

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137>

УДК 336.64

ПАРАДИГМА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

THE PARADIGM OF FINANCIAL STRATEGY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Журавльова Ірина Вікторівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7341-1183>

Zhuravlova Iryna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена дослідженню фундаментальних засад щодо формування і реалізації фінансової стратегії в умовах невизначеності. Визначено, що сучасні дослідження щодо теорії фінансової стратегії потребують подальшого розвитку в наслідок глобалізації, швидкого розвитку інформаційних технологій, економічної нестабільності та постійно змінюваного бізнес-середовища. Тому мета статті полягає у подальшому розвитку теоретичних основ та подальший розвиток теоретичних основ та генерація парадигми фінансової стратегії в умовах невизначеності. На основі аналізу наукових джерел виявлено ключові тенденції стратегічного управління фінансовими ресурсами для бізнесу в нестабільному середовищі в поточному році. Узагальнено теоретичні основи розроблення фінансової стратегії в умовах невизначеності. Сформульовано принципи теорії фінансової стратегії в умовах невизначеності. Визначено найбільш актуальні напрями стратегічного управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності на підґрунті розвитку проактивних адаптивних стратегій стійкого розвитку. Представлено інструментарій розроблення фінансової стратегії і критерії оцінки якості стратегії.

Ключові слова: парадигма, фінансова стратегія, стратегічна невизначеність, теорія, принципи, економічні закони, методи.

The article is devoted to the study of fundamental principles regarding the formation and implementation of a financial strategy in conditions of uncertainty. It was determined that modern research on the theory of financial strategy needs further development as a result of globalization, rapid development of information technologies, economic instability and constantly changing business environment. Therefore, the purpose of the article is to further develop the theoretical foundations and generate a paradigm of financial strategy in conditions of uncertainty. Based on the analysis of scientific sources, key trends in the strategic management of financial resources for business in an unstable environment in the current year have been identified. The theoretical foundations of financial strategy development in conditions of uncertainty are summarized. The theoretical base of the financial strategy in conditions of uncertainty consists of theories and concepts of capital structure, dividend policy, working capital management, investment optimization, principal-agent, dynamic capabilities, real options. The principles of the theory of financial strategy in the conditions of uncertainty are formulated: whole-mindedness, adaptability, balance, stability, innovation, transparency and reporting, integration. The most relevant areas of strategic management of financial resources in conditions of uncertainty have been determined on the basis of the development of proactive adaptive strategies for sustainable development: liquidity management strategies in conditions of uncertainty in order to ensure a sufficient level of solvency in case of unforeseen costs and obligations, the introduction of information technologies in financial management and strategic planning, investment strategies in conditions of high volatility in the markets, management of currency and interest risks in conditions of global uncertainty. The toolkit that allows business entities to cope with uncertainty and minimize financial risks is divided into three groups: analytical, strategic and technological. The main criteria and methodical support for financial strategy quality assessment are presented.

Keywords: paradigm, financial strategy, strategic uncertainty, theory, principles, economic laws, methods.

Постановка проблеми. У сучасному світі суб'єкти бізнесу стикаються зі швидкими змінами у зовнішньому середовищі, що потре-

бує адаптації та гнучкості у фінансовому управлінні. Збільшується число зовнішніх та внутрішніх ризиків. Суб'єкти бізнесу все

частіше оперують на міжнародних ринках, що збільшує їх схильність до політичних та економічних ризиків у різних регіонах. Швидкий розвиток технологій призводить до змін у бізнес-моделях та конкурентному середовищі, вимагаючи від суб'єктів бізнесу адаптації своїх фінансових стратегій. Економічні цикли стають все менш передбачуваними, що збільшує невизначеність щодо майбутніх доходів та витрат [9; 19]. В умовах невизначеності суб'єкти бізнесу повинні розробляти стратегії, які дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, повинні диверсифікувати свої джерела доходів та інвестиційні портфелі, щоб зменшити ризики та підвищити фінансову стійкість. Впровадження фінансових технологій (FinTech) та використання великих даних (Big Data) потребують нових підходів до фінансового управління та стратегічного планування. Суб'єкти бізнесу, які вміють ефективно управляти невизначеністю, можуть отримати конкурентну перевагу на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у вирішення проблем розроблення фінансової стратегії в умовах невизначеності внесли видатні закордонні та вітчизняні науковці. Так М. Е. Porter [17], відомий своєю роботою у галузі стратегічного управління і конкурентної стратегії, зробив важливий внесок у вивчення економічної стратегії суб'єктів бізнесу, включаючи фінансову стратегію. S. C. Myers та F. Allen досліджували ключові аспекти корпоративних фінансів, такі як структура капітала та управління ризиками [7]. Так R. A. Brealey зосереджувався на дослідженнях в галузі на корпоративних фінансах, управлінні інвестиціями і управлінні фінансами в довгостроковому періоді [7]. J. M. Stern працював над проблемами у галузі корпоративного управління та створення цінності для акціонерів (Economic Value Added, EVA) [18]. Р. Каплан і Д. Нортон запропонували збалансовану систему показників, яка допомагає суб'єктам бізнесу управляти стратегічними цілями в умовах невизначеності [14]. М. Mauboussin досліджував роль майстерності в успіху бізнесу та інвестицій, надаючи інструмента для управління невизначеності [16]. М. Christensen досліджує стратегії подолання фінансової невизначеності, зосереджуючись на методах управління ризиками в умовах нестабільності ринку та адаптивному фінансовому плануванні, наголошує на важливості гнучкості та передбачення у прийнятті

