

	ECONOMIES' HORIZONS Економічні горизонти DOI: doi.org/10.31499/2616-5236 Homepage: http://eh.udpu.edu.ua		ISSN 2522-9273 <i>(print)</i> 2616-5236 <i>(online)</i>
---	--	---	--

UDC: 658.15:336.02

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281199](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281199)

*Natalia Zakharova, Bogdan Khmelnsky Melitopol State Pedagogical University
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of
Management and Administration*

ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ SIGNIFICANCE OF FINANCIAL STRATEGY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ENTERPRISE

***Анотація.** Метою статті є обґрунтування особливостей формування і реалізації фінансової стратегії підприємства за умов низького рівня прогнозованості розвитку фінансово-економічної ситуації, а також окреслення ключових аспектів забезпечення своєчасного та адекватного прийняття управлінських рішень на основі підвищення її адаптаційних можливостей до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.*

Обґрунтовано структурні складові фінансової стратегії підприємства та виокремлено коло завдань, що вирішуються в рамках кожної з них. Виділено фактори впливу на діяльність підприємств в умовах війни та у поствоєнний період та сформовано підходи до розробки фінансової стратегії на основі врахування ризику.

***Abstract.** The purpose of the article is to substantiate the peculiarities of the formation and implementation of the financial strategy of the enterprise under the conditions of a low level of predictability of the development of the financial and economic situation, as well as to outline the key aspects of ensuring timely and adequate management decisions based on increasing its adaptation capabilities to the factors of the external and internal environment.*

The structural components of the enterprise's financial strategy are substantiated and the range of tasks that are solved within the framework of each of the strategies and allow to achieve long-term financial goals based on the assessment of the enterprise's financial capabilities, its financial potential and ensuring its financial security are highlighted.

The main stages of forming a financial strategy are highlighted and the need to agree on organizational aspects of this process is emphasized, since the quality of the formed financial strategy, its compliance with the general strategy of the

enterprise and the possibility of implementation in the period under consideration will depend on the expertise and competence of the specialists involved.

The existing segmentation of objects of strategic financial analysis in terms of dominant spheres (directions) of strategic financial development of the enterprise has been supplemented. The range of factors influencing the financial and economic activity of enterprises in the war and post-war period is outlined, the comprehensive analysis of which allows forming a database on the future state of the enterprise and justifying the financial possibilities of ensuring its development.

Approaches to the development of a financial strategy based on taking into account risk, depending on the general priorities of further development, management style, have been formed.

Key words: financial strategy, risk, uncertainty, management, development, financial goals

Ключові слова: фінансова стратегія, ризик, невизначеність, управління, розвиток, фінансові цілі

Постановка проблеми. В рамках здійснення господарської діяльності будь-яке підприємств стикається з рядом загроз, серед яких найбільш непередбачуваними є зовнішні, які, у першу чергу, є наслідком змін у фінансово-економічному житті країни. Однак, військова агресія проти України спричинила посилення викликів для підприємств, переважна частина яких понесла прямі втрати, зокрема й руйнування виробничих потужностей, і викликала необхідність їх релокації. До непрямих втрат бізнесу можна віднести порушення ланцюжків постачання й логістичні проблеми, втрати ринків збуту продукції, підвищення вартості енергоресурсів, падіння купівельної спроможності та міграцію населення. Для багатьох підприємств це стало своєрідним каталізатором поглиблення проблем їх фінансового забезпечення, що пов'язано як із зниженням

прибутковості роботи бізнесу, так і з погіршенням умов й можливостей залучення фінансових ресурсів зовні. Такий стан речей негативно вплинув на фінансовий стан багатьох підприємств, а саме порушилася фінансова рівновага, знизився рівень фінансової стійкості та платоспроможності, впала ліквідність, погіршився майновий стан. Це потребує розробки та обґрунтування певних управлінських заходів, які дозволять своєчасно та адекватно реагувати на події, що негативно впливають на діяльність підприємства й не допустити розвитку і поглиблення кризи. Серед них слід виокремити необхідність корегування або формування нової стратегії розвитку підприємства, яка зокрема включає і фінансову стратегію, що передбачатиме перспективне бачення питань, пов'язаних із фінансовим забезпеченням підприємства, покращенням його

фінансового стану та підвищенням фінансових результатів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність і значення фінансової стратегії підприємства, принципи і основні засади її формування, реалізації висвітлені у наукових працях багатьох вчених. Серед них І.А. Бланк, В.Г. Герасимчук, Н.М. Давиденко, О.М. Гончаренко, Г. І. Кіндрацька, Д.Г. Лук'яненко, І.Й. Плікус, І.П. Ткаченко, А.В. Череп, Т.Є. Шевченко, В.М. Шелудько та ін. Не дивлячись на те, що згадане питання досить широко висвітлено в науковій літературі, вважаємо за доцільне розглянути можливості удосконалення та переорієнтації процесу формування й реалізації фінансової стратегії підприємства як складової ефективного управління його діяльністю в період невизначеності, яким характеризуються сучасні умови господарювання.

