

М. С. Хаванова,
аспірант, Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Підходи вчених до визначення сутності фінансової стратегії підприємства не є однозначними, оскільки вони будуються на неоднозначному визначенні поняття "стратегія підприємства". У загальному плані стратегію можна визначити як модель цілей, дій, можливостей компаній на стратегічну перспективу, в основу створення та реалізації якої покладено організацію та управління фінансовими та іншими ресурсами компанії, тобто фінансовий менеджмент. Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю врахування великої кількості динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей та орієнтирів, виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів. Головне завдання фінансової стратегії полягає у ефективному забезпеченні підприємству можливостей зростання або стабільності його діяльності.

Scientific approaches to the definition of the financial strategy of the company are not unique because they are based on an ambiguous definition of "business strategy." In general, the strategy can be defined as a model of the goals, activities, opportunities of companies in a strategic perspective, the basis for the creation and implementation of which is organization and management of financial and other resources of the company, that is financial management. The complexity of strategy development is related to the need of taking into account more dynamic, fuzzy, not always formalized goals and objectives, thus there is the possibility of forming a strategy based on conflicting guidelines. The main task of the financial strategy is to efficiently provide the enterprise with opportunities for growth or stability of its operations.

Ключові слова: фінансова стратегія, цілі, завдання, ефективність, інструмент.
Key words: financial strategy, goals, objectives, performance, tool.

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

Ключова роль фінансових ресурсів підприємства обумовлює розгляд фінансової стратегії як окремого напрямку в економічній літературі. Цьому сприяє той факт, що фінансові ресурси можуть бути конвертовані у будь-які інші ресурси в короткий проміжок часу. Дану фінансову категорію можна віднести до "молодих", оскільки відсутній єдиний підхід до розуміння та визначення самого поняття "фінансова стратегія" та його сутності, а також практики розробки фінансової стратегії як окремого елементу на українських підприємствах.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Поняття "стратегія підприємства" у різні часи визначалось по-різному. Автори Агапова Т.М. та Осмоловська С.П. зазначають, що більшість топ-менеджерів лише намагаються запровадити стратегічне управління в діяльності підприємств [3, с. 27]. Коробейніков О.П. наводить таблицю, що містить визначення стратегії в різні періоди від А. Чандлера (1962) до А. Томпсона (1995) [13] (табл. 1).

Р.Ф. Харрод поєднав аналіз Кейнса із своїми ідеями у моделі економічного циклу, що включає принципи акселератора та механізм мультиплікатора, що орієнтовано на стратегію економічного зростання [26]. Англійський вчений Дж.М. Мейер під стратегією (стратегічним управлінням) розумів процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання цілей, прийняття рішень, їх реалізації та контролю [2].

Д. Норт акцентував увагу на формуванні гнучких інституційних структур та суб'єктів (компаній), які здатні в результаті довготривалих процесів розвитку виходити на створення ефективних систем, що вимагають відповідних рішень [19]. Людвіг Мізес орієнтував стратегії компанії на отримання прибутку за умови максимальної свободи керівників [15].

Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, вжиття заходів і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей. Його підхід є основою для сучасних

підходів до трактування поняття "стратегії" українськими вченими [1].

У свою чергу, Герчикова А.Н. визначає стратегію як розраховану на перспективу систему мір, яка забезпечує досягнення конкретних намічених цілей [7, с. 110]; Яковлев С.А. вважає, що під стратегією слід розуміти певну систему цілей та шляхів їх досягнення [30]. Данилова Т.Н.: "Якщо цілі визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія відповідає на питання, яким чином та в який спосіб організація зможе досягти своїх цілей в умовах мінливого конкурентного оточення" [9]. Сирбу А.Н. розуміє під поняттям стратегія певну модель дій, які необхідні для досягнення намічених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [27]; Ревенков А.: "Фінансова стратегія включає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір ефективних способів їх досягнення" [22].

Існують і інші погляди.

1. Стратегія — це план. Коробейніков О.П. розуміє під стратегією довгострокові плани вищого керівництва по досягненню перспективних цілей організацій [13], Данилова Т.Н. визначає стратегію як детальний комплексний всебічний план [9].

2. Стратегія — це інструмент формування та досягнення цілей підприємства. Вказаної позиції дотримується Моїсєєва Н.В. Вона визначає стратегію як інструмент формування загальної ідеї майбутнього, деталі якої уточнюються відповідно до необхідних змін [17].