фінансових рішень [8]. Всі ці науковці зробили значний внесок у розвиток теорії фінансової стратегії. Дослідження теоретичних основ управління стратегічною невизначеністю висвітлено в роботах F. Knight щодо розмежування ризику і невизначеності [15]. Н. Талеб досліджував вплив рідкісних і непередбачуваних подій на фінансових ринках і запропонував концепцію «чорних лебедів» – подій з низькою ймовірністю та значними наслідками [2].

Постановка завдання. Мета статті – подальший розвиток теоретичних основ та генерація парадигми фінансової стратегії в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз нещодавніх публікацій щодо фінансової стратегії в умовах невизначеності дозволив висвітлити кілька ключових тенденцій стратегічного управління фінансовими ресурсами для бізнесу в нестабільному середовищі. В звіті МВФ про глобальну фінансову стабільність наголошується на впливі високої інфляції та геополітичних ризиків на фінансову стабільність, на необхідності для центральних банків управляти інфляційним тиском, водночас вирішуючи напругу та вразливість фінансових ринків [10]. В якості основних ризиків для бізнесу в 2024 р. в роботі [5] визначено: економічний протекціонізм, вплив геополітичної напруженості та торгової політики на бізнес-витрати та ланцюги поставок, зміна клімату та проблеми, пов'язані з інтеграцією у бізнес-операції новітніх технологій, таких як генеративний штучний інтелект. Ці дослідження підкреслюють важливість адаптивних стратегій, надійного управління ризиками та операційної ефективності для подолання фінансової невизначеності. В цих роботах рекомендовано компаніям залишатися гнучкими, зосереджуватися на основних сильних сторонах і використовувати технології для підтримки конкурентоспроможності в середовищі, що швидко змінюється.

Непередбачуваність сучасного глобального середовища вимагає від компаній прийняття гнучких та динамічних стратегій, застосування сценарного планування як важливого інструменту, який допомагає суб'єктам бізнесу підготуватися до різних потенційних майбутніх подій і приймати обґрунтовані рішення, незважаючи на невизначеність. Такі компанії, як Dell, запровадили підхід до стратегії як «життєвого плану», що постійно оновлюється на основі нових даних і ринкових умов [6; 19].

Дослідження [11] доводять, що невизначеність слід розглядати не лише як загрозу, але й як потенційне джерело нових можливостей. Суб'єкт бізнесу повинен розробляти стратегічні дії, які забезпечують переваги за різними сценаріями, не зазнаючи значних ризиків. Такий підхід допомагає суб'єктам бізнесу залишатися гнучкими та сприйнятливими до змін.

Стратегічне планування має враховувати потенційний вплив різних змін нормативно-правового забезпечення зважаючи на власні переваги та масштаби. Суб'єкти бізнесу повинні використовувати сценарне планування та аналогії з минулими кризами, щоб подолати ці невизначеності [3; 6].

За даними [3; 19], традиційний річний цикл стратегічного планування все більше вважається недостатнім. Експерти McKinsey наполягають на більш постійному підході до переоцінки і коригування своєї стратегії у відповідь на події в реальному часі. Це гарантує, що суб'єкти бізнесу будуть краще підготовлені до використання нових можливостей або пом'якшення нових ризиків.

Ці висновки підкреслюють важливість проактивного та гнучкого підходу до фінансової стратегії в умовах невизначеності, використання передових інструментів і постійної оцінки для прийняття рішень в складних і нестабільних умовах [3; 6; 11; 19].

