

А. І. Івашченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,  
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"  
К. Ф. Юсупова,  
магістрант програми "Фінансовий менеджмент у сфері бізнесу",  
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

## ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ В УМОВАХ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

A. Ivashchenko,  
PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Corporate Finance and Controlling  
Department, State University "Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman"  
K. Yusupova,  
Student of Master's program "Financial Management in Business",  
State University "Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman"

THE FINANCIAL STRATEGY OF THE ENTERPRISE: DEVELOPMENT AND REALIZATION  
IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT COMPANY

*У статті досліджено поняття та сутність фінансової стратегії підприємства, проведено порівняльний аналіз цілей фінансової та загальної економічної стратегії. У публікації автор наводить найважливіші сутнісні характеристики фінансової стратегії, а також докладно розглянуто існуючі підходи з позиції різних авторів щодо визначення категорії "фінансова стратегія підприємства". У статті обґрунтовано особливості розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства в умовах функціонування девелоперської компанії. Виявлено, що управління фінансовою діяльністю в усі часи має займати у підприємців чільне місце. Ефективне функціонування компанії, забезпечення високих темпів її розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища неможливі без стратегічного управління її фінансовою діяльністю. Фінансова діяльність — це цілеспрямований процес реалізації функцій компанії, які пов'язані з формуванням і використанням її фінансових ресурсів і які будуть забезпечувати економічний і соціальний розвиток. У статті мова йде про те, що ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю компанії, яке підпорядковане досягненню цілей розвитку в умовах змін ринку, виступає фінансова стратегія.*

*In the article the concept and essence of the financial strategy of the enterprise are investigated, the comparative analysis of goals of the financial and general economic strategy is conducted. In the publication the author gives the most important essential characteristics of the financial strategy, and also elaborates the existing approaches from the standpoint of different authors regarding the definition of the category "financial strategy of the enterprise". The article substantiates the peculiarities of the development and implementation of the company's financial strategy in the conditions of the development company's operation. It has been found that the management of financial activity at all times should take the prominent place among entrepreneurs. Effective functioning of the company, ensuring its high rates of development and increasing competitiveness in a market environment is impossible without strategic management of its financial activities. Financial activity is a purposeful process of implementing the functions of a company that are associated with the formation and use of its financial resources and which will ensure economic and social development. In the article it is said that a financial strategy is an effective tool for the future management of a company's financial activity, which is subordinated to the achievement of development goals in conditions of market changes.*

*Ключові слова: фінансова стратегія, економічна стратегія, розвиток, реалізація ефективність, девелоперська компанія, перспективи, цілі, фінансові ресурси, девелоперська компанія.*

*Key words: financial strategy, economic strategy, development, implementation efficiency, development company, prospects, goals, financial resources, development company.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Мінливість ринкового середовища, обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність політичного середовища змушують підприємства швидко адапту-

ватися до змін, приймаючи оптимальні рішення, максимально використовуючи всі свої можливості і резерви. Трансформаційні процеси, що відбуваються на вітчизняних підприємствах, багато в чому пов'язані з управлінням фінансами. Аналіз грошових потоків, пошук ефективних джерел фінансуван-

Таблиця 1. Порівняльний аналіз цілей фінансової та загальної економічної стратегії

Цілі фінансової стратегії	Цілі загальної економічної стратегії
1. Прискорення зростання виручки	1. Збільшення частки ринку
2. Прискорення зростання прибутку	2. Більш високий, безпечний рейтинг в галузі
3. Збільшення дивідендів	3. Підвищення якості продукції
4. Збільшення маржі	4. Більш низькі витрати в порівнянні з конкурентами
5. Зростання рентабельності інвестицій	5. Більш широкий або більш привабливий спектр продукції, що випускається
6. Посилення рейтингу облігацій і кредитного рейтингу	6. Поліпшення репутації у споживачів
7. Збільшення потоку грошових коштів	7. Краще обслуговування клієнтів, споживачів
8. Зростання вартості акцій	8. Розпізнавання компанії як лідера в технології або інноваціях продуктів
9. Розпізнавання компанії як "Блакитний фішки"	9. Збільшення можливості конкурувати на міжнародних ринках
10. Більш диверсифікована база надходжень виручки	10. Розширення можливостей для зростання
11. Стабільний прибуток в період спаду	11. Збільшення заробітної плати та інших благ для співробітників

