

УДК 338.2

Особенности разработки антикризисной финансовой стратегии предприятий в нефтегазовом комплексе России в контексте экономической безопасности¹

Гапоненко Владимир Федосович

Академия управления МВД России; Россия, 125993, г. Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8.

Финансовый университет при Правительстве РФ; Россия, 125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский просп., 49.

д.э.н., профессор, profgaropenko@gmail.com, +79035929078

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей разработки антикризисной финансовой стратегии предприятий нефтегазового комплекса России, освещению исследований в области развития финансовой стратегии. Проведенный анализ различных методик разработки финансовой стратегии показал, что наиболее полной методикой является подход, сформированный И.А. Бланком. Предложен авторский метод развития финансовой стратегии предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности. Предложен вывод о том, что точное определение эффективности деятельности компании в рамках антикризисной финансовой стратегии должно проводиться посредством стратегического финансового анализа, факторного анализа эффективности компании, а также регрессионного анализа.

Ключевые слова: антикризисная финансовая стратегия, предприятия нефтегазового комплекса, методики разработки финансовой стратегии предприятий, экономическая безопасность.

¹ Статья выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) – Договор № 18-010-01061/19 по проекту: «Моделирование стратегии инновационного развития и импортозамещения нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности»

Features of the development of anti-crisis financial strategy of enterprises in the oil and gas complex of Russia in the context of economic security

Vladimir Gaponenko

Management Academy of the Ministry of the Interior of Russia; Russia, 125993, Moskva, ul. Zoi i Aleksandra Kosmodem'yanskikh, d. 8.

Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia, 125993, GSP-3.

Doctor of Economics, Professor,
profgaponenko@gmail.com, +79035929078

Annotation. The article is devoted to the study of the features of developing an anti-crisis financial strategy for Russian oil and gas companies, and the coverage of research in the field of developing a financial strategy. The analysis of various methods of financial strategy development showed that the most complete method is the approach formed by I. Blank. An author's method of developing the financial strategy of enterprises of the oil and gas complex of Russia is proposed. It is concluded that an accurate determination of the effectiveness of a company within the framework of an anti-crisis financial strategy should be carried out through strategic financial analysis, factor analysis of company performance, as well as regression analysis.

Key words: anti-crisis financial strategy, oil and gas complex enterprises, methods for developing the financial strategy of enterprises, economic security

Одним из основных инструментов управления финансово – хозяйственной деятельностью предприятиями нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности является разработка финансовой стратегии, которая является частью общей стратегии развития предприятий и обеспечивает основные направления развития их дальнейшей деятельности [1].

Эффективность функционирования, рентабельность деятельности, конкурентоспособность предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности зависит от грамотного выбора,

разработки и реализации финансовой стратегии, которая является составляющей общей корпоративной стратегии предприятий. Финансовая стратегия определяет поведение предприятий на рынке, формирует рыночную позицию, оперируя источниками финансирования и направлениями использования финансовых ресурсов предприятий.

Успех финансовой стратегии предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности осуществляется при взаимной увязки теории и практики финансовой стратегии, соответствии финансовых стратегий финансовым возможностям предприятий через жесткую централизацию финансового стратегического руководства и гибкость его методов по мере изменения финансово – экономической ситуации.

Как уже было упомянуто, финансовая стратегия является ключевым аспектом деятельности любой компании. В соответствии с этим прогнозируются все будущие доходы и расходы, и принимаются решения о перспективах развития предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности.

Данная часть статьи посвящена освещению исследований в области развития финансовой стратегии. Огромная работа была проделана с точки зрения изучения этой сферы в последние годы, и некоторые авторы, такие как Гранди, Каплан, Бригхем и Эрхардт, создали основу для исследования стратегического финансирования. Однако из-за быстрых изменений в финансовой сфере проведение исследования представляется довольно сложным, и по этой причине не так много работ посвящено развитию финансовой стратегии именно предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности.

Это исследование направлено на заполнение упомянутого выше информационного вакуума. Принцип разработки финансовой стратегии в разных подходах во многом похож, но алгоритмы проведения стратегического

финансового анализа могут быть различны, также есть большое количество аналитических инструментов.