Теорія фінансової стратегії в умовах невизначеності базується на теоретичному підґрунті, наведеному в табл. 1.

Концепції і теорії фінансової стратегії є важливими для розуміння та практичного застосування управлінських рішень в перебігу розробки фінансової стратегії для досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкого фінансового стану на довгострокову перспективу.

Побудова теорії фінансової стратегії ґрунтується на кількох ключових принципах, які допомагають суб'єктам бізнесу ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами в умовах невизначеності (табл. 2).

Для їх успішного застосування принципів важливо враховувати специфіку бізнесу, галузі та зовнішньої середовища.

В перебігу розроблення і реалізації фінансової стратегії слід враховувати дію таких економічних законів, як закон попиту і пропозиції, закон спадної граничної корисності, закон спадної віддачі, закон порівняльних переваг, закон зростання масштабів, закон конку-

рентних переваг, закон збереження вартості, закон інфляції, закон ринкової рівноваги. Врахування цих економічних законів дозволяє суб'єктам бізнесу більш точно прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів і ефективно управляти ризиками, що є основою успішної реалізації фінансової стратегії.

Аналіз наукових джерел [4; 6; 12; 13] дозволив виявити найбільш актуальні напрями стратегічного управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності на підґрунті розвитку проактивних адаптивних стратегій стійкого розвитку: стратегії управління ліквідністю в умовах невизначеності з метою забезпечити достатній рівень платоспроможності на випадок непередбачених витрат та зобов'язань, впровадження інформаційних технологій в фінансовому менеджменті і стратегічному плануванні, інвестиційні стратегії в умовах високої волатильності на ринках, управління валютними і процентними ризиками в умовах глобальної невизначеності.

Інструментарій, який дозволяє суб'єктам бізнесу впоратися з невизначеністю та мінімізувати фінансові ризики можна умовно поділити на три групи: аналітичні, стратегічні і технологічні (табл. 3).

Ці інструменти дозволяють суб'єктам бізнесу більш ефективно управляти невизначеністю та мінімізувати ризики, зберігаючи гнучкість та готовність до змін. Використання комплексного підходу, що включає аналітичні, стратегічні та технологічні інструменти, допомагає забезпечити стале зростання та розвиток суб'єктів бізнесу в умовах невизначеності.

Оцінка якості фінансової стратегії в умовах невизначеності є критично важливим етапом її розроблення, який дозволяє визначити, наскільки ефективно суб'єкт бізнесу управлятиме своїми фінансовими ресурсами та наскільки успішно досягатиме поставлених цілей [1]. Основними критеріями оцінки якості фінансової стратегії можна визначити наступні:

1. Відповідність стратегічним цілям суб'єкта бізнесу. Фінансова стратегія має бути чітко інтегрована із загальною стратегією суб'єкта бізнесу та сприяти досягненню її довгострокових цілей.

2. Фінансова стійкість. Оцінка можливості підприємства підтримувати стійкість у довгостроковій перспективі, включаючи