Мета роботи. Метою статті є обґрунтування особливостей формування і реалізації фінансової стратегії підприємства за умов низького рівня прогнозованості розвитку фінансово-економічної ситуації, а також окреслення ключових аспектів забезпечення своєчасного та адекватного прийняття управлінських рішень на основі підвищення її адаптаційних можливостей до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу.

Підвищення ефективності господарювання базується на основі формування певної стратегії розвитку підприємства. Навіть в умовах війни більшість менеджерів вважають, що побудова перспективного бачення розвитку підприємств є важливою складовою їх діяльності. Це пов'язано з необхідністю відновлення матеріально-технічної бази, пошуку інвестиційних ресурсів, повернення й підготовки кваліфікованих фахівців, активізації інноваційної діяльності, цифровізації бізнесу, забезпечення енергетичної незалежності та енергоефективності, адаптації до роботи в умовах підвищеного ризику, формування основних акцентів у побудові бізнесу на реалізацію вимог ЄС та інтеграцію до європейського ринку. Поряд з вирішенням стратегічних цілей і завдань постають питання фінансового характеру, які безпосередньо охоплюють проблеми фінансового забезпечення діяльності підприємств, формування його кредито- і платоспроможності, фінансової стійкості і стабільності, фінансової рівноваги, забезпечення прибутковості тощо.

Характеризуючи місце та роль фінансової стратегії в системі управління підприємством, варто відзначити її підпорядкованість загальній стратегії його розвитку та забезпечення реалізації основних стратегічних завдань фінансового менеджменту.

У науковій літературі сформовано ряд визначень поняття «фінансова стратегія», серед яких є певні спільні риси, а також деякі відмінності. За нашою думкою, серед них можна виділити декілька підходів та окреслити особливості кожного з них:

1. Прихильники першого підходу визначають фінансову стратегію як певний план дій, спрямований на вирішення питань фінансового характеру. Цей підхід є досить поширеним у працях вчених, але має деякі недоліки, оскільки не завжди спирається на інші функції управління і враховує заздалегідь можливі варіанти розвитку чинників зовнішнього середовища, неконтрольованих підприємством.

Так, В. Герасимчук визначає фінансовою стратегією як генеральний план дій підприємства, що охоплює формування фінансів та їхнє планування для забезпечення фінансової стабільності підприємства, який включає: планування, яке охоплює облік, аналіз і контроль фінансового стану; оптимізацію основних і оборотних коштів; розподіл прибутку [1].

В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз та ін. характеризують фінансову стратегію як загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку [2].

2. Представники другого підходу вважають, що фінансова стратегія - це система довгострокових цілей діяльності підприємства та обґрунтування основних заходів щодо їх досягнення. Вважаємо, що таке трактування є достатньо обґрунтованим, оскільки в процесі формування і реалізації фінансової стратегії кожна поставлена ціль повинна мати певний механізм її досягнення на основі тих ресурсів, до яких має доступ підприємство, та базуватися на критеріальних оцінках вибору найважливіших фінансових управлінських рішень.

Так, за думкою І. Ткаченко фінансова стратегія – це формування системи довгострокових цілей фінансово-господарської діяльності та вибір найефективніших шляхів їх досягнення, зважаючи на тенденції розвитку фінансового ринку [3].

І. Бланк зазначає, що фінансова стратегія - це один із важливих 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 напрямів формування і використання фінансових ресурсів під час зміни умов зовнішнього середовища. [4, с. 96].

Ю. Бас, Г. Зикова характеризують фінансову стратегію підприємства як систему

довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, зумовлених його фінансовою ідеологією, і найбільш ефективних шляхів їх досягнення [5, с. 74].

О. Гончаренко трактує фінансову стратегію як 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 [6, с. 37].

3. Представники третього підходу характеризують фінансову стратегію як спосіб реалізації підприємством певних цілей фінансової діяльності або як модель дій і заходів, що необхідні для досягнення поставлених цілей. На наш погляд такий підхід не повністю розкриває дефініцію «фінансова стратегія», оскільки обмежується лише розкриттям способів, дій та заходів досягнення певного результату.