По этой причине данное исследование основано на двух основных подходах: разработке финансовой стратегии и разработке антикризисной финансовой стратегии. Указанные подходы были выбраны не только по причине их высокой популярности и широкой применимости, но и по причине того, что они могут дополнять друг друга.

На современном этапе все большее число предприятий нефтегазового комплекса России осознают необходимость сознательного перспективного управления финансовой деятельностью на основе научной методологии. Эффективным инструментом перспективного управления финансовой деятельностью предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности выступает финансовая стратегия. Существуют различные методики разработки финансовой стратегии, которые требуют эффективного анализа.

Методика, предложенная И. Бланком [15], включает в себя следующие этапы:

1. определение периода становления финансовой стратегии. Главным условием является предсказуемость развития экономики, отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла и другие;
2. исследование факторов внешней среды на основе SWOT-, SNW- и PEST-анализов, портфельного анализа, сценарного анализа, сравнительного финансового анализа, анализа финансовых коэффициентов, интегрального анализа по модели Дюпон, экспертного анализа исследуются факторы внешней среды;
3. оценка сильных и слабых сторон финансовой деятельности;
4. оценка стратегическая финансовая позиция предприятия;

5. разработка финансовых целей компании;
6. конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации;
7. рассмотрение возможных способов достижения стратегических финансовых целей и принятие основных стратегических финансовых решений;
8. оценка эффективности принятой финансовой стратегии;
9. контроль реализации финансовой стратегии.

3. Аминова предлагает все возможные виды финансовой стратегии фирмы представить в виде матрицы [6]. Действуя в рамках данной матрицы, можно рассматривать проблему в динамике, давая возможность не только формулировать финансовую стратегию, но и менять ее в результате изменения каких-то очень важных параметров функционирования предприятия.

Для изучения данной матрицы вводится несколько новых и очень важных категорий финансового менеджмента, а именно:

БРЭИ – брутто-результат эксплуатации инвестиций. Результат хозяйственной деятельности (РХД) с финансовой позиции может быть определен как денежные средства предприятия после финансирования развития. РХД говорит о ликвидности предприятия после финансирования всех издержек, связанных с его развитием.

Результат финансовой деятельности (РФД) отражает финансовую политику предприятия. При его подсчете используется только движение финансовых потоков. РФХД раскрывает величину и изменение денежных средств предприятия после совершения всего комплекса инвестиционно-производственной и финансовой деятельности.

В основе подхода к портфельному анализу, предложенного фирмой «Arthur D. Little» лежит концепция жизненного цикла отрасли. Концепция

предполагает, что каждая бизнес-единица проходит в своем развитии четыре цикла: рождение, развитие, зрелость и спад. Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (заметная), прочная или слабая.

Данная методика включает в себя реализацию трех этапов:

- 1) определение конкурентной позиции бизнес-единицы;
- 2) определение стадии жизненного цикла отрасли;
- 3) выбор уточненной стратегии.

С помощью матрицы ADL возможно установить распределение объемов продаж, дохода и инвестиций по отдельным видам бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла и положения бизнеса и отрасли.

А.П. Градов варианты поведения в различных сферах финансовой деятельности не называет финансовой стратегией. Эти сферы идут как стратегия ценообразования, стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг, стратегия инвестиционной деятельности. По каждой из предложенных стратегий достаточно четко прописываются этапы реализации [7].

А.П. Градов предлагает следующие этапы установления цены:

- 1) исследование рынка и его конъюнктуры;
- 2) определение модели конкурентного рынка, этапа жизненного цикла товара, общих целей фирмы;
- 3) выбор ценовой политики, исследование факторов, влияющих на уровень цен;
- 4) принятие базового уровня цены и определение его динамики.

В ходе рассмотрения вышеперечисленных подходов к формулировке методического инструментария разработки финансовой стратегии предприятия можно сделать вывод о том, что наиболее полной методикой является подход И.А. Бланка. Данная методика максимально отвечает всем стратегическим целям предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности и всесторонне подходит к планированию и анализу их финансовой деятельности.