ня, вигідних інвестиційних рішень, грамотний моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості, а також розробка раціональної облікової і податкової політики — все це є наріжним каменем діяльності сучасних підприємств. Тому наразі усе більш широке використання в практиці господарювання українських підприємств отримує застосування методики стратегічного фінансового менеджменту. У зв'язку з цим питання щодо формування оптимальної фінансової стратегії набувають особливої актуальності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

У теорії фінансового менеджменту немає чіткого визначення поняття фінансової стратегії. Дискусійний характер носять питання щодо визначення місця і ролі в діяльності підприємства, а також недостатньо дослідженими залишаються основні механізми взаємозв'язку фінансової політики та фінансової стратегії.

Так, наприклад, на думку доктора економічних наук, професора В.П. Грузинова, стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Професор Л.А. Мочалова зазначає, що "стратегія — це компас, який вказує шлях, вектор напрямку розвитку підприємства" [11]. Панов А.І. трактує стратегію як "процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з її оточенням, що складається в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти підприємству, а також його підрозділам" [12].

Більшість авторів визначають фінансову стратегію підприємства як набір або послідовність дій фінансового характеру для досягнення певної мети.

На наш погляд, найбільш повно зміст фінансової стратегії відображає визначення, що дав Бланк І.А.: "Фінансова стратегія являє собою один із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямків формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища" [1].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою публікації є дослідження теоретичних аспектів фінансової стратегії підприємства та обґрунтування особливостей її розробки та реалізації в діяльності девелоперських компаній.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ефективність функціонування підприємств залежить від правильності вибору і обґрунтування фінансової стратегії, що є істотним компонентом загальної економічної стратегії підприємства. Фінансова стратегія визначає поведінку підприємства на ринку, формує його ринкову позицію залежно від наявності фінансових ресурсів, методів та напрямів їх використання.

Основна мета загальної економічної стратегії підприємства пов'язана з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку, які можуть не збігатися з тенденціями розвитку фінансового ринку, отже, може виникнути ситуація, коли цілі загальної економічної стратегії розвитку підприємства не зможуть бути реалізовані у зв'язку з різними фінансовими обмеженнями. Суперечності загальної економічної стратегії та фінансової стратегії посилюється спочатку тим, що досягнення обраної стратегічної мети може суперечити досягненню поставлених фінансових цілей. Виникає протиріччя пов'язане з тим, що будь-яке підприємство діє в умовах обмеженості ресурсів, і реалізація обраної керівництвом фінансової стратегії може привести до зниження прибутку в короткостроковому періоді, погіршення фінансової стійкості та ліквідності підприємства [4].

Аналіз, проведений за даними таблиці 1, показує, що реалізація низки спільних економічних цілей, наприклад, цілей № 5, 6, 10, 11, може негативно позначитися на досягненні фінансових цілей № 2, 3, 10. Під час розробки фінансової стратегії необхідно враховувати зовнішні і внутрішні фактори, що на неї впливають. До таких факторів можна віднести діючий фінансово-кредитний механізм, ступінь розвиненості фінансового ринку в країні, а також виробничі та фінансові можливості підприємства.

Особливу увагу під час розробки фінансової стратегії варто приділити оптимізації рівня грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, оптимальному розподілу та використанню прибутку, визначенню потреби в оборотних коштах, раціональному використанню капіталу підприємства. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляції та інших непередбачених обставин. Вона повинна відповідати виробничим завданням і при необхідності коригуватися і змінюватися.

