

УДК 336.64

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ

Д.Д. ТКАЧЕНКО,

доктор экономических наук,
профессор кафедры
экономики и экономической безопасности
E-mail: den_tkachenko_75@mail.ru
Волжский институт
экономики, педагогики и права

Т.Д. МАЛЮТИНА,

кандидат экономических наук,
доцент кафедры
экономической теории и менеджмента
E-mail: malyutina81@inbox.ru
Институт управления, Волгоградский филиал

Предмет/тема. Современная рыночная экономика требует тщательной проработки и анализа всех предстоящих направлений движения сектора частного предпринимательства. Прогнозирование эффективной финансовой стратегии позволит достичь наиболее результативных показателей деятельности корпораций. Перечень существующих методов и инструментов прогнозирования стратегий достаточно разнообразен. Выбор инструмента прогнозирования зависит от этапа реализации стратегии и ее содержания.

Цели/задачи. Цель работы – оценить комплекс существующих инструментов прогнозирования финансовой стратегии корпорации. В соответствии с поставленной целью были решены следующие задачи: проанализирован существующий набор методов и инструментов прогнозирования финансовой стратегии, определены наиболее адекватные инструменты прогнозирования на различных этапах стратегического планирования; уточнены основные принципы стратегического планирования и прогнозирования финансовой стратегии; оценены инструменты моделирования и существующие модели финансовых стратегий.

Методология. В статье использованы методы сравнительного анализа, моделирования, аналогий,

посредством чего были оценены все существующие инструменты прогнозирования финансовой стратегии корпорации.

Результаты. В работе комплексно рассмотрены существующие и применяемые на практике методы прогнозирования финансовой стратегии корпорации, оценены с позиций различных этапов моделирования стратегий наиболее распространенные методы и инструменты. Отдельно рассмотрен метод моделирования, приведена сравнительная характеристика различных моделей стратегий. В конце исследования сделан вывод о том, что правильный выбор инструмента прогнозирования определяет эффективность будущей финансовой стратегии.

Выводы/значимость. На основе проведенного исследования сделан вывод о том, что этап прогнозирования финансовой стратегии корпорации достаточно эффективен при адекватном выборе набора инструментов прогнозирования и моделирования будущего финансового положения.

Ключевые слова: финансовая стратегия, инструмент прогнозирования, метод прогнозирования, моделирование

Формирующиеся новые подходы к управлению корпорациями, глобальные вызовы российской экономике, сложная международная ситуация, необходимость развития внутреннего рынка диктуют инновационные направления моделирования будущей финансовой деятельности для хозяйствующих субъектов.

Изменение целей корпоративного управления, смена предпосылок бизнес-планирования, переход на Международные стандарты финансовой отчетности предопределили актуальность адекватного стратегического прогнозирования финансовой стратегии развития корпоративных структур.

Четко спрогнозированная и выстроенная финансовая стратегия способна снять внутренние противоречия в управлении, сформировать информационные основы функционирования и оценки результативности работы, повысить качество реализации управленческих решений. Вследствие этого вопросы исследования методологии и инструментария прогнозирования финансовой стратегии в сложившихся условиях сложной политической обстановки, меняющейся конъюнктуры мирового и внутреннего рынков будут создавать предпосылки качественно-количественного моделирования долгосрочных стратегических планов развития корпорации.

Практика стратегического управления сформировала целую систему методик и инструментов прогнозирования перспективной деятельности для обеспечения конкурентного преимущества корпорации. В данной статье авторы остановятся на

методах прогнозирования, аккумулирующих в себе как накопленный опыт, так и допущения по поводу предстоящего развития событий.

Основными инструментами в этой области традиционно выступают экспертное (интуитивное), функционально-логистическое, структурное, математическое прогнозирование, а также прогнозирование по аналогии. Это многообразие методов позволяет комплексно взглянуть на будущее исследуемой системы, объекта и сформировать четкую стратегию достижения искомого состояния.

Представим системно весь комплекс методов прогнозирования (рис. 1).

