

О.Є. ГУДЗЬ

(Державний університет телекомунікацій м. Київ Україна)

В.М. СОТНИЧЕНКО

(Державний університет телекомунікацій м. Київ Україна)

Методологічний вимір формування стратегічного портфеля фінансової безпеки підприємства

Стаття присвячена опрацюванню методологічного виміру формування стратегічного портфеля фінансової безпеки підприємства. Розкрито сутність стратегії фінансової безпеки підприємства. Визначено принципи та запропоновано детальний алгоритм формування стратегічного портфеля фінансової безпеки, який включає: 1) визначення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства; 2) оцінку рівня фінансової безпеки підприємства; 3) виявлення та оцінку загроз фінансової безпеки підприємства; 4) розробку стратегій фінансової безпеки підприємства та моделей їх реалізації; 5) забезпечення стратегій фінансової безпеки підприємства. Значну увагу приділено розподілу пріоритетів фінансових інтересів і виділенню об'єктів захисту, визначенню загроз та моделей реалізації фінансової безпеки. Доведено, що підтримка фінансової безпеки здійснюється на кожному її рівні відповідними підрозділами і методами, а стратегічний портфель забезпечення фінансової безпеки кожного підприємства є суто індивідуальним, його повнота і дієвість залежать від наявних можливостей підприємства і підтримки керівництвом та працівниками.

Ключові слова: фінансова безпека підприємства, стратегічний портфель, стратегія фінансової безпеки, фінансові інтереси, загрози.

Е.Е. ГУДЗЬ

(Государственный университет телекоммуникаций, г. Киев, Украина)

В.Н. СОТНИЧЕНКО

(Государственный университет телекоммуникаций, г. Киев, Украина)

Методологическое измерение формирования стратегического портфеля финансовой безопасности предприятия

Статья посвящена обоснованию методологического измерения формирования стратегического портфеля финансовой безопасности предприятия. Раскрыта сущность стратегии финансовой безопасности предприятия. Определены принципы и предложен подробный алгоритм формирования стратегического портфеля финансовой безопасности, который включает: 1) определение влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия; 2) оценку уровня финансовой безопасности предприятия; 3) выявление и оценку угроз финансовой безопасности предприятия; 4) разработку стратегий финансовой безопасности предприятия и моделей их реализации; 5) обеспечение стратегий финансовой безопасности предприятия. Особое внимание уделено распределению приоритетов финансовых интересов и выделению объектов защиты, определению угроз и моделей реализации финансовой безопасности. Доказано, что поддержка финансовой безопасности осуществляется на каждом ее уровне соответствующими подразделениями и методами, а стратегический портфель обеспечения финансовой безопасности каждого предприятия является сугубо индивидуальным, его полнота и эффективность зависят от имеющихся возможностей предприятия и поддержки руководством и работниками.

Ключевые слова: финансовая безопасность предприятия, стратегический портфель, стратегия финансовой безопасности, финансовые интересы, угрозы.

Methodological Measurement of the Formation of Strategic Portfolio of the Enterprise Financial Security

The article is devoted to the processing of methodological measurement of the formation of strategic portfolio of the enterprise financial support. The subject-matter of the enterprise financial support strategy is disclosed. The principles are determined and the detailed algorithm of the financial security strategic portfolio forming has been proposed, which includes: 1) determination of influence of external and internal environment factors on the enterprise activities; 2) evaluation of the enterprise financial security level; 3) identification and assessment of threats to the enterprise financial security; 4) development of the enterprise financial security and the models of its implementation; 5) provision of the enterprise financial security strategies. Special attention is paid to the allocation of financial interests' priorities and to the selection of the objects to be protected, to the identification of threats and models of financial security implementation. It was proved that financial security support is performed at each level by the relevant subdivisions and methods, and the strategic portfolio of the financial security provision of every enterprise is purely individual, its completeness and effectiveness depend on available business opportunities and support of headquarters and employees.

Keywords: financial security of the company, strategic portfolio, strategy of financial security, financial interests, threats.