Таблиця 1

Теоретична база фінансової стратегії в умовах невизначеності

Теорія, концепція, автор	Короткий опис
Теорія структури капіталу, Франко Модільяні, Мертон Міллер	Визначає як суб'єкт бізнесу фінансує свою діяльність через комбінацію власного та позикового капіталу, оптимальне співвідношення між цими складовими. Фінансова стратегія пов'язана з вибором між різними джерелами фінансування (власний капітал, борг, деривативи тощо) з урахуванням витрат на капітал і ризиків, вимог акціонерів і кредиторів.
Дивідендної політики	Обґрунтовує рішення щодо розподілу прибутку між власниками акцій суб'єкта бізнесу через дивіденди. Фінансова стратегія в цьому контексті визначає, як часто і в якій формі (готівкою або акціями), які частини прибутку повинні бути виділені на виплату дивідендів, а які - для розвитку бізнесу з урахуванням прибутковості, потреб розвитку бізнесу та очікувань інвесторів.
Управління робочим капіталом М. Дж. Ван Хорн, Ю. Ф. Брили, И. М. Пандей	Фінансова стратегія зокрема включає управління робочим капіталом - запасами, дебіторською заборгованістю та кредиторською заборгованістю, визначає, як ефективно управляти цими активами для забезпечення варіативного капіталу та мінімізації витрат на утримання робочого капіталу для забезпечення бізнес-процесів
Управління ризиками Ф. Найт, Г. Марковіц	Фінансова стратегія зокрема включає стратегії управління фінансовими ризиками, визначає, як суб'єкт бізнесу має оцінювати, управляти і зменшувати ці ризики, щоб забезпечити стійкість і довгострокову стабільність, здійснювати вибір оптимальних стратегій для зменшення впливу цих ризиків на фінансовий стан компанії
Оптимізація інвестицій, Г. Марковиц, У. Шарп	Фінансова стратегія визначає, як суб'єкт бізнесу має вибирати інвестиційні проекти, які максимально відповідають його стратегічним цілям і які принесуть найвищий рівень доходності для акціонерів і інших зацікавлених сторін. Фінансова стратегія в цьому випадку допомагає визначити стратегії розвитку бізнесу, аналізувати ринкові можливості та забезпечити ефективне використання капіталу.
Теорія агентських відносин, М. Дженсен, В. Меклінг	Теорія агентських відносин розглядає конфлікти інтересів між власниками (принципалами) і менеджерами (агентами) суб'єкта бізнесу. Власники наймають менеджерів для управління компанією, але менеджери можуть мати власні інтереси, які не завжди збігаються з інтересами власників. Теорія агентських відносин фокусується на тому, як зменшити ці конфлікти через механізми стимулювання та контроль. Для реалізації використовуються механізми стимулювання, таких як акціонерні опціони для менеджерів, щоб вирівняти їхні інтереси з інтересами власників.
Теорія динамічних здатностей, Д. Тіс, Г. Пісано, Е. Шуен	Концепція динамічних можливостей (dynamic capabilities) описує здатність суб'єктів підприємництва інтегрувати, будувати та перебудовувати внутрішні та зовнішні ресурси для адаптації до змін в бізнес-середовищі. Це дозволяє суб'єктам бізнесу підтримувати конкурентні переваги в умовах швидких змін. Фінансова стратегія розробляється таким чином, щоб швидко реагувати на зміни ринкових умов і впроваджувати інновації
Теорія реальних опціонів, С. Майерс, А. Діксіт, Р. Піндік	Теорія реальних опціонів використовує концепцію фінансових опціонів для оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності. Вона дозволяє суб'єктам підприємства зберігати гнучкість у прийнятті рішень, відкладаючи інвестиції або змінюючи їхній обсяг залежно від зміни ринкових умов. В рамках фінансової стратегії приймаються інвестиційні рішення з урахуванням можливостей і ризиків, пов'язаних з майбутніми змінами

Таблиця 2

Принципи теорії фінансової стратегії в умовах невизначеності

Принцип	Опис
Принцип цілепокладання	Фінансова стратегія повинна бути спрямована на досягнення конкретних фінансових цілей суб'єкта бізнесу. Ці цілі можуть включати зростання ринкової вартості суб'єкта бізнесу, збільшення його ринкової долі, підвищення фінансової стійкості прибутку, рентабельності для кожного стратегічного напрямку та інші
Принцип адаптивності	Фінансова стратегія повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін зовнішньої та внутрішньої середовища. Це дозволяє суб'єкту бізнесу на основі сценарного планування швидко реагувати на зміни ринку, економічні умови та інші зовнішні фактори
Принцип збалансованості	Фінансова стратегія повинна забезпечувати баланс між ризиками і доходністю. Це включає диверсифікацію інвестицій, управління ліквідністю та мінімізацію фінансових ризиків. Наприклад, створення портфеля інвестицій, що включає як високодохідні, так і консервативні активи
Принципи стійкості	Стратегія повинна сприяти довгостроковій фінансовій стійкості компанії. Це включає управління зобов'язаннями, підтримку достатнього рівня ліквідності та забезпечення фінансової незалежності.
Принцип інноваційності	Фінансова стратегія повинна враховувати впровадження інноваційних технологій і підходів до фінансового менеджменту. Це допомагає суб'єкту бізнесу залишатися конкурентоспроможним та ефективно використовувати нові можливості фінансових технологій, аналітичних інструментів
Принцип прозорості та звітності	Фінансова стратегія повинна бути прозорою і забезпечувати високу ступінь звітності перед зацікавленими сторонами. Це включає регулярну звітність за фінансовими показниками та досягнення стратегічних цілей
Принцип інтеграції	Фінансова стратегія повинна бути інтегрована із загальною стратегією суб'єкта бізнесу. Фінансові цілі та завдання повинні підтримувати і сприяти досягненню загальних стратегічних цілей організації

управління зобов'язаннями, ліквідністю та капіталом.

3. Гнучкість та адаптивність. Здатність фінансової стратегії адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи економічні, ринкові та регуляторні зміни.