Так, у своїй роботі І. Плікус визначає фінансову стратегію як спосіб реалізації підприємством цілей фінансової діяльності, спрямований на розв'язання основного протиріччя між потребою у фінансових ресурсах і можливістю їх використання [7, с 91] [7, с 91].

За визначенням Н. Давиденко фінансова стратегія суб'єктів господарювання – це спосіб реалізації суб'єктом господарювання довгострокових цілей фінансової діяльності,

усунення суперечності між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування [8].

П. Іванюта вважає, що фінансова стратегія компанії є складною багатофакторною моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку у частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії [9].

У. Іванюк характеризує фінансову стратегію як комплекс заходів та інструментів, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективного використання внутрішнього фінансового потенціалу та потенційних зовнішніх фінансових потоків [10, с. 76].

4. Представники четвертого підходу трактують фінансову стратегію як фінансову програму розвитку діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє концентрувати увагу лише на програмних моментах розвитку, частково оминаючи процес формування довгострокових цілей, оцінки фінансових можливостей підприємства, його фінансового потенціалу тощо.

Т.Шевченко, О. Лозовська зазначають, що фінансова стратегія являє собою фінансову програму розвитку діяльності підприємства, що включає методи формування фінансових ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства в

ринкових конкурентних умовах функціонування [11, с. 227].

Таблиця 1

Складові фінансової стратегії підприємства

Стратегія	Завдання
Управління активами	Виявлення комплексної потреби в окремих активах у відповідності із прогнозованими обсягами діяльності підприємства та темпами розвитку Формування оптимальної структури активів на різних етапах розвитку Забезпечення ефективності використання активів Забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, формування постійної платоспроможності та фінансової рівноваги Обґрунтування стратегії фінансування активів підприємства Оцінка ризику формування та використання активів
Управління капіталом	Формування достатнього обсягу капіталу у відповідності із темпами розвитку підприємства Оптимізація розподілу капіталу у відповідності із стратегічними цілями Формування оптимальної структури капіталу на різних етапах розвитку Забезпечення формування відповідної частини капіталу на основі власних фінансових ресурсів Розробка ефективної політики залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел фінансування Забезпечення фінансової стійкості підприємства і ефективності використання капіталу
Управління грошовими потоками	Формування достатнього обсягу грошових коштів підприємства згідно із темпами розвитку підприємства Оптимізація розподілу грошових потоків за видами господарської діяльності та напрямками використання Прогнозування руху грошових коштів за видами господарської діяльності
Управління прибутком	Обґрунтування найбільш ефективних напрямів діяльності, операцій, проєктів Забезпечення збільшення доходів у відповідності із цілями розвитку підприємства Формування системи заходів управління витратами на основі стратегічних цілей і завдань Підвищення рівня прибутковості бізнесу з урахуванням фактору ризику
Управління фінансовими ризиками	Ідентифікація, оцінка рівня ризику та його наслідків на результати діяльності Обґрунтування заходів щодо нейтралізації й зменшення дії ризиків та механізмів їх застосування Розробка альтернативних варіантів розвитку в умовах невизначеності Забезпечення фінансової безпеки підприємства у процесі його розвитку
Управління інвестиціями	Забезпечення інвестиційної привабливості підприємства Формування достатнього обсягу інвестицій у відповідності із темпами розвитку підприємства Оцінка інвестиційних ризиків Обґрунтування оптимальної структури інвестицій Забезпечення ефективності використання інвестиційних ресурсів

М. Мартиненко вважає, що фінансова стратегія є стратегічною програмою формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних та залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу, а також ефективного використання в процесі реалізації стратегій [12, с. 257].

Таким чином, провівши детальний аналіз підходів до трактування сутності «фінансова стратегія» слід відзначити, що вони не обмежуються лише вище окресленими. Однак, вважаючи найбільш обґрунтованим другий підхід, відзначимо, що фінансова стратегія є однією із складових загальної стратегії підприємства, що спрямована на забезпечення його розвитку шляхом формування довгострокових фінансових цілей та обґрунтування шляхів їх досягнення на основі ефективного підходу щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів в умовах невизначеності.