Постановка проблеми. В умовах фінансових перетворень і кризових деформацій економічного простору, чимало керівників і фахівців виявилися не готові до якісно нових умов господарювання. В той же час забезпечення сталого функціонування підприємства вимагає опрацювання методологічного виміру формування стратегічного портфеля його фінансової безпеки. Означене визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням проблем фінансової безпеки займаються багато сучасних вчених-економістів. Різні аспекти даної проблеми розглядалися в наукових дослідженнях О. Барановського, В. Борисової, О. Василика, В. Гейця, В. Жука, П. Макаренка, В. Мунтіяна, О. Непочатенко, О. Олійника, В. Онегіної, П. Стецюка, В. Чупіса та ін. Критичний розгляд наукових публікацій показав, що існують різні методологічні підходи до формування стратегічного портфеля забезпечення фінансової безпеки підприємства. Передусім, вони відображають гіпотези щодо існуючих загроз і факторів, які мають найбільш істотний вплив на фінансовий клімат підприємств, а існуючі методи оцінки забезпечення фінансової безпеки підприємств зводяться до методів прогнозування банкрутства та виявлення фінансових ризиків.

Метою статті є опрацювання методологічного виміру формування стратегічного портфеля фінансової безпеки підприємства, який ґрунтується на розподілі пріоритетів у системі фінансових інтересів і виділення об'єктів захисту, визначенні загроз та моделей їх реалізації, що дозволяє сформувати адекватну систему заходів щодо запобігання загроз і реалізації фінансових інтересів підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегія фінансової безпеки – це сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на забезпечення прийнятного рівня безпеки функціонування підприємства. Нині, тлумачення змістового наповнення стратегії фінансової безпеки відбувається за двома напрямками: у широкому і вузькому розумінні. Американські економісти Р. Кларк, В. Вільсон, Р. Дейнс, С. Надо вважають, що стратегія фінансової безпеки окреслює картину розвитку підприємства в майбутньому, виступає основою для вибору альтернативи, що зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин. Вони пов'язують її з фінансовою політикою та плануванням, хоча фінансова політика ґрунтується на детальних, конкретизованих фінансових даних, а стратегія визначає напрям руху організації [13]. Таке трактування стратегії фінансової безпеки підтримують і деякі інші вчені, які визначають її «... як довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає розв'язання великомасштабних завдань підприємства» [4].

Однак існує і звужене розуміння стратегії фінансової безпеки, яке зводиться лише «до використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги» [3]. Очевидно, що в умовах ринку різко зростає роль ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, оскільки це єдиний вид ресурсів, що трансформується безпосередньо і з мінімальним часовим лагом у будь-який інший вид ресурсів, тому роль фінансових ресурсів є вирішальною при визначенні стратегічного вектору забезпечення фінансової безпеки.

Хибним, вважаємо віднесення стратегії фінансової безпеки, до «плану управління поточною діяльністю

окремого підрозділу» [1]. Джордж С. Дей, зазначає, що «процес формування стратегії є важливіший, ніж детальний план, який потім з'являється на її основі» [5, с. 7], адже «... обґрунтована стратегія – це заява про напрям дій, а не фіксована позиція» [5, с. 9]. Як вважають А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд, стратегію найкраще розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [12]. Елемент незапланованості завжди присутній у будь-якій стратегії, що і відрізняє її від визначеного плану [8]. О. Станіславчик розглядає стратегію фінансової безпеки як функцію управління фінансовими потоками підприємства з метою збільшення його вартості за умови збереження фінансової рівноваги, яка забезпечується оптимальним співвідношенням між довгостроковою, поточною ліквідністю та рентабельністю [11, с. 47]. І. Бланк визначає стратегію як систему довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства ... і найбільш ефективних шляхів їх досягнення [2, с. 69]. Такої ж точки зору дотримуються З. Шершньова та С. Оборська.

