об'єкт фінансового планування – рух грошових потоків компанії. Натомість об'єктами 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 поліпшення системи управління фінансовою діяльністю; визначення сукупності інвестиційних можливостей підприємства; планування джерел залучення капіталу та їхньої 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 Н.Н. Илишевої, полягає у визначенні темпів розширеного відтворення та виробленні довгострокової фінансової політики для досягнення цілей організації [8]. Ключове завдання цього методу полягає у планомірному розробленні етапів розвитку економічної системи [7]. Процес реалізації методу передбачає: планування варіантів фінансової звітності підприємства; планування обсягу реалізації продукції та бюджету надходжень грошових ресурсів; розроблення 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 дає змогу 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 короткострокових та довгострокових проектів; масштаб проектів порівняно з організаційними і фінансовими можливостями підприємства. Основу вищезазначеного методу становить фінансове прогнозування. Процес прогнозування є ключовим для планування та полягає у формуванні судження про вірогідність певного стану ділової активності, виборі певного варіанту господа-

рювання в умовах обмеження ресурсів та чинників 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 впливають, із метою ефективного розроблення фінансової стратегії [9]. Отже, до завдань методу слід віднести аналіз тенденцій розвитку наявних чинників діяльності підприємства і надання достовірних даних про майбутній стан його зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення на цій основі обсягів необхідних фінансових ресурсів, оптимальних джерел їх отримання, найкращих об'єктів інвестування тощо. Цей метод дуже важливий для процесу розроблення фінансової стратегії, оскільки дає змогу 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 [10]. Завдяки використанню означеного методу можна побудувати модель реального об'єкта, де повною мірою відображено 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. М.К. Старовойтова вважає, що розроблення моделі фінансової стратегії компанії варто вбудувати в роботу з підготовки та реалізації загальної стратегії компанії [11]. Метод фінансового моделювання можна використовувати під час вибору однієї з числа альтернативних фінансових стратегій. Застосування методу дає змогу вирішити низку 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 зовнішніх та внутрішніх чинників; розроблення 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, в якому були б відображені ті його властивості та параметри, які вирішальним чином впливають на результати підприємства. Фінансове моделювання дає змогу сформулювати стратегічну модель вибраного об'єкта, яка може бути використана для 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. [12].

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 розроблення та реалізації фінансової стратегії. Упроваджується метод через побудову сценаріїв опис процесів приблизного перебігу подій, щоб зосередити увагу на причинно-наслідкових відносинах і ключових моментах їх розвитку, що потребують прийняття відповідних рішень [13]. Сценарій містить характеристики дій, чинників 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 чинники навколишнього середовища, функціональна зона діяльності тощо. Зазвичай керівник може вибрати один із декількох вироблених альтернативних сценаріїв стратегічних дій. Важливо забезпечити несуперечливість вихідних даних під час розроблення різних сценаріїв.

Під час 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 з попередніми висновками [14]. Вищезазначені методи можна вважати основними для фінансової стратегії. Але також існують інші методи, які доцільно застосовувати на окремих стадіях розроблення та реалізації фінансової стратегії.

Модель удосконалення фінансової стратегії підприємства вибрати складно. Ми пропонуємо розробити перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції. Уважаємо, що потрібні результати можна отримати, застосовуючи співвідношення темпів зростання загальних показників господарської діяльності організації:

$$T_{чп} > T_{чд} > T_A > 100\%,$$

де, $T_{чп}$ – темп зростання чистого прибутку;

$T_{чд}$ – темп зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

T_A – темп зростання капіталу, інвестованого в діяльність організації (темп зростання вартості активів).

В економіці це співвідношення показників діяльності називають «золотим правилом», або економічною нормаллю. Воно має таке економічне пояснення: нерівність $T_A > 100\%$ означає, що економічний потенціал організації підвищується, масштаби діяльності зростають; нерівність $T_{чд} > T_A$ свідчить про те, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) вищі за темпи зростання економічного потенціалу або інакше на гривню додатково вкладеного капіталу організація отримує більше ніж

одну гривню віддачі; нерівність $T_A > 100\%$ указує на те, що темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та темпи зростання економічного потенціалу. Таким чином, упровадження вибраної стратегії забезпечить зменшення витрат виробництва продукції, а активи (майно) організації використовуватимуться ефективніше. Оцінка стратегії розвитку організації наведеною вище методикою полягає у порівняльному аналізі результатів діяльності та нормативного ряду показників. Сформовану стратегію розвитку організації можна вважати досконалою, тому що динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативної структури. В іншому разі доцільність розроблення та реалізації стратегії визначатиметься вже не економічними критеріями, хоча інколи діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Головним завданням підприємства є знаходження балансу застосування запропонованих методів, які не тільки дають змогу зекономити трудові та фінансові ресурси, а й запропонують можливість отримувати більш точні дані про майбутній розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища. Використання методів фінансової стратегії на етапі реалізації дасть змогу вчасно й ефективно змінювати напрямки стратегії, а також приймати потрібні рішення.