Отдельно хочется отметить подход к разработке финансовой стратегии, предложенный Т.Генибергом, Н.Ивановой и О.Поляковой [8] и основанный на различных подходах, предлагаемых другими исследованиями. Первый из них принадлежит И. Бланку и представлен в виде пирамиды, разделенной на 5 частей: стратегия работы внизу, затем функциональная стратегия (маркетинг, продуктивность, финансовые и инвестиционные), бизнес-стратегия, корпоративная стратегия и миссия компании, Второй подход предложен А.Загорским [9] и состоит также из 5 основных стратегий: рыночной стратегии, инновационной, инвестиционной, социальной, кадровой и финансовой. По мнению Л.Давыдовой и Н.Соколовой [10], разработка финансовой стратегии должна приниматься на основе трех основных критериев: формирования финансовых ресурсов, обеспечения эффективности инвестиций и обеспечения финансовой стабильности. И наконец, есть ученые, которые предлагают матрицу финансовых стратегий, которая позволяет определять будущие улучшения без дополнительных усилий.

Как подчеркивают авторы, основной вопрос, освещенный в исследовании, — это пренебрежение финансовой стратегией в пользу конъюнктуры рынка. Авторы призывают разделять эти пути развития, при этом, не жертвуя ни одним из них. Проблематика в исследовании определена не четко, но ее значимость все же отражена.

Основным недостатком этого исследования является отсутствие правильного вывода, направленного на подведение итогов всех подходов и отсутствие их совместного анализа.

В связи с этим хочется отметить, что хоть и имеется довольно небольшое количество работ, посвященных вопросу разработки финансовой стратегии, и практически все они оторваны от практики, ими все же были отмечены основные и важные подходы к проведению стратегического финансового анализа. Особо подчеркивается широкая применимость регрессии при проведении анализа. Данный подход хорошо известен и широко распространен среди экономистов и активно применяется.

Исходя из всех перечисленных концепций, особенно эконометрических, предлагается метод развития финансовой стратегии предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности и тем самым восполнить пробел в этой теме.

Методы, рассмотренные в ходе исследования, являются наиболее подходящими для разработки антикризисной финансовой стратегии предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности, поскольку они не только указывают, как сохранить предприятия во время рецессии, но и позволяют прогнозировать их работу в краткосрочной перспективе. Методология состоит из 3 основных частей: диагностики рецессии посредством сильного стратегического финансового анализа, выработки стратегии и оценки ее эффективности.

Далее перечислим шесть основных механизмов стабилизации в антикризисном менеджменте: снижение издержек, оптимизация денежных потоков, правовое регулирование, изменение политики дебиторов и сокращение коммерческих кредитов, стимулирование сбыта, реструктуризация кредиторской задолженности. После их воплощения в жизнь необходимо выполнить оценку произведенных действий.

Также стоит упомянуть еще один метод, предложенный Д. Ряховским и Н. Акуловой [11], а именно стратегию с использованием трех основных этапов: стратегия оптимизации структуры финансовых ресурсов (подразумевает рост капитала и сокращение его «утечки»), стратегия повышения платежеспособности/ликвидности (предполагает положительный рост денежных потоков и отрицательное снижение CF) и стратегии оптимизации финансовых результатов эффективности (подразумевает общий рост выручки и прирост оборота ресурсов).

Разработка антикризисной финансовой стратегии предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности должна преследовать цель роста стоимости активов. В конечном итоге это должно привести к максимизации рыночной стоимости компаний и поддержанию их «инвестиционной привлекательности». Разработка антикризисной финансовой стратегии предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности направлена на поддержание эффективной системы управления финансами, которая полезна при принятии управленческих решений.

Необходимо развивать четыре основные сферы финансов.

Стратегия повышения ликвидности активов. Этот тип финансовой стратегии связан с ростом стоимости чистых активов как важнейшим требованием финансовой санитарии компании. Другими словами, он должен начинаться с финансовой перестройки, затем увеличения стоимости чистых активов в соответствии с уменьшением затрат и ростом прибыли, а затем заканчивается лучшими финансовыми коэффициентами, характеризующими прибыльный и сильный бизнес.

Стратегия оптимизации структуры капитала. Она направлена на получение приемлемого значения рычагов, минимизацию привлеченных капитальных затрат и рост рыночной стоимости компании.

Стратегия повышения издержек. Эта стратегия достигается при внутреннем обнаружении резервов, стратегических затратах и управлении прибылью. Это также может быть достигнуто с ростом конкурентоспособности.