До головних завдань фінансової безпеки слід віднести: дослідження характеру та закономірностей формування фінансів; окреслення перспективних напрямів фінансових взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання, податковими органами, банками, страховими компаніями тощо; демаскування резервів та мобілізацію ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів та оборотних коштів; формування системи ефективного фінансового забезпечення діяльності підприємства; окреслення способів ефективного використання фінансових можливостей підприємства у довготерміновому періоді; розробку системи заходів щодо забезпечення фінансової стійкості підприємства; окреслення способів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції та підготовки кадрів підприємства, їх організаційної структури та технічного оснащення; забезпечення ефективного вкладання тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимального прибутку; діагностику фінансових стратегічних поглядів ймовірних конкурентів, їхніх економічних та фінансових можливостей; розробку та підготовку можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дійового фінансового управління в умовах кризових деформацій; обґрунтування способів виходу з кризи тощо.

Сполучення сукупності різних стратегій забезпечення фінансової безпеки підприємства являє собою його «стратегічний портфель». При формуванні стратегічного портфеля необхідно дотримуватися наступних принципів: наукова обґрунтованість; визначеність (наявність критеріїв ефективності системи); гнучкість; цілеспрямованість; одночасність і сумісність; альтернативність; оптимальність та раціональність; відповідальність;

аналітичність; оперативність; соціальність; безперервність; керованість; рівноваги.

Слід відмітити, що діяльність щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства має бути спрямована на захист своїх фінансових інтересів, без першочергової реалізації яких неможливе стабільне його функціонування і розвиток. У якості вихідних аспектів опрацювання методологічного виміру формування стратегічного портфеля фінансової безпеки підприємства слід виділяти:

- розробку механізму визначення пріоритетності життєво важливих фінансових інтересів підприємства, сфер і особливостей їх реалізації;
- виявлення загроз і суб'єктів загроз фінансової безпеки в сучасних умовах;
- визначення об'єктів захисту;
- визначення ознак, що свідчать про вчинення дій, що завдають шкоди життєво важливим фінансовим інтересам підприємства;
- визначення основних чинників і умов, що складаються у сфері забезпечення фінансової безпеки підприємства;
- аналіз особливостей і механізмів нанесення збитку життєво важливим фінансовим інтересам підприємства;
- визначення компетенції та взаємовідносин відділів, які здійснюють діяльність щодо забезпечення фінансової безпеки;
- формування системи заходів з реалізації життєво важливих фінансових інтересів;
- здійснення заходів з протидії загрозам і локалізації їх наслідків.

Формування стратегічного портфеля забезпечення фінансової безпеки, на цих принципах, має включати:

- а) систему забезпечення фінансової безпеки як сукупність заходів та діяльність з їх реалізації підприємством задля надійного стабільного функціонування фінансових відносин на підприємстві та між ним і його контрагентами;
- б) критерії розподілу компетенцій підприємства щодо забезпечення фінансової безпеки, що враховують: сферу діяльності, наявні механізми забезпечення, характер загроз (загрози-процеси, загрози-фактори, загрози-дії), їх функції;
- в) модель діяльності щодо забезпечення фінансової безпеки.

Підтримка фінансової безпеки здійснюється на кожному її рівні відповідними підрозділами і методами. У процесі діяльності кожне підприємство усвідомлює свої фінансові інтереси, однак, визначення їх пріоритетності залежить від виникаючих загроз.

Загроза є можливий негативний (з позицій інтересів підприємства) вплив на самі інтереси, умови та механізми їх реалізації, на систему відносин. Цей вплив може бути здійснено різними факторами і процесами (природними, соціальними та фінансовими) як реальними, вже існуючими, що протікають, так і потенційними.

Однак, загрозою фінансовій безпеці є не самі по собі природні явища або техногенні фактори, а ті дії,

що не були вжиті, або не забезпечили нейтралізацію наслідків.

З цих позицій загрозами для підприємства є не тільки процеси, умови та чинники, а й дії, спрямовані на утиск життєво важливих фінансових інтересів підприємства, які використовують для цього наслідки різних фінансових, соціальних, політичних та природних факторів і процесів. Саме конкретна діяльність, що завдає шкоди інтересам підприємства, незалежно від того, усвідомлює це чи не усвідомлює менеджмент можливі негативні наслідки, становить безпосередню загрозу фінансовій безпеці.