Структурно фінансова стратегія підприємства складається із ряду стратегій, реалізація яких надає змогу досягти довгострокових фінансових цілей на основі оцінки фінансових можливостей підприємства, його фінансового потенціалу та забезпечення його фінансової безпеки. Коло завдань, що вирішуються в рамках кожної із стратегій надзвичайно широке і підлягає детальному опрацюванню з боку фінансового менеджера. При цьому процес поєднання цих стратегій у єдиний формат потребує

певного алгоритму дій, що дозволить сформувати комплексний підхід до пошуку ефективних шляхів досягнення окреслених цілей.

Загалом формування фінансової стратегії підприємства передбачає виконання ряду етапів.

1. Встановлення головної мети фінансової стратегії та періоду її формування.

2. Оцінка впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства.

3. Комплексна оцінка фінансового потенціалу та фінансового стану підприємства.

4. Розробка найбільш пріоритетних цілей і завдань фінансового розвитку підприємства.

5. Вибір основних інструментів, методів, способів і дій з формування фінансової стратегії.

6. Формування базових фінансових рішень та обґрунтування стратегічних альтернатив.

7. Вибір оптимального варіанта фінансової стратегії підприємства, оцінка можливості та деталізація процесу його реалізації.

8. Поетапний контроль виконання фінансової стратегії підприємства.

Однак, перш за все менеджмент підприємства повинен погодити організаційні аспекти цього процесу, оскільки від фаховості і компетентності залучених спеціалістів буде залежати якість сформованої фінансової стратегії, її відповідність загальній стратегії підприємства і

можливість реалізації в періоді, що розглядається.

Врахування певного комплексу факторів зумовлює окреслення основних векторів побудови фінансової стратегії підприємства. Традиційно виокремлюють фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. Вони неодноразово описані у працях науковців, а алгоритм їх врахування отримав апробацію у практиці ведення

бізнесу. Серед них, як правило, виділяють політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні фактори. Але в умовах ведення військових дій на території України, виклики, що постали перед підприємствами значно посилилися. Це в свою чергу відбивається на формуванні стратегії розвитку кожного з них, в тому числі і у фінансовій площині. Серед основних факторів слід виділити наступні (рис. 1).

