

ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ГАЛУЗЕЙ ЕКОНОМІКИ

© 2016 АЩАУЛОВ В. В.

УДК 330.332

Ащаулов В. В. Обґрунтування рекомендацій щодо вибору ефективної стратегії державного регулювання системи моніторингу галузей економіки

Метою статті є обґрунтування рекомендацій щодо вибору ефективної стратегії державного регулювання системи моніторингу галузей економіки. Для відображення фінансового аспекту стратегічного позиціонування підприємства в галузевому середовищі використана модифікована матриця АДЛ. Розглянуто матрицю вибору оптимального варіанта (сценарію) фінансової стратегії підприємства з урахуванням можливості її використання в системі моніторингу розвитку галузей економіки. Визначено недоліки застосування модифікованих матриць АДЛ та вибору оптимального варіанта (сценарію) фінансової стратегії підприємства. Визначено та проаналізовано фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на стратегічний вибір підприємств. Модифіковано матрицю SPACE для побудови моделі вибору стратегії фінансування розвитку підприємств галузей у контексті системи моніторингу розвитку галузей економіки. Наведена характеристика запропонованих автором стратегій фінансування розвитку підприємства, визначено їх переваги та недоліки. Окремі інструменти запропонованих моделей дій можуть бути прийнятими за спосіб поліпшення стратегічних позицій з метою досягнення більш високого кількісно-якісного стану та коригування існуючої моделі поведінки.

Ключові слова: стратегія підприємства, фінансова стратегія підприємства, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Рис.: 3. **Бібл.:** 8.

Ащаулов Віталій Вікторович – здобувач, кафедра менеджменту і адміністрування, Криворізький національний університет (вул. XXII Партз'їзду, 11, Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50027, Україна)

УДК 330.332

UDC 330.332

Ащаулов В. В. Обоснование рекомендаций по выбору эффективной стратегии государственного регулирования системы мониторинга отраслей экономики

Ashchaulov V. V. Substantiating Recommendations on the Choice of an Efficient Strategy of the State Regulation for System of Monitoring Economy Branches

Целью статьи является обоснование рекомендаций по выбору эффективной стратегии государственного регулирования системы мониторинга отраслей экономики. Для отображения финансового аспекта стратегического позиционирования предприятия в отраслевой среде использована модифицированная матрица АДЛ. Рассмотрена матрица выбора оптимального варианта (сценария) финансовой стратегии предприятия с учетом возможности ее использования в системе мониторинга развития отраслей экономики. Определены недостатки применения модифицированных матриц АДЛ и выбора оптимального варианта (сценария) финансовой стратегии предприятия. Определены и проанализированы факторы внутренней и внешней среды, влияющие на стратегический выбор предприятий. Модифицирована матрица SPACE для построения модели выбора стратегии финансирования развития предприятий отраслей в контексте системы мониторинга развития отраслей экономики. Приведена характеристика предложенных автором стратегий финансирования развития предприятия, определены их преимущества и недостатки. Отдельные инструменты предложенных моделей действий могут быть приняты как способ улучшения стратегических позиций с целью достижения более высокого количественно-качественного состояния и корректировки существующей модели поведения.

The article is concerned with substantiating recommendations on the choice of an effective strategy of the State regulation for system of monitoring economy branches. To display the financial aspect of the enterprise's strategic positioning in the sectoral environment, a modified ADL matrix was used. A matrix of choosing an optimum variant (scenario) of the enterprise's financial strategy has been considered taking into account possibilities of its use in the system of monitoring the development of economic sectors. Disadvantages in the use of modified ADL matrices and in choosing an optimum variant (scenario) financial strategy of the enterprise's financial strategy have been identified. Factors of internal and external environment, which affect the strategic choice of enterprises, have been determined and analyzed. The SPACE matrix for building the model of choosing a strategy of financing the development of enterprises in the economy branches has been modified in the context of the system of monitoring the development of economy branches. A description of the strategies proposed by author for financing the development of enterprise has been provided, their advantages and disadvantages have been determined. Individual tools of the proposed models of actions can be accepted as a way of improving the strategic positions with a view to achieving a higher quantitative-quality situation as well as adjustment of the existing model of behavior.

Ключевые слова: стратегия предприятия, финансовая стратегия предприятия, факторы внутренней и внешней среды.

Keywords: strategy of enterprise, financial strategy of enterprise, factors of internal and external environment.

Рис.: 3. **Библ.:** 8.