Тому загроза фінансовій безпеці має явно виражений суб'єктний характер. Тобто вона є вираженням протидії окремих особистостей, певних соціальних груп, суб'єктів суспільних відносин для задоволення життєво важливих фінансових інтересів підприємства.

Відповідно загрози з урахуванням причин їх виникнення можуть бути класифіковані за видами:

- загрози, викликані об'єктивними як природними, так і соціально-фінансовими процесами;
- загрози, викликані певними політичними, фінансовими і соціальними діями.

За першою групою загроз їх джерелом є природні сили або фактори, протидія яким з боку підприємства може здійснюватися шляхом створення резервів, своєчасного життя певних заходів тощо. Водночас, по другій групі загроз їх «носіями» є фізичні та юридичні особи, суб'єкти суспільних відносин. У цьому випадку забезпечення фінансової безпеки може бути досягнуто або шляхом правового попередження та припинення незаконних дій з реалізації інтересів на шкоду інтересам підприємства; або формуванням умов діяльності, які дозволять підприємству не допустити загострення протиріч між ними.

Слід враховувати, що всі підприємства можуть мати суперечливі фінансові інтереси і використовувати форми, методи діяльності, які їм дозволяють досягти потрібного результату. Однак з іншого боку, їх дії можуть ущемляти життєво важливі фінансові інтереси суспільства, держави або інших економічних суб'єктів, тобто бути загрозою фінансовій безпеці окремого підприємства. Іншими словами, вони реально виступають суб'єктами загроз фінансовій безпеці для інших підприємств. Тому при оцінці даних підприємств як носіїв загроз у сучасних умовах слід виходити з критерію відповідності їх діяльності встановленим правовим, економічним регламентам і правилам.

Ступінь відповідальності за такі дії визначається законодавством, але в сучасних умовах розвитку ряд діянь закон не визначає як злочинні. По-перше, в силу появи зовсім нових видів фінансових злочинів, з якими суспільство зіткнулося в умовах глобалізації та нових інформаційних технологій і законодавець не встигає за мінливістю ситуацій. По-друге, у зв'язку з тим, що ці дії використовуються для первинного накопичення капіталу і перерозподілу суспільної власності, певні соціальні групи не зацікавлені в суспільній оцінці та нормативно-правовому визначенні цих дій як злочинних. Тому дії низки підприємств у відповідності з існуючим

законодавством не можуть бути припинені на правовій основі, хоча завдають значної шкоди фінансовій безпеці суспільства та окремих підприємств.

Ще одним методологічним положенням, яке необхідно враховувати при формуванні стратегічного портфеля забезпечення фінансової безпеки, є розмежування об'єктів фінансової безпеки та об'єктів забезпечення фінансової безпеки (об'єктів захисту). Об'єктом фінансової безпеки виступають фінансові інтереси як втілення фінансових відносин. А об'єктами забезпечення фінансової безпеки є носії (матеріальні і духовні) фінансових відносин, іншими словами, ті об'єкти, впливаючи на які можливе нанесення збитків фінансовим інтересам.

Використання понять об'єкт впливу і об'єкт забезпечення фінансової безпеки зумовлено розглядом системи взаємовідносин різних економічних агентів. Про об'єкт впливу йдеться при аналізі механізму реалізації загроз фінансової безпеки, який проявляється у вигляді діяльності суб'єктів, що ущемляють певні інтереси підприємства. Про об'єкт забезпечення йдеться при аналізі діяльності підприємства, спрямованої на запобігання впливу загроз на фінансові інтереси або фінансові відносини. Іншими словами, у першому випадку розглядається система: загроза і її суб'єкт – об'єкт впливу. У другому: між ними постає суб'єкт, діяльність якого повинна запобігти впливу загроз на об'єкт.

Формування стратегічного портфеля фінансової безпеки доцільно здійснювати за наступним алгоритмом, який включає п'ять кроків: визначення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства; оцінка рівня фінансової безпеки підприємства; виявлення та оцінка загроз фінансовій безпеці підприємства; розробка стратегій фінансової безпеки підприємства та розробка моделі їх реалізації; забезпечення стратегій фінансової безпеки підприємства. Розглянемо детальніше кожен із вказаних кроків.