Фірма-девелопер (девелоперська компанія) — юридична особа, що переймає на себе функції з повної реалізації інвестованого капіталу. Така фірма зазвичай здійснює самостійно пошук найвигіднішого місця вкладення засобів інвестора, розробку проекту, його фінансування, реалізацію, введення в експлуатацію [8, с. 12].

У сучасних умовах застосування інструментів та методів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні фактори, включаючи соціально-економічні та політичні, визначають вибір тієї чи іншої їх

комбінації в різних варіантах. Дослідження методології формування фінансової стратегії девелоперської компанії і теоретичних основ функціонування підприємства в умовах ринку передбачає врахування інтеграційних тенденцій, значення яких дедалі зростає.

Особливості сучасного кризового періоду змушують підприємства відійти від уже наявних західних шляхів розвитку фінансової стратегії розвитку девелоперської компанії або, принаймні, спробувати внести в неї необхідні корективи для імплементації в українські ринкові умови.

Розглянемо головні особливості українського ринку. Перш за все, це висока інфляція і високі ризики господарських суб'єктів, які пов'язані з інституційними, правовими і політичними особливостями України. Крім того, сюди слід додати такі фактори, як цінова нестабільність і курсова невизначеність. Не можна також не згадати і про такий деструктивний фактор, як нерозвиненість ринку фінансових інструментів, а також невідповідності законодавчої бази, що регулюють діяльність, пов'язану з використанням цих фінансових інструментів.

Також не можна не зазначити, що наразі не існує чіткого розуміння характеру девелоперської діяльності в Україні. Професійний девелопмент в Україні переживає період раннього становлення. В даний час тільки намітилася тенденція до виділення девелопменту в особливий вид підприємницької діяльності серед інших суб'єктів інвестиційно-будівельних процесів. Термінологія, що характеризує питання розвитку нерухомості, знаходиться в стадії формування.

Також не можна не зазначити, що наразі не існує чіткого розуміння характеру девелоперської діяльності в Україні. Професійний девелопмент в Україні переживає період раннього становлення. В даний час тільки намітилася тенденція до виділення девелопменту в особливий вид підприємницької діяльності серед інших суб'єктів інвестиційно-будівельних процесів. Термінологія, що характеризує питання розвитку нерухомості, знаходиться в стадії формування.

Фінансова стратегія є основною в системі перспективних розробок девелоперської компанії та є складною багатофакторною орієнтованою моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей в загальній концепції розвитку в галузі формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу девелоперської компанії. Економічна сутність фінансової стратегії обумовлена фінансовими відносинами девелоперської компанії з економічними суб'єктами і державними органами влади, взаємодією з ними в процесі здійснення ділових відносин в галузі фінансів.

Фінансова стратегія девелоперської компанії у найбільш загальному вигляді є визначенням економічної мети і результатів діяльності компанії, обсягу ресурсів і досягнення їх в умовах заданої загальної стратегії девелоперської компанії.

Ефективна фінансова стратегія підтримує своїми ініціативами загальну стратегію девелоперської компанії і є сполучною ланкою між довгостроковою метою, напрямом руху капіталу і оперативним управлінням, має бути обладнана системою комунікацій з усіма зацікавленими сторонами, системою винагород і як окремих елементів внутрішню і зовнішню звітність (рис. 1).

Фінансова стратегія інкорпорує в собі цілі, плани їх досягнення і системи комунікації, мотивації та контролю. До компетенції фінансової стратегії підприємства входять такі питання:

- способи порівняння різних напрямків діяльності девелоперської компанії;
- вибір критеріїв зовнішньої звітності девелоперської компанії (для різних зацікавлених груп);
- управління структурою капіталу (для залучення інвестицій з оптимальними ризиками і рівнями ROE);
- конфігурація портфеля накопичення вартості девелоперської компанії;
- структура звітності всередині девелоперської компанії (проекти, напрямки);
- розподіл ресурсів всередині девелоперської компанії;
- критерії з питань злиття, поглинання, розподілу-продажу девелоперської компанії;
- облік і фінансова оцінка ризиків (оптимальна точка risk / return).