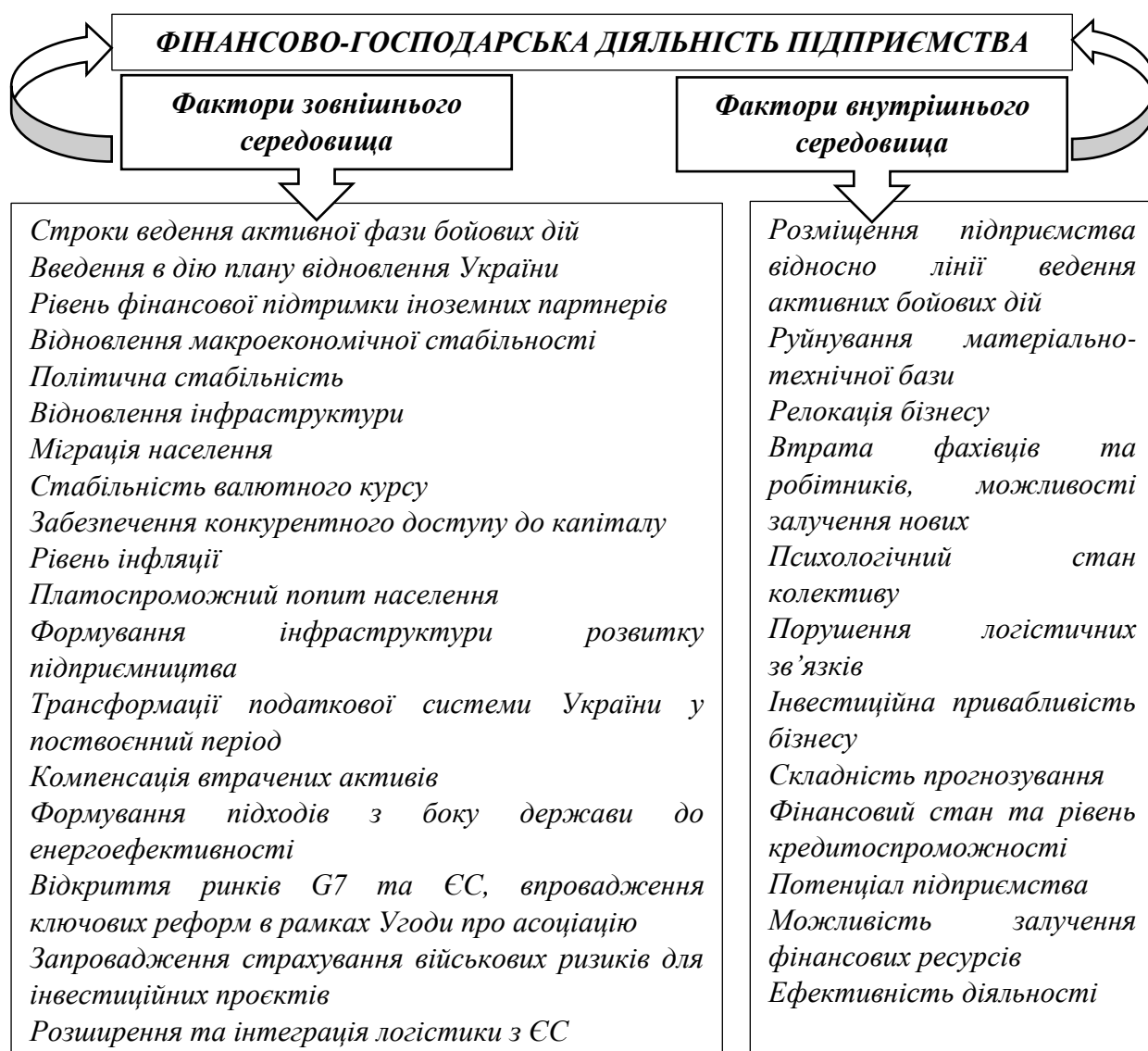


Рис. 1 Фактори впливу на фінансово-господарську діяльність підприємств в умовах війни та у поствоєнний період

Комплексний аналіз основних тенденцій зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє сформувати базу даних про майбутній стан підприємства та обґрунтувати фінансові можливості забезпечення його розвитку.

Ключовим фактором побудови ефективної фінансової стратегії є якісний фінансовий аналіз, який дає можливість окреслити можливості й встановити обмеження розвитку діяльності підприємства на основі врахування основних фінансових складових в перспективі. При цьому використовують спеціальних методи стратегічного фінансового аналізу, серед яких найбільш розповсюдженими є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельний, сценарний, експертний методи тощо.

Бланк І.А. пропонує наступну сегментацію об'єктів стратегічного фінансового аналізу в розрізі домінантних сфер (напрямків) стратегічного фінансового розвитку підприємства: потенціал формування фінансових ресурсів підприємства, ефективність розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства, рівень фінансової безпеки підприємства, рівень якості управління фінансовою діяльністю підприємства [4]. Погоджуючись із загальною структуризацією, вважаємо за доцільне виокремити сегмент «рівень прибутковості фінансово-господарської

діяльності», з виділенням таких складових:

- рівень і структура витрат;
- рівень та основні джерела формування доходів;
- рівень прибутковості окремих видів, напрямів фінансово-господарської діяльності.

Важливо відзначити, що формування прогнозних даних значно ускладнено в силу причин, викликаних веденням військових дій. Традиційно, найбільш чутливим до змін з боку фінансів є фінансовий стан підприємства, оцінка якого дає можливість швидко позначити проблемні моменти, а своєчасність проведення забезпечує прийняття адекватних управлінських рішень. Підходи до оцінки фінансового стану обумовлені в першу чергу його метою. Серед іншого це горизонтальний, вертикальний, порівняльний, факторний фінансовий аналіз та аналіз фінансових коефіцієнтів. Останній є найбільш поширеним, однак важливою складовою його здійснення є вміння інтерпретувати отримані результати. При цьому користь кожного конкретного коефіцієнта суворо визначена метою аналізу. Тому при виборі показників, що будуть розраховуватися, в першу чергу необхідно керуватися завданнями і цілями, які потрібно вирішити за допомогою такої оцінки. Вчасність реагування на фінансові ускладнення у діяльності підприємств є важливою умовою його розвитку та реалізації фінансової стратегії.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку перед бізнесом гостро постає питання розробки фінансової стратегії з акцентом на підвищенні рівня невизначеності економічних процесів. Залежно від загальних

пріоритетів подальшого розвитку, стилю керівництва побудова фінансової стратегії може базуватися на різних підходах щодо врахування ризику (табл. 2)