Fig.: 3. **Bibl.:** 8.

Ащаулов Віталій Вікторович – соискатель, кафедра менеджмента и администрирования, Криворожский национальный университет (ул. XXII Партз'їзду, 11, Кривой Рог, Днепропетровская обл., 50027, Украина)

Ashchaulov Vitalii V. – Applicant, Department of Management and Administration, Kryvyi Rih National University (11 XXII Partzizdu Str., Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk region, 50027, Ukraine)

У сучасних умовах господарювання зростає кількість підприємств, які розуміють необхідність науково обґрунтованого перспективного управління в контексті моніторингу розвитку галузей економіки. Ефективним інструментом у цьому процесі є стратегія державного регулювання або фінансування, підпо-

рядкована реалізації цілей загального розвитку підприємств у динамічному зовнішньому середовищі. Саме інтенсивність змін останнього є важливою умовою, яка визначає актуальність розробки обґрунтованої стратегії фінансування розвитку на галузевому рівні. Відсутність обґрунтованої стратегії фінансування розвитку, адапто-

ваної до можливих змін оточення, може призвести до зниження ефективності не тільки фінансової діяльності, а й решти видів діяльності підприємства.

Проблеми вибору ефективної стратегії розглядають у своїх дослідженнях Фаей Л., Ренделл Р. [5], Дзеніс О. О. [3], Теслюк Н. П. [4], Горбулін В. П. [2], Макаренко П. М., Аранчій В. І., Зоря О. П., Лашко Ю. П. [6], Хрущ Н. А. [7], Асаніна А. В. [1], Яновська В. А. [8] та ін.

Метою статті є обґрунтування рекомендацій щодо вибору ефективної стратегії державного регулювання системи моніторингу галузей економіки.

Вибір стратегії є найважливішим етапом стратегічного управління. Головним етапом вибору стратегії є формування й оцінка стратегічних альтернатив, які являють собою можливі курси дій у межах обраної базової стратегії та обмежень на використання наявних ресурсів або набір окремих стратегій, які дозволяють досягти стратегічні цілі підприємства.

Л. Фаей і Р. Рендел [5] відзначають, що генерування альтернатив (тобто процесом визначення різних засобів, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей, розв'язати проблему або реалізувати можливість) необхідно системно управляти. Якщо суб'єкт господарювання не генерує постійного потоку альтернатив, вибір стратегій, якими вона може скористатися, звужується. Майбутнє підприємства значно залежить від його здатності розробляти стратегічні альтернативи. У зв'язку зі значними змінами, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, генерування стратегічних альтернатив стає важливим компонентом в управлінні змінами.

Отже, часто суб'єкти господарювання обирають стратегію з декількох можливих варіантів, але усе різноманіття фінансових стратегій, яке підприємства демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових фінансових стратегій. Кожна з них ефективна за певних умов і стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

«У загальному вигляді фінансова стратегія підприємства – це система рішень довгострокового характеру щодо залучення та використання фінансових ресурсів, забезпечення фінансової безпеки, побудови ефективної системи управління фінансовою діяльністю» [7, с. 153].

Вибір стратегії фінансування розвитку з множини альтернатив – складний процес прийняття рішень в умовах змінних пріоритетів.

«Щоб отримати найкращі результати, стратегічне планування потребує широкого й водночас ефективного збору інформації, розроблення й вивчення стратегічних альтернатив і посилення уваги до стратегічних ризиків, пов'язаних з ухваленням стратегічних рішень» [2, с. 17].

Теорія та практика стратегії налічує множину базових підходів до обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства, а також поширених у використанні матриць, які можуть бути об'єднані залежно від рівня стратегічного планування. Оскільки можна виділити такі рівні: корпорації, бізнес-рівень і функціональний, то, відповідно, на кожному з них стратегічний аналіз з метою виконання певних завдань потребує застосування матриць також підпорядкованих виконанню цих завдань. Матриці на корпоративному рівні (БКГ, SWOT, Shell/DPM, АДЛ, Томпсона – Стрікленда та ін.) допомагають здійснювати аналіз і формувати бізнес-портфель. Вони визначають загальний стратегічний напрямок господарських підрозділів підприємства та відповідний напрямок інвестування. Матриці на бізнес-рівні (М. Макдональда, Hofer/Schendel, SPACE, «продукт-риннок» І. Ансоффа, М. Портера та ін.) належать до однієї бізнес-одиниці та найчастіше використовуються для аналізу властивостей товару, ситуації на ринку тощо. Вони визначають більш конкретний напрямок розвитку стратегічних господарських підрозділів, залучають елементи комплексу стратегічних засобів для деталізації корпоративної стратегії. Для дослідження факторів, що впливають на виробництво, якісні й цінові показники використовують матриці функціонального рівня.

