

Т.М. ХАЛІМОН

(Державний університет телекомунікацій, м. Київ, Україна)

Стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Метою статті є обґрунтування наукових засад формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі мультимодульного полікритеріального підходу. Розкрито теоретичні аспекти формування фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ідентифіковано обставини, які необхідно враховувати підприємству в процесі формування стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності. Здійснено огляд наукових підходів до розробки стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Виявлено, що кожне підприємство, з огляду на свою мету та особливості ринку, має розробляти власний портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності, який є інтегрованою структурною композицією взаємопов'язаних і взаємозалежних модулів. Методологічним базисом формування і реалізації виваженого портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути мультимодульний полікритеріальний підхід, який передбачає розробку креативних рішень щодо фінансового забезпечення на основі структуризації проблем, їх ранжування та виявлення пріоритетів.

Ключові слова: фінансове забезпечення, конкурентоспроможність, стратегія, портфель стратегій, мультимодульний полікритеріальний підхід.

Т.Н. ХАЛИМОН

(Государственный университет телекоммуникаций, г. Киев, Украина)

Стратегии финансового обеспечения конкурентоспособности предприятий

Целью статьи является обоснование научных основ формирования портфеля стратегий финансового обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе мультимодульного поликритериального подхода. Раскрыты теоретические аспекты формирования финансового обеспечения конкурентоспособности предприятий. Идентифицированы обстоятельства, которые необходимо учитывать предприятию в процессе формирования стратегий финансового обеспечения конкурентоспособности. Осуществлен обзор научных подходов к разработке стратегий финансового обеспечения конкурентоспособности предприятий. Выявлено, что каждое предприятие, учитывая свою цель и особенности рынка, должно разрабатывать собственный портфель стратегий финансового обеспечения конкурентоспособности, который является интегрированной структурной композицией взаимосвязанных и взаимозависимых модулей. Методологическим базисом формирования и реализации взвешенного портфеля стратегий финансового обеспечения конкурентоспособности предприятия должен быть мультимодульный поликритериальный подход, который предусматривает разработку креативных решений по финансовому обеспечению на основе структуризации проблем, их ранжирования и выявления приоритетов.

Ключевые слова: финансовое обеспечение, конкурентоспособность, стратегия, портфель стратегий, мультимодульный поликритериальный подход.

Т.М. KHALIMON

(State University of Telecommunications, Kyiv, Ukraine)

Strategies of Financial Support of Competitive Position of the Entities

The purpose of the article is to substantiate scientific framework for creation of the financial support portfolio for competitive position of the entity based on multi-modular polycriterial approach. It clears up theoretical aspects for creation of financial support of competitive position of entities. It identifies circumstances to be regarded by the entity in the course of creation of financial support of its competitive position. The scientific approaches to development of the

entities' financial support strategies are reviewed. It is found that each entity, in view of its objective and market particulars, should develop own portfolio of strategies for financial support of its competitive position, which is an integral component of interrelated and interdependent modules. The multi-modular polycriterial approach shall constitute the methodological basis for creation and implementation of the balanced portfolio of strategies of financial support for competitive position of the entity. It stipulates development of creative solutions in relation to financial support based on problem structuring, ranging and detection of priorities.

Keywords: *financial support, competitiveness, strategy, strategy portfolio, multi-modular polycriterial approach.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні економічні політичні та соціальні процеси спричиняють невизначеність, що поглиблює економічну кризу та зумовлює різке збільшення кількості неплатоспроможних підприємств, ускладнення взаємовідносин між ними. Більшість підприємств зіштовхнулися з проблемою нестачі, важкої доступності до фінансових ресурсів, що гальмує процеси їх розширеного відтворення та зумовлює зниження їх конкурентоспроможності. Оскільки, кожне підприємство підпадає під вплив дії змін, здатність його вчасно та адекватно реагувати на зовнішні подразники в конкурентному середовищі із врахуванням впливу внутрішніх можливостей вважається запорукою успішного функціонування підприємства на конкурентному ринку. Основні складові конкурентоспроможності підприємства: висока платоспроможність, фінансова стабільність та стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість досягаються шляхом здійснення ефективного фінансового забезпечення. Саме тому, розробка стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств є основою для вибору альтернативи визначення оптимального спрямування фінансових ресурсів щодо підвищення прибутковості та фінансової стійкості підприємств, які, в свою чергу, примножують їх конкурентні переваги на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств є предметом дослідження багатьох науковців: І. Ансоффа, Б. Берман, О. Виноградової, О. Гудзь, П. Друкера, В. Жука, Дж. Еванса, Т. Коно, Ф. Котлера, І. Крюкової, Ж. Ламбена, К. Оппенлендера, М. Портера, П. Стецюка, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, Й. Шумпетера та інших. Однак, за межами наукових дискусій залишилися окреслення наукових засад формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі мультимодульного полікритеріального підходу, що висуває принципово нові вимоги до механізму управління конкурентоспроможністю на підприємстві та означає напрям подальших наукових пошуків.