Таблиця 2

Основні підходи до формування фінансової стратегії підприємства

Підхід	Характеристика
Консервативний	Формування ключових позицій фінансової стратегії передбачає максимальне ухилення від ризиків з метою мінімізації негативних фінансових наслідків у процесі її реалізації, в тому числі відмову від здійснення операцій та проєктів з високим рівнем ризику
Агресивний	Розробка фінансової стратегії базується на основі прийняття ризику, навіть за умов, що ймовірні збитки при настанні ризикової ситуації можуть повністю не компенсуватися відповідним приростом доходу. Пріоритетом фінансової стратегії є максимізація прибутку.
Поміркований	Фінансова стратегія повинна враховувати можливі втрати, які виникатимуть в разі підвищення рівня ризиків, але повинні бути розроблені компенсаційні механізми задля забезпечення прибуткового ведення фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому

Загалом побудована фінансова стратегія повинна бути спрямована на:

- фінансове забезпечення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності на перспективу;
- максимальне використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства;
- формування ефективних фінансових взаємовідносин з інвесторами, банками, державою, контрагентами підприємства;
- забезпечення можливості активного маневрування фінансовими ресурсами;
- формування стійкого фінансового стану, забезпечення платоспроможності і ліквідності, достатнього рівня кредитоспроможності;

- ідентифікацію можливих ризиків і обґрунтування методів управління ними;
- запровадження комплексу заходів з забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- обрання найбільш вдалих способів досягнення фінансових цілей;
- окреслення критеріїв прийняття управлінських рішень з фінансових питань.

Висновки. Сучасні умови господарювання потребують відповідної зміни пріоритетів в управлінні задля досягнення бажаних результатів. Це стосується в першу чергу й формування стратегічного бачення подальшого розвитку підприємства. При цьому розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для реалізації

базових фінансових пріоритетів в довгостроковій перспективі. Вона передбачає ефективний підхід щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів в умовах невизначеності на основі виваженої взаємодії підприємства з державою, банківськими установами, страховими організаціями, а також обґрунтованої фінансової політики всередині підприємства.

Під час війни перед бізнесом постали нові виклики, які повинні бути враховані під час розробки

фінансової стратегії підприємства. Незважаючи на складність обґрунтування фінансових питань на перспективу в умовах підвищення рівня невизначеності умов господарювання, менеджмент підприємства повинен виокремити пріоритети подальшого розвитку, забезпечити фінансову основу його здійснення і сформувані певні механізми, які дозволять своєчасно і адекватно реагувати на зміни на основі використання альтернативних варіантів управлінських рішень.

References:

- Herasymchuk V.H. (1995) *Rozvytok pidpryiemstva: diahnozyka, stratehiia, efektyvnist*. Kyiv: Vyshcha shkola [in Ukrainian].
- Dykan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V et al. (2013) *Stratehichne upravlinnia*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Tkachenko I.P. (2013) *Finansovyi menedzhment*. Dniprodzerzhynsk : DDTU [in Ukrainian].
- Blank I.A. (2005) *Fynansovyi menedzhment*. Kyiv: Elha, Nika-Tsentр [in Ukrainian].
- Bas Yu.V., Zykova H.V. (2016) *Teoretychni osnovy formuvannia finansovoi stratehii pidpryiemstva*. *Nauka y ekonomika - Science and economy*. 1 (41), 73–77 [in Ukrainian].
- Honcharenko O.M. (2015) *Finansova stratehiia: teoretychni pytannia rozrobky ta realizatsii*. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen - Herald of socio-economic research*, issue 1, 56. 35–40 [in Ukrainian].
- Plikus I.Y. (2002) *Metodychni pidkhody shchodo rozrobky finansovoi stratehii rozvytku pidpryiemstva [Methodical approaches to developing a financial strategy for enterprise development]*. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky- Economics: problems of theory and practice*, issue 159, 90–99 [in Ukrainian].
- Davydenko N.M. (2012) *Finansovyi menedzhment*. Kyiv: TOV «Zadruha» [in Ukrainian].
- Ivaniuta P.V. (2009) *Upravlinnia resursamy i vytratamy*. Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury [in Ukrainian].
- Ivaniuk U.V. (2013) *Teoretychni zasady formuvannia finansovykh stratehii pidpryiemstva*. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryiemnytstvo Economy. Management. Entrepreneurship*, 25(1), 73–83 [in Ukrainian].
- Shevchenko T.Ye., Lozovska O.I. (2014) *Metodychni pidkhody do upravlinnia finansovoiu stratehiieiu pidpryiemstva [Methodical approaches to managing the company's financial strategy]* *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpryiemnytstvo - Modern problems of economy and entrepreneurship*, issue 14, 225–230 [in Ukrainian].
- Martynenko M.M.(2005) *Osnovy menedzhmentu*. Kyiv: Karavella [in Ukrainian].