Остановимся подробнее на каждой группе способов прогнозирования:

1) *экспертные методы* представляют собой интуитивные знания об объекте прогнозирования. Такие знания присущи только определенной категории исследователей, не имеют четких границ и интерпретаций, поэтому могут быть использованы не всеми специалистами. Наиболее распространенными подходами этой группы являются мозговой штурм, метод Дельфи, круглый стол, дебаты;

2) *функционально-логистические методы* представляют собой формирование прогнозного сценария и морфологического анализа в условиях дефицита информационных данных. Посредством этого способа исследуемый объект представляется в виде эффективной модели, сформированной из множества параметров. Основными методами группы выступают прогнозные сценарии, моделирование будущей ситуации, морфологический анализ;

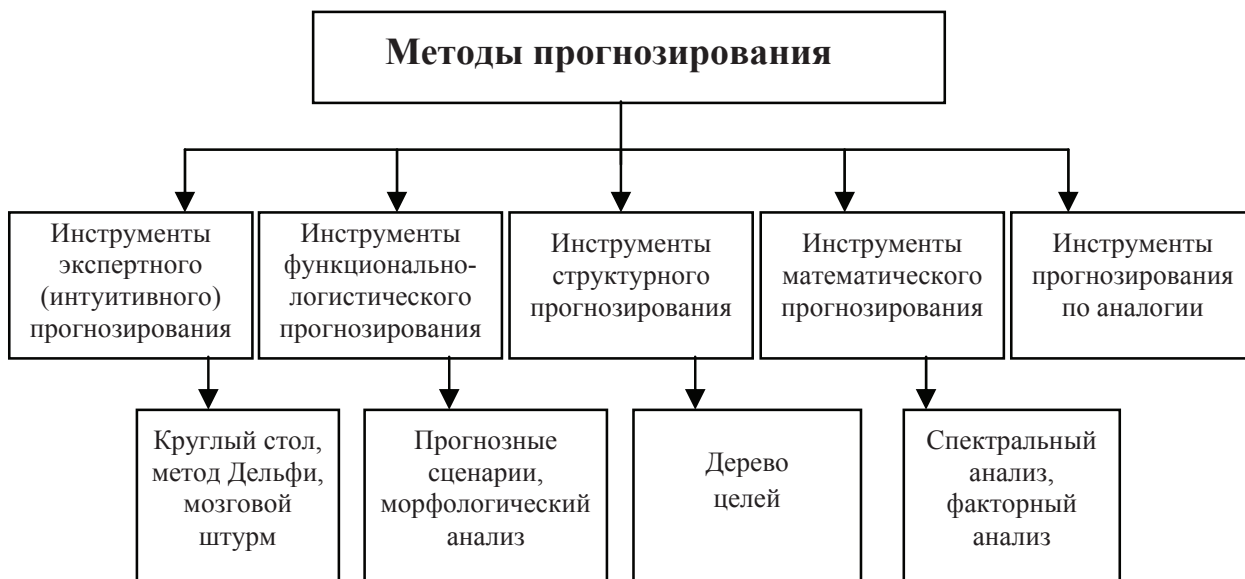


Рис. 1. Методы и инструменты прогнозирования стратегии корпорации

3) *структурные методы* практикуются при ситуационном подходе и системном представлении объекта исследования, так как этот прием позволяет решить проблему при существующих функциях. Самый известный метод группы – построение дерева целей;

4) *математические методы* основаны на знаниях математических зависимостей между параметрами и статистическими данными, а также на самих рассчитываемых и исследуемых параметрах. Достаточно часто используются такие приемы, как спектральный, факторный, регрессионно-корреляционный анализ, математическое моделирование;

5) *методы прогнозирования по аналогии* основаны на опыте прошлых практик для объектов, имеющих схожие черты, параметры. Применение данных приемов ограничено необходимостью наличия опыта прошлых периодов.

Рассмотренный комплекс методов прогнозирования не является исчерпывающим, так как с развитием инновационных технологий, приращением новых научных знаний, повсеместным внедрением инноваций в практику работы корпораций разрабатываются новые приемы и подходы к моделированию будущей ситуации.

