

Maslak, O. I., and Hryshko, N. Ye. "Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva na pryntsyakh zabezpechenia yii ratsionalnoho rivnia" [Management of economic safety of the enterprise on the principles of ensuring its rational level]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2013): 198-208.

Moskal, N. V. "Audynt systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Audit of the system of economic security of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku», no. 862 (2017): 187-191.

Naumenko, Ye. Yu. "Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva v umovakh kryzy" [Mechanism of management of economic safety of an enterprise in a crisis]. *Molodyi vchenyi*. 2017. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/105.pdf>

Onishchenko, M. L., and Siurkalo, B. I. "Osoblyvosti mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva" [Features of the mechanism of management of economic security of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 16 (2018): 446-452.

Orlyk, O. V. "Mekhanizm upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva ta yoho osnovni skladovi" [Mechanism of management of financial and economic security of the enterprise and its main components]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. 2015. <http://fkd.org.ua/article/viewFile/57391/53753>

Petriaieva, Z. F., and Petriaiev, O. O. "Ekonomichna bezpeka pidpriemstva yak vazhlyva skladova suchasnoho biznesu" [Economic security of the company as an important component of modern business]. *Biznes Inform*, no. 3 (2013): 259-262.

Saloid, S. V. "Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt" [Mechanism of management of economic security of the enterprise: the theoretical aspect]. *Ekonomichniy visnyk NTU «KPI»*. 2017. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721>

Us, Yu. V. "Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: orhanizatsiyni aspekt" [Management of economic safety of an enterprise: an organizational aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 50 (2015): 269-273.

УДК 338.242.2

JEL: G34

## ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

©2019 ВОРОНІНА О. О.

УДК 338.242.2

JEL: G34

### Вороніна О. О. Фінансовий моніторинг у системі стратегічного управління підприємством

У роботі розглядаються питання організації фінансового моніторингу – досить нового методу науково-практичної активності, мета якого полягає в отриманні та обробці попереджувальної інформації про стан підприємства і тенденції його розвитку. З'ясовано сутність понять «стратегія» та «стратегічне управління»; наведено складові циклу прийняття рішень при реалізації стратегії підприємства. Зазначено, що саме фінансові показники оцінюють економічні наслідки вжитих заходів і є індикаторами відповідності стратегії загальному плану розвитку підприємства. У рамках цього обґрунтовується необхідність проведення фінансового моніторингу, обґрунтовуються його завдання та цілі. Налагодження фінансового моніторингу (який дає можливість відображення змін показників фінансового стану фірми не тільки стосовно їх відповідності раніше визначеним стратегічним орієнтирам, але й створює оперативний механізм реагування для ефективного управління довгостроковим розвитком підприємства) є напрямком подальшого аналізу. Зроблено висновок, що для реалізації стратегії сталого розвитку підприємства одним із ключових напрямків стратегічного управління має стати регулярний, дієвий і гнучкий механізм фінансового моніторингу для отримання адекватної оцінки фінансового стану та підтримки альтернатив стратегічної орієнтації.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, фінансовий моніторинг, підприємство.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-265-269>

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Вороніна Олена Олегівна** – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економічної теорії та міжнародної економіки, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [alena.mtkv@gmail.com](mailto:alena.mtkv@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4720-6447>

УДК 338.242.2

JEL: G34

### Воронина Е. О. Финансовый мониторинг в системе стратегического управления предприятия

В работе рассматриваются вопросы организации финансового мониторинга – достаточно нового метода научно-практической активности, цель которого заключается в получении и обработке предупреждающей информации о состоянии предприятия и тенденциях его развития. Выяснена суть понятий «стратегия» и «стратегическое управление»; выделены составляющие цикла принятия решений при реализации стратегии предприятия. Отмечено, что именно финансовые показатели оценивают экономические последствия принятых мер и являются индикаторами соответствия стратегии общему плану развития предприятия. В этих рамках обосновывается необходимость проведения финансового мониторинга, его задачи и цели. Организация финансового мониторинга (который дает возможность

