

УДК 332.12

Вахович І. М., д.е.н., професор,  
Хомицький В. М., мол. наук. співробітник,  
Вахович В. Р.,  
Олійник В. В.  
Луцький національний технічний університет

## **ДО ПИТАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті подано теоретичне дослідження суті фінансової стратегії підприємства, систематизовано змістовні характеристики стратегії, що передбачає їх розгляд з позиції: правил для прийняття рішень; принципів поведінки; способу реакції на зовнішні виклики і внутрішній потенціал; моделі розподілу ресурсів для досягнення цілей; комплексу системних заходів; програми, плану, генерального курсу; комплексу заходів розвитку підприємства у конкурентному середовищі; моделі прийняття рішень, що забезпечують розвиток; довгострокового курсу розвитку; цілей та способів їх досягнення; системи управлінських рішень з розподілу ресурсів для досягнення перспектив розвитку.

Ключові слова: стратегія, фінансова стратегія, класифікація стратегій.

Vakhovych I., Homytskyi V., Vakhovych V., Oleynik V.

## **THE ISSUE OF FINANCIAL STRATEGY ENTERPRISE**

The article essentially theoretical study of financial strategy of the company, systematized content characteristics strategy that involves consideration of their positions, rules for decision making; principles of conduct; mode of response to external challenges and internal capacity; resource allocation model to achieve the objectives; complex system of measures; program plan, the general rate; complex activities of enterprises in a competitive environment; decision-making models that provide development; long course of development; objectives and ways to achieve them; System management decisions on the distribution of resources to achieve development prospects.

Keywords: strategy, financial strategy, classification strategies.

Вахович І. М., Хомицький В. М., Вахович В. Р., Олійник В. В.

## **К ВОПРОСУ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье представлены теоретическое исследование сути финансовой стратегии предприятия, систематизированы содержательные характеристики стратегии, предусматривающей их рассмотрение с позиции: правил для принятия решений; принципов поведения; способа реакции на внешние вызовы и внутренний потенциал; модели распределения ресурсов для достижения целей; комплекса системных мероприятий; программы, плана, генерального курса; комплекса мероприятий развития предприятия в конкурентной среде; модели принятия решений, обеспечивающих развитие; долгосрочного курса развития; целей и способов их достижения; системы управленческих решений по распределению ресурсов для достижения перспектив развития.

Ключевые слова: стратегия, финансовая стратегия, классификация стратегий.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Стратегічне управління є важливим напрямком діяльності підприємства, від якого залежать його успіхи або й невдачі. Вірно вибрана стратегія дозволяє колективу підприємства спрямовувати поточну свою діяльність у правильному напрямку, що відповідає місії та цілям підприємства.

Діяльність суб'єктів господарювання повинна здійснюватися за чітко визначеними перспективними планами розвитку, адже без визначення стратегічних цілей неможливим є формування поточних завдань для досягнення ефективних результатів. Тому одним із

найбільш важливих для підприємств є формування стратегії розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання дослідження стратегій розвитку суб'єктів господарювання, механізмів стратегічного управління суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності, в т.ч. сфери послуг, є предметом дослідження закордонних та вітчизняних вчених, зокрема: Актердин Р. З., Ансофф І., Балабанова Л. В., Бараннікова Н. П., Бланк І. О., Булеев І. П., Васильєв Ю. Т., Винокуров В. А., Герасимчук З. В., Губарєв Р. В., Дикань Л. В., Жебит Г. А., Карлоф Б., Клейнер Г. Б., Лукіна Ю. В., Малімон В. В., Мельникова М. В., Минцберг Г., Назаренко І. М., Оберемчук В. Г., Павлова В. А., Петров А. Н., Поддєрьогін А. М., Портер М., Прокopenко Н. Д., Романюк Л. М., Румянцева З. П., Соломотин Н. В., Станіславик Є. М., Сухарєв О. С., Туленков Н., Уткин Э. А., Фатхутдинов Р. А., Шершньова З. Є. та ін.

**Цілі статті.** Метою даного дослідження є обґрунтування інвестиційних інструментів стимулювання розвитку депресивних регіонів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** За дослідженнями Романюк Л. М., реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів. До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні: зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»; можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості; можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; можливість встановлення системи стимулювання для розвит-

ку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу; розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей; здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей; чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність; з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства [26, с. 64].

У наукових публікаціях існують різні підходи до визначення суті стратегії розвитку.

Ансофф І. розглядає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [1, с. 68].

Цікавим є підхід до визначення суті стратегії Г. Мінцберга, згідно якого стратегія розглядається як принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки [2, с. 16].

М. Портер стратегію розглядає з позиції способу реакції на систему зовнішніх можливостей та загроз, опираючись на внутрішні сильні та слабкі сторони [3, с. 15].

Подібним є визначення, запропоноване Б. Карлофом, який розглядає стратегію як узагальнюючу модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів фірми [4, с. 147].

Булєєв І. П., Прокопенко М. Д., Мельникова М. В. стратегію розглядають як комплекс системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств [5, с. 95].

Фатхутдінов Р. А. розглядає стратегію як програму, план, генеральний курс субекта управління для досягнення стратегічних цілей [6].

Досить розширено розглядає стратегію Туленков М., зокрема як встановлену на досить довгий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність підприємства,

які закріплюють позиції на ринку, підвищують здатність підприємства до виживання у певній ситуації [7, с. 105].

Балабанова Л. М. стратегію розглядає як модель прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, на якій повинна зосередитись основна діяльність підприємства, тип економічної та трудової організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство [8, с. 45].

Шершньова З. Є. розглядає стратегію як довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, як вибір з альтернативних варіантів, керуючись власними судженнями у межах своєї політики [9, с. 27].

Лаконічним є розуміння стратегії, подане Уткіним Е. А., як сукупності основних цілей підприємства та способів досягнення цих цілей [10, с. 16].

Достатньо чітким є визначення стратегії, подане Винокуровим В. О., за яким стратегія розглядається як система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [11, с. 28].

Узагальнення підходів до розуміння суті стратегії подано у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до розуміння суті стратегії

Автор	Суть	Особливості визначення
1	2	3
І. Ансофф [1, с. 68]	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності	Правила для прийняття рішень
Г. Мінцберг [2, с. 16]	Стратегія – це принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки	Принципи поведінки
М. Портер [3, с. 15]	Стратегія – це спосіб реакції на систему зовнішніх можливостей та загроз, опираючись на внутрішні сильні та слабкі сторони	Спосіб реакції на зовнішні виклики і внутрішній потенціал

продовж. табл. 1

1	2	3
Б.Карлоф [4, с. 147]	Стратегія – це узагальнююча модель дій, що необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів фірми	Модель розподілу ресурсів для досягнення цілей
Булеєв І. П., Прокопенко М. Д., Мельникова М. В. [5, с. 95]	Стратегія – це комплекс системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств	Комплекс системних заходів
Фатхутдінов Р. А. [6]	Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення стратегічних цілей	Програма, план, генеральний курс
Туленков М. [7, с. 105]	Стратегія – це встановлена на досить довгий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність підприємства, які закріплюють позиції на ринку, підвищують здатність підприємства до виживання у певній ситуації	Комплекс розвитку підприємства у конкурентному середовищі
Балабанова Л. М. [8, с. 45]	Стратегія – це модель прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, на якій повинна зосередитись основна діяльність підприємства, тип економічної та трудової організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство	Модель прийняття рішень, що забезпечують розвиток
Шершньова З. Є. [9, с. 27]	Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, як вибір з альтернативних варіантів, керуючись власними судженнями у межах своєї політики	Довгостроковий курс розвитку
Уткін Е. А. [10, с. 16]	Стратегія – це сукупність основних цілей підприємства та способів досягнення цих цілей	Цілі та способи їх досягнення
Винокуров В. О. [11, с. 28]	Стратегія – це система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей	Система управлінських рішень з розподілу ресурсів для досягнення перспектив розвитку

Як засвідчують дані табл. 1, нами систематизовано виокремлені науковцями особливості розгляду стратегії, відповідно до чого, основними змістовними характеристиками стратегії є її розгляд з позиції:

- правил для прийняття рішень;
- принципів поведінки;
- способу реакції на зовнішні виклики і внутрішній потенціал;
- моделі розподілу ресурсів для досягнення цілей;
- комплексу системних заходів;
- програми, плану, генерального курсу;
- комплексу заходів розвитку підприємства у конкурентному середовищі;
- моделі прийняття рішень, що забезпечують розвиток;
- довгострокового курсу розвитку;
- цілей та способів їх досягнення;
- системи управлінських рішень з розподілу ресурсів для досягнення перспектив розвитку.

З врахуванням вищенаведеного, стратегію підприємства будемо розглядати як перспективний план розвитку підприємства, що включає у себе комплексну систему розподілу ресурсів підприємства для досягнення його цілей.