В этом плане авторы предлагают *теоретико-игровую модель финансирования будущих инновационных разработок*, включающую три стадии:

1) инвестирование компаний в научно-исследовательские разработки (НИР);

2) использование инновационных разработок, предшествующее возникновению экстернальных эффектов и определяемое сроком действия патента и эффективностью патентной защиты;

3) использование инновационных разработок после возникновения экстернальных эффектов, т.е. после истечения действия патента.

Корпорации конкурируют на товарном рынке на каждой из трех стадий. Будем предполагать, что имеется возможность свободного входа фирм и на товарный рынок, и на рынок научно-исследовательских разработок, а также выхода из них.

Все фирмы, участвующие в конкуренции за разработку инновационной технологии, несут фиксированные затраты S вхождения на рынок научно-исследовательских разработок. Моделируем такое соперничество с использованием теории случайного процесса Пуассона. Момент t_i открытия фирмой i инновационной технологии определяется случайной величиной, характеризующейся распределением Пуассона.

Фирма, принявшая решение о вхождении в рынок НИР, предпринимает инвестиции x в разработку инновационной технологии. Вложения определяют случайный момент достижения успеха в разработке инновационной технологии, которое распределено экспоненциально с плотностью распределения $h(x)$.

Корпорация может определять свой уровень инвестиций x в разработку инновационной технологии как индивидуально, так и совместно, в зависимости от того, входит ли фирма в кооперативное объединение.

Рассматриваются три сценария. В условиях конкуренции в разработке инновационной технологии фирмы принимают свои решения на рынке научно-исследовательских разработок для максимизации своих частных прибылей.

При наличии картельного соглашения первого типа о научно-исследовательских разработках группы фирм $\sum = \{1, \dots, C\}$ компании выбирают инвестиции в НИР инновационной технологии для максимизации совместной прибыли.

Кооперативное соглашение о научно-исследовательских разработках устанавливает объем инвестиций каждой из компаний в НИР, однако любая компания сохраняет право единоличной собственности на результаты научно-исследовательских разработок.

Существует и другая форма картеля: группа фирм $I = \{1, \dots, J\}$, участники выбирают свои инвестиции в НИР для максимизации совместной прибыли, и все фирмы становятся обладателями инновационной технологии, если одна из компаний картеля разработает ее.

Обозначим через $\pi_0(N_1, N_0)$ и $\pi_1(N_1, N_0)$ текущие прибыли фирм, использующих соответственно традиционную и инновационную производственные технологии на рынке, где N_1 фирм используют традиционную технологию, а N_0 фирм – инновационную.

Рассмотрим симметричное равновесие в чистых стратегиях.

Стратегия фирмы включает в себя:

1) решение об участии в конкуренции в научно-исследовательских разработках инновационной технологии и о выборе соответствующего объема инвестиций;

2) решение об участии в конкуренции на товарном рынке по окончании конкуренции за разработку инновационной технологии;

3) выбор фирмой технологии для использования в производственном процессе в зависимости

от результатов конкуренции в научно-исследовательских разработках инновационной технологии и участия в товарном рынке;

4) решение об участии.

Для того чтобы четко сформировать *теоретико-игровую модель финансирования будущих инновационных разработок* конкретной корпорации, необходимо представить основные этапы ее реализации. Покажем особенности каждого этапа и основные методы и инструменты, которыми можно оперировать на каждом этапе стратегического планирования будущего финансового положения компании (рис. 2).

Совокупность представленных методов и инструментов прогнозирования позволяет сделать выбор в пользу наиболее адекватного и рационального способа моделирования финансовой стратегии корпорации в постоянно меняющихся условиях функционирования. Этапы разработки стратегии должны позволить корпорации сформировать достаточно эффективную финансовую стратегию долгосрочного и поступательного развития.

Она должна четко соответствовать генеральной цели функционирования, поэтому на завершающей стадии должен присутствовать достаточно эффективный механизм обратной связи между результатами и декларируемыми целями компании.

В качестве подобного механизма может выступить контроль с присущими ему инструментариями оценки адекватности, результативности, целесообразности и рациональности смоделированной финансовой стратегии. Немаловажно при этом наличие базы для сравнения итогов реализации стратегии. Как варианты могут быть такие альтернативы: сравнение в динамике с более ранними показателями, сравнение с результатами других корпоративных стратегий, сравнение с заранее определенным и признанным эталоном.