Однією зі спроб відобразити фінансовий аспект стратегічного позиціонування підприємства в галузевому середовищі є модифікована матриця АДЛ (рис. 1).

На перетині характеристик охарактеризовані певні стратегічні позиції, які описані з точки зору фінансового результату діяльності, очікуваного ризику, а також потреб у фінансуванні.

Ще один методичний підхід до вибору фінансової стратегії [4] у комплексній системі моніторингу розвитку галузей економіки представлений графічно (рис. 2).

У запропонованій моделі, враховуючи умови оцінювання варіантів фінансової стратегії, найефективніший варіант визначається за допомогою співвідношення дохідності та рівня ризику [4].

Отримана комбінація фінансових елементів зводиться в комплексний показник дохідності, який ви-

Конкурентна позиція	Стадія життєвого циклу			
	Зародження	Розвиток	Зрілість	Спад
Провідна	Висока рентабельність		Висока рентабельність	
Сильна	Помірний ризик		Маленький ризик	
Сприятлива	Великі додаткові потреби в ресурсах			
Міцна	Низька рентабельність		Низька рентабельність	
Слабка	Надмірний ризик		Помірний ризик	
	Великі додаткові потреби в ресурсах		Майже відсутня потреба в ресурсах	

Рис. 1. Матриця АДЛ: фінансовий аспект у системі моніторингу розвитку галузей економіки

	A ₁	A ₂	A ₃
B ₁	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃
B ₂	C ₂₁	C ₂₂	C ₂₃
B ₃	C ₃₁	C ₃₂	C ₃₃

Рис. 2. Матриця вибору оптимального варіанта (сценарію) фінансової стратегії підприємства в системі моніторингу розвитку галузей економіки

На рис. 2: B₁ – консервативна; B₂ – помірна; B₃ – агресивна фінансова політика управління підприємства; A₁ – песимістичний; A₂ – базовий; A₃ – оптимістичний сценарій розвитку подій; C_{ij} – розроблений варіант фінансової стратегії підприємства.

значається при кожній фінансовій політиці та сценарієм розвитку подій для розрахунку співвідношення дохідності та рівня ризику [4] (порівняно з середньогалузевим значенням при помірній фінансовій політиці, з нулем при консервативній та з максимальним в разі агресивної). Оцінити та вибрати оптимальний варіант фінансової стратегії пропонується шляхом розрахунку та прогнозу значення певних фінансових показників. Після цього керівництву підприємства рекомендовано здійснити її деталізацію, залучити суб'єктів-виконавців та довести до персоналу.

Отже, з обох моделей неможливо визначити конкретну класифікацію видів даних стратегій, відокремити певні аспекти фінансових стратегій (зокрема види і особливості фінансування), а параметри матриць вибору не мають чітко сформульованого кількісно-якісного виразу, що суттєво ускладнює їх застосування.

Ускладнення процесу прийняття управлінського рішення відбувається з тієї причини, що на стратегічний вибір підприємств впливають різноманітні фактори, основні з яких: інтереси груп впливу, фінансово-економічний потенціал підприємства, ризик діяльності, досвід реалізації минулих стратегій та фактор часу.

Інтереси груп впливу, зокрема фінансового характеру, мають бути враховані при виконанні стратегії фінансування розвитку підприємства та здійсненні контролю його діяльності. Саме ступінь задоволення інтересів цих партнерів може відобразитися на доступності до джерел фінансування, витратності та стабільності їх залучення і використання.

Ризик діяльності підприємства має бути врахований при виборі стратегії фінансування розвитку, яка вважається оптимальною, оскільки найкращі результати можна отримати за умов прийнятної ризику. Своєю чергою, ризик буде безпосередньо залежати від рівня невизначеності середовища для суб'єкта господарювання. Цей фактор стосується як специфіки реалізації стратегій конкурентами, так і стабільності законодавчого правового поля діяльності (змін та досконалості законодавства, фінансово-кредитної політики держави тощо).