Рис. 1. Місце фінансової стратегії у загальній стратегії девелоперської компанії

Фінансова стратегія повинна відповідати рівню ділового ризику і потребам фінансування бізнес-плану, повинна розглядати фінансові цілі девелоперської компанії, потреби фінансування, дивідендну політику і ринкові умови. Фінансова стратегія не однакова для всіх підприємств і залежить від розмірів девелоперської компанії, стадії його розвитку, сфери діяльності, фінансового стану, обсягу наявних ресурсів.

Як основні компоненти фінансової стратегії можна розглядати:

- вибір пріоритетних для компанії фінансових ринків;
- аналіз і обґрунтування стійких джерел фінансування;
- вибір фінансових інститутів в якості прийнятних партнерів і посередників, які можуть ефективно співпрацювати з компанією в перспективі;
- розробка інвестиційної стратегії відповідно до пріоритетних напрямів розвитку компанії;
- вибір заходів щодо фінансової реструктуризації компанії;
- створення умов для збільшення ринкової вартості компанії;
- формування та вдосконалення в довгостроковому аспекті ефективних внутрішньофірмових фінансових потоків;
- побудова ефективної системи управління фінансами в узгодженні з іншими управлінськими функціями в рамках цілісної системи управління;
- забезпечення результативності проведених заходів і підтримку досягнутого рівня функціонування фірми.

Фінансова стратегія не існує як окрема економічна категорія і є лише інструментом реалізації загальної стратегії девелоперської компанії. Фінансова стратегія підприємства включає в себе: аналіз фінансового стану; оптимізацію основних та обігових коштів, розподілу прибутку, безготівкових розрахунків, податкову і цінову політику, політику в області цінних паперів. Далі виділяються генеральна і оперативна фінансові стратегії, період оперативної фінансової стратегії обмежується одним роком, надаючи їй функцію оперативного фінансового планування.

Фінансова стратегія девелоперської компанії має бути спрямована на виконання п'яти цілей:

- забезпечення підприємства необхідними грошовими коштами і на цій основі його стабільності і ліквідності;
- забезпечення його рентабельності і отримання оптимального прибутку;
- задоволення матеріальних і соціальних потреб його працівників і власників;
- максимізація ринкової вартості підприємства;
- збільшення економічної доданої вартості (EVA).

Фінансова стратегія передбачає передусім орієнтацію на довгострокову перспективу або на вирішення ключового пріоритетного завдання в конкретному періоді часу. Таким чином, визначення "фінансова стратегія" характеризує економічну природу таких базових категорій, як фінанси, гроші, кредит, капітал, ресурси та ін. Концепція фінансової стратегії підприємства повинна формуватися з урахуванням:

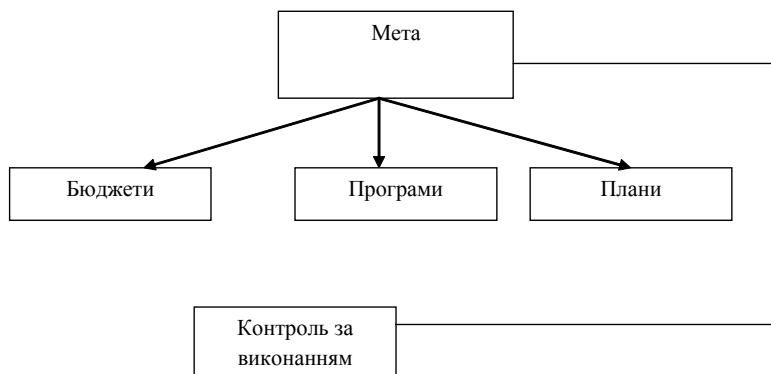


Рис. 2. Схема дострокового планування

Джерело: [15].