Стратегия оптимизации прибыли. Она включает в себя ужесточение контроля за рентабельностью и стоимостью активов. Это также предполагает переоценку цен с полным использованием его возможностей и улучшения товарных линий.

Подводя итог отметим, что выбранная финансовая стратегия предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности должна быть единственной, чтобы полностью сосредоточить все внимание и ресурсы.

Антикризисная финансовая стратегия предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности связана с обеспечением финансовой стабильности в период кризиса. В этих условиях компании вынуждены сокращать нерентабельные активы и продукты. В этот период финансовые потоки жестко контролируются и возникает необходимость обеспечения экономической и финансовой безопасности [2; 3; 4; 5; 14]. Это достигается при надлежащей рентабельности, платежеспособности и финансовой стабильности предприятий нефтегазового комплекса России в условиях обеспечения экономической безопасности.

Общие вторичные этапы антикризисной финансовой стратегии могут быть следующими:

- 1) мониторинг финансовых условий;
- 2) оценка вероятности банкротства;
- 3) меры по предотвращению банкротства;
- 4) контроль за антикризисной финансовой политикой.

Последний этап должен контролироваться в течение всего периода санации.

Антикризисная финансовая стратегия позволяет определить, как предприятия нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности могут противостоять изменениям внешней среды и какие профилактические средства могут сохранить устойчивость и нацелить все цели. После этого обсуждается тактика реализации стратегии, а затем реализуется на практике.

Точное определение эффективности деятельности компании в рамках антикризисной финансовой стратегии должно проводиться посредством стратегического финансового анализа, факторного анализа эффективности компании, а также регрессионного анализа.

Одним из первых подход стратегического финансового анализа был рассмотрен С. Гусятниковой [12] и основан на двухэтапной стратегии, которая включает анализ текущей финансовой ситуации и некоторые стабилизирующие антикризисные мероприятия. Как утверждает автор, они включают все сферы деятельности и позволяют мобильным внутренним ресурсам компании поддерживать стабильный денежный поток для должной ликвидности. Они также обеспечивают эффективность и рентабельность основных показателей, а также управляют задолженностью и финансовыми рисками. Эти шаги состоят из снижения рисков, оптимизации денежных потоков, стимулирования продаж и т.д.

Автор также утверждает, что вероятность внезапного кризиса бесконечно мала, а его «маркеры» могут быть обнаружены при надлежащем мониторинге. В качестве примера автор предлагает снижение эффективности использования капитала, снижение рентабельности, что приводит к нерациональному использованию текущих активов. Автор также предоставляет информацию о финансовых инструментах, которые должны использоваться для контроля эффективности. Они включают ликвидность, коэффициенты платежеспособности и модели обнаружения банкротства

(модели Альтмана, Таффлера, Спрингэта и Бивера). Следующим шагом будет развитие антикризисных процессов и преодоление кризиса компании.

Данное исследование показало, что универсального антикризисного метода не существует в силу различных причин и факторов. Тем не менее, можно утверждать, что существует множество эффективных методов и финансовых инструментов, применение которых должно обеспечить достижение эффективных результатов деятельности предприятий нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности [13].

Основная проблема, сформулированная в этой статье, четко определена и заключается в следующем. Несмотря на множество методов, эффективность антикризисной кампании во многом зависит от скорости и качества определения причин кризиса. Другими словами, важно следить за финансовыми условиями предприятия настолько часто, насколько это возможно. Значимость рассматриваемой проблемы также четко определена и ее легко идентифицировать.

Основным преимуществом этого исследования является применимость описанного процесса для всех компаний.

Однако есть и недостатки, о которых следует упомянуть. Автор пренебрег возможными способами привлечения внешнего финансирования. По этой причине, в случае использования этого подхода, он должен быть расширен и дополнен другим.

