

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

КОЛЕСНИК Т. С.

УДК 65.012.12

Колесник Т. С. Особливості формування фінансової стратегії підприємства роздрібною торгівлі на різних стадіях його життєвого циклу

У статті представлено чотирьохстадійну модель, яка передбачає проходження підприємством роздрібною торгівлі таких основних стадій: створення (зародження), зростання, зрілість, занепад. Ідентифіковано процеси та характеристики підприємства роздрібною торгівлі на різних стадіях життєвого циклу, визначено основні критерії послідовної зміни стадій. На основі визначених положень сформульовано основні характеристики стадій життєвого циклу в контексті їх зв'язку з пріоритетами фінансової діяльності підприємств роздрібною торгівлі. Розроблено авторські пропозиції щодо розмежування цілей, характеристик і напрямів фінансової стратегії підприємств роздрібною торгівлі залежно від стадій їх життєвого циклу.

Ключові слова: фінансова стратегія, роздрібна торгівля, стадії, життєвий цикл.

Рис.: 4. **Бібл.:** 15.

Колесник Тетяна Сергіївна – асистент, кафедра менеджмент організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: tatyana_k_09@mail.ru

УДК 65.012.12

UDC 65.012.12

Колесник Т. С. Особенности формирования финансовой стратегии предприятия розничной торговли на различных стадиях его жизненного цикла

В статье представлена четырехстадийная модель, которая предусматривает прохождение предприятием розничной торговли следующих основных стадий: создание (зарождение), рост, зрелость, спад. Идентифицированы процессы и характеристики предприятия розничной торговли на разных стадиях жизненного цикла, определены основные критерии последовательной смены стадий. На основе определенных положений сформулированы основные характеристики стадий жизненного цикла в контексте их связи с приоритетами финансовой деятельности предприятий розничной торговли. Разработаны авторские предложения по разграничению целей, характеристик и направлений финансовой стратегии предприятий розничной торговли в зависимости от стадий их жизненного цикла.

Ключевые слова: финансовая стратегия, розничная торговля, стадии, жизненный цикл.

Рис.: 4. **Библ.:** 15.

Колесник Татьяна Сергеевна – ассистент, кафедра менеджмент организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: tatyana_k_09@mail.ru

Kolesnik T. S. Specific Features of Formation of Financial Strategy of a Retail Company at Different Stages of its Life Cycle

The article presents a four-stage model, which envisages the following main stages a retail company has to pass: creation (origination), growth, maturity and decline. It identifies processes and characteristics of a retail company at different stages of its life cycle and main criteria of consequent replacement of stages. It uses the relevant provisions to formulate main characteristics of the life cycle stages in the context of their connection with the priorities of financial activity of retail companies. It develops proposals on differentiation of goals, characteristics and directions of financial strategy of retail companies depending on the stages of their life cycles.

Key words: financial strategy, retail trade, stages, life cycle.

Pic.: 4. **Bibl.:** 15.

Kolesnik Tatyana S. – Assistant, Department of Management of Organizations, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: tatyana_k_09@mail.ru

Підпорядкованість фінансової стратегії загальним цілям діяльності підприємства роздрібною торгівлі зумовлює необхідність дослідження процесу її формування у діалектичному зв'язку з пріоритетами розвитку підприємства, що суттєво різняться впродовж проходження ним різних стадій життєвого циклу. У зв'язку з тим, що концепція життєвого циклу є достатньо розробленою в економічній літературі [1 – 6], у даній роботі приймемо за основу чотирьохстадійну модель, яка передбачає проходження підприємством роздрібною торгівлі таких основних стадій: створення (зародження), зростання, зрілість, занепад (результатом якого може бути або ліквідація підприємства як господарюючого суб'єкта, або його відновлення з переходом до стадії становлення).