4. Ризик-менеджмент. Ефективність стратегії в управлінні та мінімізації фінансових ризиків, включаючи ринкові, кредитні та операційні ризики.

5. Ефективність використання ресурсів. Оцінка того, наскільки ефективно суб'єкт бізнесу використовує свої фінансові та матеріальні ресурси для досягнення своїх цілей.

6. Інноваційність. Включення інноваційних фінансових інструментів та технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

7. Прозорість та звітність. Забезпечення високого рівня прозорості та точності фінансової звітності, що сприяє довірі з боку інвесторів та інших стейкхолдерів.

Методичне забезпечення оцінки якості фінансової стратегії в умовах невизначеності складають методи:

1. Фінансового аналізу. Використання фінансових коефіцієнтів (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості тощо) для оцінки фінансового стану та ефективності підприємства.

2. SWOT-аналіз. Оцінка сильних та слабких сторін фінансової стратегії, а також можливостей та загроз довкілля.

3. Аналіз чутливості. Дослідження впливу змін ключових параметрів (наприклад, обсягу продажу, витрат) на фінансові результати суб'єкта бізнесу.

4. Сценарне планування. Розробка різних сценаріїв майбутнього розвитку та оцінка того, наскільки ефективно фінансова стратегія відповідає цим сценаріям.

5. Бенчмаркінг. Порівняння фінансових показників та стратегій з конкурентами та лідерами галузі для виявлення кращих практик та областей для покращення.

Таблиця 3

Інструментарій розроблення фінансової стратегії в умовах невизначеності

Інструмент	Опис
Аналітичні інструменти	
Сценарний аналіз	Розроблення різних сценаріїв майбутнього, заснованих на різних припущеннях та умовах зовнішнього середовища. Допомагає оцінити вплив різних факторів на бізнес та підготуватися до можливих змін
Аналіз чутливості	Дослідження впливу змін ключових параметрів (таких як обсяг продажу, витрати, валютні курси) на фінансові результати. Допомагає виявити найбільш уразливі аспекти бізнесу та розробити заходи щодо їх захисту
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін суб'єкта бізнесу, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища. Допомагає розробити фінансові стратегії, спрямовані на використання можливостей та мінімізацію загроз
Стратегічні карти	методологія, призначена для вдосконалення стратегічного управління в організаціях шляхом створення четкого зв'язку між стратегічними цілями та оперативною діяльністю.
Стратегічні інструменти	
Диверсифікація	Розподіл інвестицій та ресурсів у різних напрямках зниження ризиків. Допомагає зменшити залежність від джерела доходу і підвищити стійкість підприємства
Фінансове моделювання	Створення фінансових моделей, які враховують різні параметри та сценарії для прогнозування майбутніх результатів. Допомагає планувати бюджет та інвестиції, оцінювати ефективність проектів та приймати обґрунтовані рішення
Гнучке бюджетування	Регулярний перегляд та коригування бюджетів залежно від поточних умов ринку та результатів діяльності. Дозволяє суб'єкту бізнесу швидко реагувати на зміни та адаптувати свої фінансові плани.
Технологічні інструменти	
Big Data та аналітичні документи	Використання великих даних (Big Data) та аналітичних інструментів для аналізу ринкових тенденцій, поведінки клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та інших факторів. Допомагає приймати більш обґрунтовані рішення та виявляти приховані закономірності
Блокчейн	Технологія розподіленого реєстру, що забезпечує прозорість та надійність транзакцій. Може використовуватися для покращення управління ланцюжками поставок, фінансових операцій та контрактів, що підвищує їх ефективність та надійність
Штучний інтелект	Технології, які дозволяють автоматизувати та покращувати процеси прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних. Використовуються для прогнозування ринкових тенденцій, оптимізації виробництва та управління ризиками

6. Оцінка виконання планів. Порівняння фактичних фінансових результатів з плановими показниками та оцінка причин відхилень.