Досвід реалізації минулих стратегій може суттєво впливати на обґрунтування остаточного вибору стратегічної альтернативи фінансування розвитку, оскільки успішність, як і невдачі, залишають психологічний від-

биток на осіб, що приймають рішення, працівників підприємства, суб'єктів ринку (контрагентів).

Фактор часу є майже однаково вирішальним не тільки в умовах кризи, а й чистої, жорсткої конкуренції, оскільки своєчасність прийняття фінансових рішень є запорукою успішності виконання стратегії фінансування розвитку та, як наслідок, досягнення на певному етапі цілей суб'єкта господарювання.

Таким чином, вибір стратегії фінансування розвитку має базуватися на результатах всебічного аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, у ході якого виявляються головні проблеми та причини їх виникнення, напрями та характер необхідних змін, а також доцільність та наслідки реалізації обраних фінансових заходів.

«Необхідність розробки фінансової стратегії зумовлена в першу чергу створенням загальної стратегії підприємства і виявляє її зв'язок та взаємозалежність із загальними стратегічними цілями підприємства» [8, с. 185].

«Фінансова стратегія як одна з функціональних стратегій визначає генеральний напрямок фінансового розвитку та стосується найважливіших аспектів фінансової діяльності підприємства: формування та використання прибутку, рішень щодо структури капіталу та виплати дивідендів, вибору форм і способів інвестування, оптимізації податкових виплат. Необхідність розробки фінансової стратегії продиктована реаліями ринкової економіки, що вимагає певних чітких орієнтирів фінансового розвитку підприємств в умовах конкурентного середовища» [1].

Оскільки для досягнення цілей роботи з існуючих матричних методів, які застосовуються на функціональному рівні, виявлена неможливість їх використання, проаналізована можливість трансформації інструментів інших рівнів планування. Зроблено висновок, що найбільш близьким до предмета дослідження є матриця SPACE. Вона має чотири параметри, два з яких («фінансовий потенціал компанії» та «конкурентні переваги компанії») визначають стратегічне положення підприємства, а інші («промисловий потенціал» і «стабільність обстановки») – положення галузі, у котрій діє аналізований суб'єкт господарювання. Оскільки дана модель використовується на корпоративному і діловому рівнях, автором роботи модифіковано матрицю SPACE таким чином: сконцентровано увагу на параметрах, які описують стратегічну позицію підприємства (рис. 3).

Оцінку фінансово-економічного потенціалу [3] як критерію його розвитку запропоновано розраховувати за розробленою моделлю та факторами, виділеними за результатами багатовимірної факторної аналізу.

Чотирикутник на рис. 3 позначає типовий приклад побудови моделі стратегії фінансування розвитку підприємства.

Базою моделювання є ідея матриці SPACE, за якою стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішніх і зовнішніх. В основі такого вибору знаходиться певна позиція підприємства щодо рівня фінансового забезпечення розвитку та ступеня його захисту в перспективі через використання конкурентних переваг фінансового характеру.

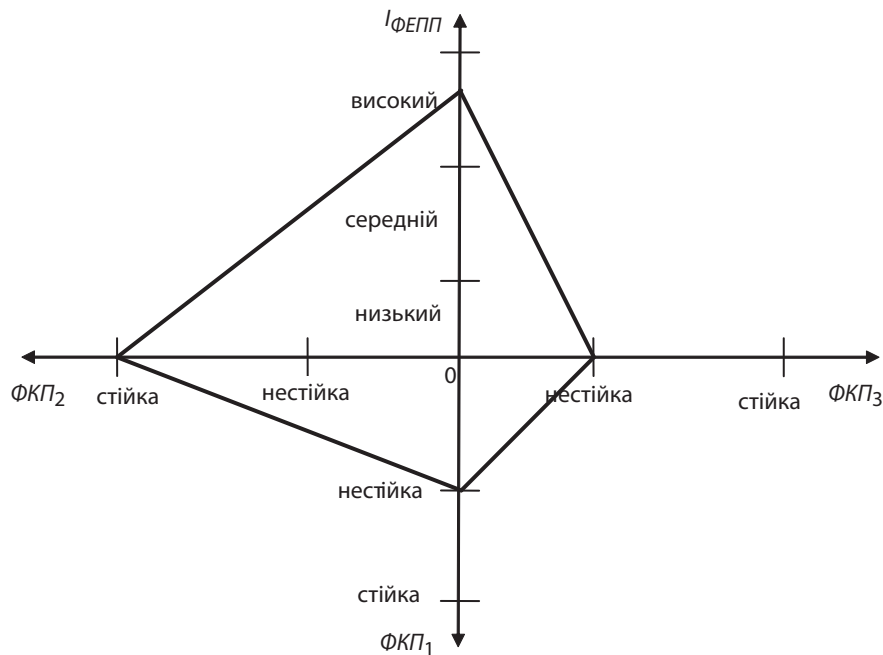


Рис. 3. Модель вибору стратегії фінансування розвитку підприємств галузей у контексті системи моніторингу розвитку галузей економіки