- загальної теорії стратегії розвитку девелоперської компанії;
- сутності фінансів;
- специфіки фінансової стратегії, обумовленої функціями фінансів і пов'язаними з ними категоріями (гроші, кредит, капітал і ін.);
- особливостей реалізації фінансової стратегії в сучасних умовах розвитку економіки України.

Вивчення сучасної теорії і практики управління фінансами переконує в тому, що найбільш обґрунтованою є головна цільова установка фінансового менеджменту на зростання ринкової вартості девелоперської компанії. При цьому є й інші цілі фінансового менеджменту: максимізація (оптимізація) прибутку, зростання доходів власника і ін.

Виявлення найважливіших сутнісних характеристик фінансової стратегії в світлі сучасної парадигми управління підприємством дозволяє так сформулювати її зміст: "фінансова стратегія являє собою один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватної коригування напрямів формування та використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища" [3]. При виборі стратегії необхідно мати на увазі, що нові стратегії як у традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу повинні відповідати накопиченому потенціалу підприємства. У системі довгострокового планування (рис. 2) мета втілюється в програми дій, бюджети (річний план), плани прибутків, що розробляються для кожного з головних підрозділів підприємства. Потім програми й бюджети виконуються цими підрозділами і визначаються відхилення фактичних показників від запланованих [15].

Як видно зі схеми (рис. 3), перспективи і цілі пов'язані між собою для вироблення стратегії. Поточні програми (бюджети) орієнтують оперативні підрозділи підприємства в їх повсякденній роботі, спрямованій на забезпечення поточної рентабельності; стратегічні програми і бюджети закладають основи майбутньої рентабельності, що вимагає створення спеціальної системи виконання, побудованої на управлінні проектами [14].

Для сучасних девелоперських компаній необхідним є розробка стратегії, оскільки розвитку фірм-девелоперів часто заважає непередбачена і неефективна економічна стратегія інвесторів, які звертаються до послуг девелоперів не на початковій стадії реалізації проекту (коли девелопер має можливість запропонувати найбільш ефективні рішення), а вже на стадії виникнення про-

блем, які необхідно вирішувати. Дані тенденції девелоперська компанія має передбачати та враховувати при розробці своєї стратегії.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК УЦЬОМУ НАПРЯМІ

Формування фінансової стратегії пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства, підтримкою фінансових взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами навколишнього середовища (фінансовим ринком, державними регулюючими органами, спеціалізованими фінансовими інститутами, діловими партнерами і т.д.). Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли зазначені взаємозв'язки відповідають її внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють їй залишатися сприйнятливою до зовнішніх соціально-економічних вимог.

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли стратегічні цілі відповідають реальним фінансовим можливостям підприємства, коли фінансове управління є чітко централізованим, а методи його втілення є гнучкими й адекватними змінам фінансово-економічних параметрів розвитку підприємства.

Таким чином, фінансова стратегія може бути моделлю використання можливостей девелоперської компанії, дій підприємства на стратегічну перспективу для досягнення поставлених цілей, в основу створення якої належить управління фінансовими ресурсами.

Формування і розподіл прибутку, забезпечення прибутковості інвестицій за допомогою застосування фінансових методів та інструментів означають задово-