Розглядаючи стратегію з такої позиції, акцентуємо увагу на поєднанні цілей, планів та ресурсів для досягнення цілей.

У науковій літературі існує ряд підходів до класифікації стратегій підприємства. так, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд виокремили чотири ієрархічні види стратегій [12]:

1) корпоративна стратегія, яка описує шляхи досягнення бажаних позицій у кожній з галузей і поліпшення діяльності підрозділів;

2) бізнес-стратегія – комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної та довгострокової конкурентної позиції підрозділу;

3) функціональна стратегія – це план діяльності функціональних одиниць в рамках підрозділів;

4) операційна стратегія – визначає принципи управління ланками організаційної структури і вирішення стратегічно важливих оперативних завдань.

Назаренко І. М. систематизовує такі види стратегій за функціональною ознакою [13]:

1) стратегія маркетингу – основний спосіб досягнення маркетингових цілей, шляхом формування та конкретизації відповідної структуру комплексу маркетингу;

2) фінансова стратегія – довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає вирішення великомасштабних завдань, які визначаються економічною та соціальною стратегією;

3) виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, що забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва відповідно до вимог корпоративної, бізнес-стратегії і функціональної стратегій (особливо маркетингової);

4) соціальна стратегія – це система стратегічних рішень, відносно складу колективу, напряму та умов роботи працівників [13];

5) економічна стратегія – довгострокові, найбільш принципові, важливі плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту;

6) інноваційна стратегія – відображає зміст та основні напрями процесу інноваційного розвитку підприємства;

7) стратегія організаційних змін – спрямована на підвищення організаційної гнучкості та адаптаційної здатності підприємства;

8) екологічна стратегія – передбачає розробку підприємством системи заходів для вирішення природоохоронних проблем [14].

За словами Романюк Л. М., функціональна стратегія конярелізує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій щодо забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці конкурентоздатності підприємства. Крім того, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення визначе-



них функціональних цілей підприємства. Таким чином, функціональна стратегія – це своєрідний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства [26, с. 68].

Сухарев О. С. найбільш поширеними, перевіреними практикою вважає еталонні стратегії або базисні, які прокласифіковано на чотири групи [27]:

- перша група – стратегії концентрованого зростання (пов'язані зі змінами продукту або ринку);
- друга група – стратегії інтегрованого зростання (передбачають розширення фірми шляхом додавання нових структур);
- третя група – стратегії диверсифікованого зростання (реалізуються в тому випадку, якщо в перспективі фірми не можуть розвиватися на відповідному ринку з відповідним продуктом в рамках відповідної галузі);
- четверта група – стратегії скорочення (реалізуються, коли фірма потребує перегрупування можливостей після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення рівня ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці).

На нашу думку, кожна з наведених функціональних стратегій є важливою і містить низку особливостей реалізації. Зупинимось на обґрунтуванні суті фінансової стратегії підприємства, як однієї з визначальних стратегій для інших видів. На сучасному етапі розвитку економіки науковці та практики у своїх дослідженнях все більше уваги звертають на проблему формування фінансової стратегії підприємств, як складової загальної стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

Існуючі підходи з позиції різних авторів  
щодо визначення категорії «фінансова стратегія підприємства»

Автор визначення, джерело	Визначення з позиції автора	Ключове поняття з визначення
1	2	3
Дикань Л. В. [16]	Фінансова стратегія підприємства – стратегія, що спрямована на управління його фінансовими ресурсами	Управління фінансовими ресурсами підприємства

продовж. табл. 2

1	2	3
Лукіна Ю. В. [17]	Фінансова стратегія – стратегія, метою якої є підвищення багатства власника підприємства	Підвищення багатства власника
Станіславів О. М. [18]	Фінансова стратегія – стратегія, метою якої виступає підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги	Підвищення вартості підприємства
Чандлер А. Д. [19]	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
Поддєрьогін А. М. [20]	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

Такий підхід пов'язаний з тим, що фінансова діяльність суб'єктів господарювання вже не може бути звуженою до оперативного управління окремими складовими фінансових ресурсів: джерелами та напрямками їх використання.

На це вказують, зокрема, такі учені, як І. Бланк, А. Петрова, Л. Дикань та ін. Однак у роботах відсутній єдиний підхід до визначення як поняття «фінансова стратегія», так і стратегії фінансового розвитку, що стримує розробку дієвих механізмів управління останньою [15].