Основными принципами оценки эффективности финансовой стратегии должны выступать независимость, компетентность, комплексность, адекватность, достоверность.

Принцип независимости подразумевает привлечение стороннего эксперта для анализа качества применения инструментов и методов, базы расчетов и достижимость поставленных целей.

Принцип компетентности требует проведения данной оценки достаточно квалифицированным экспертом, обладающим опытом в данной сфере.

Принцип комплексности рассматривает финансовую стратегию как часть корпоративной

стратегии развития, которая должна дополнять и акцептировать генеральную цель существования компании.

Принцип адекватности привлекает к оценке соответствующие ресурсы, человеческие и методологические, причем их объемы должны быть сопоставимы с объемами работы.

Принцип достоверности исключает искажение или намеренное изменение итогов оценки для достижения каких-либо других целей.

В соответствии с перечисленными принципами оценки эффективности финансовой стратегии необходимо выбрать наиболее оптимальный метод прогнозирования и планирования будущего состояния модели.

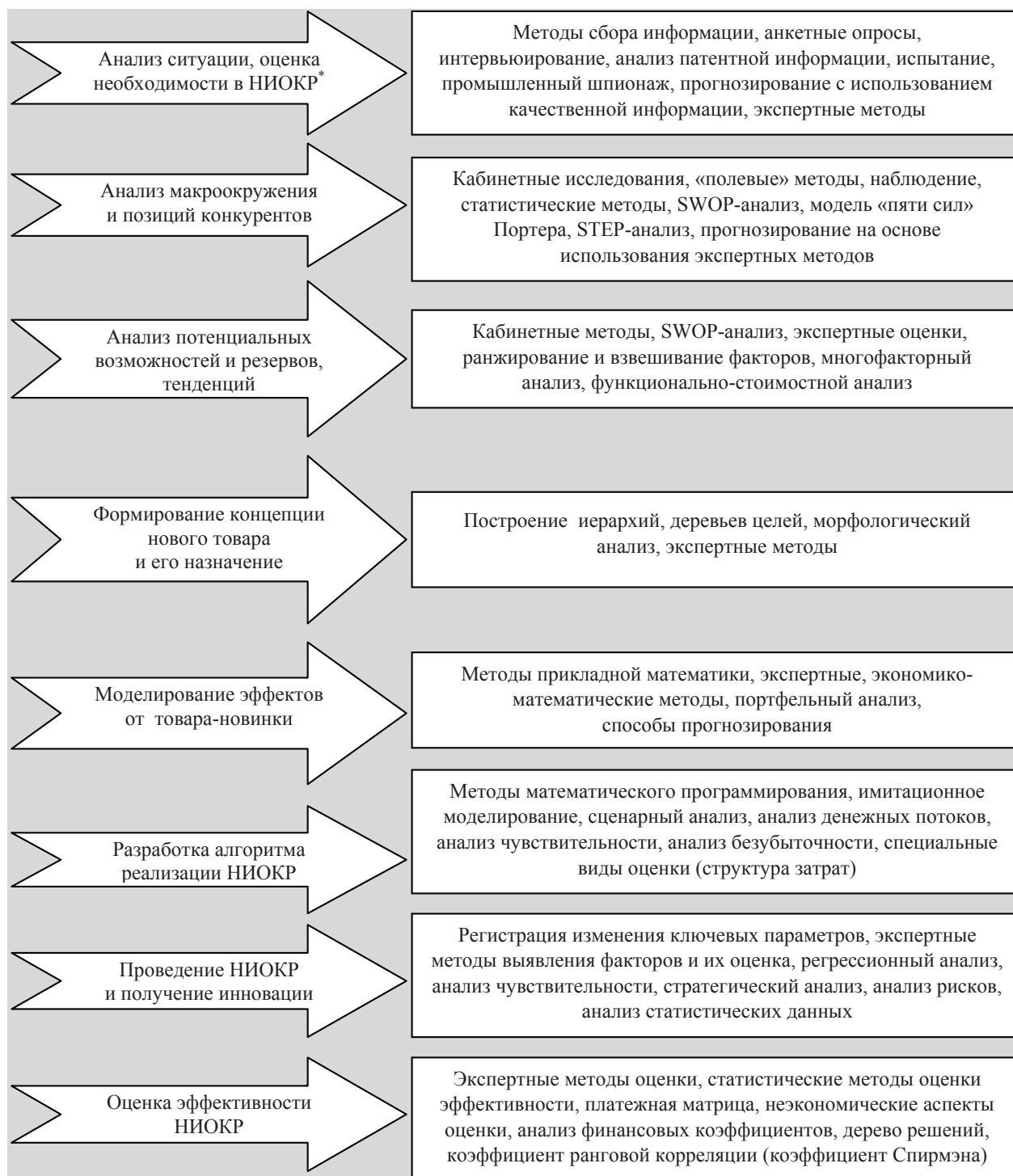
Каждая корпорация достаточно самостоятельна в выборе оптимального инструментария оценки и моделирования собственной финансовой стратегии развития. Единственным условием данного выбора должен послужить комплементарный подход к применяемым инструментам прогнозирования и оценки. Для этого выбирают целый набор критериев, позволяющих рационально оценить успешность поставленных целей предприятия.