3. Стратегія — це правила, способи реакції. Градов А.П. визначає стратегію як набір правил та засобів, за допомогою яких система досягає основоположних цілей розвитку [29, с. 116]. На думку Беллмана Р. стратегія — це правило, яке визначає, що робити, якщо відомий сьогодинішній стан [5, с. 30—31]. М. Портер вважає, що стратегія являє собою спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони.

Очевидно, що поняття "стратегія" не є однозначним. Відповідно, не є однозначними і підходи вчених до визначення сутності фінансової стратегії підприємства,

Таблиця 1. Визначення стратегії в різні періоди часу

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів по розміщенню ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перепитам до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980—1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р.; Д. Стейнер, 1977 р.; П. Лоранс, 1977 р. й інші автори	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з точки зору різного їх впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	Г. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю по ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам		Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з точки зору корпоративної філософії й організаційної культури
7. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Г. Хамель, 1989 р.	Основою конкурентноздатності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси
8. Стратегія як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (попереджувачою) і реактивною (яка може адаптуватися)

Джерело: [13].

оскільки вони будуються на визначення “стратегія підприємства”.

Хомінч І.П. визначає фінансову стратегію як узагальнюючу модель дій, що необхідні для досягнення намічених цілей в межах корпоративної місії шляхом координації, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства [28, с. 21]; Ілишева Н.Н. вважає, що фінансова стратегія спрямована на досягнення в довгостроковій перспективі цілей організації відповідно до її місії шляхом забезпечення формування та використання фінансових ресурсів [10]; Баранов В.В. визначає фінансову стратегію як ретельно опрацьовану концепцію залучення та використання фінансових ресурсів підприємства з конкретним механізмом формування необхідного об'єму фінансування за рахунок різноманітних джерел та форм, а також механізм ефективного вкладання цих ресурсів в активи підприємства [4, с. 22].

Також широко представлений в економічній літературі підхід до визначення фінансової стратегії, в основі якого лежить розподіл її на інвестиційну (стратегію розміщення фінансових ресурсів) та кредитну (стратегію залучення фінансових ресурсів). Цієї позиції дотримуються Кіланд Д. та Гуржійєв В.А. [8; 12]. Лялін В.А. вважає, що багато підприємств відокремлюють інвестиційні рішення від рішень стосовно фінансування, всі ці фінансові рішення складають фінансову стратегію підприємства [14, с. 119].

Варто погодитись з вищезазначеною точкою зору, оскільки залучення та розподіл фінансових ресурсів є двома полярними завданнями, для вирішення яких використовуються різноманітні інструменти та методи. Саме тому їх визначення, планування та реалізація можуть проходити в межах одразу двох стратегій: інвестиційної та кредитної.

Деякі вчені визначають фінансову стратегію з точки зору її ієрархічної підпорядкованості фінансовій політиці підприємства. Каратуєв А.Г. пише, що фінансова стратегія — це цільова функція фінансової політики, яка спрямована на залучення та ефективне розміщення фінансових ресурсів суб'єкта господарювання, визначення форм, методів та напрямів їх подальшого використан-

ня, організацію фінансової роботи з клієнтами, контрагентами та державою, здійснення аналітично-контрольних та інших функцій фінансового менеджменту, а також сукупність довгострокових цілей фінансового менеджменту [11, с. 38]. Слепов В.С. наводить тотожне визначення, зазначаючи, що під фінансовою стратегією слід розуміти набір методів, за допомогою яких фінансова політика буде реалізовуватись підприємством на практиці [25]. Погодитись з такою позицією складно, оскільки фінансова політика підпорядкована фінансовій стратегії і є інструментом її реалізації, а не першоджерелом.

Категорія “фінансова стратегія” має практично два рівня розуміння: розширений та жорстко орієнтований.

1. Розширене трактування категорії “фінансова стратегія” відрізняється більш широкими оцінками. Орієнтири такої стратегії наближаються певним чином до напрямів діяльності. Тут спостерігається певний симбіоз категорій “стратегія” та “орієнтир”. Як правило, в компаніях виробляється певна ієрархія, де на найвищих рівнях розташовані стратегічні рішення, а також орієнтири. До того ж, слід мати на увазі симбіоз певних рішень фінансової стратегії з іншими функціональними стратегіями компанії (виробнича, інвестиційна, організаційна, маркетингова та інші).

2. Жорстко орієнтована фінансова стратегія — чіткий набір правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй фінансовій діяльності. Орієнтири такої стратегії досить чітко визначені в конкретних завданнях та жорстко контролюються. Такі завдання зазвичай мають форму проектів.

Цінність ідей, викладених у фінансовій стратегії, вимірюється тим, наскільки вона орієнтована на реальний успіх, навіть в умовах значної фінансової невизначеності різних ринків. Останнім часом більшість компаній робить свої стратегії відкритими, використовуючи гасло “ідея має оволодіти масами”. Це гасло виправдовує себе у більшості випадків.