Метою статті є обґрунтування наукових засад формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі мультимодульного полікритеріального підходу, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства і зміцненню його конкурентної позиції на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність – це агрегована характери-

стика компетентностей, цінності та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції. Тобто, конкурентоспроможність як інтегративно-критеріальна характеристика ринкової зрілості підприємств, демонструє їх конкурентні переваги.

За ствердженням Р. Фатхутдінова «система забезпечення конкурентоспроможності є методологією досягнення конкурентоспроможності кожного об'єкту» [12]. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності можна окреслити сукупністю підсистем, елементів, інструментів різного впливу і забезпечення залежно від специфіки об'єкту конкурентоспроможності.

Ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств та примноження конкурентних переваг є розробка стратегії, фінансового забезпечення спрямована на фінансову стабільність, збереження та приріст капіталу, отримання доходу [1, с. 72], а також на економію всіх видів витрат, мобілізацію капіталу для підтримки виробничих, дослідницьких, маркетингових та інших стратегій, максимальне підвищення вартості підприємства [5, с. 42]. Фактично вона зводиться до «використання власних і залучення зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги» [4, с. 98-99].

О. Гудзь зауважує, що стратегія відіграє важливу роль в ефективній дії механізму забезпечення фінансовими ресурсами підприємств, що сприятиме постійному й стабільному підвищенню їх ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності [3, с. 326]. В унісон такій позиції О. Нагорна доволить, що стратегія фінансового забезпечення являє собою комплексну програму дій, яка спрямована на забезпечення цілей, завдань, принципів формування та ефективного використання фінансових ресурсів, методів та джерел фінансування, що розраховані на перспективний розвиток і підвищення конкурентних переваг підприємства з урахуванням специфіки галузі, а її метою є забезпечення відповідної рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової стабільності підприємства [7]. Як свідчить практика, чим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства, тим успішнішими є його фінансові результати, вищою – фінансова стійкість, платоспроможність та ширшою клієнтська база, і навпаки – чим кращі фінансові результати підприємства, тим міцніша його конкурентоспроможність. Тобто проглядається чітка взаємозалежність між ефективною реалізацією стратегії фінансового забезпечення та його

конкурентоспроможністю. Зауважимо, що вибір мети та завдань стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності залежить від обраних підприємством наукових засад та підходів, спрямованих на перспективний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Домінантними завданнями стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств мають бути: зростання доходу, скорочення витрат, підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Предметом розробки підходів до формування стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства є створення таких умов, які сприятимуть підвищенню прибутковості, фінансової стійкості, фінансової безпеки та покращенню ключових фінансово-економічних показників підприємства. Отже, стратегія фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це багатокомпонентний складний процес, який включає пошук, залучення, нагромадження, мобілізацію та розподіл фінансових ресурсів з різноманітних можливих джерел, та розробку заходів щодо використання фінансових ресурсів для успішного функціонування підприємства.

Формування стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує «перебудови усєї системи менеджменту та, особливо, стратегічної його частини» [9, с. 454].

Призначення стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності зводиться «до використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги» [8]. Вочевидь, 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 [3].

Науково обґрунтована стратегія фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства окреслює найефективніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення завдань, забезпечує підприємству вибір перспективних та рентабельних видів діяльності, високий попит на його продукцію, вигідну конкурентну позицію.

Вибір стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності залежить від прогнозних розрахунків, інтуїції, досвіду та кваліфікації фінансових менеджерів, а також від чинників ринкового середовища.

Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників позначається на низці обставин, які необхідно враховувати підприємствам в процесі формування стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності:

– якість і вартість уживаних фінансових технологій визначають конкурентні переваги підприємств;

– рівень капіталізації фінансових ресурсів і прибутку впливає на конкурентний потенціал;

– структура власності та менеджменту, визначає пріоритети діяльності підприємств, у тому числі забезпечення конкурентних стратегій;

– платоспроможність та фінансова стійкість підприємств впливає на розміри інвестиційних портфелів і кордони платіжного поля;

– органи регулювання, контролю та нагляду впливають на кон'юнктуру і динаміку розвитку ринку, що позначається на стійкості конкурентних переваг підприємств у контурі обраних ними стратегій.

Таким чином, формування стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності – досить трудомістка процедура, однак її значущість для підприємств набагато перевершує витрати на їх реалізацію. Окремі стратегії можуть на певний період забезпечити конкурентоспроможність підприємства, однак, як переконує практика, кінцеву високу результативність підприємств та їх високу конкурентоспроможність можна забезпечити портфелем стратегій.

Сполучення сукупності різних стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою його «стратегічний портфель» [13]. При формуванні портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств доцільно дотримуватися наступних принципів: наукова обґрунтованість; конкретність; гнучкість; цілеспрямованість; одночасність і сумісність; альтернативність; оптимальність та раціональність; відповідальність; аналітичність; оперативність; соціальність; безперервність; керованість; рівноваги [14].

Основними методами формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності вважаються: метод фінансового планування; метод фінансового прогнозування; метод фінансового моделювання; метод фінансового аналізу; метод експертних оцінок; SWOT-аналіз; метод сценаріїв.

Оскільки стратегії фінансового 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 діяльності підприємства. Деякі з аспектів стратегії доцільно визначати при складанні середньострокових завдань і орієнтирів діяльності підприємства. Зокрема, конкретні фінансові параметри (рентабельність, ліквідність, витрати, норму прибутку тощо) проблематично визначити на 5-10 років вперед. Тобто, можна розробити прогнози фінансового стану та конкурентоспроможності, проте, не можна впевнено гарантувати їх адекватність через стрімкі

Фінанси та оподаткування

деформації економічного простору, які мають вирішальний вплив на бізнес-клімат підприємств.

В розпорядженні сучасних теорій фінансів та конкуренції є велика кількість стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств побудованих на різноманітних підходах та концепціях. Переважно виділяють наступні стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства: експансійна; поступового розвитку; інерційна, захисна; стабілізаційна; антикризова.

Однак, лише незначна частина теоретичних розробок знаходить практичне застосування в діяльності вітчизняних підприємств. Досліджуючі практичні аспекти формування та реалізації стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах, переконуємось, що такі стратегії часто не дають бажаних результатів через непрофесійність менеджерів. Докорінна зміна такої ситуації можлива при перебудові управлінського менталітету та підвищення фінансової культури менеджерів. Кожне підприємство має свої особливості, тому визначити єдиний підхід до формування його стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності недоречно. Кожне підприємство має самостійно визначати, які чинники і як впливатимуть на його конкурентоспроможність та формувати таку стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, примноженню конкурентних переваг та фінансовій стійкості.

На фінансове забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств впливає ряд гальмівних чинників, серед яких: недостатність фінансових ресурсів; асиметрія інформації щодо залучення фінансових ресурсів; платіжна недисциплінованість

У наукових публікаціях знаходимо грону методологічних підходів до формування портфеля стратегій підприємства в контурі фінансового забезпечення його конкурентоспроможності. Так, 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 формування портфеля стратегій, йому може належати лише допоміжне місце. Крім цього, дослідники пропонують використовувати метод «кривої досвіду», який характеризується емпіричною чи прогнозованою залежністю 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. Інші дослідники притримуються підходу, що ґрунтується на «кривій життєвого циклу підприємства», але він не враховує стратегічних можливостей підприємства. Останнім часом в

наукових публікаціях обґрунтовується доцільність використання матричного підходу, перевагою якого вважається можливість враховувати вплив не однієї, а декількох груп чинників. Практично, портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності є інтегрованою структурною композицією взаємопов'язаних і взаємозалежних модулів. Ці модулі включають: стратегії формування і використання фінансових ресурсів; інвестиційні стратегії; стратегії забезпечення фінансової безпеки; стратегії підвищення якості фінансового управління; стратегії оптимізації податкових платежів тощо. Відтак доцільним, на нашу думку, може бути застосування на основі матричного підходу мультимодульного полікритеріального підходу до формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який потребує окреслення послідовності окремих етапів формування відповідних матриць.