Формируемая стратегия должна быть оценена со следующих позиций системного анализа:

- измерение эффекта стратегии и уровня ее результативности на микроуровне;
- измерение технических, социальных, экологических эффектов;
- оценка предполагаемого финансового результата от реализации финансовой стратегии корпорации;
- оценка результативности и эффективности каждого этапа формирования и реализации стратегии;
- оценка адекватности каждого участника процесса и его роли в реализации стратегии;
- выбор показателей для формирования базы сравнения и подбор альтернативного варианта развития или разработка нескольких сценариев предполагаемого будущего.

Комплекс перечисленных шагов, с точки зрения авторов, позволит рационализировать разрабатываемую стратегию и подключить такие технологии, как стратегическое видение и стратегический мониторинг.

Стратегическое видение представляет собой основанный на интуитивном предвидении подбор и поиск альтернативных направлений дальнейшего развития корпораций.



* Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Рис. 2. Применяемые инструменты и методы прогнозирования в теоретико-игровой модели финансирования будущих инновационных разработок

Стратегический мониторинг позволяет адаптировать существующие решения и действия к условиям внешней среды. В соответствии со сказанным подбор и приспособление направлений развития будут способствовать повышению качества будуще-

го финансового состояния. Все эти элементы будут пересекаться в стратегическом анализе.

Разработка и прогнозирование состояния любой финансовой стратегии основаны прежде всего на принципах стратегического управления. Оно

четко позиционирует предприятия по его целям, механизмам взаимодействия по линии «субъект – объект», характеру взаимоотношений между элементами структуры, формам адаптации к условиям внешней среды.

Стратегии развития дифференцируются по объектам управления на корпоративную стратегию, стратегию отдельных хозяйственных единиц, функциональную стратегию.

Финансовая стратегия – это составляющая блока «Функциональные стратегии», что подчеркивает значимость категории «финансы» в системе управления корпорацией.

При разработке финансовой стратегии целесообразно использовать моделирование, под которым часто понимают процесс «...воспроизведения экономических объектов и процессов в малых (экспериментальных) формах, в искусственно созданных условиях их описания с помощью математического аппарата (математического моделирования). Моделирование служит предпосылкой и средством анализа экономических процессов, а также обоснованием принимаемых решений в об-

ласти прогнозирования, планирования, управления экономическими процессами и объектами...».

Инструмент моделирования позволяет представить любую организационную или экономическую систему в виде модели посредством комплекса определенных базовых установок. Примерами финансовых моделей, успешно работающих в зарубежной практике, выступают:

- матрица финансовых стратегий (модель Ж. Франсона, И. Романа);
- формула Дюпона;
- модель Альтмана.

Отечественная экономическая литература также предлагает ряд методик для формирования финансовой стратегии компаний: модели И. Бланка, А. Градова, З. Аминовой.