Перш ніж ідентифікувати процеси та характеристики підприємства роздрібною торгівлі на різних стадіях життєвого циклу, необхідно визначити основні крите-

рії послідовної зміни стадій. Дослідження, проведені Ков'ях Т. В., свідчать, що найбільш об'єктивно визначити стадію життєвого циклу підприємства роздрібною торгівлі можна за критеріями обсягів діяльності, прибутку, розміру інвестицій, змін у чисельності персоналу та ринкової частки [7]. Глухова В. Н. вважає, що з позицій фінансиста стадії життєвого циклу підприємства різняться лише динамікою продажів і рівнем прибутковості [8]. На наш погляд, визначальними характеристиками стадій життєвого циклу підприємства роздрібною торгівлі з позицій формування довгострокової моделі фінансової поведінки будуть обсяг товарообороту, динаміка прибутку та інвестицій. Саме ці три характеристики визначають в узагальненому вигляді пріоритети у темпах нарощення обсягів діяльності підприємства та інвестицій, необхідних для забезпечення таких обсягів, а також у залученні джерел фінансування. Чисельність персоналу та ринкова частка, хоча і є важливими інди-

каторами розвитку підприємства роздрібною торгівлі, проте, не чинять прямого впливу на формування та реалізацію його фінансової стратегії.

Грунтуючись на визначених вище положеннях, сформулюємо основні характеристики стадій життєвого циклу в контексті їх зв'язку з пріоритетами фінансової діяльності підприємств роздрібною торгівлі.

На стадії становлення діяльність підприємства роздрібною торгівлі характеризується порівняно низькими обсягами товарообороту через відсутність кола лояльних споживачів; відсутністю прибутку через високий рівень поточних витрат і підвищену потребу в інвестиціях у зв'язку з формуванням ресурсного потенціалу. Відсутність надійних зв'язків із постачальниками на цій стадії призводить до підвищення ризиків диверсифікації асортименту, а відповідно, відсутність досвіду практичної діяльності обмежує можливості залучення фінансових ресурсів з різних джерел. Разом з обмежувачими чинниками саме на цій стадії якнайбільше проявляються підприємницькі здібності керівників, їх спроможність до розробки та впровадження креативних ідей, реалізація яких, у свою чергу, збільшує рівень підприємницьких ризиків.

Акумулявання визначених характеристик стадії становлення відбувається в процесі формування підприємством роздрібною торгівлі позитивних і від'ємних грошових потоків від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, загальний зв'язок яких на стадії становлення показано на *рис. 1*.

З позицій руху грошових коштів принциповою особливістю цієї стадії для підприємства роздрібною торгівлі є від'ємні грошові потоки від операційної та інвестиційної діяльності, які в більшості випадків не перебиваються позитивним потоком грошових коштів від фінансування і зумовлюють загальний низький рівень ефективності на фоні високого рівня ризиків.

Зважаючи на визначені труднощі здійснення діяльності на стадії становлення, основною метою підприємства роздрібною торгівлі за таких умов має бути виживання та закріплення на обраному ринковому сегменті. Ураховуючи відсутність досвіду співпраці з фінансовими

установами та невисокий ступінь довіри останніх до підприємства, що тільки починає працювати на ринку, головним завданням фінансової стратегії має бути максимальна мобілізація власного капіталу для створення достатнього грошового потоку для покриття операційних і інвестиційних потреб. Такий тип фінансової стратегії у фаховій літературі прийнято називати консервативним, що означає залучення власного капіталу для фінансування необоротних активів, постійної частини і частки змінної частини оборотних активів [9, 10].

На цій стадії керівникам і менеджерам важливо виявляти та використовувати ті важелі, які забезпечать стабільне зростання обсягів діяльності підприємства і його поступовий вихід на окупність інвестованого капіталу, тому консервативний підхід має бути пріоритетним і для формування стратегії інвестування.

Ураховуючи, що на стадії становлення підприємство роздрібною торгівлі тільки формує свої конкурентні переваги, інвестиційна стратегія, з нашої точки зору, має забезпечити підґрунтя для фокусування на цільовій групі споживачів або товарів. Таке підґрунтя формується за рахунок інвестицій в технології, дослідження ринку та забезпечення якості обслуговування.

Важливого значення на стадії становлення набуває управління дискреційними витратами, зростання яких може значно обмежити можливості фінансування за рахунок власного капіталу в частині нерозподіленого прибутку. Невиправданими з економічної точки зору будуть витрати на рекламу, які не забезпечують прискорене зростання обсягів товарообороту, або ж витрати на навчання персоналу за відсутності продуманої кадрової політики, що спрямована на формування потужного кадрового ядра.

Важливою складовою фінансової стратегії є дивідендна політика, тобто політика стимулювання зацікавленості власників у інвестуванні коштів в підприємство. Незважаючи на важливість такого зацікавлення, стадія становлення вимагає відмови керівництва від захоочення власників на користь майбутніх вигід через недостатність і складність залучення фінансування в достатньому для потреб становлення обсязі.