Стратегія є інструментом, орієнтованим на фінансову збалансованість та координацію дій. Це вимагає не лише стандартних методичних розробок, а й досвіду керівників, знання фінансових ринків, вміння передбачати можливі фінансові ризики. Стратегія має підвищувати ефективність фінансового потенціалу компанії.

Ефективність фінансової стратегії буде реальною, коли:

- стратегія стає життєво необхідним інструментом для компанії;
- стратегія є гнучкою та адаптивною, враховуючи швидкість зміни ситуації на фінансових ринках;
- мають бути визначені реперні точки стратегії, які формують основну ідеологію майбутнього розвитку підприємства;
- має бути обраний необхідний напрям фінансового розвитку із відповідною оцінкою;
- фінансова стратегія компанії має бути скоординована з державними стратегічними рішеннями та власними функціональними стратегіями, особливо

орієнтованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фінансова стратегія має сприяти забезпеченню інтересів корпорації та національним інтересам економіки держави. Сьогодні фінанси продовжують грати ключову роль у розвитку економіки та суспільства. Разом з тим, виникають нові механізми та інструменти регулювання фінансового процесу. Все більш активну роль грають сучасні фінансові інститути, що обумовлює необхідність вироблення нових рішень у галузі їх взаємодії, консолідованого використання.

Стратегія як специфічний фінансово-економічний інструмент має наступні властивості:

- основне завдання стратегії полягає у виробленні загальних напрямів діяльності компанії, у визначенні необхідності реалізації ключових проектів та програм, які необхідно реалізувати в майбутньому;

- стратегія тісно пов'язана з такими інструментами, як орієнтири, які визначають цілі, що планується досягти, вона є засобом забезпечення досягнення цих цілей; зв'язок між цими інструментами досить тісний, проте вони не є жорстко локалізованими: орієнтири можуть бути перетворені у стратегічні напрями, а стратегія конкретизуватися до орієнтирів;

- стратегія розробляється в умовах неповної інформації, тому неможливо чітко передбачити майбутній стан, що визначає варіативність стратегічних рішень;

- розробка стратегії не пов'язана з якою-небудь миттєвою дією та результатом, вона лише визначає майбутні дії компанії;

- правильна та обґрунтована стратегія є ключовою для забезпечення майбутньої ефективної діяльності компанії.

Фінансову стратегію, що характеризує різноманітні відносини між суб'єктами ринку з приводу формування, розподілу, використання фондів фінансових ресурсів, застосування фінансових інструментів, можна визначити як узагальнюючу модель та інструмент дій, що необхідні для досягнення стратегічних цілей, встановлених компанією.

Фінансова стратегія являє собою систему формування та реалізації цілей підприємства шляхом ефективного залучення та використання фінансових ресурсів, координації їх потоків на базі обліку змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування цілей фінансової стратегії відбувається на базі загальних цілей фінансово-господарської діяльності самого підприємства, яке є конкретним станом окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність. Вони визначають те, до чого прагне організація, що вона бажає отримати в результаті своєї діяльності.

Більшість сучасних економічних вчених вважає, що головною ціллю фінансової стратегії є максимізація доходів власників організації. Такої позиції, зокрема, дотримується Бланк І.А., Ілишева Н.Н., Под'яблонська Л.М. та інші [6, с. 108; 10; 21]. Проте, Мочалова Л.А. вважає, що до стратегічних цілей фінансової діяльності можна віднести темпи та пропорції фінансових показників та забезпечення фінансової стійкості на довгий період [18]. Хоминч І.П. виділяє кілька цілей фінансової стратегії: захоплення фінансових позицій на ринку; ефективне використання фінансових ресурсів та управління ними. Серпиліна А. вважає, що визначення цілей стратегії здійснюється на етапі якісної конкретизації образу майбутнього та формування переліку довгострокових орієнтирів розвитку (п'ять-десять років) включаючи наступні напрями [24]:

- зниження витрат виробництва та обігу;
- утримання долі на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості

компанії;

- зростання капіталізації компанії та інше.

Баранов В.В. в якості цілей стратегії виділяє максимізацію [4, с. 21]:

- прибутку підприємства;
- показників фінансового стану підприємства;
- ринкової вартості підприємства;
- чистого доходу та обсягу продажу продукції в межах існуючого рівня диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємства.