Рассмотрим перечисленные модели финансовых стратегий подробнее. Для большей иллюстративности составим сравнительную иллюстративную таблицу.

Сравнительный анализ существующих моделей финансовых стратегий показал, что ни одна из них не является универсальной и применимой для

Сравнительная характеристика моделей финансовых стратегий

Модель	Сильные стороны	Слабые стороны
Матрица финансовых стратегий (модель Франсона, Романа)	Комплексное использование активов и пассивов, практичность; учтена специфика российского бизнеса, рассчитаны показатели деловой активности, ликвидности, рентабельности, динамики рынка	Сложность расчетов, акцент на финансовых факторах, дисбаланс финансовых и стратегических целей, присутствие отраслевой специфики
Формула Дюпона	Комбинация возможностей моделирования финансового результата, простота расчетов, успешная практическая апробация модели, корреляция между функциональными блоками компании	Игнорирование финансовых показателей и факторов, отсутствие корреляции финансовых и стратегических целей
Модель Альтмана	Простота расчетов элементов модели, успешная практическая апробация	Отсутствие универсальности, неприменимость в российских условиях
Модель Бланка	Простота применения, четкий алгоритм, учет многих факторов	Выбор между тремя видами стратегий (финансовая поддержка ускоренного роста, финансовое обеспечение ограниченного роста, антикризисная финансовая стратегия), применение SWOP- и PEST-анализа*
Модель Аминовой	Динамичный анализ, возможности модификации модели, комплексные решения по пассивам и активам	Неполный методический аппарат, отсутствие четких ориентиров, узость анализа данных, большое количество возможных сценариев
Модель Градова	Затрагивает все финансовые аспекты взаимодействия компании в рыночной среде, уточненные финансовые стратегии	Отсутствие четкой методики, стратегических целей и инструментов, подмена финансовой стратегии финансовыми операциями

* SWOT-анализ – это метод проведения анализа при стратегическом, среднесрочном планировании, проектном анализе, а также при ситуационном анализе, который заключается в диагностике и классификации факторов, влияющих на состояние организации, проекта, рыночной позиции товара и пр., на четыре группы: сильные стороны (strengths), слабые стороны (weaknesses), возможности (opportunities) и угрозы (threats).

PEST-анализ (STEP-анализ) – это стратегический анализ социальных (social, S), технологических (technological, T), экономических (economic, E), политических (political, P) факторов внешней среды организации. Применяется в процессе стратегического планирования и управления крупными компаниями, а также для оценки инвестиционных рисков.

любой корпоративной структуры. Каждую модель, даже самую эффективную, необходимо адаптировать к условиям функционирования конкретной организации.

В связи с этим предлагаемая авторами теоретико-игровая модель финансирования будущих инновационных разработок позволит каждой корпорации самостоятельно разработать собственную финансовую стратегию, опираясь на весь доступный ей математический инструментарий моделирования.

В завершение отметим, что моделирование финансовой перспективы корпорации необходимо четко коррелировать с ее возможностями и основной целью деятельности.