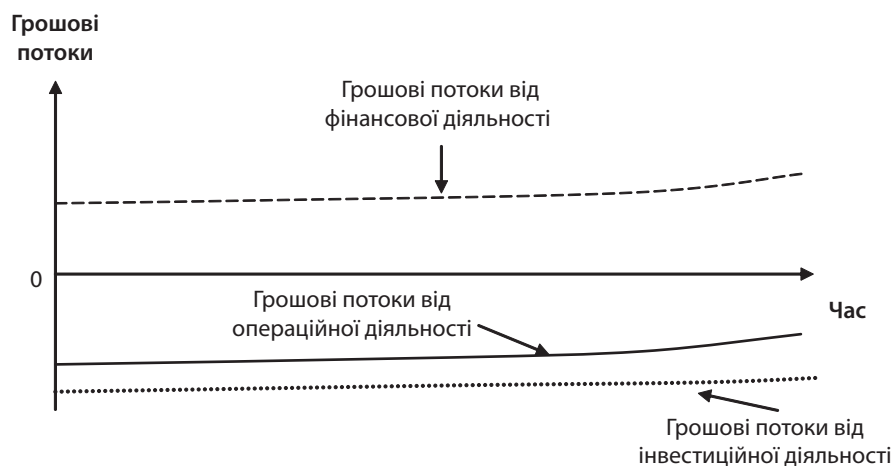


Рис. 1. Грошові потоки підприємства роздрібною торгівлі на стадії становлення

Стадія зростання супроводжується розширенням обсягів товарообороту, що, у свою чергу, зумовлює підвищену потребу в інвестиціях. На початковому етапі повільного зростання, як правило, операційна діяльність ще не забезпечує покриття поточних витрат, а отже, величина прибутку є ще недостатньою для реінвестування (рис. 2).

соких витрат на закупівлю та утримання, але при цьому не забезпечують належних рівнів прибутку. Крім того, вимога контролю операційних витрат пов'язана зі збільшенням потреби у робочому капіталі для фінансування зростаючих обсягів запасів і готівки, а, відповідно, і витрат на їх обслуговування.

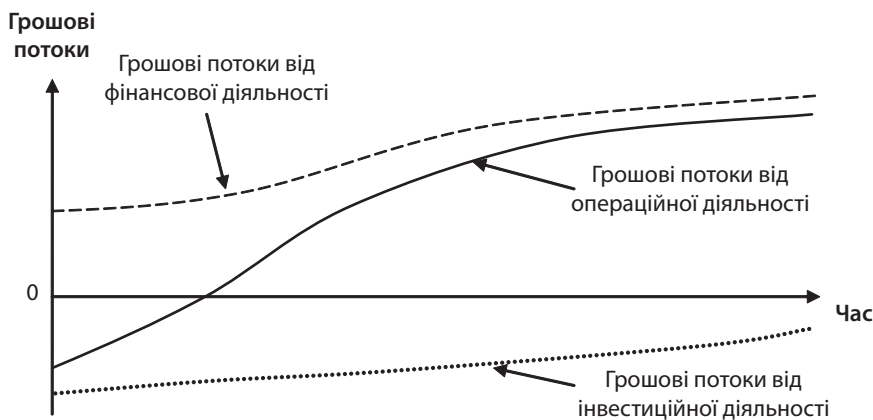


Рис. 2. Грошові потоки підприємства роздрібною торгівлі на стадії зростання

Така ситуація виникає через невідповідність у часі грошових потоків, пов'язаних із надходженням грошових коштів на підприємство і їх витрачанням. Не маючи достатньо тривалої історії господарської діяльності, підприємства роздрібною торгівлі не можуть претендувати на суттєві відстрочки платежів з боку кредиторів, що збільшує від'ємні грошові потоки.

Для залучення фінансових ресурсів в обсязі, достатньому для планованого зростання, власники торговельних підприємств можуть здійснювати експансійну фінансову стратегію, спрямовану на збільшення обсягу власного капіталу. Змістом такої стратегії має бути розширення кола вкладників: пайовиків – для товариств з обмеженою відповідальністю, акціонерів – для акціонерних товариств або власників – для приватних підприємств. Фінансові інтереси нових вкладників у такому разі підкріплюються очікуваннями високої доходності інвестицій у зростаюче торговельне підприємство, асортимент якого користується все більшим і більшим попитом.