Отже, автором виділено такі види стратегії фінансування розвитку (СФР_i):

СФР₁ (0; 0; 0) – мінімізація витрат – дана модель фінансування не передбачає використання ФКП, тому процес її реалізації не має позитивних ключових відмінностей порівняно з конкурентами в галузі. Використання цієї стратегії доцільно звести до короткострокового терміну в основному для запобігання зниження результатів діяльності та пошуку резервів зниження витрат або скорочення діяльності.

СФР₂ (ФКП₁; 0; 0) – змушене фінансове партнерство – ґрунтується на використанні відмінного від конкурентів доступу до залучення зовнішніх коштів. Слабким місцем даної моделі поведінки є відсутність чіткого обґрунтування перспектив розвитку, тому вона обмежена у застосуванні, а отже, її доцільно використати для фінансового оздоровлення за допомогою зовнішніх груп впливу. Але використання стратегії можна продовжувати тільки при впевненості в економічній безпеці з боку інших галузей.

СФР₃ (ФКП₁; ФКП₂; 0) – виважене фінансове партнерство – має певні переваги в порівнянні з попередньою стратегією, які пов'язані з чітким встановленням перспектив розвитку та плануванням його наслідків при виборі стратегічних партнерів, що при її реалізації дає можливість не тільки фінансового оздоровлення підприємства, а й пошуку напрямів фінансового розвитку.

СФР₄ (ФКП₁; 0; ФКП₃) – ситуаційне фінансування – ґрунтується на використанні як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування, але без чіткого прогнозування майбутнього. Використання такої моделі можливе або при нестійкості партнерських взаємовідносин, або при значних амбіціях у процесі побудови ділових зв'язків, але обов'язковою умовою є розвинутий ФЕПП, в іншому випадку керівництво підприємства може зіткнутися зі стратегічно необґрунтованими фінансовими рішеннями та їх наслідками.

СФР₅ (0; ФКП₂; 0) – фінансова невизначеність – ґрунтується на високому організаційному рівні забезпечення прийняття фінансових рішень з урахуванням нестійкості внутрішніх і зовнішніх ФЕВ внаслідок надійних інформаційних джерел та моделей діагностики і прогнозування розвитку підприємства. Основний ризик – фінансові втрати через неприйняття ринком і співробітниками стратегічних змін.

СФР₆ (0; ФКП₂; ФКП₃) – фінансова незалежність – в основі є досягнутий високий рівень фінансової безпеки (незалежності), що обумовлено можливістю якісного фінансового планування і наявністю надлишку вільних коштів, які можна інвестувати в інші сфери або власне розширення бізнесу. При такій моделі фінансування існує ризик концентрації зусиль на одній галузі, особливо якщо вона є чутливою до її кон'юнктури.

СФР₇ (0; 0; ФКП₃) – ситуаційне інвестування («гра всліпу») – характеризується наявністю великої кількості альтернатив забезпечення концентрованого зростання й інтеграції з урахуванням невизначеності настання певних ситуацій. Основними проблемами є необхідність постійного балансування грошових потоків підприємства та оптимізація структури інвестицій з метою створення інших ФКП, пов'язаних з перевагами у діагностиці та прогнозуванні розвитку середовища і створенням стійких вигідних зв'язків з партнерами.

СФР₈ (ФКП₁; ФКП₂; ФКП₃) – фінансове лідерство – найвигідніша стратегія фінансування, яка притаманна сильним гравцям ринку та ґрунтується на високій стійкій позиції підприємства в зовнішньому середовищі та значних власних джерелах фінансування інвестиційного та інноваційного розвитку. Недоліком даної моделі поведінки є складність фінансового управління та передачі позитивного досвіду підрозділам і дочірнім підприємствам. Ефективність її реалізації суттєво залежить від загальної фінансово-економічної ситуації в країні.