Другой труд, посвященный разработке антикризисной финансовой стратегии, принадлежит Д.Ряховскому и Н.Акуловой [11] и описывает важнейшие этапы реализации и реализации антикризисной стратегии. Они предлагают четыре стратегии, направленные на финансовую санитарию компании, которые могут быть последовательно введены или из которых можно подобрать наиболее подходящую. Первая — это концентрация финансовых ресурсов для технологического обновления. Он включает такие

инструменты, как увеличение объема инвестиций и эффективность использования ресурсов. Стратегия оптимизации структуры финансовых ресурсов подразумевает рост капитала и сокращение его «утечки». Стратегия повышения платежеспособности / ликвидности предполагает увеличение положительных денежных потоков и отрицательное снижение CF. Последняя стратегия, стратегия оптимизации финансовых результатов, подразумевает общий рост выручки и прирост оборота ресурсов.

Авторы утверждают, что обоснование антикризисной стратегии и ее развитие - сложный процесс, основанный на множестве внешних и внутренних факторов. Тем не менее, процесс реализации антикризисной стратегии намного сложнее, что подразумевает несколько взаимосвязанных методов и инструментов. Они также отвечают за координацию управленческих функций, их согласованность и минимизацию внутренних потерь. Другими словами, эффективность подразумеваемой стратегии в значительной степени зависит от выбранных инструментов, направленных на достижение главной цели. Реализация такой стратегии подразумевает использование различных инструментов, повышающих платежеспособность и ликвидность как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Модели инструмента довольно широки, поэтому крайне важно выбирать их в соответствии с экономической средой предприятия, его «характеристикой производительности, причинами рецессии и ее серьезностью».

Вместе с тем, рецессия может быть спорной, и предположения могут возникать как во внешней, так и во внутренней среде. По этой причине авторы утверждают, что профилактическая антикризисная диагностика является жизненно важным стратегическим инструментом, позволяющим раскрывать все скрытые проблемы организации». Бесспорным преимуществом этого научного труда является учет всех типов антикризисных стратегий, а также возможных путей его решения. Инструменты разделены на группы для каждой

требуемой стратегии. Однако необходимо обратить внимание на один важный нюанс.

Основным недостатком данной модели является отсутствие предварительных методов финансового анализа, позволяющих определить, какая антикризисная стратегия должна быть выбрана.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предприятия нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности должны регулярно проводить SWOT- и SNW-анализ, составлять матрицу финансовых возможностей и корректировать свою стратегию.

Статья выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) – Договор № 18-010-01061/19 по проекту: «Моделирование стратегии инновационного развития и импортозамещения нефтегазового комплекса России в контексте экономической безопасности»

Список литературы

1. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2016, с. 10.
2. Гапоненко В.Ф. Инвестирование в интеллектуальный капитал как способ повышения экономической безопасности страны // Актуальные проблемы развития инфраструктуры органов внутренних дел и обеспечения экономической безопасности / Сборник научных статей по материалам межвузовской научно-практической конференции. 2013.
3. Алабердеев Р.Р., Гапоненко В.Ф. Механизмы налогового регулирования нефтегазового комплекса в контексте обеспечения экономической безопасности // Образование. Наука. Научные кадры. 2016. № 4.
4. Гапоненко В.Ф., Палишкина О.В. Налоговая безопасность в системе обеспечения финансовой безопасности // Актуальные проблемы финансовой безопасности России / сборник научных трудов по материалам научно-практической конференции. 2015.

5. Беспалько А.А., Гапоненко В.Ф. Проблемы оценки коррупции как латентного комплексного явления // Вестник экономической безопасности. 2015. № 3.
6. Аминова, З. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости – М.: Компания Спутник +, 2002.
7. Экономическая стратегия фирмы, 4-е изд./ Под ред. А. П. Градова. – СПб: Специальная литература, 2003. – 958 с.
8. Гениберг, Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы // Научные записки НГУЭУ. №9. 2009.
9. Загорский А.Л. Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп. Монография. – С.-Пб.: «Издательство НПК «РОСТ», 2005.
10. Давыдова, Л. В. Выбор финансовой стратегии предприятия на основе факторного анализа финансовой среды // Вестник ОрелГИЭТ. № 3(13). 2010.
11. Ряховский Д., Акулова Н. // Современные инструменты реализации антикризисных стратегий на предприятиях. Проблемы современной экономики. №1 (49). 2017.
12. Гусятникова С. Методология кризисного управления предприятием в современных условиях. // Вопросы экономики и управления. №4(56). 2016.
13. Gaponenko V.F., Zhukova O.I., Teterina E.A., Alaberdeev R.R., Kilyskhanov K.S. Investment and dividend policy of oil and gas and other russian companies: financial aspect. Journal of Reviews on Global Economics. 2018. T. 7. № Special Issue.
14. The mechanism of economic and legal national security: experience, problems and prospects. Materials of scientific-practical conference / London, 2017.
15. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004.