Демонструючи прискорення темпів нарощення обсягів діяльності, торговельні підприємства поступово підвищують рівень довіри до них з боку кредитних установ і можуть претендувати на збільшення обсягів кредитування. З позицій довгострокової перспективи таке кредитування є важливим і необхідним джерелом фінансування на стадії зростання.

Намагаючись забезпечити розширення обсягів діяльності, підприємства торгівлі мають впроваджувати жорсткий контроль за операційними витратами. Звичайно, витрати, пов'язані із закупівлями, зберіганням товарів або оплатою праці торговельно-операційного персоналу, на стадії зростання справедливо підвищуватимуться. Але за деякими товарними групами накладні витрати можуть перевищувати очікувані прибутки, тому доцільно товарний асортимент торговельного підприємства аналізувати за допомогою ABC-методу і виявляти групи товарів, що вимагають ви-

Управління витратами в межах фінансової стратегії має визначати також пріоритети у розмірах і напрямках дискреційних витрат. Як справедливо зазначають М. І. Баканов, В. В. Мелентьєва, «невиправдане скорочення дискреційних витрат означає зниження якості прибутку, тому що такі витрати необхідні для розвитку бізнесу. З іншого боку, скорочення цих витрат може відігравати позитивну роль, якщо сформована раніше політика дискреційних витрат не відповідала вимогам положення підприємства на ринку» [11, с. 60].

Незбалансованість грошових потоків від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності на стадії зростання (див. рис. 2) призводить до високої волатильності у рівні рентабельності та зумовлює, як і на стадії становлення, високу потребу в інвестиціях. Інвестиційна стратегія при цьому має визначити основні напрями зростання торговельного підприємства і спрямована переважно на реальні інвестиції у нарощення матеріального (технічного, просторового та товарного) потенціалу.

Стабілізація темпів зростання зумовлює перехід підприємства роздрібною торгівлі на стадію зрілості, для якої характерним є не тільки утримання досягнутої частки ринку, але і збільшення прибутку. Нарешті, грошові потоки від інвестиційної діяльності, спрямованої на експансію під час стадії зростання, стають позитивними, а потоки від фінансової діяльності стабілізуються, оскільки обсяги позикового фінансування зменшуються, а виплати власникам й іншим інвесторам збільшуються для підтримки досягнутого рівня інвестиційної привабливості (рис. 3).

Основні завдання фінансової стратегії на стадії зрілості різняться залежно від розуміння фінансистами основних цілей розвитку підприємства. Найбільш поширеними є думки щодо максимізації вартості підприємства як головного пріоритету формування фінансової стратегії [12], максимізації прибутку [13], підтримки стійкого фінансового стану [14]. З нашої точки зору, кожний

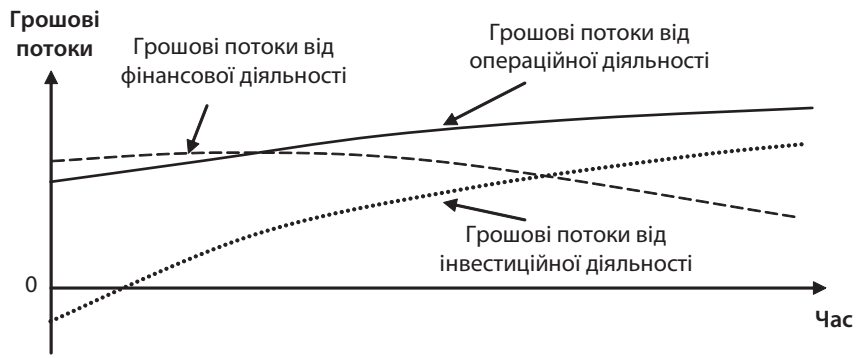


Рис. 3. Грошові потоки підприємства роздрібною торгівлі на стадії зрілості

з визначених пріоритетів має своє підґрунтя і може бути прийнятий як ключовий вектор фінансової стратегії залежно від уявлень власника про перспективи бізнесу.

Зважаючи на визначені цілі, що прямим чином залежать від визначених керівництвом підприємства напрямів розвитку, основний тип фінансової стратегії можна охарактеризувати як обслуговуючий або адаптивний. Завдяки фінансуванню диверсифікації інвестицій, горизонтальної і вертикальної інтеграції торговельні підприємства значно розширюють можливості операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Між тим консервативний підхід до фінансування поточної діяльності та підтримки досягнутого стану дозволить утримати стійке фінансове становище протягом певного часу.

Завдяки набутим знанням і досвіду менеджери торговельного підприємства на стадії зрілості здатні забезпечити отримання стабільного прибутку, тому ключові аспекти стратегії фінансування визначаються необхідністю мобілізації власного капіталу (у частині нерозподіленого прибутку) для забезпечення реінкарнації життєвого циклу підприємства. Важливим критерієм ефективності стратегії фінансування тут є раціональність і стабільність структури капіталу.

Необхідність відновлення життєвого циклу вимагає від керівників і менеджерів торговельного підприємства пошуку нових напрямів діяльності і, відповідно, диверсифікації інвестицій. Тому інвестиційна стратегія на стадії зрілості має, з одного боку, забезпечувати підтримку вкладень у відмітні компетенції підприємства торгівлі (унікальні системи управління, унікальна логістична система, система мерчандайзингу тощо), а з іншого, – створювати умови для реалізації нових перспективних ідей розвитку.

Важливим джерелом конкурентних переваг торговельних підприємств, що знаходяться на стадії зрілості, є операційна ефективність. Високий рівень операційних компетенцій дозволяє оптимізувати торговельно-технологічні, обслуговуючі та управлінські процеси на підприємстві з метою виявлення та уникнення зайвих витрат, а також виявлення та підвищення ефективності використання ресурсних можливостей.

Для забезпечення інтересів розвитку дивідендна політика на цій стадії має бути спрямована на збільшення дивідендних виплат. Відмова від стимулювання власників на цій стадії може обернутися загрозою існуванню бізнесу в цілому, тому що прийняття рішення про продаж підприємства (навіть з певними інвестиційними зобов'язаннями) не гарантує продовження операційного бізнесу в існуючій галузі.

Якщо торговельне підприємство, що перебуває на стадії зрілості, не впроваджує вчасно заходи з диверсифікації, то більш інноваційно активні конкуренти в кінцевому рахунку витісняють його з ринку, і таке підприємство переходить на *стадію занепаду*. Для цієї стадії характерним є скорочення грошових потоків від операційної діяльності через зменшення товарообороту, зростання операційних витрат і зростання обсягів кредиторської заборгованості (рис. 4).

Через відсутність достатнього обсягу прибутку і уповільнення темпів зростання виручки від реалізації товарів на торговельному підприємстві виникають проблеми з погашенням заборгованості і скорочуються грошові потоки від фінансової діяльності. Для підтримки життєздатного стану підприємству потрібні все більші обсяги інвестицій, ефективність яких між тим вже не є високою.

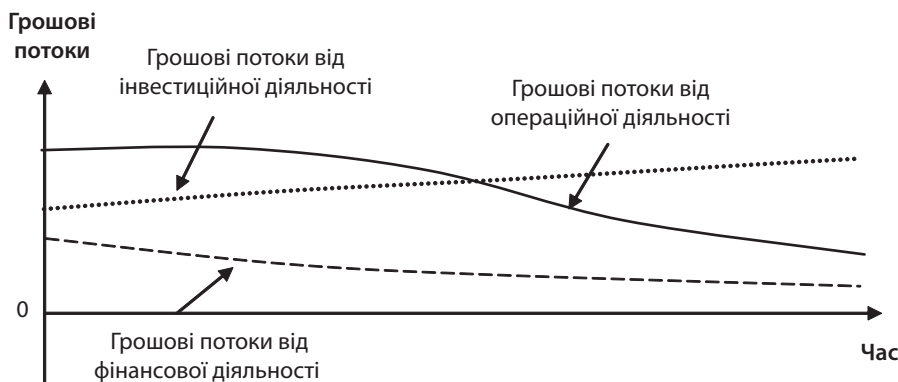


Рис. 4. Грошові потоки підприємства роздрібною торгівлі на стадії занепаду

За таких умов головною метою діяльності підприємства на стадії занепаду є виживання та створення умов для реінкарнації, тобто відновлення діяльності на новому якісному рівні. Для реалізації визначених цілей фінансова стратегія має носити захисний характер і сприяти пошуку можливостей збільшення грошових потоків від операційної діяльності. За думкою Г. В. Даценко, захисна фінансова стратегія «передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згорання інвестиційної та інноваційної діяльності задля збереження певного рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства при негативному впливі на його діяльність ендогенних і екзогенних факторів» [15, с. 98]. Така точка зору дещо суперечить авторській позиції, оскільки підтримка прибутковості неможлива без оновлення асортиментного ряду товарів торговельного підприємства, впровадження нових систем управління.

Отже, захисна фінансова стратегія має за мету підтримку життєздатності підприємства з використанням усіх доступних засобів (як операційного характеру, так і інвестиційно-інноваційного). Важливими напрямками такої стратегії, з нашої точки зору, можуть бути реструктуризація активів торговельного підприємства, впровадження системи раннього попередження неплатоспроможності, реінжиніринг бізнес-процесів тощо.

У зв'язку з тим, що обсяги товарообороту на стадії занепаду неухильно скорочуються, торговельному підприємству стає все складніше розраховуватися з кредиторами. Обсяги кредиторської заборгованості, у свою чергу, зростають і спричиняють зниження рівня платоспроможності підприємства. За таких умов завданням стратегії фінансування має бути залучення фінансових ресурсів у такому обсязі і на таких умовах, щоб рівень платоспроможності принаймні не зменшувався, а співвідношення власного та позикового капіталу дозволяло здійснювати фінансування нових напрямків діяльності.

Інвестиційна стратегія, за наявності інвестиційних ресурсів, має бути спрямована на підтримку тих товарних груп і напрямів торгової діяльності, що визначають відмітні компетенції підприємства роздрібною торгівлі (мерчандайзинг, логістика, обслуговування тощо). Якщо такі напрямки не мають відмітних ознак, інвестиційна стратегія має бути сконцентрована на пошуку нових джерел доходів (створення інтернет-магазинів, онлайн-каталогів, розробку нової асортиментної концепції тощо).

Як зазначено вище, ключовим аспектом фінансової стратегії на стадії занепаду є впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, основною метою якого є оптимізація витрат, а також уникнення процесів, які не створюють додаткової цінності, але відволікають на себе значний обсяг фінансування.

Дивідендна політика має завданням утримання власників у бізнесі, що вимагає поміркованого підходу до дивідендних виплат. Але визначення такого завдання є набагато простішим, ніж його реалізація. Обсяги прибутку неухильно скорочуються, а отже, розмір коштів, які можуть потенційно бути спрямованими на виплату дивідендів (або доходів на пайові внески), недостатній. Тому, за наявності чітко визначених напрямів реінкарна-

ції підприємства, керівництво та менеджери мають упевнити власників у привабливості нових векторів розвитку та недоцільності вилучення власного капіталу, навіть за відсутності стимулювання у вигляді дивідендів.

Таким чином, розроблені авторські пропозиції щодо розмежування цілей, характеристик і напрямів фінансової стратегії підприємств роздрібною торгівлі залежно від стадій їх життєвого циклу дозволяють сформулювати системне бачення кола проблем і завдань у сфері залучення та використання фінансових ресурсів у довгостроковому періоді, а їх врахування дозволить вчасно визначати та реалізовувати фінансові цілі залежно від пріоритетів розвитку підприємств роздрібною торгівлі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Грейнер Л. Е.** Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 76 – 94.
2. **Ивашковская И. В.** Жизненный цикл организации: взгляд финансиста / И. В. Ивашковская // Управление компанией. – 2006. – № 11. – С. 60 – 67.
3. **Мильнер Б. З.** Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 797 с.
4. **Филонович С. Р.** Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики / С. Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53 – 64.
5. **Широкова Г. В.** Жизненный цикл организации: концепции и российская практика: монография / Г. В. Широкова. – СПб.: СПбГУ. – 2007. – 480 с.
6. **Adizes I.** Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs / I. Adizes. – New York: Prentice Hall, 1988. – 361 p.
7. **Ков'ях Т. В.** Сучасні підходи до оцінювання рівня розвитку підприємств / Т. В. Ков'ях // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Харків: ХДУХТ, 2011. – С. 243 – 250.
8. **Глухова Е. Н.** Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке? / Е. Н. Глухова // Корпоративные финансы. – 2007. – № 4. – С. 111 – 117.
9. **Ковалев В. В.** Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 768 с.
10. **Веретенникова А. Б.** Портфель финансовых стратегий и его значение в процессе стратегического финансового планирования / А. Б. Веретенникова // Научные работы ДонНТУ. Серия экономическая. – 2004. – Вып. 75. – С. 10 – 14.
11. **Баканов М. И.** Оценка качества прибыли торгового предприятия / М. И. Баканов, В. В. Мелетьева // Корпоративный менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 58 – 64.
12. **Ивашковская И. В.** Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И. В. Ивашковская, Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 19 – 34.
13. **Нестеренко Ю. Н.** Жизненный цикл фирмы как фактор реализации ее финансовой политики / Ю. Н. Нестеренко // Экономический журнал. – 2011. – № 3 (23). – С. 23 – 28.

14. Журова Л. И. Влияние стадии жизненного цикла на формирование стратегии развития интегрированной корпоративной системы / А. Ю. Шехтман, Л. И. Журова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3. – С. 37 – 46.

15. Даценко Г. В. Використання ефектів моделі життєвого циклу в розробці стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств / Г. В. Даценко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 4(2). – С. 96 – 101.

REFERENCES

Adizes, I. *Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall, 1988.

Bakanov, M. I., and Meleteva, V. V. "Otsenka kachestva pribyli torgovogo predpriiatiia" [Assessment of the quality of profit commercial enterprise]. *Korporativnyy menedzhment*, no. 1 (2011): 58-64.

Dachenko, H. V. "Vykorystannia efektyv modeli zhytievoho tsyklu v rozrobtsi stratehii upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv" [Effects models lifecycle to develop strategies for managing financial resources]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, no. 4(2) (2010): 96-101.

Filonovich, S. R. "Ispolzovanie modeley zhiznennogo tsikla organizatsii v protsesse organizatsionnoy diagnostiki" [The use of life-cycle models in the process of organizational diagnosis]. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, no. 4 (2005): 53-64.

Greyner, L. E. "Evoliutsiia i revoliutsiia v protsesse rosta organizatsiy" [Evolution and revolution in the growth of organizations]. *Vestnik SPbGU*, no. 4 (2002): 76-94.

Glukhova, E. N. "Kontseptsii zhiznennykh tsiklov: neobkhodimo li ee ponimanie i primenenie finansistami na rossiyskom rynke?" [The concept of life cycle: whether its interpretation and application of the financiers in the Russian market?]. *Korporativnye finansy*, no. 4 (2007): 111-117.

Ivashkovskaia, I. V. "Zhiznennyy tsikl organizatsii: vzgliad finansista" [Life Cycle: A View of the financier]. *Upravlenie kompaniy*, no. 11 (2006): 60-67.

Ivashkovskaia, I. V., Konstantinov, G. N., and Filonovich, S. R. "Stanovlenie korporatsii v kontekste zhiznennogo tsikla organizatsii" [The formation of the corporation in the context of the organizational life cycle]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, no. 4 (2004): 19-34.

Kovalev, V. V. *Vvedenie v finansovyy menedzhment* [Introduction to Financial Management]. Moscow: Finansy i statistika, 2006.

Kov'iakh, T. V. "Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia rozvytku pidpriemstv" [Current approaches to evaluation of enterprise development]. In *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 243-250. Kharkiv: KhDUKhT, 2011.

Milner, B. Z. *Teoriia organizatsii* [The theory of organization]. Moscow: INFRA-M, 2007.

Nesterenko, Yu. N. "Zhiznennyy tsikl firmy kak faktor realizatsii ee finansovoy politiki" [The life cycle of the firm as a factor in the realization of its financial policy]. *Ekonomicheskii zhurnal*, no. 3(23) (2011): 23-28.

Shirokova, G. V. *Zhiznennyy tsikl organizatsii: kontseptsii i rossiyskaia praktika* [Life Cycle: Concepts and Russian practice]. St. Petersburg: SPbGU, 2007.

Shekhtman, A. Yu., and Zhurova, L. I. "Vliianie stadii zhiznennogo tsikla na formirovanie strategii razvitiia integriro-

vannoy korporativnoy sistemy" [The influence of the stage of the life cycle on the development strategy for the integrated enterprise system]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniia*, no. 3 (2013): 37-46.

Veretennykova, A. B. "Portfel fyansovyykh stratehii y eho znachenye v protsesse stratehicheskoho fyansovoho planirovaniya" [The portfolio of financial strategies and its importance in the process of strategic financial planning]. *Naukovi pratsi DonNTU*, no. 75 (2004): 10-14.