Крок 1. Аналіз середовища підприємства – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на спроможність підприємства в досягненні своїх цілей.

Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Найбільш ефективними на думку експертів є SNW-аналіз, який застосовується для оцінки внутрішнього середовища організації, і PEST-аналіз для оцінки зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище підприємства здійснює постійний вплив на функціонування підприємства. Аналіз внутрішнього середовища повинен включати п'ять блоків – маркетинг, фінанси, виробництво, людські ресурси, а також культура та імідж підприємства.

SNW-аналіз – це вдосконалений SWOT-аналіз. SNW розшифровується як Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) і Weakness (слабка сторона). Однак, даний аналіз застосуємо тільки для оцінки внутрішнього середовища.

На відміну від аналізу слабких та сильних сторін за матрицею SWOT-аналіз, SNW – аналіз додатково пропонує визначення середньо ринкового стану (N). Головна причина долучення даної сторони є, те що «часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли конкретна організація відносно всіх своїх конкурентів за всіма, окрім однієї, ключових позиціях знаходиться в стані N, і тільки по одному в стані S» [9, с. 70]. Аналіз зовнішнього середовища являє собою оцінку стану і перспектив розвитку найважливіших, з точки зору підприємства, суб'єктів та факторів навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати. Часто для аналізу макросередовища використовується методика STEP-аналізу. Термін «STEP» означає аналіз макросередовища, що ґрунтується на вивченні соціальних, технологічних, фінансових і політичних чинників. Існує два основних варіанти STEP– і PEST-аналізу. Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою і стабільною політичною системою, пріоритети – врахування соціальних і технологічних факторів. Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинена чи знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці фактори політики та економіки. При виборі будь-якого з варіантів критерієм виступає пріоритетність урахування тих чи інших груп факторів макросередовища з точки зору сили можливого впливу і стабільності факторів для моніторингу.

Таким чином, PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення політичних (Policy), фінансових (Economy), соціальних (Society), технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства [1, с. 63].

Крок 2. Для проведення оцінки рівня фінансової безпеки доцільно використовувати методу, що застосовується для оцінки фінансового стану підприємства, засновану на коефіцієнтному аналізі, яка була запропонована професором В.В. Ковальовим. Дана методика включає в себе оцінку стану підприємства за п'ятьма напрямками: майновий потенціал підприємства, ліквідність і платоспроможність підприємства, фінансова стійкість підприємства, ділова активність підприємства, прибутковість і рентабельність підприємства.

Крок 3. Виявлення та оцінка зовнішніх і внутрішніх загроз фінансової безпеки підприємства проводиться переважно експертними методами. У зв'язку з тим, що експертні оцінки носять суб'єктивний характер і людям складно оперувати одночасно великим числом об'єктів, тому в якості шкали, за якою експерт оцінює значення будь-якого показника доцільно застосовувати вербально-числову шкалу оцінок. В якості даної шкали можна використовувати шкалу Харрінгтона [10].

При оцінці загроз безпеки необхідно використовувати два критерії: величина наслідків від прояву загрози та ймовірність прояву загрози. В

результаті можна отримати експертні оцінки: рівня загрози; значимості (рейтинг) виявлених загроз; значення показників стану безпеки.

Для отримання інтегральної оцінки складових фінансової безпеки використовується спрощена адитивно-мультиплікативна функція: $R = f k (x_{si} * w_i) = \sum (xw) / n$,

де x_{si} – оцінка s -ї складової по i -му критерію; w_i – вага i -го критерію; k – число критеріїв; n – число складових. Ваги критеріїв також визначається за допомогою експертної оцінки. Сума ваг за всіма критеріями дорівнює одиниці.