Ілишева Н.Н. вважає, що фінансова стратегія спрямована на досягнення цілей в довгостроковій перспективі відповідно до місії організації шляхом забезпечення формування та використання фінансових ресурсів, тобто управління фінансовими потоками організації, насамперед, забезпечення конкурентоспроможності організації [10]. Цю позицію можна вважати правомірною, оскільки використання фінансової стратегії не є основною ціллю підприємства. Її розробка та реалізація мають бути погоджені з цілями діяльності підприємства та сприяти їх втіленню, спираючись на управління фінансовими потоками підприємства, що підпорядковані цілям стратегії.

Деякі вчені для визначення цілі стратегії використовують словосполучення “стратегічна ціль” фінансової діяльності.

Герчикова Н.Н. розрізняє загальні цілі, що розроблюються для фірми в цілому, та специфічні цілі, які розробляються по основних напрямках та видах діяльності виробничо-господарських підрозділів на основі загальних цілей або орієнтирів [7, с. 107].

Бланк І.А. під стратегічними цілями підприємства розуміє формалізовані бажані параметри його кінцевої стратегічної фінансової позиції, що дозволяє направляти цю діяльність у довгостроковій перспективі та оцінювати її результати [4, с. 121].

У рамках підприємства існують дві групи цілей його фінансово-господарської діяльності, а саме: цілі, які існують незалежно від стратегії підприємства, та стратегічні цілі. Тобто поряд з цілями поточної діяльності підприємства виокремлюються цілі фінансової стратегії. Зважаючи на той факт, що не лише цілі визначають стратегії, а й стратегії в значній мірі впливають на визначення цілей. Виявляється, що стратегія включає та визначається довгостроковими цілями та завданнями підприємства. До того ж, слід пам'ятати, що стратегічні цілі за тривалістю планують, як правило, від одного року.

Способи досягнення цілей визначаються шляхом постановки завдань фінансової стратегії. Завдання являють собою кількісну конкретизацію цілей підприємства з визначенням способів та строків їх досягнення для кожного конкретного рівня: корпоративного, функціонального, ділового. Завдання традиційно формулюють одночасно з визначенням місії та цілей. Вони мають конкретний вимір та часову прив'язку.

Для визначення поняття “завдання стратегії” ряд авторів використовують термін “стратегічний норматив”. Так, Бланк І.А. зазначає, що в процесі розробки цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності всі види стратегічних фінансових цілей мають виражатися у чітких кількісних показниках: сумі, строках реалізації, темпах динаміки, структурних пропорціях [6, с. 130].

Тут мають місце два підходи: одні вчені виділяють групи різних завдань, які необхідні для досягнення стратегічних цілей, інші виділяють лише одну — головну задачу фінансової стратегії.

Тюріна А.В. виділяє основні завдання реалізації та формування інвестиційної стратегії, яка є складовою фінансової. До них відносяться:

- об'єднання та збільшення капіталу;
- перетворення капіталу у стратегічні інвестиції;
- збільшення ринкової вартості активів, прибутку, а також частки на ринку збуту.

Яркіна Т.В. виділяє наступні завдання формування стратегії [31]:

- визначення розміру капіталовкладень та інших ресурсів, що необхідні для втілення обраних напрямів;
- вибір перспективних напрямів господарської діяльності;

- оцінка результатів та інші.

Ревенков А.Н., у свою чергу, виділяє такі завдання [23]:

- дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів;

- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення прибутку;

- контроль над фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства;

- раціоналізація відносин з бюджетами, банками, страховими компаніями та організаціями;

- забезпечення необхідними фінансовими ресурсами;

- визначення напрямів ефективних капіталовкладень та оцінка їх використання.

Фінансова стратегія охоплює такі напрями діяльності підприємства, як аналіз фінансового стану, управління структурою та вартістю капіталу, оптимізація основних та оборотних фондів, безготівкові розрахунки, розподіл прибутку, політика у галузі цінних паперів, податкова та цінова політика, облік та фінансова оцінка ризиків. Вказані аспекти можна також віднести до завдань, які вирішуються фінансовою стратегією. З числа фінансових стратегій складно виділити одну основну. Проте все-таки слід визначити "головне завдання" фінансової стратегії. Одинцов М. бачить його у забезпеченні для підприємства певних ринкових переваг перед конкурентами [20]. Мінаков А.П. вважає, що основним завданням фінансової стратегії є забезпечення фінансовими ресурсами інвестиційного потенціалу росту компанії за умов збереження її фінансової стабільності [16].

Головне завдання фінансової стратегії полягає у ефективному забезпеченні підприємству можливостей зростання або стабільності його діяльності.

Зазвичай організація має не одну, а декілька стратегій, декілька рівнів кожної стратегії, що передбачає їх взаємозв'язок та підпорядкування. Виділяють три рівні стратегії підприємства: корпоративну, ділову та функціональну — а також види самої фінансової стратегії. Вибір того чи іншого виду фінансової стратегії залежить від прогнозних розрахунків, інтуїції, досвіду та здорового глузду керівника, а також від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Правильна оцінка останніх є важливою не тільки на першому етапі розробки стратегії, але й на наступних, оскільки застосування окремих елементів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні фактори, включаючи соціально-економічні та політичні, визначають вибір тієї чи іншої їх комбінації в різних варіантах.

ВИСНОВКИ

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю врахування великої кількості динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей та орієнтирів, виникає вірогідність формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

Стратегії великих та середніх підприємств відрізняються наступними рисами: стратегія не завершується її миттєвою реалізацією; стратегія використовується для розробки конкретних стратегічних проектів; відсутня можливість передбачення усіх альтернатив; успішне використання стратегії вимагає зворотного зв'язку; для відбору проектів застосовуються орієнтири, які є взаємодоповнюючими.

У загальному плані стратегію можна визначити як модель цілей, дій, можливостей компанії на стратегічну перспективу, в основу створення та реалізації якої покладено організацію та управління фінансовими та іншими ресурсами компанії, тобто фінансовий менеджмент.

Література:

1. Chandler A. Strategy and Structure. — Cambridge: MIT Press, 1962. — С. 13.
2. Meier G.M. Leading Issues in Economic Development. — Oxford University press, 1989.
3. Агапова Т.Н. Стратегическое управление производственной структурой на предприятиях маслосыродельной и молочной отрасли / Т.Н. Агапова, С.П. Осмоловская // Экономический анализ: теория и практика. — 2004. — № 13. — С. 27—32.
4. Баранов В.В. Финансовый менеджмент. Механизмы финансового управления предприятием в традиционных и наукоемких отраслях: учеб. пособие. — М.: Дело, 2002.
5. Беллман Р. Может ли машина мыслить? Проблема современной кибернетики / Пер. с англ. — М.: Изд. "Знание", 1975. — С. 30—31.
6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-центр, 2004.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2003.
8. Гуржиев В.А. Инвестиционная стратегия корпорации / В.А. Гуржиев // диссертация [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://publish.cis2000.ru/books/book_87/intro.shtml
9. Данилова Т.Н. Стратегия инвестирования — институциональный подход / Т.Н. Данилова // Финансы и кредит. — 2004. — № 9.
10. Ильшева Н.Н. Финансовая стратегия организации: понятие, содержание и анализ / Н.Н. Ильшева, С.И. Крылов // Финансы и кредит. — 2004. — № 17.
11. Каратуев А.Г. Финансовый менеджмент: Учебно-справочное пособие. — М.: ИД ФБК-Пресс, 2001.
12. Клиланд Д., Кинг У. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд, У. Кинг. — М., 1974.
13. Коробейников О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, Колесов В.Ю., Трифилова А.А. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 3.
14. Лялин В.А., Воробьев П.В. Финансовый менеджмент: уч. пособ. — 2-е изд., испр и доп. — СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2001. — С. 119.
15. Мизес Л. Запланированный хаос. Изд. Дело. — М., 1993.
16. Минаков А.П. Моделирование параметров финансовой стратегии роста компании // Материалы конференции "Управление в России: менеджмент роста", ОАО "Ленсвязь", Санкт-Петербург [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.cfn.ru/management/altconf2001/05.5шт1#_Тос531365638
17. Моисеева Н.В. Стратегия финансового оздоровления предприятия / Н.В. Моисеева // Финансовый бизнес. — 2003. — № 2. — С. 30.
18. Мочалова А.А. Концепция финансового планирования в корпорациях / А.А. Мочалова // Финансовый менеджмент. — 2004. — № 3. — С. 13—14.
19. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Изд. Фонда "НАЧАЛА", РАН, 1997.
20. Одинцов М. Реструктуризация — путь повышения конкурентоспособности производства / М. Одинцов, А. Ежкин // Экономист. — 2000. — № 10.
21. Подъяблонская А.М. Совершенствование методологии и методики финансового планирования на промышленных предприятиях / А.М. Подъяблонская, А.А. Верколаб // Финансовый вестник. — 2004. — № 22.
22. Ревенков А. Финансовое планирование на предприятии / А. Ревенков // Экономист. — 2004. — № 11.
23. Ревенков А.Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления / А.Н. Ревенков // Финансы. — 2005. — № 3. — С. 12.
24. Серпилин А. Основные подходы к разработке и