### Voronina O. O. Financial Monitoring in the System of Strategic Management of Enterprise

The publication discusses the issues of organization of financial monitoring - a considerably new method of scientific-practical activity, the purpose of which is to obtain and process warning information about the status of enterprise and tendencies of its development. Essence of concepts of «strategy» and «strategic management» is clarified; components of the decision-making cycle in the implementation of the enterprise's strategy are allocated. It is specified that financial indicators only estimate the economic impact of the measures taken and are the indicators of compliance of the strategy with the overall plan of the enterprise's development. In these terms the need for carrying out financial monitoring is substantiated together with its objectives and tasks. The organization of financial monitoring (which provides for dis-

UDC 338.242.2

JEL: G34

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ЕКОНОМІКА

отображення изменений показателей финансового состояния фирмы не только относительно их соответствия с ранее определенными стратегическими ориентирами, но и создает оперативный механизм реагирования для эффективного управления долгосрочным развитием предприятия) является направлением дальнейшего анализа. Сделан вывод, что для реализации стратегии устойчивого развития предприятия одним из ключевых направлений стратегического управления должен стать регулярный, действенный и гибкий механизм финансового мониторинга для получения адекватной оценки финансового состояния и поддержки альтернатив стратегической ориентации.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, финансовый мониторинг, предприятие.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 10.

**Воронина Елена Олеговна** – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической теории и международной экономики, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)  
**E-mail:** alena.mtkv@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4720-6447>

playing changes in the financial performance of firm not only regarding their compliance with the previously defined strategic guidelines, but also in creating an operational response mechanism for an efficient management of the long-term development of enterprise) is a direction of further analysis. It is concluded that in order to implement the sustainable development strategy of enterprise, one of the key directions of strategic management should be a regular, effective and flexible financial monitoring mechanism for obtaining an adequate estimate of the financial condition and supporting for the strategic orientation alternatives.

**Keywords:** strategy, strategic management, financial monitoring, enterprise.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Voronina Olena O.** – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Economic Theory and International Economy, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** alena.mtkv@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4720-6447>

**С**табільний розвиток підприємства в сучасних умовах неможливий без систематичного аналізу питань зі стратегічного управління. У зв'язку з цим гостро постає питання створення системи ефективної та своєчасної інформаційної підтримки стратегічного менеджменту, основою для якого має стати фінансовий моніторинг.

Процес стратегічного управління діяльністю підприємства – багатогранна проблема, яка припускає використання різних підходів і концепцій. Створення ефективної системи фінансового моніторингу вирішує задачу менеджменту щодо забезпечення прибуткової діяльності в контурі стратегічного розвитку підприємства та полягає в тому, щоб вибрати такі шляхи розвитку, що найбільшою мірою відповідає умовам і факторам його функціонування, з огляду на ті проблеми, які доводиться вирішувати.

Питанням дослідження стратегії управління підприємств і фінансового моніторингу останнім часом приділяється досить багато уваги з боку науковців, серед яких можна зазначити: Т. Корнійчук [1], Т. Белопольську [2], Т. Бурову [3], К. Жадько [4], С. Тригоб'юк [5], Г. Клейнера [6], Н. Сапельнікову [7], Ю. Мацкевіч [8] та ін. Але деякі питання щодо стратегії управління та місця фінансового моніторингу в цьому процесі залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших досліджень.

*Метою* статті є викладення системного підходу до прийняття стратегічних управлінських рішень, спираючись на систему фінансової діагностики та моніторингу діяльності підприємства як базових елементів оперативного керування.

Динамічність процесів розвитку зовнішнього середовища в сучасному світі настільки бурхливе, що їх передбачуваність мінімальна. За таких умов необхідно знайти та застосувати відповідний підхід до управління підприємством, який має не тільки забезпечити процес адаптації в ринковому середовищі, але й створювати умови для ефективного функціонування.

В умовах загострення конкуренції важливо вміти чітко сформулювати, з якої причини підприємства в рівних економічних умовах мають різні фінансові результати.