Крок 4. Після проведеного аналізу можна виявити найбільш «небезпечні» елементи в діяльності, загрозливі для фінансової безпеки, отримати попередню інформацію для розробки заходів щодо запобігання негативного впливу виявлених загроз. Модель реалізації фінансової безпеки загалом включає в якості своїх елементів суб'єкти, механізми та діяльність з: класифікації життєво важливих фінансових інтересів усіх суб'єктів господарювання та виділення пріоритетних; виявлення загроз і суб'єктів загроз фінансової безпеки в сучасних умовах; визначення об'єктів захисту; прогнозування і аналізу механізмів реалізації загроз і ознак їх здійснення; визначенню компетенції та взаємовідносин суб'єктів, що здійснюють діяльність по захисту життєво важливих фінансових інтересів; формуванню системи заходів (правових, організаційно-фінансових та інших) щодо створення умов та реалізації життєво важливих фінансових інтересів; протидії загрозам фінансової безпеки та локалізації їх негативних наслідків.

Поряд з перерахованими вище елементами в модель доцільно долучити: виявлення суб'єктів, діяльність яких становить загрозу фінансовій безпеці; визначення об'єктів захисту, ґрунтуючись на виявленні механізмів реалізації загроз; визначення ознак, що свідчать про вчинення дій, що завдають шкоди життєво важливим фінансовим інтересам; прогнозування напрямів, сфер, методів і механізмів реалізації загроз-дій; визначення та підготовка необхідних сил і засобів, використання яких може забезпечити виявлення, попередження і припинення загроз фінансової безпеки; взаємне інформування відділами один одного про виникаючі погрози – факторам, процесам і діям, надання сприяння в реалізації планів стратегічного розвитку; виявлення недоліків фінансових механізмів, що впливають на забезпечення фінансової безпеки підприємства, і формування керівництву пропозицій щодо їх усунення. Ефективність функціонування такої моделі фінансової безпеки визначається, ступенем захищеності та реалізованості пріоритетних життєво важливих фінансових інтересів підприємства.

Крок 5. Даний крок передбачає забезпечення виконання заходів запропонованих на 4-му кроці, тобто включає практичну реалізацію розробленої стратегії. Таким чином, розроблено цілісну методологічну платформу побудови стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Таким чином, з позиції фінансової безпеки важливо оцінювати та прогнозувати вплив всіх

очікуваних загроз, а також безпосередніх подій на її стан, а головне – на положення (локалізацію) критичних точок, виявляти можливість різкого катастрофічного спаду і критичного порогу [4].

Висновки. Сьогодні помітне уповільнення фінансового розвитку більшості підприємств обумовлює термінову потребу здійснення наукових досліджень з опрацювання методологічного виміру формування стратегічного портфеля фінансової безпеки підприємства, який ґрунтується на розподілі пріоритетів у системі фінансових інтересів і виділення об'єктів захисту, визначенні загроз та моделей їх реалізації, що дозволяє сформувати адекватну систему заходів щодо запобігання загроз і реалізації фінансових інтересів підприємства. Запропонований методологічний вимір відображає теоретичну сутність фінансової безпеки підприємства і його здатність до ефективного функціонування сьогодні і успішному розвитку у майбутньому. Дані дослідження мають практичну користь і можуть застосовуватися при формуванні стратегічного портфеля фінансової безпеки підприємств будь-якої сфери діяльності та форми власності. Доцільно акцентувати, що стратегічний портфель забезпечення фінансової безпеки кожного підприємства є суто індивідуальним. Його повнота і дієвість багато в чому залежать від наявних можливостей підприємства і розуміння керівництвом та кожним із співробітників важливості забезпечення фінансової безпеки. Використання означених пропозицій в практиці дозволить стабілізувати кризові явища на підприємстві та підвищити рівень забезпечення фінансової безпеки за рахунок його збалансованого стабільного розвитку та розширення горизонтів можливостей.