References

1. Kovalev, V.V. (2016). *Vvedenie v finansovyy menedzhment* [Introduction to financial management]. Moscow, Finansy i statistika.

2. Gaponenko, V.F. (2013). Investirovanie v intellektual'nyy kapital kak sposob povysheniya ekonomicheskoy bezopasnosti strany [Investing in intellectual capital as a way to improve the economic security of the country] Aktual'nye problemy razvitiya infrastruktury organov vnutrennikh del i obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti. Sbornik nauchnykh statey po materialam mezhvuzovskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Actual problems of infrastructure development of internal Affairs and economic security. Collection of scientific articles on the materials of the interuniversity scientific and practical conference].
3. Alaberdeev R.R. & Gaponenko V.F. (2016). Mekhanizmy nalogovogo regulirovaniya neftegazovogo kompleksa v kontekste obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti [Mechanisms of tax regulation of oil and gas complex in the context of ensuring economic security]. Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry (4).
4. Gaponenko V.F. & Palishkina O.V. (2015). Nalogovaya bezopasnost' v sisteme obespecheniya finansovoy bezopasnosti [Tax security in the system of financial security]. Aktual'nye problemy finansovoy bezopasnosti Rossii. Sbornik nauchnykh trudov po materialam nauchno-prakticheskoy konferentsii [Actual problems of financial security of Russia. Collection of scientific papers on the materials of scientific and practical conference].
5. Bepal'ko A.A. & Gaponenko V.F. (2015) Problemy otsenki korruptsii kak latentnogo kompleksnogo yavleniya [Problems in the assessment of corruption as a latent complex phenomenon] Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti, (3).
6. Aminova, Z. (2002). Finansovaya strategiya predpriyatiya: formirovanie, razvitie, obespechenie ustoychivosti [Financial strategy of the enterprise: formation, development, sustainability]. Moscow, Kompaniya Sputnik +.
7. *Ekonomicheskaya strategiya firmy*, 4-e izd. Pod red. A. P. Gradova [Economic strategy of the firm, 4th ed. by A. P. Gradov] (2003). SaintPetersburg, Spetsial'naya literatura.
8. Geniberg, T. V. (2009). Sushchnost' i metodicheskie osnovy razrabotki finansovoy strategii firmy [The Essence and methodological basis for the development of the financial strategy of the company] *Nauchnye zapiski NGUEU*, (9).
9. Zagorskiy A.L. (2005). *Finansovaya strategiya integrirovannykh biznes-grupp. Monografiya* [Financial strategy of integrated business groups]. SaintPetersburg, «Izdatel'stvo NPK «ROST».

10. Davydova, L. V. (2010). Vybor finansovoy strategii predpriyatiya na osnove faktornogo analiza finansovoy sredy [The Choice of financial strategy of enterprise based on factor analysis of the financial environment]. *Vestnik OrelGIET*, (3).
11. Ryakhovskiy, D. & Akulova, N. (2017). Sovremennye instrumenty realizatsii antikrizisnykh strategiy na predpriyatiyakh [Modern tools for implementing anti-crisis strategies at enterprises]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* (1). .
12. Gusyatnikova, S. (2016). Metodologiya krizisnogo upravleniya predpriyatiem v sovremennykh usloviyakh [Methodology of crisis management of the enterprise in modern conditions]. *Voprosy ekonomiki i upravleniya* (4).
13. Gaponenko V.F., Zhukova, O.I., Teterina E.A., Alaberdeev, R.R. & Kilyskhanov, K.S. (2018). Investment and dividend policy of oil and gas and other russian companies: financial aspect. *Journal of Reviews on Global Economics*. Vol. 7, Special Issue.
14. *The mechanism of economic and legal national security: experience, problems and prospects. Materials of scientific-practical conference.* (2017). London.
15. Blank, I.A. (2004). *Finansovaya strategiya predpriyatiya* [Financial strategy of the enterprise]. Kiev, Nika-Tsentr, El'ga.