Підприємства, хоча і функціонують в рівних ринкових умовах і однаковому зовнішньому середовищі, різняться за змістовним аспектом обраної стратегії, що є умовою отримання успіху. Вміння правильно оцінити можливості та стабільно виступати на ринку завдяки перевагам у витратах, диференціації виробничої програми або вибору ресурсних комбінацій, наявність трансакційних витрат і т. п. складає основу реалізації майбутніх конкурентних переваг.

**В**ажливо визначити місце стратегії у зв'язку із загальною фінансовою політикою підприємства. У спеціальній науковій літературі дослідниками в цій галузі надано багато визначень, але, на наш погляд, найбільш емним і водночас таким, що широко розкриває сутність цього процесу, є визначення Віханського О. С., який визначає стратегію як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери діяльності організації, засобів і форм її діяльності, системи взаємин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [6].

Тобто для підприємства найголовнішим є не лише вибір як, що, для кого і в якому обсязі виробляти, як правильно вибрати ресурси та ефективно ними розпорядитися, а й у цілому система і механізм прийняття рішень. Прийняти рішення про реалізацію стратегії та почати її виконувати можна, використовуючи цикл з восьми складових (рис. 1). Саме від цих складових залежить рентабельність, прибутковість, можливість мобілізації коштів на подальший розвиток підприємства.

Керування бізнесом в умовах ринку вимагає від керівництва підприємств застосування сучасних сис-

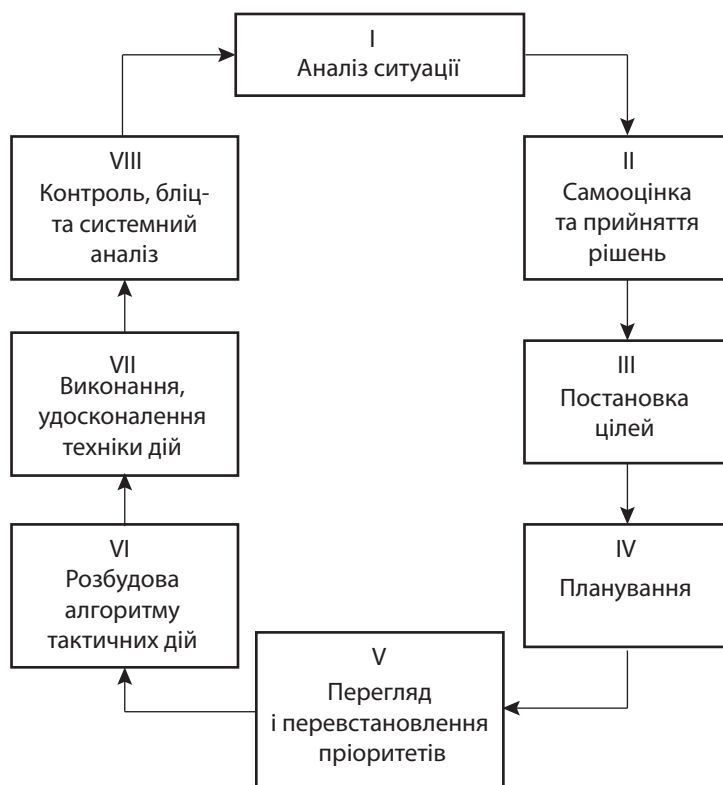


Рис. 1. Цикл реалізації стратегії підприємства

тем вибудовування алгоритму розробки та реалізації господарської стратегії, адаптації поточної діяльності до стратегічних цілей, а також пошуку нових засобів оцінки ефективності функціонування системи управління підприємством. Стратегічне управління підприємством спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни, які відповідають викликам з боку оточення, і дозволяє досягти конкурентних переваг, що в результаті забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства, досягнення його цілей у довгостроковій перспективі [7]. З іншого боку, стратегічне управління можна розглядати і як стратегічне планування, і як реалізацію стратегічних планів, тобто як стратегічний менеджмент.

Стратегічний контекст у діяльності підприємства полягає в тому, що в кожному підприємстві діяльність менеджменту повинна здійснюватися за двома напрямками:

- ✦ поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість;
- ✦ стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість, на конкурентостійкість підприємства.