Мультимодульний полікритеріальний підхід може бути використаний до формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності, що враховують: фінансові стратегічні можливості підприємства, характер фінансової поведінки; тренди фінансової діяльності підприємства; можливі фінансові тенденції; характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності; результати діагностики конкурентоспроможності; внутрішні та зовнішні чинники фінансового середовища; стадію життєвого циклу підприємства.

Сформований на основі мультимодульного полікритеріального підходу портфель стратегій фінансового 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 [15].

Процес формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності, доцільно структурувати за такими взаємопов'язаними етапами:

- демаскується реальний рівень конкурентоспроможності підприємства;
- оцінюється конкурентне середовище підприємства;
- проводиться аналіз діючої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- визначаються мета і завдання стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності;

– здійснюється фінансова діагностика ринкового середовища, конкурентного потенціалу і фінансових можливостей підприємства;

– вибираються критерії оптимізації та підвищення ефективності діяльності;

– формуються і оцінюються стратегічні фінансові альтернативи;

– проводиться фільтрація найбільш перспективних стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності;

– здійснюється прогноз можливих подій при впровадженні конкретних стратегій;

– формується портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

– проводяться заходи щодо реалізації обраних стратегій;

– здійснюється контроль за впровадженням стратегій та моніторинг змін конкурентного ландшафту;

– вносяться відповідні корективи щодо адаптації стратегій у відповідності до змін конкурентного ландшафту.

Для того щоб обрані стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможністю підприємства почали функціонувати, необхідно:

1) розробити систему цільових показників, які б орієнтували підприємство на досягнення завдань, закладених у стратегії;

2) здійснити відповідні зміни в організаційній структурі;

3) забезпечити виробничий комплекс необхідними ресурсами згідно із затвердженою стратегією.

Основними принципами формування організаційно-економічного механізму реалізації портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі мультимодульного полікритеріального підходу є: організаційно – управлінська єдність стратегій; наділення виконавців формування та реалізації стратегій високим рівнем повноважень; повнота та своєчасність отримання необхідної інформації; систематичний моніторинг цільових і фактичних індикаторів фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства; створення спеціальних стимулів; забезпечення широкої участі менеджменту.

Висновок. Успішне функціонування підприємства в конкурентному середовищі можливе за рахунок формування і реалізації виваженого портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності на основі мультимодульного полікритеріального підходу, який поєднує в собі усі складові і за допомогою реалізації оперативних й поточних планів дає змогу досягнути наміченої мети. Чіткі, логічні, збалансовані та обґрунтовані стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства вказують найефективніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення завдань, забезпечують підприємству вибір перспективних та рентабельних видів діяльності, високий попит на його продукцію, вигідну конкурентну позицію. Кожне

підприємство має розробляти власний портфель стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності з огляду на свою мету та особливості ринку. Методологічним базисом формування і реалізації виваженого портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства має бути мультимодульний полікритеріальний підхід, який передбачає розробку креативних рішень щодо фінансового забезпечення на основі структуризації проблем, їх ранжування, виявлення пріоритетних (з урахуванням можливостей, загроз та викликів зовнішнього середовища), що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

4 Список використаних джерел

1. Берднікова, Т. Аналіз та діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник / Т. Берднікова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 72 с.

2. Гайдуцький, П. І. Облік трансакційних витрат – вагомий фактор конкурентоспроможності в сучасній економіці [Текст] / П. І. Гайдуцький, В. М. Жук // Облік і фінанси АПК. – 2012. – № 3. – С. 9-19.

3. Гудзь, О. Забезпечення фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія, практика [Текст]: дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.04 / О. Гудзь. – К., 2007. – 326 с.

4. Гудзь, О. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О. Гудзь // Financial space. – 2013. – № 4(12). – С. 98-99.

5. Довбня, С. Стратегія підприємства [Текст]: навч. Посібник: у 2-х ч. / С. Довбня, А. Найдовська, М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – Ч. 1. – 42 с.