Тобто можна зробити висновок, що фінансова стратегія підприємства – це визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги.

Розробка фінансової стратегії підприємства на сучасному етапі базується на методологічних засадах нової концепції управління – «стратегічного управління», яка активно впроваджується з початку 70-х років в корпораціях США і більшості країн Західної Європи.

Потреба розробки фінансової стратегії зумовлена в першу чергу створенням загальної стратегії підприємства і виявляє її зв'язок та взаємозалежність із загальними стратегічними цілями підприємства [22]. При постановці загальних стратегічних цілей необхідно враховувати їх фінансові складові, але при цьому необхідно враховувати, що фінансові цілі можуть накласти корективи на процес формування загальної стратегії підприємства. З таблиці можна зробити висновок, що фінансові стратегічні цілі формуються на основі поставлених загальних стратегічних цілей підприємства, вони пов'язані один з одним безпосередньо.

Метою стратегічних фінансових планів є встановлення допустимих з позиції фінансової стійкості темпів розвитку підприємства. Метою тактичних фінансових планів є забезпечення поточної платоспроможності та доходності підприємства.

Виділимо такі етапи розробки фінансового плану (рис. 1).

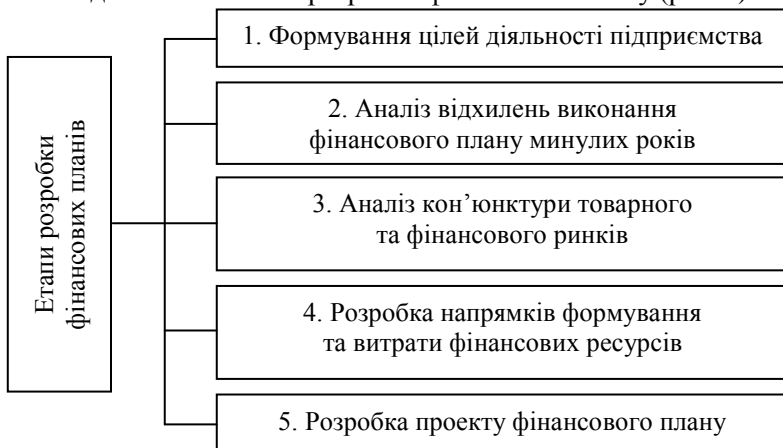


Рис. 1. Етапи розробки фінансових планів підприємства

Загалом формування стратегії базується на використанні системи методів. До основних з них відносяться такі [18, с. 63]:

- *балансовий метод* – передбачає відповідність видатків джерелам їхнього покриття та ув'язку усіх розділів фінансового плану, в результаті чого досягається збалансованість плану. В його основі лежить розробка узгодженого плану доходів і витрат підприємства (баланс доходів і витрат);

- *розрахунково-аналітичний метод* – передбачає розрахунок планових показників шляхом корегування фінансових показників базового періоду на зміни, які передбачаються в плановому періоді, та визначення впливу різних факторів (інфляції, обсягів виробництва, зміни умов кредитування та ін.) на ці показники;

- *нормативний метод* – базується на використанні фінансових норм, нормативів для розрахунків потреби в фінансових ресурсах та визначення джерел їх формування (ставки податків, норми амортизаційних відрахувань, тарифи і т. і.). Нормативний метод є більш ефективним за умови, що норми і нормативи відповідають таким вимогам: вони мають бути науково обґрунтованими, прогресивними і стабільними;

- *метод економіко-математичного моделювання* – дозволяє з певною ймовірністю визначити динаміку показників в залежності від зміни факторів, які впливають на розвиток фінансових процесів у майбутньому. Побудова моделей базується на використанні методів екстраполяції, регресивного аналізу, експертних оцінок;

- *коефіцієнтний метод* або метод відсотку від реалізації – передбачає встановлення залежності між обсягами товарообороту та фінансовими показниками. Оскільки товарооборот впливає на обсяги запасів сировини, матеріалів, обсяги грошових коштів, суму кредитів і так далі, то визначається відсоткова залежність між різними активами і пасивами та обсягами товарообороту. Потім визначається сума фінансових коштів, яку потрібно залучити із зовнішніх джерел.

Вибір того чи іншого методу планування визначається багатьма факторами, наприклад, тривалістю планового періоду, вихідною інформаційною базою, цілями і задачами плану, кваліфікацією фінансових менеджерів, наявністю програмних продуктів і технічних засобів управління.