Практично будь-який напрямок бізнесу в наш час характеризується високим рівнем конкуренції. Для збереження своїх позицій і досягнення лідерства компанії змушені постійно розвиватися, освоювати нові технології, розширювати сфери діяльності.

У подібних умовах періодично настає момент, коли керівництво розуміє, що подальший розвиток неможливий без припливу інвестицій. Залучення інвестицій у компанію дає їй додаткові конкурентні переваги та часто є потужним засобом зростання. Основною і найбільш загальною метою залучення інвестицій є підвищення ефективності підприємства, тобто результатом будь-якого обраного способу вкладення інвестиційних коштів, при грамотному управлінні, має бути зростання вартості компанії та інших показників її діяльності. При цьому саме фінансові показники оцінюють економічні наслідки вжитих заходів і є індикаторами відповідності стратегії загального плану розвитку підприємства.

**З**авдання стратегії пов'язано з уточненням і встановленням правил фінансово-господарської діяльності підприємства, покликаних зменшувати невизначеність і структурувати фінансову складову, отримувати обґрунтовані гарантії збереження підприємства в майбутньому.

Інформаційно-аналітичну підтримку для реалізації вибраної стратегії підприємства і пошуку допустимого рішення при її коригуванні повинен здійснювати фінансовий моніторинг.

Найчастіше серед причин затребуваності моніторингу на підприємствах виділяють такі:

- ✦ потреба в освоєнні методів внутрішньовиробничого обліку та контролю, економічного аналізу, адекватних ринковій економіці;

- ✦ конкуренція, яка посилюється, що вимагає все більш швидкої адаптації до постійно мінливого ринкового оточення;
- ✦ ускладнення організаційної структури (злиття окремих підприємств у групи), що потребує координації взаємозв'язків як між новостворюваними, так і вже існуючими підсистемами управління;
- ✦ сучасна орієнтація на синтез, інтеграцію різних наукових галузей і сфер людської діяльності.

Цим визначається актуальність і практична за-  
требуваність науково-методичних розробок у сфері  
організації та методики моніторингу діяльності під-  
приємства.

**Ф**ункція фінансового моніторингу полягає в  
повному, достовірному та безперервному  
процесі спостереження за змінами, що від-  
буваються у фінансовому стані підприємства. Однак  
на відміну від фінансового аналізу, функцією якого є  
встановлення фактів і причин виникаючих ситуацій,  
функція діагностики – оцінка ситуації в умовах не-  
повної або обмеженої інформації, аргументація при-  
йнятих управлінських рішень. Тому саме фінансовий  
моніторинг виступає як механізм координації при  
розробці стратегії та її реалізації на постійній або  
тимчасовій основі, що дозволяє досягти поставлених  
організаційних цілей, підвищення рентабельності,  
фінансової стійкості.

Отже, під фінансовим моніторингом будемо ро-  
зуміти систему спостережень, оцінку якості управлін-  
ня фінансово-господарської діяльністю підприємства  
за певний період часу, а також визначення майбутньо-  
го стану фінансово-господарської діяльності на осно-  
ві прийняття ефективних управлінських рішень [8].

Існує думка, що моніторинг покликаний кон-  
тролювати найбільш суттєві аспекти діяльності ком-  
панії з тим, щоб керівник мав можливість вчасно ре-  
агувати на негативні зміни та володіти інформацією  
для прийняття як оперативних, так і стратегічних  
управлінських рішень. Але, на наш погляд, слід зро-  
бити деякі уточнення. При наявних цілях і обраній  
стратегії розвитку застосування реально діючого  
механізму фінансового моніторингу стає основою  
та передумовою здійснення комплексу заходів щодо  
аналізу, прогнозування та управління довгостроко-  
вим розвитком підприємства. Для цього необхідно  
інформаційне й аналітичне відображення змін по-  
казників фінансового стану фірми, що дозволить не  
тільки порівняти їх відповідність з раніше визна-  
ченими стратегічними орієнтирами, а й виробити  
оперативний механізм реагування, який дозволяє  
вдосконалювати процес стратегічного розвитку. Без  
розбудови діючого та добре регулюючого механізму  
фінансового моніторингу функціонування обраної  
стратегії може виявитися непрацездатним, адже про-  
цес її реалізації не є стабільним, зовнішні та внутріш-  
ні чинники не можна розглядати в статичному вимі-

рі, а тому неможливо передбачити, в якому напрямку  
та які форми прийме подальша реалізація існуючої  
стратегії. У ринкових умовах господарювання важ-  
ливий не тільки пошук причин відхилення поточного  
фінансового стану від позначеного стратегією орієн-  
тира. Необхідне створення фінансового механізму,  
що дозволяє вивчати динаміку ситуаційних перетво-  
рень на рівні підприємства в контексті наслідків при-  
йняття управлінських рішень.

Проводячи фінансовий моніторинг підприєм-  
ства, дуже важливо визначити склад і структуру ін-  
формаційної бази. Для отримання достовірної оцін-  
ки виконання прийнятої стратегії необхідна база для  
порівняння фінансово-господарських ситуацій, яка  
була б загальною (універсальною) як для прийнятої  
до виконання стратегії, так і для оцінки фінансового  
стану підприємства за даними поточного фінансово-  
го моніторингу.

**Т**акож важливою є розробка ключових показ-  
ників ефективності – KPI (*Key Performance  
Indicator*) для кожного етапу і циклу фінансо-  
вого моніторингу, а також узгодження їх з KPI всіх  
підрозділів. Так, наприклад, основними об'єктами фі-  
нансового моніторингу на стадії зародження та ста-  
новлення організацій є показники ліквідності та фі-  
нансової стійкості, а рентабельність має другорядний  
характер. Для продовження діяльності необхідно за-  
безпечити ліквідність, тобто знайти джерела старто-  
вих коштів, а потім визначити пріоритетні ринки та  
продукти, що дозволяють вийти на беззбитковий об-  
сяг продажів [9]. Для інших етапів життєвого циклу  
підприємства змінюються пріоритети та цілі фірм,  
тому і напрямки фінансового моніторингу необхідно  
вбудовувати в нові реалії функціонування.

Необхідність оцінки ситуаційної динаміки при  
розробці моделі фінансового моніторингу визнача-  
ється відповідною методологією реалізації проекту.  
За сучасних умов найчастіше для простежування та  
комплексної оцінки стану компанії, яка обрала стра-  
тегію сталого розвитку, використовують індивідуаль-  
ну систему збалансованих показників (*BSC – Balanced  
Scorecard*). Збалансована система показників форму-  
валася як оціночна система, що складається з набору  
фінансових і нефінансових показників діяльності під-  
приємства. Згодом вона вийшла за межі оцінної мо-  
делі й почала формуватись як система стратегічного  
управління, яка дає можливість сформулювати механізм  
реалізації стратегічних цілей, перевести стратегію  
в дію та інструмент ефективної комунікації й розпо-  
всюдження інформації [10]. Розробка ефективних  
показників фінансового моніторингу повинна вико-  
ристовувати такий масив інформації, який дає змогу  
побудувати діагноз – наскільки ефективно для фірми  
було або буде прийняття того чи іншого фінансово-  
го рішення в умовах неповної інформації. У цьому  
ракурсі доцільно виділяти і розраховувати ймовірні  
ризики, адже ризики – це не лише збитки, але і віро-



гідність змінити їх на майбутні переваги, уточнення стратегічних орієнтирів розвитку та перспективних шляхів їх досягнення.

У контексті викладених вимог проведення фінансового моніторингу для реалізації сталої стратегії розвитку повинен вирішуватися такий комплекс аналітичних завдань:

- ✦ оцінка фінансового стану підприємства в умовах обмеженої інформації;
- ✦ оцінка ефективності заданої стратегією режиму функціонування та стабільність роботи за результатами фінансового моніторингу;
- ✦ визначення можливих наслідків реалізації варіантів управлінських рішень, пов'язаних з динамікою виконання прийнятих стратегією фінансово-господарських ситуацій.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, можна зазначити, що система фінансового моніторингу повинна задовольняти таким вимогам:

1. Комплексно описувати стан компанії та її результативність, створюючи інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

2. Вивчати динаміку змін на рівні підприємства в контексті наслідків прийняття управлінських рішень.

3. Використовувати універсальну інформаційно-аналітичну базу для прийнятої до виконання стратегії та для оцінки фінансового стану підприємства за даними поточного фінансового моніторингу.

4. Відображати основні КРІ компанії, деталізуючи їх за допомогою додаткових показників (оцінки ризиків).

5. Бути відправним пунктом стратегічного прогнозу, що дозволяє отримати найбільш повну інформацію про фінансову діяльність для подальшого обґрунтування та розробки стратегічних альтернатив.

За цих умов фінансова діагностика буде корисна і допоможе будувати необхідну платформу для прийняття стратегічних управлінських рішень. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Корнійчук Т. В. Моніторинг в системі управління фінансовим потенціалом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 13. С. 26–31.

2. Белопольська Т. В. Напрямки фінансового моніторингу в системі управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. Вип. 1. С. 38–41.

3. Бурова Т. А. Теоретичні основи розвитку моніторингових і діагностичних систем в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. Вип. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1134>

4. Жадько К. С. Практичні основи побудови і інструментарій моделей моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3072>

5. Тригоб'юк С. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в системі стратегічного планування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 669 : Логістика. С. 146–152.

6. Клейнер Г. Б. Сущность и структура стратегии предприятия. *Вопросы теории*. 2008. Вип. 6. С. 114–130.

7. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 52–59.

8. Мацкевич Ю. І. Ефективні механізми фінансового моніторингу в системі стратегічного управління підприємством. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 3. С. 100–106.

9. Овсянніков С. В. Фінансовий моніторинг як інструмент сталого розвитку підприємства. *Територія наук*. 2015. Вип. 4. С. 196–202.

10. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічне управління підприємством. *Бізнес-курс : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2014. 211 с.

## REFERENCES

Belopolska, T. V. "Napriamky finansovoho monitorynhu v systemi upravlinnia" [Areas of financial monitoring in the management system]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 1 (2012): 38-41.

Burova, T. A. "Teoretychni osnovy rozvytku monitorynhovykh i diahnostychnykh system v upravlinni pidpriemstvom" [Theoretical foundations of the development of monitoring and diagnostic systems in the management of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2012. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1134>

Kleyner, G. B. "Sushchnost i struktura strategii predpriyatiya" [The essence and structure of the enterprise strategy]. *Voprosy teorii*, no. 6 (2008): 114-130.

Korniichuk, T. V. "Monitorynh v systemi upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstva" [Monitoring in the system of management of the financial potential of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13 (2018): 26-31.

Matskevich, Yu. I. "Efektivni mekhanizmy finansovoho monitorynhu v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Effective mechanisms of financial monitoring in the system of strategic enterprise management]. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 3 (2011): 100-106.

Ovsyannikov, S. V. "Finansovy monitorynh yak instrument staloho rozvytku pidpriemstva" [Financial monitoring as a tool for sustainable development of the enterprise]. *Terytoriia nauk*, no. 4 (2015): 196-202.

Sapelnikova, N. L., and Vozniuk, Ya. S. "Sutnist stratehichnoho upravlinnia" [The essence of strategic management]. *Menedzher*, no. 3 (2016): 52-59.

Tryhobiuk, S. S. "Diahnostyka vnutrishnyoho seredovyshcha pidpriemstva v systemi stratehichnoho planuvannia" [Diagnostics of the internal environment of the enterprise in the system of strategic planning]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 669: Lohistyka (2010): 146-152.

Vostriakov, O. V., and Hrebeshkova, O. M. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Biznes-kurs* [Strategic management of the enterprise. Business course]. Kyiv: KNEU, 2014.

Zhadko, K. S. "Praktychni osnovy pobudovy i instrumentarii modelei monitorynhu, diahnostyky i kontroliu dialnosti pidpriemstv" [Practical bases of construction and tools of models of monitoring, diagnostics and control of activity of enterprises]. *Efektivna ekonomika*. 2014. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3072>