Запропонована оцінка ефективності вибраної стратегії полягає у застосуванні співвідношення темпів зростання чистого прибутку, чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), капіталу, інвестованого в діяльність організації (темп зростання вартості активів). Оцінка стратегії полягає у порівняльному аналізі прогнозованих результатів діяльності організації та нормативного ряду показників.

Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства є актуальною у зв'язку з необхідністю прийняття рішень у ринкових умовах. Під час розроблення фінансової стратегії приділяється увага оцінці поточного стану суб'єкта господарської діяльності. На основі цих досліджень складається обґрунтований прогноз напрямів розвитку підприємства, розробляються конкретні рекомендації для недопущення можливих помилок і прорахунків та констатується фактичний стан діяльності підприємства.

Фінансова стратегія підприємства повинна включати заходи зі стабілізації фінансового стану підприємства та його платоспроможності в умовах несприятливих змін середовища функціонування. Скорегована з урахуванням несприятливих чинників фінансова стратегія підприємства повинна забезпечувати високі темпи його операційної діяльності за одночасної нейтралізації загрози його банкрутства в майбутньому.

Основою фінансової стратегії є пошук, раціональне використання й управління структурою фінансових ресурсів (капіталу) підприємства для підвищення його платоспроможності та фінансової стійкості. Фінансова стратегія є спрямовуючим вектором управління підприємством, без її належного формування практично неможливо оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності у сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Бібліографічний список:

1. Веретенникова Г.Б. Теоретичні засади процесу формування стратегії. *Наука молода*. 2014. № 2. С. 15–19.
2. Дикань Л.В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3. С. 10–17.
3. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 2. С. 20–27.
4. Станіславик Є.Н. Основи фінансового менеджменту. Маріуполь, 2008. 89 с.
5. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства. Київ, 2008. 720 с.
6. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств : підручник / за ред. Л.Д. Буряк. Київ : КНЕУ, 2010. 536 с.
7. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2014. 928 с.
8. Ілишева Н.Н. фінансова стратегія організації: поняття, зміст і аналіз. *Фінанси і кредит*. 2004. С. 18–24.
9. Стяжкіна В., Лапшин Д. Використання статистичних методів в інвестиційному прогнозуванні. Київ, 2012. 128 с.
10. Нестерова А. Як розробити фінансову стратегію. *Фінансовий директор*. 2007. С. 34–39.
11. Старовойтов М.К., Фомін П.А. Практичний інструментарій організації управління промисловим підприємством. Москва : Вища школа, 2002. 235 с.
12. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 496 с.
13. Саркісов С.Е. Менеджмент. Словник-довідник. Київ : Анкіл, 2010. Т. 3. 320 с.
14. Копилов А.В. Формування та оцінка стратегічних ресурсів підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Київ, 2015. 215 с.

References:

1. Veretennikova G.B. Theoretical bases of process of formation of strategy. *Young science*. 2014. No 2. P. 15–19.
2. Dikan L.V. Strategic management of financial resources of the industrial enterprise. *Finance of Ukraine*. 2008. No 3. P. 10–17.
3. Lukina Yu. V. Formation and realization of strategy of management of finance of the enterprise. *Finance of Ukraine*. 2008. No 2. P. 20–27.
4. Stanislavik E.N. Of a basis of financial management. Mariupol, 2008. 89 p.
5. Blank I.A. Financial strategy of the enterprise. Kiev, 2008. 720 p.
6. Podderyogin A.M. Finance of the enterprises: Textbook / A.M. Podderyogin; under the editorship of L.D. Buryak. Kiev : KNEU, 2010. 536 p.
7. Thompson-jr. A.A. Strategic management. Concepts and situations for the analysis / of the lane with English A.J. Strickland of III: Prod. house Williams, 2014. 928 p.
8. Ilisheva H.H. Financial strategy of the organization: Concept, contents and analysis. *Finance and credit*. 2004. P. 18–24.
9. Styazhkina V., Lapshin D. Of use of statistical methods in investment forecasting. Kiev, 2012. 128 p.
10. Nesterova A. How to develop financial strategy. *Finance director*. 2007. P. 34–39.
11. Starovoytov N.K., Fomin P.A. Practical tools of the organization of management of the industrial enterprise. Moscow : The higher school, 2002. 235 p.
12. Petrov A.N. Strategic management / for an edition of A.N. Petrov. SPb. : St. Petersburg, 2010. 496 p.
13. Sarkisov S.E. Management. The dictionary is reference book / E. Sarkisov. – Kiev : Ankil, 2010. T. 3. 320 p.
14. Kopylov A.V. Formation and assessment of strategic resources of the enterprises : yew. edging. ekon. sciences 08.00.03. Kiev, 2015. 215 p.