Список литературы

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегии: от изучения рыночной среды о выработке беспроблемных решений: пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. 464 с.
2. Аминова З. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости. М.: Спутник+. 2002. 536 с.
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М.: Инфра-М, 1999. 258 с.
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2004. 711 с.
5. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. СПб: Питер, 2003. 320 с.
6. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. СПб: Питер, 2004. 416 с.
7. Минаков А.П. Моделирование параметров финансовой стратегии роста компании. URL: <http://www.cfin.ru/management/altconf2001/05.shtml>.
8. Михель В.С. Методы формирования финансовой стратегии корпорации. URL: http://www.economy-n-finance-of-organization-n-state.ingnpublishing.com/files/10_2011/esj_efos_release_2_volume_1_october_11_michel_v.pdf.
9. Перекрестова Л.В., Федотова Г.В., Мытарева Л.А. Теории финансов и финансового менеджмента. Волгоград: ВолГУ, 2010. 185 с.
10. Попов А.И., Плотников В.А. Выбор модели развития и модернизации: основы перехода к инновационной экономике. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17732742>.
11. Плотников В.А., Багатурия Э.П., Кудрявцева В.С. Особенности организации инновационной деятельности в холдинговых структурах. URL: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1026210>.
12. Плотников В.А., Федотова Г.В. Индикаторы стратегического регионального планирования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 17. С. 21–33.
13. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. М.: Инфра-М, 2002. 428 с.
14. Роберт М. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном. М.: Поколение, 2006. 320 с.
15. Федотова Г.В. Программный бюджет в региональном стратегическом планировании // Дайджест-финансы. 2013. № 12. С. 29–34.
16. Федотова Г.В. Управление рисками в инновационной деятельности предприятий // Финансы и кредит. 2009. № 14. С. 15–26.
17. Современный энциклопедический словарь. URL: <http://e-lib.info/book.php?id=1121023175&p=0>.
18. Строчков М.М. Стратегический анализ как методологическая основа бизнес-модели управления железнодорожной транспортной компанией // Бюллетень транспортной информации. 2010. № 3.
19. Козенко Ю.А., Федотова Г.В. Теоретические основы финансового менеджмента. Волгоград: ВолГУ, 2007. 156 с.
20. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 1998. 656 с.
21. Читипаховян П. Стратегическое планирование в интегрированных корпорациях: факторы оргобеспечения // Российский экономический журнал. 2002. № 1. С. 89–94.

FORECASTING TOOLS FOR FINANCIAL STRATEGIES OF CORPORATION

Denis D. TKACHENKO,
 Tat'yana D. MALYUTINA

Abstract

Importance Modern market-based economy requires a careful consideration and analysis of all forthcoming directions of private entrepreneurship sector. The prediction of effective financial strategies will enable to achieve the most efficient activity performance of corporations. The list of existing methods and instruments for strategies forecasting is reasonably diverse. The choice of forecasting tool depends on the stage of strategy implementation and its content.

Objectives The paper aims to assess the range of existing instruments for financial strategy forecast of corporation. In compliance with the application task, we solved the tasks as follows: analyzed the existing set of methods and tools for financial strategy forecast; determined the most appropriate forecasting instruments at different stages of strategic planning; clarified the basic principles of strategic planning and financial strategy forecasting; evaluated the software simulation tools and the existing models of financial strategies.

Methods We used a comparative analysis and modeling methods, as well as an analog approach, which helped to evaluate all existing tools for corporation's financial strategy forecasting.

Results The paper comprehensively considered the existing and practically applied forecasting methods for financial corporate strategy, evaluated them from the perspective of the various stages of modeling strategies for the most common methods and tools. Separately, the article considered the modeling technique and provided comparative characteristics of different strategies' models. At the end of the study, we came to a conclusion that the proper choice of forecasting instrument determines the effectiveness of the future financial strategy forecasting.

Conclusions and Relevance On the basis of the study, we concluded that the stage of forecasting of financial strategy of a corporation is quite effective when there is an adequate selection of tools of forecasting and modeling the future financial situation.

Keywords: financial strategy, forecasting tool, forecasting method, modeling

References

1. Aaker D.A. *Biznes-strategii: ot izucheniya rynochnoi sredy do vyrabotki besproigrishnykh reshenii* [Strategic Market Management]. Moscow, Eksmo Publ., 2007, 464 p.
2. Aminova Z. *Finansovaya strategiya predpriyatiya: formirovanie, razvitie, obespechenie ustoichivosti* [Financial strategy of an enterprise: the formation, development, and ensuring the sustainability]. Moscow, Sputnik+ Publ., 2002, 536 p.
3. Basovskii L.E. *Prognozirovanie i planirovanie v usloviyakh rynka* [Forecasting and planning under market conditions]. Moscow, INFRA-M Publ., 1999, 258 p.
4. Blank I.A. *Finansovaya strategiya predpriyatiya* [Financial strategy of an enterprise]. Kiev, Nika-Tsentr, El'ga Publ., 2004, 711 p.
5. Kokh R. *Strategiya. Kak sozdat' i ispol'zovat' effektivnyuyu strategiyu* [Strategy. How to create and use an effective strategy]. St. Petersburg, Piter Publ., 2003, 320 p.
6. Campbell E., Lachs K.S. *Strategicheskii sinergizm* [Strategic Synergies]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004, 416 p.
7. Minakov A.P. *Modelirovanie parametrov finansovoi strategii rosta kompanii* [Simulating the financial parameters of company's growth strategy]. Available at: <http://www.cfin.ru/management/altconf2001/05.shtml>. (In Russ.)
8. Mikhel' V.S. *Metody formirovaniya finansovoi strategii korporatsii* [Methods of shaping the financial strategy of a corporation]. Available at: http://www.economy-n-finance-of-organization-n-state.ingnpublishing.com/files/10_2011/esj_efos_release_2_volume_1_october_11_michel_v.pdf. (In Russ.)
9. Perekrestova L.V., Fedotova G.V., Mytareva L.A. *Teorii finansov i finansovogo menedzhmenta* [Finance and financial management theories]. Volgograd, VolSU Publ., 2010, 185 p.