Як видно з наведеної характеристики запропонованих автором стратегій фінансування розвитку підприємства, всі вони мають як переваги, так і недоліки, а отже, і специфічні умови застосування та набір певних управлінських інструментів, які доцільно передбачити при виборі тієї чи іншої моделі фінансової поведінки та її оцінці і коригуванні.

«Розробляючи фінансову стратегію, особливу увагу слід надати виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та оптимальному розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу» [6, с. 7].

Окремі інструменти перелічених моделей дій можуть бути прийнятими за спосіб поліпшення власних стратегічних позицій з метою досягнення більш високого кількісно-якісного стану та коригування існуючої моделі поведінки.

ВИСНОВКИ

Для відображення фінансового аспекту стратегічного позиціонування підприємства в галузевому середовищі використана модифікована матриця АДД. У статті розглянуто матрицю вибору оптимального варіанта (сценарію) фінансової стратегії підприємства з урахуванням можливості її використання в системі моніторингу розвитку галузей економіки. Визначено недоліки застосування модифікованих матриць АДД і вибору оптимального варіанта (сценарію) фінансової стратегії підприємства.

Визначено та проаналізовано фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на стратегічний вибір підприємств. Основними з таких факторів є: інтереси груп впливу, фінансово-економічний потенціал підприємства, ризик діяльності, досвід реалізації минулих стратегій та фактор часу.

У статті модифіковано матрицю SPACE для побудови моделі вибору стратегії фінансування розвитку підприємств галузей в контексті системи моніторингу розвитку галузей економіки. Наведено характеристику запропонованих автором стратегій фінансування розвитку підприємства, визначено їх переваги та недоліки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Асаніна А. В. Фінансова стратегія як необхідний фактор успіху підприємства в умовах нестабільної економіки / А. В. Асаніна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/300/289>

2. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НІСД, 2010. – 288 с.

3. Дзеніс О. О. Обґрунтування стратегії фінансування розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Дзеніс Олексій Олександрович. – Харків, 2011. – 23 с.

4. Теслиук Н. П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Теслиук Наталія Петрівна – Київ, 2006. – 21 с.

5. Фаэй Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Лайм Фаэй, Роберт Рэнделл / Пер. с англ. – М. : Альпина Паблшер, 2002. – 608 с.

6. Макаренко П. М. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі / П. М. Макаренко, В. І. Аранчій, О. П. Зоря, Ю. П. Лашко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.1/003.pdf>

7. Хрущ Н. А. Формування фінансової стратегії як складової забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан // Бізнес Інформ. – 2011. – № 11. – С. 152–154.

8. Яновська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства / В. А. Яновська // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50 (1023). – С. 182–187.

Науковий керівник – Щекович О. С., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту і адміністрування ДВНЗ «Криворізький національний університет»

REFERENCES

Asanina, A. V. "Finansova stratehiia yak neobkhdnyi faktor uspikhu pidpriemstva v umovakh nestabilnoi ekonomiky" [Financial Strategy as a necessary factor in the success of businesses in an unstable economy]. <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/300/289>

Dzenis, O. O. "Obgruntuvannia stratehii finansuvannia rozvytku pidpriemstva" [Justification funding strategy of the company]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04, 2011.

Faey, L., and Rendell, R. *Kurs MBA po strategicheskomu menedzhmentu* [MBA course on strategic management]. Moscow: Alpina Publisher, 2002.

Horbulin, V. P., and Kachynskyi, A. B. *Stratehichne planuvannia: vyrishennia problem natsionalnoi bezpeky* [Strategic planning: problems of national security]. Kyiv: NISD, 2010.

Khrushch, N. A., and Korpan, O. S. "Formuvannia finansovoi stratehii yak skladovoi zabezpechennia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Formation of financial strategy as part of ensuring the competitiveness of enterprises]. *Biznes Inform*, no. 11 (2011): 152-154.

Makarenko, P. M. et al. "Formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva ta yii znachennia u konkurentnomu rynkovomu seredovyshchi" [Formation of financial strategy of the company and its value in a competitive market environment]. <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.1/003.pdf>

Tesliuk, N. P. "Metodychni osnovy rozrobky finansovoi stratehii pidpriemstva" [Methodical bases of development of financial strategy]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.06.01, 2006.

Yanovska, V. A. "Finansova stratehiia ta yii rol u rozvytku pidpriemstva" [Financial Strategy and its role in the enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya "Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva"*, no. 50 (1023) (2013): 182-187.