6. Крюкова, І. О. Формування фінансової безпеки агропромислових підприємств [Текст] / І. О. Крюкова // Облік і фінанси. – 2012. – № 4(58). – С. 41-45.

7. Нагорна, О. Стратегія фінансового забезпечення підприємств комунального господарства: сутність та особливості [Текст] / О. Нагорна // Ефективна економіка: електронне фахове видання. – 2012. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1385.htm>

8. Попов, С. А. Стратегическое управление [Текст] / С. А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 344 с.

9. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

10. Самойлова Т.А. Джерела формування фінансового капіталу підприємства / Т.А. Самойлова // Облік і фінанси АПК. – 2011. – № 1. – С. 169-174.

11. Стецюк П.А. Проблеми фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств / П.А. Стецюк // Облік і фінанси АПК. – 2011. – № 4. – С. 134-137.

12. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]:

учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.

13. Фінансовий менеджмент [Текст] / А. М. Поддєрогін, М. Д. Блік, Л. Д. Буряк та ін. ; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрогін. – 7-ме вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2008. – 552 с.

14. Шевченко, Л. С. Конкурентное управление [Текст] / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.

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

4 References

1. Berdnikova, T. (2007). *Analiz ta diahnozyka finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpryemstva [Analysis and diagnostics of financial and economic activity of the enterprise]*. Moskva: YNFRA-M.

2. Haidutsyi, P. I. & Zhuk, V. M. (2012). Oblik transaktsiinykh vytrat – vahomyi faktor konkurentospromozhnosti v suchasni ekonomitsi [Accounting for transaction costs - a significant factor of competitiveness in today's economy]. *Oblik i finansy APK*, No. 3, 9-19.

3. Hudz, O. (2007). *Zabezpechennia finansovymy resursamy silskohospodarskykh pidpryemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Financial resources of agricultural enterprises: the theory, methodology, practice]* (Doctoral dissertation). Kyiv: Natsionalnyi naukovyi tsentr «Instytut ahrarnoi ekonomiky».

4. Hudz, O. (2013). Finansovi stratehii zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva [The financial strategies for enterprise competitiveness]. *Financial space*, No. 4(12), 98-99.

5. Dovbnia, S., Naidovska, A., Khytko, M. (2011). *Stratehii pidpryemstva [Business Strategy]* (Parth 1). Dnipropetrovsk: NMetaAU.

6. Kriukova, I. O. (2012). Formuvannia finansovoi bezpeky ahropromyslovykh pidpryemstv [Development of financial security of agro-industrial enterprises]. *Oblik i finansy*, No. 4(58), 41-45.

7. Nahorna, O. (2012). Stratehii finansovoho zabezpechennia pidpryemstv komunalnoho hospodarstva: sutnist ta osoblyvosti [Strategy of financial support for enterprises of public utilities: the nature and characteristics]. *Efektivna ekonomika*, No. 9. Retrieved from <http://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1385.htm>

8. Popov, S. A. (2000). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moskva: INFRA-M.

9. Porter, M. (2005). *Konkurentnaya strategiia: metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy: A methodology for analyzing of industries and competitors]*. Moskva: Alpina Biznes Buks.

10. Samoilova, T. A. (2011). Dzherela formuvannia finansovoho kapitalu pidpryemstva [Sources of formation the financial capital of the company]. *Oblik i finansy APK*, No. 1, 169-174.

11. Stetsiuk, P. A. (2011). Problemy finansovoho zabezpechennia silskohospodarskykh pidpryemstv [Problems of financial support of agricultural enterprises]. *Oblik i finansy APK*, No. 4, 134-137.

12. Fathutdinov, R. A. (2005). *Upravlenie konkurentosposobnostyu organizatsii [Management of competitiveness of the organization]*. Moskva: Eksmo.

13. Poddierohin, A. M., Bilyk, M. D., Buriak, L. D., and others. (2008). *Finansovi menedzhment [Financial management]* (ed. by prof. A. M. Poddierohin; 7th edition). Kyiv: KNEU.

14. Shevchenko, L. S. (2004). *Konkurentnoe upravlenie [Competition management]*. Harkov: Espada.

15. Clarke, R. G., Wilson, B. D., Daines, R. H., et al. (1988). *Strategic financial management*. Homewood, Ill.: Irwin.