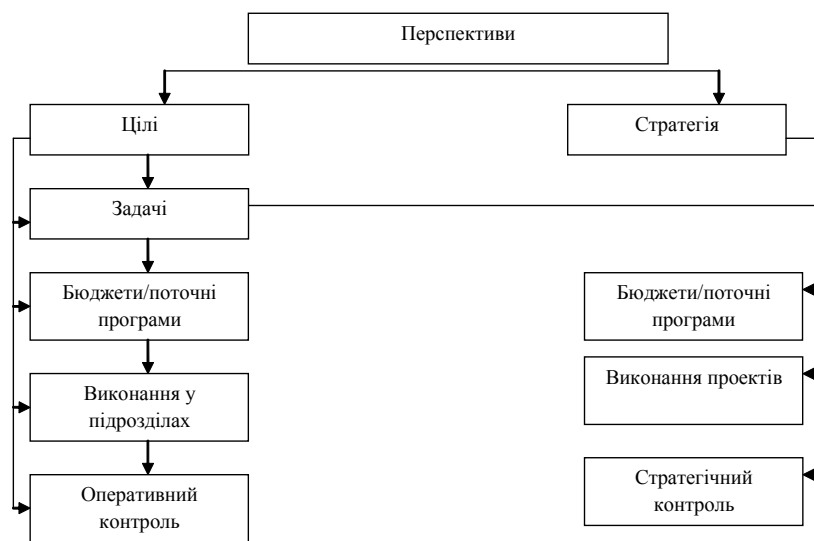


Рис. 3. Схема стратегічного планування

Джерело: [14].

лення чиїхось інтересів і в підсумку участь у реалізації сукупного соціального ефекту. Фінансова стратегія завжди повинна враховувати як інтереси власника, так і інтереси інших суб'єктів взаємодії. Це дозволяє зробити такі висновки:

— загальна мета розвитку девелоперської компанії, мета стратегії управління, фінансової стратегії та фінансового менеджменту збігаються — зростання вартості девелоперської компанії;

— внутрішні фінансові відносини на підприємстві залежать значною мірою від зовнішніх чинників; чим вище рівень управління, тим ця залежність більш тісний, а необхідність врахування зовнішніх факторів сильніша;

— фінансовий менеджмент і фінансова стратегія, як інструмент фінансового менеджменту, сприяють реалізації економічних і соціальних інтересів власників, персоналу девелоперської компанії і суспільства в цілому.

Фактори зовнішнього середовища, що визначають складність поведінки підприємства на ринку і невизначеність його результатів, вимагають нових підходів до управління фінансами, зокрема розробки стратегічних схем. Трансформація термінів, які закладаються в схему управління фінансами девелоперської компанії, в плані їх значного подовження є також вимога сучасної ситуації. Вона диктує необхідність формування ідеології, концепції стратегічного фінансового розвитку девелоперської компанії. Застосування інструментів і методів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні фактори, включаючи соціально-економічні та політичні, визначають вибір тієї чи іншої їх комбінації в різних варіантах. Дослідження методології формування фінансової стратегії девелоперської компанії і теоретичних основ функціонування підприємства в умовах ринку передбачає врахування інтеграційних тенденцій, значення яких дедалі зростає.

Перспективами подальших розвиток у напрямі дослідження теми фінансової стратегії девелоперської компанії має стати розробка практичного механізму реалізації фінансової стратегії на підприємстві з використанням світового досвіду.

## Література:

1. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. — К.: Эльга: Ника- центр, 2006. — 456 с.
2. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. — СПб.: Питер, 2010 — 367 с.
3. Брюховецька Н.Г. Фінанси підприємств: навч. посібник / Донецький ун-т економіки та права. Кафедра фінансів. — Донецьк: ДонУЕП, 2013. — 215 с.
4. Бясов К.Т. Формирование инвестиционной стратегии корпорации // Финансовый менеджмент. — 2006. — № 1. — С. 34—46.
5. Давыдова Л.В., Ильминская С.А. Политика управления оборотным капиталом как часть общей финансовой стратегии предприятия // Финансы и кредит. — 2006. — № 15. — С. 5—11.
6. Дикань Л. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства / Л. В. Дикань // Фінанси України. — 2008. — № 3. — С. 12—18.
7. Едронова В.Н., Пчелинцева Л.Н. Пошаговое учетно-аналитическое обеспечение выбора финансовой стратегии организации // Финансы и кредит. — 2006. — № 31. — С. 8—11.
8. Игонина Л.А., Скачкова Н.Е. Сущность финансовой стратегии корпорации и факторы, ее определяющие // Социально-экономический ежегодник 2004. — Краснодар: ЮИМ, 2004 — 256 с.
9. Ковалева А.Н. Финансы: учеб. пособие / Под ред. А.М. Ковалевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2006 — 356 с.
10. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю.В. Лукіна // Фінанси України. — 2014. — № 3. — С. 113.

11. Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. — 2004. — № 3. — С. 13—20.

12. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 345 с.

13. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк, Г.Г. Нам та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — 5-те вид., перероб. і доповн. — К.: КНЕУ, 2009. — 546 с.

14. Радова Л.Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л.Д. Радова, А.В. Череп // Держава та регіони. — 2010. — № 2. — С. 130—135.

15. Ру Д. Управління / Д. Ру, Д. Сульє. — К.: Основи, 1995. — 448 с.

16. Смагин В.Н. Финансовый менеджмент. Краткий курс: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2007 — 123 с.

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

## References:

1. Blank, Y.A. (2006), Fynansovaia stratehiya predpriyatiya [Financial strategy of the enterprise], Elha: Nykatsentr, Kyiv, Ukraine.
2. Bocharov, V.V. and Leontev, V.E. (2010), Korporativnyye finansy [Corporate Finance], Pyter, St. Petersburg, Russia.
3. Briukhovetska, N.H. (2013), Finansy pidpriemstv [Financial enterprises], DonUEP, Donetsk, Ukraine.
4. Biasov, K.T. (2006), "Formation of the investment strategy of the corporation", Fynansovyi menedzhment, vol. 1, pp. 34—46.
5. Davydova, L.V. and Ylmyskaia, S.A. (2006), "The policy of working capital management as part of the overall financial strategy of the enterprise", Fynansy y kredyt, vol. 15, pp. 5—11.
6. Dykan, L.V. (2008), "Strategic management of the financial resources of promyslovy pidpriemstva", Finansy Ukrainy, vol. 3, pp. 12—18.
7. Edronova, V.N. and Pchelyntseva, L.N. (2006), "Step-by-step accounting and analytical support for the selection of a company's financial strategy", Fynansy y kredyt, vol. 31, pp. 8—11.
8. Yhonyna, L.L. and Skachkova, N.E. (2004), Sushchnost fynansovoi stratehiy korporatsyy y factory, ee opredeliaiushchye [The essence of the financial strategy of the corporation and the factors that determine it], Sotsyalno-ekonomycheskyi ezhehodnyk, Krasnodar, Russia.
9. Kovaleva, A.N. (2006), Fynansy [Finance], Fynansy y statystyka, Moscow, Russia.
10. Lukina, Yu.V. (2014), "Formation and implementation of the management strategy of the enterprise", Finansy Ukrainy, vol. 3, pp. 113.
11. Mochalova, L.A. (2004), "The concept of financial planning in corporations", Fynansovyi menedzhment, vol. 3, pp. 13—20.
12. Panov, A.Y. (2012), Stratehycheskyi menedzhment [Strategic Management], YuNYTY-DANA, Moscow, Russia.
13. Podderohin, A.M. Bilyk, M.D. and Buriak, H.H. (2009), Finansy pidpriemstv [Financial Accounting], Kyiv, Ukraine.
14. Radova, L.D. (2010), "Financial strategy in enterprise management system", Derzhava ta rehiony, vol. 2, pp. 130—135.
15. Ru, D. and Sulie, D. (1995), Upravlinnia [Management], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
16. Smahyn, V.N. (2007), Fynansovyi menedzhment [Financial management], KNORUS, Moscow, Russia.
17. Stanyslavchik, E.N. (2001), Osnovy fynansovoho menedzhmenta [Fundamentals of financial management], Os-89, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 12.12.2017 р.