10. Popov A.I., Plotnikov V.A. *Vybor modeli razvitiya i modernizatsii: osnovy perekhoda k innovatsionnoi ekonomike* [Selecting the development and modernization models: foundations of the transition to an innovation-driven economy]. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17732742>. (In Russ.)

11. Plotnikov V.A., Bagaturiya E.P., Kudryavtseva V.S. *Osobennosti organizatsii innovatsionnoi deyatel'nosti v kholdingovykh strukturakh* [Features of the innovation activity organization in holding structures]. Available at: <http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1026210>. (In Russ.)

12. Plotnikov V.A., Fedotova G.V. *Indikatory strategicheskogo regional'nogo planirovaniya* [Indicators of strategic regional planning]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, no. 17, pp. 21–33.

13. Raizberg B.A., Lobko A.G. *Programmno-tselevoe planirovanie i upravlenie* [Program-targeted planning and management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2002, 428 p.

14. Robert M. *Novoe strategicheskoe myshlenie. Prosto o sloznom* [A new strategic thinking. Simple words about complex things]. Moscow, Pokolenie Publ., 2006, 320 p.

15. Fedotova G.V. *Programmnyi byudzhets v regional'nom strategicheskome planirovanii* [A program-based budget in regional strategic planning]. *Daidzhest-Finansy = Digest Finance*, 2013, no. 12, pp. 29–34.

16. Fedotova G.V. *Upravlenie riskami v innovatsionnoi deyatel'nosti predpriyatii* [Risk management in innovative activity of enterprises]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2009, no. 14, pp. 15–26.

17. *Sovremennyi entsiklopedicheskii slovar'* [Modern Encyclopedic Dictionary]. Available at: <http://e-lib.info/book.php?id=1121023175&p=0>. (In Russ.)

18. Stokov M.M. *Strategicheskii analiz kak metodologicheskaya osnova biznes-modeli upravleniya zheleznodorozhnoi transportnoi kompaniei* [Strategic analysis as a methodological basis of business model of railway transport company management]. *Byulleten' transportnoi informatsii = Bulletin of Transport Information*, 2010, no. 3.

19. Kozenko Yu.A., Fedotova G.V. *Teoreticheskie osnovy finansovogo menedzhmenta* [Theoretical foundations of financial management]. Volgograd, VolSU Publ., 2007, 156 p.

20. *Finansovyi menedzhment: teoriya i praktika* [Financial management: theory and practice]. Moscow, Perspektiva Publ., 1998, 656 p.

21. Chitipakhovyan P. *Strategicheskoe planirovanie v integrirovannykh korporatsiyakh: faktory orgobespecheniya* [Strategic planning in integrated corporations: organization support measures]. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal = Russian Economic Journal*, 2002, no. 1, pp. 89–94.

Denis D. TKACHENKO

Volzhsky Institute of Economics, Education and Law,
Volzhsky, Volgograd Region, Russian Federation
den_tkachenko_75@mail.ru

Tat'yana D. MALYUTINA

Institute of Management, Volgograd Branch, Volgograd,
Russian Federation
malyutina81@inbox.ru