4 Список використаних джерел

1. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – М.: Центрполиграф, 2010. – 319 с.
2. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2009. – 528 с.
3. Вдовенко, О. Фінансова звітність у забезпеченні фінансової безпеки аграрних підприємств [Текст] / О. Вдовенко // Облік і фінанси. – 2014. – №1(63). – С. 78-81.
4. Гудзь, О. Є. Формування адаптивного механізму фінансової безпеки агроформувань: методологічний вимір [Текст] / О. Є. Гудзь // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – 2009. – Вип. 90. – С. 32-45.
5. Дей, Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дей; пер. с англ. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2003. – 640 с.
6. Крюкова, І. О. Формування фінансової безпеки агропромислових підприємств [Текст] / І. О. Крюкова // Облік і фінанси. – 2012. – № 4(58). – С. 41-45.
7. Жук, В. М. Пріоритетність обліково-фінансової складової у залученні земель сільськогосподарського призначення до економічного обороту [Текст] / В. М. Жук // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки / Редколегія: Калетнік Г. М. (головний редактор) та інші. – Вінниця: ВНАУ, 2012. – Вип. 1(56). – С. 37-47.
8. Наливайко, А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку [Текст]: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

9. Попов, С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 [Текст] / С. А. Попов. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.

10. Системный анализ и проектирование [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://victor-safronov.narod.ru/systems-analysis/lectures/zhvickaya/26.html>

11. Станиславчик, Е. Н. Основы финансового менеджмента [Текст] / Е. Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2001. – 128 с.

12. Томпсон, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] / А. Томпсон, А. Стриклэнд; пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2008. – 928 с.

13. Strategic financial management [Текст] / [Clarke, R. G., Wilson, B. D., Daines, R. H. and others]. – Homewood, Ill.: Irwin, 1988.

4 References

1. Baranenko, S. P., Dudin, M. N., Liasnikov, N. V. (2010). *Stratehicheskii menedzhment [Strategic management]*. Moskva: Tsentrpolihraf.
2. Blank, I. A. (2009). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Kyiv: Nika-Tsentr.
3. Vdovenko, O. S. (2014). Finansova zvitnist u zabezpechenni finansovoi bezpeky ahrarnykh pidpriemstv [Financial statements in providing financial security of agricultural enterprises]. *Oblik i finansy*, No. 1(63), 78-81.
4. Hudz, O. Ye. (2009). Formuvannia adaptivnoho mekhanizmu finansovoi bezpeky ahriformuvan: metodolohichni vymir [Formation of the adaptive mechanism of agroformations financial security: methodological dimension]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, No. 90, 32-45.
5. Dei, D. (2003). *Stratehicheskii marketinh [Strategic marketing]*. Moskva: EKSMO-Press.
6. Kriukova, I. O. (2012). Formuvannia finansovoi bezpeky ahrpromyslovykh pidpriemstv [Development of financial security of agro-industrial enterprises]. *Oblik i finansy*, No. 4(58), 41-45.
7. Zhuk, V. M. (2012). Priorytetnist oblikovo-finansovoi skladovoi u zaluchenni zemel silskohospodarskoho pryznachennia do ekonomichnoho oborotu [Priority of accounting and financial component in attracting agricultural land to the economic turnover]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, Vol. 1(56), 37-47.
8. Nalyvaiko, A. P. (2001). *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku [The theory of business strategy. Current state and development trends]*. Kyiv: KNEU.
9. Popov, S. A. (1999). *Stratehicheskoe upravlenie: 17-modulnaia prohramma dlia menedzherov «Upravlenie razvitiem orhanizatsii». Modul 4 [Strategic management: the 17-modular program for managers «Management of organization». Module 4]*. Moskva: INFRA-M.
10. Sistemnyi analiz i proektirovanie. Retrieved from <http://victor-safronov.narod.ru/systems-analysis/lectures/zhvickaya/26.html>
11. Stanislavchik, E. N. (2001). *Osnovy finansovoho menedzhmenta [Fundamentals of Financial Management]*. Moskva: Os-89.
12. Thompson, A. & Stryklend, A. (2008). *Stratehicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza [Strategic management: Concepts and Situation for analysis]*. (12 edition). Moskva: Yzd. dom «Viliams».
13. Clarke, R. G., Wilson, B. D., Daines, R. H. and others. (1988). *Strategic financial management*. Homewood, Illinois: Irwin.