

УДК 334.027

ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Олена Євгенівна ГУДЗЬ

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Європейського університету (м. Київ)

Анотація. Розглянуто основні теоретичні засади формування фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, механізмів їх реалізації та складових, що дозволило запропонувати авторський підхід до формування портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі мультимодульного методу.

Аннотация. Рассмотрены основные теоретические основы формирования финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия, механизмов их реализации и составляющих, что позволило предложить авторский подход к формированию портфеля финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий на основе мультимодульного метода.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, фінансова політика.

Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентоспособность предприятия, финансовая политика.

Постановка проблеми. Ключовою рисою сучасного економічного простору України є висока динаміка всіх економічних процесів, що супроводжують коливання масштабів та видів діяльності підприємств, ускладнення їх економічних зв'язків, зміни попиту і цін на продукцію, потреби в основних і оборотних засобах, поява нових ринків, ослаблення регулюючого впливу держави й соціальна спрямованість. Зумовлені вказаними чинниками невизначеність майбутнього пов'язана із суттєвими загрозами та ризиками. За таких обставин, забезпечення конкурентоспроможності стало необхідною умовою виживання для будь-якого економічного суб'єкта. Процес забезпечення конкурентоспроможності є невід'ємним етапом стратегічного управління підприємством та пов'язаний з вирішенням проблеми найшвидшого досягнення запланованих результатів в умовах мінливого внутрішнього середовища і ситуації на ринку. У цьому випадку досягнення мети стає результатом, а стратегія – інструментарієм цього процесу. Тому особливій актуальності набуває формування та відбір стратегій, завданнями яких є перспективне бачення умов функціонування, позиціонування підприємства на ринку, що дозволяє не тільки вжити заходів щодо усунення небажаних наслідків або зведення їх до мінімуму, але й отримати з ситуації певні вигоди. Фінансова стратегія – це один

із найважливіших інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства [2]. Значимість фінансової стратегії, з одного боку, полягає в тому, що саме через фінансові показники відображаються всі види діяльності підприємства, здійснюється балансування функцій, задач та їх підпорядкованість основним його цілям. З іншого – фінанси є фундаментом для розробки інших стратегій, оскільки фінансові ресурси є одним з найважливіших обмежень щодо масштабу, ризиків та напрямів діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика сутності фінансової стратегії, процесу її формування та оцінки у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств розглядалась зарубіжними та вітчизняними вченими: І. Балабановим, І. Бланком, В. Герасимчуком, І. Герчиковою, М. Міллером, Л. Павловою, В. Пономаренком, В. Пріваловим, О. Пушкарем, О. Стояною, А. Томпсоном, Е. А. Уткіним, З. Е. Шершньовою, О. Шерметом. Проведений аналіз наукових публікацій, переконує, що сучасна наукова думка запропонувала значний спектр фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема за розробками І. Ансофа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Маліка, М. Портера, П. Саблука, П. Стецюка, А.-А. Томсона і А.-Дж. Стрікланда, Г. Азоева, проте жодна з них не є універсальною, має свої недоліки і не

відображає повністю всієї глибини проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових деформацій сучасного економічного простору, його нових викликів та запитів.

Метою статті є визначення основних теоретичних засад формування фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, механізму їх реалізації та складових, під дією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища ведення бізнесу з урахуванням особливостей сучасного розвитку економічного простору та розробити авторські пропозиції щодо формування портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі мультимодульного методу, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства і поліпшити його конкурентне становище на ринку.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність переважно окреслюють як здатність витримати конкуренцію з аналогічними об'єктами на конкретному ринку. Однак для розгляду проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств такого визначення недостатньо. Знання економічної природи конкуренції, основних економічних законів функціонування ринкових відносин, наукових підходів, принципів і методів, розуміння конкурентних ситуацій на ринку, розроблення методик оцінки конкурентоспроможності підприємства є необхідним науковим підґрунтям для системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Адже вітчизняні підприємства часто продукують конкурентоспроможну продукцію неконкурентоспроможними методами, які характеризуються високими енерго-, матеріалозатратами і трудомісткістю, низькою заробітною платою, невисокими прибутками. Тому конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як здатність генерувати прибуток на вкладений капітал не нижче від середньогалузевих параметрів, тобто здатність функціонувати ефективно. Виходячи з цього постулату, більшість наших підприємств виявляться неконкурентоспроможними.

За переконанням Р. Фатхутдінова «система забезпечення конкурентоспроможності є методологією досягнення конкурентоспро-

можності кожного об'єкту» [27]. Тобто, розглядаючи побудову системи забезпечення конкурентоспроможності доцільно розрізнити два рівні: 1) методологічний; 2) практичний. Таким чином забезпечення конкурентоспроможності можна представити як сукупність підсистем різного впливу і забезпечення залежно від об'єкту конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми, сфери забезпечення, що здійснюють взаємовплив на керовану підсистему для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Будь-які управлінські процеси в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства здійснюють на основі певної стратегії. Формування фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможністю підприємства потребує «перебудови усєї системи менеджменту та, особливо, стратегічної його частини» [18, с. 454]. Необхідною умовою при цьому є погодженість цілей і взаємозв'язок основних напрямів фінансової стратегії реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства [16, с. 213].

Нині тлумачення змістового наповнення фінансової стратегії відбувається за двома напрямками: у широкому і вузькому розумінні. Американські економісти Р. Кларк, В. Вільсон, Р. Дейнс, С. Надо вважають, що фінансова стратегія окреслює картину розвитку підприємства в майбутньому, виступає основою для вибору альтернативи, що зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин. Вони пов'язують її з фінансовою політикою та плануванням, хоча фінансова політика ґрунтується на детальних, конкретизованих фінансових даних, а стратегія визначає напрям руху організації [35]. Таке трактування фінансової стратегії підтримують і деякі інші вчені, які визначають її «...як довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає розв'язання великомасштабних завдань підприємства» [6].

Однак існує і звужене розуміння призначення фінансової стратегії, яке зводиться лише «до використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги» [17]. Очевидно, що в умовах ринку різко зростає роль ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки це єдиний вид ресурсів, що трансформується безпосередньо і з мінімальним часовим лагом у будь-який інший вид ресурсів, тому

роль фінансових ресурсів є вирішальною при визначенні стратегічного вектору розвитку.

Хибним, вважаємо віднесення фінансової стратегії, до «плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу» [9]. Джордж С. Дей, зазначає, що «процес формування стратегії є важливіший, ніж детальний план, який потім з'являється на її основі» [8, с. 7], адже «...обґрунтована стратегія – це заява про напрям дій, а не фіксована позиція» [8, с. 9]. Як вважають А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, стратегію найкраще розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [25]. Елемент незапланованості завжди присутній у будь-якій стратегії, що і відрізняє її від визначеного плану [14]. Станіславчик О. [22, с. 47] розглядає фінансову стратегію як функцію управління фінансовими потоками підприємства з метою збільшення його вартості за умови збереження фінансової рівноваги, яка забезпечується оптимальним співвідношенням між довгостроковою, поточною ліквідністю та рентабельністю. Бланк І. [5, с. 69] визначає фінансову стратегію як систему довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства ... і найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Такої ж точки зору дотримуються З. Шершньова та С. Оборська [34, с. 33].

Ю. Путятін, О. Пушкар, О. Тридід [19, с. 49] фінансову стратегію розглядають як результат прийняття стратегічних рішень щодо питань ефективного залучення фінансових ресурсів та їх використання. Такий підхід у контурі єдиної фінансової стратегії дозволяє виділити два її аспекти: інвестиційну стратегію і стратегію фінансування. Поєднання фінансової та інвестиційної стратегії здійснювали багато вчених [23, 24]. А. Б. Крутик, М. М. Хайкин [11, с. 120] розглядають фінансову стратегію широко і пов'язують її з фінансовим плануванням. При формуванні фінансових стратегій та аналізі забезпечення конкурентоспроможності підприємства як «фундаменту» варто звернути увагу на те, що всі підсистеми постійно розвиваються відповідно до динамічного розвитку ринкових відносин та конкурентного середовища з метою задоволення потреб споживачів.

Формування фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства вважається важким і трудомістким процесом, оскільки потребує значних витрат часу, праці і виконання комплексних розрахунків. Важливим у здійсненні цього процесу є врахування [5]: орі-

єнтації фінансової стратегії на загальну стратегію розвитку підприємства на ринку; рівня нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності; економічної та політичної ситуації в країні; типу ринкової позиції підприємства; стадії життєвого циклу підприємства і продукції, яку воно виробляє; ресурсного забезпечення та галузевої приналежності підприємства; фінансового стану та конкурентних переваг підприємств-конкурентів, надійності постачальників і покупців; рівня ризику діяльності, зумовленого інфляційними коливаннями, різкими стрибками курсу валют, ризиками неплатежів, ймовірністю настання фінансової кризи тощо.

Враховуючи, що метою фінансової стратегії є забезпечення максимізації ринкової вартості підприємства та зростання добробуту його власників, до головних її завдань слід віднести [20, с. 132]: дослідження характеру та закономірностей формування фінансів; окреслення перспективних напрямів фінансових взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання, податковими органами, банками, страховими компаніями тощо; демаскування резервів та мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів та оборотних коштів; формування системи ефективного фінансового забезпечення діяльності підприємства; окреслення способів ефективного використання фінансових можливостей підприємства у довготерміновому періоді; розробка системи заходів щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства; окреслення способів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції та підготовки кадрів підприємства, їх організаційної структури та технічного оснащення; забезпечення ефективного вкладання тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку; діагностика фінансових стратегічних поглядів ймовірних конкурентів, їхніх економічних та фінансових можливостей; розробка та підготовка можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дійового фінансового управління в умовах кризових деформацій; обґрунтування способів виходу з кризи тощо.

Сполучення сукупності різних фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою його «стратегічний портфель» [28]. При формуванні портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспро-

можності підприємств необхідно дотримуватися таких принципів: наукова обґрунтованість; визначеність (наявність критеріїв ефективності системи); гнучкість; цілеспрямованість; одночасність і сумісність; альтернативність; оптимальність та раціональність; відповідальність; аналітичність; оперативність; соціальність; безперервність; керованість; рівноваги [33].

Оскільки фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно розробляти на тривалий термін (переважно, до 5 років), то їх найважливішими завданнями є визначення обсягів, джерел та методів залучення фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності підприємства. В розпорядженні сучасних теорій фінансів та конкуренції знаходимо безліч фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств побудованих на різноманітних концепціях, моделях, інструментах і методах. Так, часто виділяють такі фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: експансійна, поступового розвитку, захисна, стабілізаційна, антикризова.

Формування і реалізацію наведених стратегій сьогодні можна спостерігати у вітчизняних фірмах і корпораціях [32]. Однак, незважаючи на це, лише незначна частина теоретичних розробок знаходить практичне застосування в діяльності вітчизняних підприємств. Причиною цього є, з одного боку, недостатня кваліфікація окремих керівників, а з іншого, їх невідповідність особливостям конкурентного середовища [29, с. 66].

На забезпеченість конкурентоспроможності вітчизняних підприємств впливає ряд гальмівних чинників, серед яких відзначимо такі [26, с. 3]: недостатність фінансових ресурсів та інформації щодо впровадження нових технологій; низький рівень попиту на інноваційну продукцію; небажання і слабка сприйнятливність підприємств до впровадження інновацій; низький рівень інноваційного потенціалу підприємств; нестача кваліфікованого персоналу; труднощі кластеризації, кооперації та інтеграції з іншими підприємствами; нерозвинутість інституту державно-приватного партнерства тощо.

Вибір фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним [31].

За допомогою фінансових стратегій можна сформувати інструменти та механізми підви-

щення рівня конкурентоспроможності, які б ураховували специфіку сучасних економічних умов, пов'язаних з жорсткістю міжнародної конкуренції і процесами глобалізації економіки [29, с. 66]. При виборі базової фінансової стратегії доцільно виходити з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. Потрібно зауважити, що обґрунтування й фільтрація відповідного портфелю фінансових стратегій та формування системи стратегічних фінансових цілей має базуватись на дослідженні умов та оцінці можливостей фінансового та конкурентоспроможного розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

У наукових публікаціях знаходимо гроно методологічних підходів до вибору виду фінансових стратегій підприємства й контурі забезпечення його конкурентоспроможності. Відповідні пропозиції містять роботи Р. Акмаєвої [1, с. 66–68], В. Барінова і В. Харченко [3, с. 27–34], І. Бланка [4, с. 148–151], В. Весніна [7, с. 315–321], М. Корецького, А. Дегтяра і О. Дація [12, с. 65–68], А. Томпсона і А. Стрікленда [25, с. 258–288], І. Ансоффа [2, с. 166–178], Дж. Хангера і Т. Уїлен [30, с. 178–200], Г. Клейнера [10, с. 412–433], Л. Лукічової [13, с. 143–155] та ін. Одним із таких підходів пропонується використання економіко-математичних моделей взаємозв'язку кількісних значень параметрів ключових компетенцій, що були визначені у процесі стратегічного діагностування підприємства. Цей підхід до вибору виду стратегії характеризується терміном «відштовхування від наявних можливостей». Отже, економіко-математичне моделювання не може слугувати методологічною платформою вибору виду фінансової стратегії, йому може належати лише допоміжне місце.

Досить часто для вибору фінансової стратегії науковці пропонують використовувати методологічну платформу «кривої досвіду». Вона характеризує отриману емпірично чи прогнозовану залежність ключових параметрів розвитку підприємства (рівня рентабельності, суми прибутку, собівартості одиниці продукції тощо) від різних чинників, що впливають на нього. Практично такий підхід є більш вузьким аналогом попереднього підходу.

Деякі вчені методологічною платформою вибору фінансової стратегії вважають «криву життєвого циклу підприємства». Такий підхід не враховує стратегічних можливостей підприємства. Останнім часом все більше науковців

за методологічну платформу вибору фінансової стратегії пропонують використати «матричний підхід» [1, с. 66; 4, с. 149–151; 7, с. 315; 12, с. 65–66; 25, с. 65–66; 15, с. 47; 21, с. 190]. Перевагою цього методу є можливість враховувати у процесі вибору видів стратегії вплив не однієї, а декількох груп чинників. Як зазначає Є. Смирнов, матричний підхід «реалізує вибір найкращого рішення з набору альтернатив» [21, с. 189].

Цікавим може бути застосування на основі матричного підходу мультимодульного методу формування портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який потребує окреслення послідовності окремих етапів формування відповідних матриць. Такий мультимодульний метод може бути використаний до формування портфеля фінансових стратегій, що враховують: вид базової фінансової стратегії підприємства; характер фінансової поведінки підприємства у стратегічній перспективі; вектор динаміки фінансової діяльності підприємства у стратегічному періоді; прогнозований темп фінансових трендів підприємства у стратегічному періоді; характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності; результати діагностики чинників внутрішнього та зовнішнього фінансового середовища; стадію життєвого циклу підприємства та його продукції.

Щодо кожного з цих видів фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств мультимодульний метод може забезпечити альтернативність вибору найкращих їх видів за відповідними чинниками та параметрами.

Сформований за мультимодульним методом портфель фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства забезпечить: формування та ефективне використання фінансових ресурсів; виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках; відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства; окреслення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами; створення та підготовка стратегічних резервів; ранжування та поетапне досягнення поставлених цілей [36].

Рекомендована послідовність дій формування портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на осно-

ві мультимодульного методу може бути наступною: ідентифікація стану конкурентоспроможності підприємства; розроблення стратегічних завдань і заходів щодо використання екзогенних та ендогенних чинників конкурентоспроможності підприємства; розробка фінансових заходів щодо реалізації стратегічного плану підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основними принципами формування організаційно-економічного механізму реалізації портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі мультимодульного методу є такі:

1. Організаційно – управлінська єдність процесів формування та реалізації фінансових конкурентних стратегій.

2. Наділення керівників розробки та реалізації фінансових конкурентних стратегій високим рівнем повноважень, що дозволяє реально впливати на менеджмент.

3. Повнота та своєчасність отримання інформації про динаміку змін всіх чинників та індикаторів конкурентоспроможності.

4. Систематичне зіставлення цільових і фактичних індикаторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. Створення спеціальних стимулюючих механізмів реалізації стратегічних заходів з нарощування конкурентоспроможності.

6. Можливість більш широкої участі усіх категорій персоналу в реалізації планових заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності.

Кожне підприємство має свої особливості, тому визначити єдину платформу формування портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі мультимодульного методу неможливо. Кожне підприємство повинно самостійно визначати, які чинники і яким чином впливатимуть на його діяльність, та формувати такий портфель фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який би мінімізував ризики і сприяв збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку.

Висновки. Успішне функціонування підприємства в ринкових умовах можливе за рахунок формування і реалізації виваженого портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі мультимодульного методу, який поєднує в собі усі складові і за допомогою реалізації оперативних й поточних планів дає змогу досягнути запла-

нованих цілей. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства мають бути чіткими, логічними, збалансованими та обґрунтованими.

Добре продумані, правильно сформульовані фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства вказують найефективніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення цілей, забезпечують підприємству вибір перспективних та рентабельних видів діяльності, високий попит на його продукцію, нерідко унікальну вигідну, позицію на ринку серед конкурентів. Кожне підприємство має розробляти власний портфель фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності з огляду на свою мету та особливості ринку. В основу методології формування і реалізації вираженого портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства пропонується покласти мультимодульний метод на

основі матричного підходу. Слід наголосити, що потенційна ефективність портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим необхідно здійснювати моніторинг і аналіз подій, які визначають економіко-правові умови фінансової діяльності підприємства, і враховувати їх у процесі формування його портфеля фінансової стратегії. Побудову матриць стратегічного вибору видів фінансових стратегій підприємства доцільно здійснювати на основі комбінування ключових чинників та параметрів. Саме комбінування окремих чинників та параметрів забезпечує виважене формування стратегічного портфеля. Важливе значення для формування портфеля фінансових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства має врахування факторів ризику: неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи.

Список використаних джерел

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 2008 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.
3. Баринов В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 237 с.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 720 с. — 3-е изд. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 512 с.
5. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. — К. : Ника-Центр, 2009. — 528 с.
6. Бочаров В. В. Корпоративные финансы / В. В. Бочаров, В. Е. Леонтьев. — СПб. : Питер, 2008. — 592 с.
7. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд. — М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 512 с.
8. Дэй Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей ; пер. с англ. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2003. — 640 с.
9. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М. : Экономика, 2007. — 416 с.
10. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риск, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М. : Экономика, 1997. — 228 с.
11. Крутик А. Б. Основы финансовой деятельности предприятия : учеб. пособ. / А. Б. Крутик, М. М. Хайкин. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — СПб. : Бизнес-пресса, 2003. — 448 с.
12. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. — К. : Центр учбової л-ри, 2007. — 240 с.
13. Лукичева Л. И. Управление организацией / Л. И. Лукичева. — М. : Омега-Л, 2006. — 360 с.
14. Наливайко А. П. Теория стратегий предприятия. Современный стан та напрямки розвитку : монография / А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2001. — 227 с.
15. Неудачин В. В. Реализация стратеги компании: финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. — М. : Вершина, 2006. — 176 с.
16. Нефедова О. Г. Конкурентоспособность в условиях внешних изменений // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2007. — № 5 (том 2). — С. 212–215.
17. Попов С. А. Стратегическое управление : [17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации», Модуль 4] / С. А. Попов. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 344 с.
18. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
19. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предпри-

ятия : монография / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкар, А. Н. Тридед. — Х. : Основа, 2000. — 488 с.

20. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л. Д. Радова, А. В. Череп // Держава та регіони. — 2005. — № 2. — С. 130–135.

21. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений / Э. А. Смирнов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 271 с.

22. Станиславчик Е. Н. Основы финансового менеджмента / Е. Н. Станиславчик. — М. : Ось-89, 2001. — 128 с.

23. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. — М. : Высшая школа, 2002. — 235 с.

24. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики / РАН, Центр ; под ред. Р. Б. Клейнера. — М. : Наука, 2002. — 448 с.

25. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд ; пер. с англ. — 12-е изд. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2008. — 928 с.

26. Трефилова И. Н. Развитие потенциала малого предпринимательства в условиях модернизации хозяйственной системы: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — СПб, 2012 — С. 3.

27. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. — М. : Издательство «Эксмо», 2004. — С. 201–202.

28. Фінансовий менеджмент: Навчально-методичний посібник:/ За ред. проф. Поддєрьогіна А. М. — К. : КНЕУ, 2008.

29. Фомченкова Л. В., Дли М. И. Конкурентный потенциал – основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Российское предпринимательство. — М. : КЭ, 2005. — № 1 (61). — С. 66.

30. Хангер Дж. Основы стратегического менеджмента / Дж. Хангер, Т. Уилен; пер. с англ. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 319 с.

31. Циба Т. С. Маркетингове планування: навч. пос. / Т. С. Циба, М. І. Сокур, В. І. Баюра. — К. : Центр учб. літ., 2007. — 128 с.

32. Циганюк О. О. Система конкурентных стратегий предприятия и перспективы внедрения стратегической культуры на предприятиях Украины / О. Циганюк // Економічний вісник Донбасу. — 2010. — № 3. — С. 108–111.

33. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Х. : Эспада, 2004. — 520 с.

34. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 2002. — 384 с.

35. Strategic financial management / [Clarke R. G., Wilson B. D., Daines R. H., et al.]. — Homewood, Ill. : Irwin, 1988.

36. Фінансове планування на підприємстві [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://wolovets.narod.ru/finans9.htm>.