При формуванні фінансової стратегії підприємства слід виходити з таких положень [23; 24]:

- фінансова стратегія підприємства повинна взаємоузгоджуватись із загальною стратегією розвитку підприємства, не суперечити їй;

- вибір фінансової стратегії повинен узгоджуватись іншими функціональними стратегіями розвитку підприємства;

- стратегічні фінансові цілі підприємства повинні відповідати його фінансовим можливостям та враховувати потенційні небезпеки;

- фінансова стратегія повинна бути гнучкою, вчасно реагувати на зміну факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

- процес реалізації фінансової стратегії повинен забезпечуватись найбільш ефективними з усієї багатоманітності засобами.

З врахуванням як позитивного, так і негативного впливу наведених факторів формуються стратегічні цілі розвитку підприємства.

Стратегічні цілі формуються на досить тривалий період (від 3 до 5 і більше років), що передбачає певну невизначеність, і відповідно вимагає застосування методів прогнозування, які б враховували ймовірність зміни тих чи інших факторів. Тому для того, щоб цілі фінансової стратегії були реальними та достатньо обґрунтованими, необхідним є застосування методів прогнозування при їх встановленні.

Вибір правильної стратегії вимагає застосування адекватних управлінських механізмів. Такий процес вимагає зосередження уваги на дослідження суті стратегічного планування на підприємстві.

На відміну від звичайного довгострокового планування, заснованого на концепції екстраполяції сформованих тенденцій розвитку, стратегічне планування враховувало не тільки ці тенденції, але і систему можливостей і небезпек розвитку підприємства, виникнення надзвичайних ситуацій, здатних змінити сформовані тенденції в майбутньому періоді. Підприємство як об'єкт стратегічного управління – це відкрита комплексна система, яка інтегрує всі напрями та форми господарської діяльності різних структурних його підрозділів [21].

**Висновки.** Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є складним процесом, який охоплює сукупність етапів від визначення стратегічних намірів до оцінки реалізації стратегії.

Вибір адекватної стратегії залежить від багатьох факторів, основними з яких, на нашу думку, є:

- кваліфікованість менеджерів підприємства;

- масштаби діяльності підприємства;
- рівень допустимих ризиків для підприємства;
- конкурентне середовище;
- сфера економічної діяльності підприємства.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр.пер.с англ. / науч.ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг., Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – Спб. : Питер, 2000. – 366 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
3. Портер М. Конкуренция / М. Портер: пер. с англ. – М. : Издат. «Вильямс», 2001. – 495с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
5. Стратегия повышения эффективности функционирования производства / И. П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, М. В. Мельникова и др. : монографія / НАН України. Ін-т економіки пром.-сти. – Донецьк, 2004. – 278 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебн. – 2-е изд., испр. и доп. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
7. Туленков Н. Ключевые позиции стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104–109.
8. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підручн. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручн. / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Уткин Э. А. Финансовое управление / Э. А. Уткин. – М. : Тандем: Экмос, 1997. – 207 с.
11. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии : монография / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147с.
12. Назаренко І. М. Науково-практичні аспекти комплексного підходу щодо класифікації стратегій підприємства / І. М. Назаренко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/2261/1>
13. Социальная стратегия // Стратегии бизнеса : аналитический справочник / под общ. ред. акад. РАЕН, д.э.н. Г. Б. Клейнера. – М. : «КОНСЭКО», 1998.
14. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А. Н. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
15. Оберемчук В. Г. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Г. Оберемчук // Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : МАУП, 2008. – 127 с.
16. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / Л. В. Дикань // Фінанси України. – 2008. – №3. – С. 12–18.
17. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2008. – №3. – С. 113.

18. Станіславик Є. М. Основи фінансового менеджменту / Є. Н. Станіславчик. – М. : Ось-89, 2008. – 128 с.
19. Бланк І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Бланк. – К. : Ніка – Центр, 2008. – 520 с.
20. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручн. / Л. Д. Буряк, А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2010. – 384 с.
21. Бараннікова Н. П. Управление развитием производства : опыт США / Н. П. Бараннікова, Ю. Т. Васильев. – Москва : Экономика, 1989. – 148 с.
22. Жебит Г. А. Организационно-управленческая деятельность / Г. А. Жебит. – Минск : Наука и техника, 1993. – 424 с.
23. Финансовый менеджмент : учебн. / ред. Ковалевой А. – М. : Инфра-М, 2003. – 284с.
24. Финансовый менеджмент : учеб. пос. /ред. Е. Шохин. – М. : ФБК-Пресс, 2002. – 408с.