Висновки. У роботі здійснено постановку та вирішення актуального завдання генерації парадигми фінансової стратегії в умовах

невизначеності. Узагальнено теоретико-методологічне підґрунтя стратегічного управління фінансовими ресурсами в умовах невизначеності. Представлено критерії і методичне забезпечення оцінки якості фінансової стратегії в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Савчук Л. М., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Савчук Р. В., Усенко М. П. Модель оцінки ефективності реалізації фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1 (85). С. 142–153.
2. Талєб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ : Наш формат, 2021. 360 с

3. A fresh look at strategy under uncertainty. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-fresh-look-at-strategy-under-uncertainty-an-interview#/>
4. Aguinis H., Edwards J. R., Bradley K. J. Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research. *Organizational Research Methods*. 2017. vol. 20(4), P. 665–685.
5. Alert C. Top Risks for Businesses in 2024. Bradley Intelligence Report. Available at: <https://www.bradley.com/insights/publications/2024/01/top-risks-for-businesses-in-2024>
6. Barros I. Strategy under uncertainty – The DELL case. URL: <https://synergos.biz/strategy-under-uncertainty-the-dell-case/>
7. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of corporate finance. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 918 p.
8. Christensen M. Financial Strategies for Uncertain Times. *Journal of Business & Financial Affairs*. 2021. Vol. 10. Issue 2. URL: <https://www.hilarispublisher.com/archive/jbfa-volume-10-issue-2-year-2021.html>
9. Financial Stability Report—2024. URL: <https://www.bankofcanada.ca/2024/05/financial-stability-report-2024>
10. Global Financial Stability Report by the IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023>.
11. Hamilton B., Peeters C., Weiss M. Strategy under uncertainty turning uncertainty threats into opportunities URL: <https://www.vlerick.com/en/insights/strategy-under-uncertainty/>
12. Henry A. Understanding strategic management. Oxford: University Press, 2021. 367 p.
13. Karadag H. Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*. 2015. vol. 5(1), P.26–40.
14. Kaplan R. S., Norton D. P. Alignment : using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston. : Harvard Business School Press, 2006. 302 p.
15. Knight F. Risk, uncertainty, and profit. Wilmington, Delaware: Vernon Press, 2013. 302 p.
16. Mauboussin M. J., The success equation : untangling skill and luck in business, sports, and investing. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 293 p.
17. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1998. 396 p
18. Stern J. M. The EVA challenge implementing value-added change in an organization. New York : Wiley, 2001. 250 p.
19. Strategy & Corporate Finance. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights>

REFERENCES:

1. Savchuk L. M., Bendorina L. M., Udachyna K. O., Savchuk R. V., Usenko M. P. (2024). "A model for evaluating the effectiveness of the implementation of the company's financial strategy", *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, vol. 1 (85), pp. 142–153. (in Ukrainian).
2. Taleb N. N. (2021). Chornyi lebid. Pro (ne)movirne u realnomu zhytti. Kyiv: Nash format. (in Ukrainian).
3. A fresh look at strategy under uncertainty Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-fresh-look-at-strategy-under-uncertainty-an-interview#/>
4. Aguinis H., Edwards J. R., & Bradley K. J. (2017). "Improving our understanding of moderation and mediation in strategic management research", *Organizational Research Methods*, vol. 20(4), pp. 665–685.
5. Alert C. Top Risks for Businesses in 2024. Bradley Intelligence Report. [Online]. URL: <https://www.bradley.com/insights/publications/2024/01/top-risks-for-businesses-in-2024>
6. Barros I. Strategy under uncertainty – The DELL case Available at: <https://synergos.biz/strategy-under-uncertainty-the-dell-case/>
7. Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F.(2020). Principles of corporate finance. New York: McGraw-Hill Education.
8. Christensen, M. "Financial Strategies for Uncertain Times" (2021). *Journal of Business & Financial Affairs*. Vol. 10, Issue 2. Available at: <https://www.hilarispublisher.com/archive/jbfa-volume-10-issue-2-year-2021.html>
9. Financial Stability Report—2024 Available at: <https://www.bankofcanada.ca/2024/05/financial-stability-report-2024>
10. Global Financial Stability Report by the IMF Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023>.
11. Hamilton, B., Peeters, C., Weiss, M. "Strategy under uncertainty turning uncertainty threats into opportunities" Available at: <https://www.vlerick.com/en/insights/strategy-under-uncertainty/>

12. Henry, A. (2021). *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
13. Karadag, H. (2015). "Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach". *EMAJ: Emerging Markets Journal*, vol. 5(1), pp. 26–40.
14. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston : Harvard Business School Press.
15. Knight, F. (2013). *Risk, uncertainty, and profit*. Wilmington, Delaware: Vernon Press.
16. Mauboussin, M. J. (2012). *The success equation: untangling skill and luck in business, sports, and investing*. Boston: Harvard Business Review Press.
17. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press.
18. Stern, J. M. (2001). *The EVA challenge implementing value-added change in an organization*. New York : Wiley.
19. *Strategy & Corporate Finance*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights>