

УДК 658.15:351.863

JEL classification: D11, G32

Аліна МАЙБОРОДА

аспірантка,
кафедра фінансів, банківської справи та
страхування,
ДВНЗ «Університет банківської справи»,
Україна

E-mail: ma.alina.v@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6575-9024><http://www.researcherid.com/rid/L-4838-2015>

© Аліна Майборода, 2019

Аліна Майборода (Україна)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Отримано: 24.09.2019 р.
Прорецензовано: 04.10.2019 р.
Рекомендовано до друку: 18.10.2019 р.
Опубліковано: 30.10.2019 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Вступ. Зростання зацікавленості науковців до дослідження питань фінансової безпеки суб'єктів господарювання спричинено багатьма факторами, серед яких зростання кількості збанкрутілих підприємств, зниження рівня прибутковості та рентабельності фірм, їх подальша ліквідація. Ураховуючи вищесказане, варто зазначити, що вітчизняні підприємства досить рідко впроваджують у свій управлінський механізм цей інструмент, оскільки тематика фінансової безпеки є досить складною, а практичного досвіду з імплементації її системи зовсім мало.

Мета. Саме тому метою нашого дослідження є доведення необхідності впровадження та використання системи фінансової безпеки для забезпечення зростання фінансової стабільності суб'єкта господарювання, його ефективності та прибутковості. У цьому контексті актуальною видається розробка теоретико-методологічних рекомендацій щодо організації та управління системою фінансової безпеки.

Результати. До результатів нашого наукового дослідження варто віднести вдосконалення поняття «система фінансової безпеки» на основі аналізу доробку вітчизняних та закордонних фахівців. Також у роботі опрацьовано підходи різних науковців до особливостей організації та управління системою фінансовою безпекою економічного агента. На основі її аналізу запропоновано підхід, що ґрунтується на побудові комплексної організаційної моделі впровадження системи фінансової безпеки в господарський механізм суб'єкта господарювання. Вона ґрунтується на використанні знань проектного менеджменту та основ проектного фінансування та полягає в структуризації робіт та відповідальних осіб за їх виконання. З цієї метою будується ієрархічна структура за функціональним видом робіт, організаційна структура робіт за суб'єктами, які здійснюють виконання, та матриця відповідальності з поєднанням результатів перших двох схематичних зображень. Далі створюється мережевий графік із зазначенням часових проміжків дії та необхідного строку виконання певних задач і робіт. Відтак, пропонується об'єднати отримані результати структурних об'єктів для побудови процесно-організаційної моделі процесу імплементації системи фінансової безпеки в господарський механізм підприємства.

Майборода А. Теоретико-методологічні рекомендації щодо організації та управління системою фінансової безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 3. С. 40-48.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.03.040>

Ключові слова: управління фінансовою безпекою; система фінансової безпеки; модель управління фінансовою безпекою; проектний аналіз; ефективність управління.

UDC 658.15:351.863

Alina Mayboroda (Ukraine)

JEL classification: D11, G32

Alina MAYBORODA*PhD Student,**Department of finance, banking and insurance,**Kharkiv Educational and Scientific Institute**SHEI "Banking University"*E-mail: ma.alina.v@gmail.com<https://orcid.org/0000-0001-6575-9024><http://www.researcherid.com/rid/L-4838-2015>

© Alina Mayboroda, 2019

Received: 24.09.2019

Revised: 04.10.2019

Accepted: 18.10.2019

Online publication date: 30.10.2019



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS TO THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY SYSTEM

Abstract

Introduction. The increasing interest of scientists in the study of financial security issues of economic entities is caused by many factors, including the increase in the number of bankrupt enterprises, the decline in profitability and profitability of firms, their further elimination. That's why domestic companies rarely implement this tool in their management mechanism, since the topic of financial security is quite complex, and there is little practical experience in implementing its system.

Purpose. The article aims to prove the need to implement and use a financial security system to ensure the financial stability of an entity, its efficiency and profitability. In this context, the development of theoretical and methodological recommendations on the organization and management of the financial security system seems relevant.

Results. The results of this research should include the improvement of the concept of "financial security system" based on the analysis of the achievements of domestic and foreign scientists. The approaches of various scientists to the peculiarities of organization and management of the financial security system of an economic agent have been investigated in the paper. The approach based on the construction of a comprehensive organizational model of implementing the financial security system in the economic mechanism of the entity has been proposed. It is based on the use of project management knowledge and the basics of project financing, and consists in the structuring of works and responsible persons for their implementation. The hierarchical structure by functional type of work, an organizational structure of works by the entities performing the execution, and a matrix of responsibilities with the combination of the results of the first two schematic images have been constructed with this aim. Subsequently, a network schedule has been created, indicating the time periods of action and the required period of completion of certain tasks and works. In the future, it is proposed to combine the results of structural objects to build a process and organizational model of the process of implementation of the financial security system in the economic mechanism of the enterprise.

Mayboroda, A. (2019). Theoretical and methodological recommendations to the organization and management of enterprise financial security system. *Economic analysis*, 29 (3), 40-48.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.03.040>

Keywords: financial security management; financial security system; financial security management model; project analysis; management efficiency.

Вступ

Управління сучасним підприємством не можливе без використання новітніх методів та інструментів управління, що пов'язане з швидкими та кардинальними змінами в економічній картині світу та Україні загалом. Тому перед керівництвом підприємства постійно постає питання забезпечення ефективного процесу управління для досягнення підприємством стійкого та прибуткового функціонування з реалізацією всіх фінансових цілей та задач. А оскільки швидко змінюване зовнішнє середовище сприяє появі нових загроз та факторів негативного впливу на стабільне функціонування підприємства, виникає необхідність у пошуку дієвого інструментарію їх ідентифікації та нейтралізації.

Одним з основних та найбільш дієвих інструментів забезпечення швидкого та адекватного реагування підприємства на зовнішні та внутрішні загрози є впровадження системи фінансової безпеки в його діяльність.

Мета статті

Проблемами досягнення підприємством стабільного та безпечного стану діяльності з використання імплементації системи фінансової безпеки в управління ним займалися багато вітчизняних та закордонних науковців, таких, як Барановський О. І., Бланк І. О., Васильців Т. Г., Горячева К. В., Ганущак Т. В., Могиліна Л. А., Пластун О. П., Сусіденко В. Т., Фролова С. М., Фучеджи В. І. та ін. Високо оцінюючи їх внесок у дослідження питань організації та управління системою фінансової безпеки, варто зазначити, що ця проблематика ще не достатньо досліджена, а тому потребує додаткового теоретичного осмислення та розгляду.

Тому метою нашого дослідження є висвітлення поглядів науковців щодо процесу організації системи фінансової безпеки підприємства, їх систематизація, а також розкриття комплексного підходу до цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Підґрунтям для формування системи фінансової безпеки як інструменту забезпечення стабільної та прибуткової діяльності є узгодження її компонентів та складових з процесом управління на підприємстві, оскільки без прийняття відповідного рішення про імплементацію на вищому рівні неможливе використання всіх переваг цієї системи в дії.

У процесі дослідження ми встановили, що в наукових доробках вітчизняних та закордонних науковців найчастіше в процесі організації та управління системою фінансової безпеки пропонується використання певних механізмів забезпечення для управління нею. Розглянемо

запропоновані підходи детальніше.

У науковій праці, здійсненій під керівництвом Васильцева Т. Г. [1, с. 71], визначають такий набір необхідних етапів до процесу управління системою фінансовою безпекою:

- По-перше, визначення переліку фінансових інтересів, які потребують першочергового захисту.
- По друге, здійснюється виявлення та оцінка можливих загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.
- Наступним кроком робиться оцінка рівня фінансової безпеки. Залежно від обраної системи діагностики відбувається зіставлення з відповідними критеріями її оцінки. Результатом такої перевірки може бути визначення інтегрального показника стану системи фінансової безпеки.
- Четвертим етапом відбувається нейтралізація виявлених загроз діяльності підприємства на основі розробленого раніше комплексу заходів та практичних рекомендацій щодо їх застосування.
- П'ятим кроком буде бюджетування впроваджених рекомендацій щодо забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки.
- Далі відбувається імплементація запропонованих заходів у процес управління підприємством та контроль за їх виконанням.
- На останньому етапі відбувається оперативне управління системою фінансової безпеки шляхом коригування та внесення певних змін у її структуру для забезпечення дієвості цієї системи.

На наше переконання, такий підхід до процесу організації та управління системою фінансової безпеки на підприємстві є досить розмитим та не має структуризації та виваженої послідовності дій. Також недоліком такого підходу є відсутність чітко окресленої сукупності учасників з виокремленням відповідних виконавців перерахованих етапів.

Децо інший підхід до процесу управління системою фінансової безпеки можна зустріти у науковій праці колективу фахівців під керівництвом Фролова С. М. [2, с. 177]. Під процесом управління фінансовою безпекою автор пропонує розглядати певну систему дій, які мають цілеспрямований характер спрямованості для досягнення та забезпечення належного стану фінансової безпеки, яка формується під впливом зовнішніх та внутрішніх негативних чинників для поступового зростання конкурентоспроможності підприємства, а також оптимізації процесу управління підприємством.

З цієї метою автор пропонує використовувати механізм забезпечення фінансової безпеки, основними елементами якого, на його думку, є визначення організаційної структури, тобто

www.econa.org.ua

суб'єктів, до функції яких входять задачі забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки; принципи та функції управління фінансовою безпекою підприємства; методи забезпечення; інструменти управління; нормативно-правове та інформаційно-аналітичне забезпечення; система моніторингу (діагностики) та оцінки стану і рівня фінансово-економічної безпеки підприємства [2, с. 181].

На жаль, цей підхід відображає лише структуру та складові елементи забезпечення фінансової безпеки і не надає алгоритму дій, які мають здійснюватися на підприємстві для забезпечення стабільного стану системи фінансової безпеки. Також відсутнє розуміння процесу організації використання системи фінансової безпеки на підприємстві, що ускладнює її імплементацію.

На думку Могиліної Л. А. [3, с. 12], процес управління фінансовою безпекою має ґрунтуватися на поточному та перспективному видах діагностики рівня фінансової безпеки. Особливістю цього підходу є його підпорядкованість лише для управління в умовах економічної нестабільності в країні, тому він має дещо специфічний характер використання та повинен змінюватися для застосування в момент стабільних економічних та ринкових умов. Також, на наше бачення, цей метод не надає структурованого підходу до процесу організації та управління стабільним рівнем фінансової безпеки та не надає рекомендацій загального використання.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можемо зробити висновок, що наразі в науковій літературі відсутній універсальний та дієвий підхід до процесу організації та управління системою фінансової безпеки. Науковці надають лише загальні пропозиції щодо процесу імплементації системи в структуру управління підприємством та не мають комплексного характеру. Тому подальший розгляд цієї тематики є актуальним та необхідним.

На наше переконання, для отримання структурованого та наочного процесу організації системи фінансової безпеки в роботі підприємства необхідно звернутися до проектного менеджменту, оскільки він забезпечує відображення процесів з точки зору проектного аналізу. Якщо розглянути цей процес як окремий проект з урахуванням особливостей та використання проектного менеджменту, то зможемо запропонувати комплексний та найбільш всеохопний, як ми вважаємо, підхід до процесу організації та управління системою фінансової безпеки.

Зазвичай, планування певного проекту проходить у декілька етапів:

- По-перше, здійснюється структуризація проекту. Структуризація можлива у кількох варіантах: за функціональним видом робіт, за суб'єктами, які здійснюють виконання;

відповідно до ресурсних витрат та відповідальності виконавців.

- По-друге, здійснюється планування строків виконання проекту та визначається ймовірна дата його реалізації. Цей план може розроблятися у вигляді мережевого графіку чи діаграми Ганта.
- Наступним етапом здійснюється ресурсне планування, тобто здійснюється аналіз матеріально-технічних та трудових ресурсів, які необхідні для реалізації певного проекту.
- Останній етап – планується бюджет, з розробкою плану фінансування проекту та узгодженням загального бюджету проекту [4; 5].

Першим видом структуризації є побудова ієрархічної структури робіт. З цією метою роботи та завдання, необхідні для запровадження системи фінансової безпеки, ми розподілили на 4 групи: I група – збір та аналіз інформації про діяльність підприємства; II група – розробка нормативного та методологічного забезпечення системи ФБ на підприємстві; III група – виявлення загроз його діяльності; IV група – контроль та коригування системи ФБ.

Для подальшого спрощення процесу ініціалізації робіт та їх виконавців у проектному аналізі пропонується здійснювати умовне шифрування. При цьому, результату реалізації певного проекту, тобто першому рівню ієрархічної структури WBS, присвоюється умовне позначення «1». Групи задач другого рівня структури відповідно позначаються «1.1», «1.2», «1.3» і т. д., залежно від кількості виокремлених груп. Третьюму рівню присвоюються номери, залежно від номеру групи: для групи «1.1» будуть роботи «1.1.1», «1.1.2», «1.1.3» і т. д.; для групи «1.2» буде характерне таке шифрування: «1.2.1», «1.2.2», «1.2.3» та інші.

У результаті ми отримали ієрархічну структуру робіт WBS, яка зображена на рис. 1. з відповідним присвоєнням шифрувальних номерів роботам та задачам.

Наступним кроком, згідно з проектним менеджментом, є розробка організаційної структури проекту. Для цієї структури також буде характерна багаторівневність, з виокремленням структурних підрозділів та виконавців, що беруть участь у його реалізації. Аналогічно з ієрархічною структурою, буде здійснюватися шифрування для спрощення побудови матриці відповідальності у майбутньому (групам учасників другого рівня ми надали буквене шифрування «А», «Б», «В» і т. д., залежно від кількості запропонованих груп, а учасникам третього рівня присвоєно шифрувальну назву типу «А1», «А2», «Б1», «Б2» та інші).

Результатом такого розподілу буде організаційна структура проекту OBS, зображена на рис. 2. Запропонована структура має

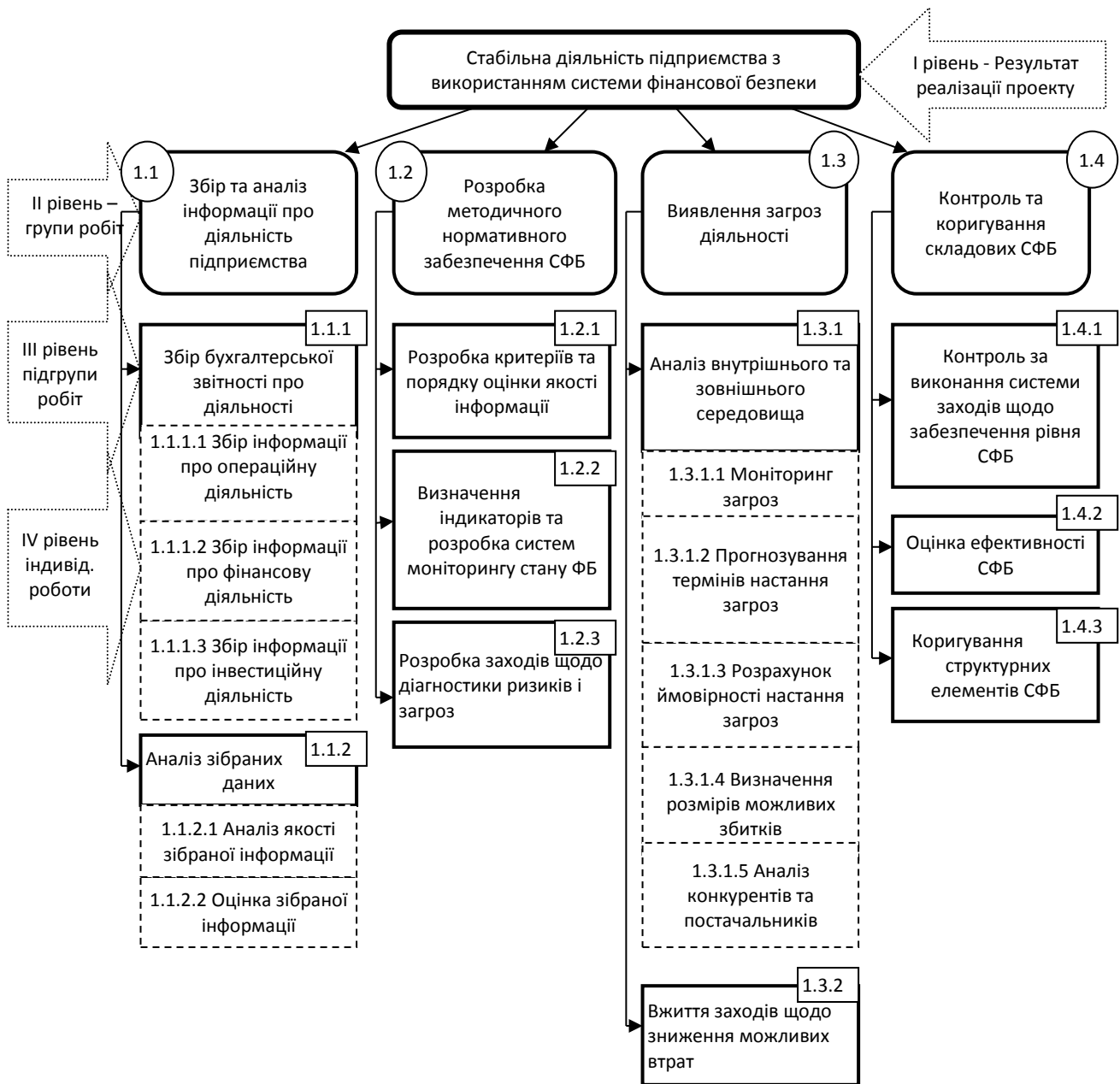


Рис. 1. Ієрархічна структура робіт проекту організації та впровадження системи фінансової безпеки

У межах наступного кроку пропонуємо побудувати матрицю відповідальності проекту RAM для відображення співвідношення задачі та конкретного виконавця. Це сприятиме спрощенню процесу пошуку відповідальних за реалізацію робіт та задач, які ставляться перед його учасниками (таблиця 1).

Особливістю цієї матриці також є визначення не лише виконавців, а й осіб, які мають первинну та вторинну відповідальність за виконання певного виду робіт. Під первинною відповідальністю розуміється вплив результату на роботу відповідного учасника, вторинна відповідальність –

показує можливе використання результату виконання робіт іншим учасником для успішної реалізації проекту.

Також у процесі реалізації запропонованого проекту важливим є визначення часових рамок його реалізації. Оскільки система фінансової безпеки впроваджується для забезпечення максимальної ефективності його діяльності, то часових обмежень у його реалізації немає. Проте ми можемо визначити проміжки часу, в які певний виконавець має здійснювати поставлені перед ним задачі (таблиця 2).

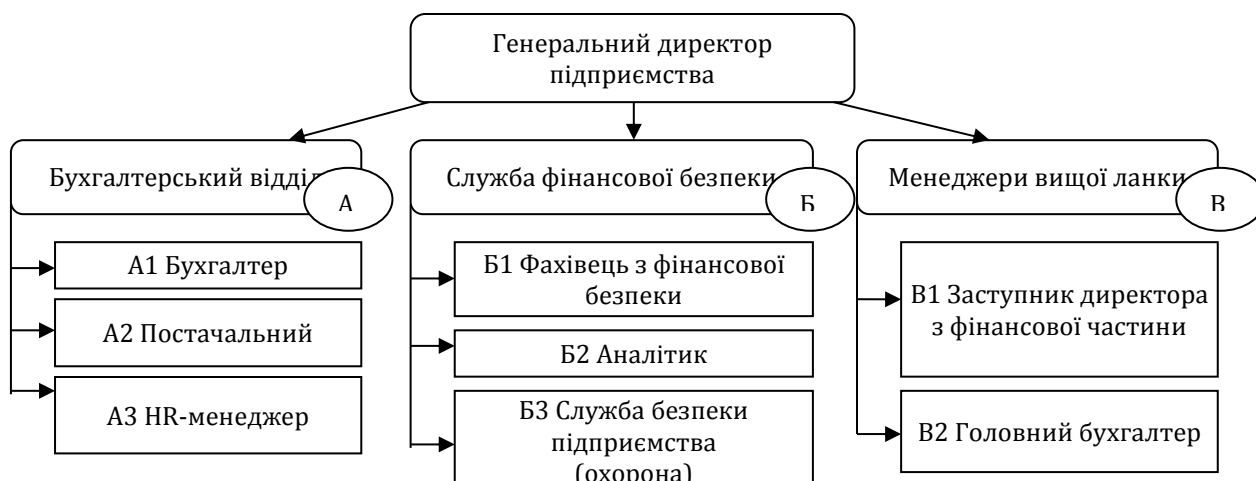


Рис. 2. OBS структура проекту впровадження системи фінансової безпеки в діяльність підприємства

Таблиця 1. Матриця відповідальності RAM учасників проекту з упровадження системи фінансової безпеки на підприємстві та управління нею

Вид робіт	Виконавці							
	V1	V2	A1	A2	A3	B1	B2	B3
1.1.11			V		П1			
1.1.12			V	П1				
1.1.13			V					
1.1.21		П1				V		
1.1.22						V	П1	
1.2.1			П2			V	П1	
1.2.2			П2			V	П1	
1.2.3						V	П1	П2
1.3.11				П2	П1	V		П2
1.3.12							V	
1.3.13						V	П1	
1.3.14			V			П1	П1	
1.3.15					П1	V	V	
1.3.2		V				П1		П2
1.4.1	V					П1	П1	
1.4.2	П1	П2				V	V	
1.4.3	П1	П2				V	V	

*V – виконавець; П1 – первинна відповідальність; П2- вторинна відповідальність.

Як показано на цьому план-графіку виконання робіт, система фінансової безпеки діє постійно, при цьому основні її функції, що стосуються ідентифікації та нейтралізації загроз, виконуються постійно. Це забезпечує постійний контроль стану зовнішнього та внутрішнього середовища для швидкого реагування на можливі загрози, а також забезпечує виявлення сильних та слабких сторін діяльності суб'єкта господарювання.

Зазвичай такий часовий графік є досить умовним, проте яскраво відображає основне призначення введення системи фінансової безпеки в процес управління підприємством та ухвалення управлінських рішень – ідентифікацію та нейтралізацію загроз зовнішнього та внутрішнього

характеру.

Останнім кроком для розробки структурного плану реалізації проекту є визначення робочих завдань для окремих працівників та аналіз необхідних матеріальних та фінансових ресурсів. Ураховуючи специфіку нашого проекту, буде складно здійснити такий аналіз, у тому числі – матеріальних ресурсів, оскільки розмір матеріального заохочення на підприємстві пропонується залежно від його можливостей та кваліфікації виконавця, тому пропонуємо розглянути загальну процесно-організаційну модель упровадження системи фінансової безпеки (рис. 3).

Таблиця 2. План-графік виконання проекту з використання системи фінансової безпеки в діяльності підприємства впродовж двох місяців

Вид робіт	1 місяць				2 місяць			
	1-й тижд.	2-й тижд.	3-й тижд.	4-й тижд.	1-й тижд.	2-й тижд.	3-й тижд.	4-й тижд.
1.1.11 Збір інформації про операційну діяльність								
1.1.12 Збір інформації про фінансову діяльність								
1.1.13 Збір інформації про інвестиційну діяльність								
1.1.21 Аналіз якості зібраної інформації								
1.1.22 Оцінка зібраної інформації								
1.2.1 Розробка критеріїв та порядку оцінки якості інформації								
1.2.2 Визначення індикаторів та розробка систем моніторингу стану ФБ								
1.2.3 Розробка заходів щодо діагностики ризиків і загроз								
1.3.11 Моніторинг загроз								
1.3.12 Прогнозування термінів настання загроз								
1.3.13 Розрахунок ймовірності настання загроз								
1.3.14 Визначення розмірів можливих збитків								
1.3.15 Аналіз конкурентів та постачальників								
1.3.2 Вжиття заходів щодо зниження можливих наслідків								
1.4.1 Контроль за виконання системи заходів щодо забезпечення рівня СФБ								
1.4.2 Оцінка ефективності СФБ								
1.4.3 Коригування структурних елементів СФБ								

Ця модель відображає основні етапи процесу організації та управління процесом забезпечення стабільного та безпечного стану діяльності, що є метою реалізації нашого проекту. Перевагами її використання є простота та наочність, також застосування такого комплексного підходу буде спрощувати процес оцінки виконання певного етапу та допоможе керівникові ініціалізувати виконавців тих чи інших робіт.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті нашого дослідження можемо зробити висновок, що, хоча процес організації та управління системою фінансової безпеки на підприємстві є досить складним та кропітким, їх впровадження в роботу є необхідною умовою стратегічного розвитку економічного агента та забезпечення стабільного його функціонування. Комплексний підхід, що пропонується в нашому дослідженні, має універсальний характер та охоплює всі організаційні моменти, які виникають у процесі імплементації системи фінансової безпеки в управління та ухвалення управлінських рішень. Варто також зазначити, що, попри свою громіздкість та складність, цей підхід є досить простим та вимагає від його реалізаторів лише скрупульозності та якості у виконанні своїх

обов'язків, а результатом його розробки буде дієва та ефективна система фінансової безпеки, що сприятиме забезпеченню захисту всіх інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз його функціонування.

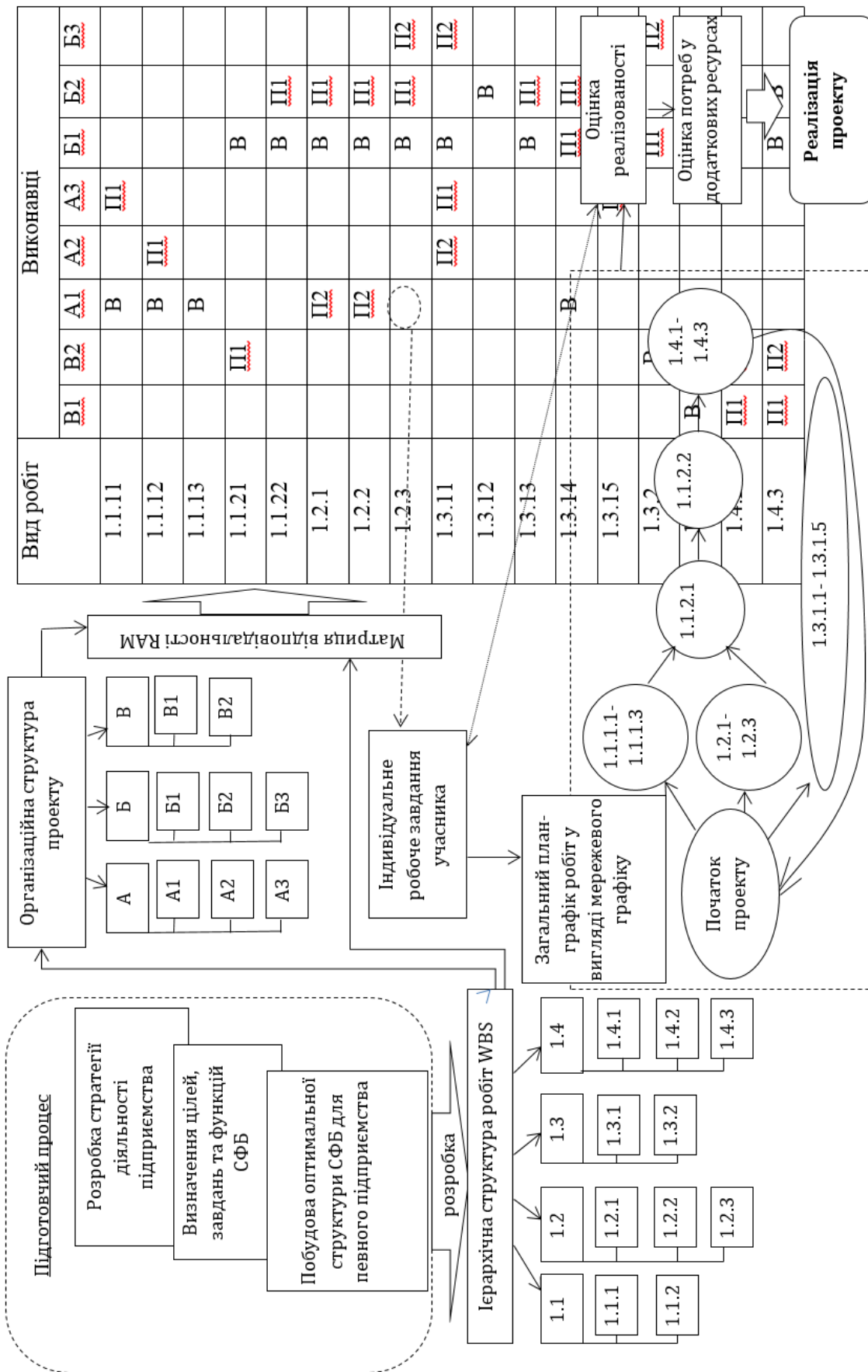


Рис. 3. Процесно-організаційна модель імплементації системи фінансової безпеки в діяльність суб'єкта господарювання

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: ЛігаПрес, 2012. 386 с.
2. Фролов С. М., Козьменко О. В., Бойко А. О. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навчальний посібник. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 332 с.
3. Могиліна Л. А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Суми, 2015. 24 с.
4. Шестов С. М. Особливості підготовки проектів. Севастополь: Севастопольський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації, 2013. 12 с.
5. Деренська Я. М. Управління проектами у схемах. Харків: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2007. 229 с.
6. Швиданенко Г. О., Кузьомко В. М., Норіцина Н. І. Економічна безпека бізнесу. Київ: КНЕУ, 2011. 511 с.
7. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2017. 264 с.
8. Кириченко О. А., Кудря І. В. Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах фінансової кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 22-26.
9. Бондарчук Н. В., Фесенко А. В. Управління системою фінансової безпеки підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 9 (61). С. 237-240.
10. Сусіденко О. В. Формування системи забезпечення фінансової безпеки підприємства : дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-15-10.pdf>.

REFERENCES

1. Vasiltsiv, T., Voloshin, V., Boykevich, O., Karkavchuk, V. (2012). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryyemstv Ukrainy: stratehiya ta mekhanizmy zabezpechennya* [Financial and economic security of Ukrainian enterprises: strategy and mechanisms of support]. Lviv: LigaPres [in Ukrainian].
2. Frolov, S., Kozmenko, O., Boyko, A. and others. (2015). *Upravlinnya finansovoyu bezpekoyu ekonomichnykh sub'yektiv* [Management of financial security of economic entities]. Sumy: DBS "UABS NBU"[in Ukrainian].
3. Mogilina L. A. (2015). *Upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstv v ekonomichniy nestabil'nosti* [Management of financial security of enterprises in economic instability the sciences] (PhD dissertation). Sumy, 2015 [in Ukrainian].
4. Shestov, S. (2013). *Osoblyvosti pidhotovky proektiv: instruktivno-metodychni materialy do praktychnykh zanyat* [Features of project preparation: instructional materials for practical classes]. Sevastopol: Sevastopol Center for Retraining Thai Qualification [in Ukrainian].
5. Derensky, Y. (2007). *Upravlinnya proektamy u skhemakh* [Project Management in Schemes]. Kharkiv: Golden Pages [in Ukrainian].
6. Shvidanenko, G., Kuzomko, V., Noritsina, N. (2011). *Ekonomichna bezpeka biznesu* [Economic security of business]. Kharkiv, K: KNEU [in Ukrainian].
7. Krutova, A. (2017). *Upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstv torhivli v umovakh nevyznachenosti* [Management of financial security of trade enterprises in conditions of uncertainty]. Kharkiv: Publisher Ivanchenko, I. [in Ukrainian].
8. Kyrychenko, O. (2009). *Vdoskonalennya upravlinnya finansovoyu bezpekoyu pidpryyemstv v umovakh finansovoyi kryzy* [Improving the management of financial security of enterprises in the conditions of the financial crisis]. *Investments: practice and experience*, 10, 22—26 [in Ukrainian].
9. Bondarchuk, N. (2018). *Upravlinnya systemoyu finansovoyi bezpeky pidpryyemstva* [Management of the financial security system of the enterprise]. *Young scientist*, 9(61), 237-240.
10. Susidenko, O. (2015). *Formuvannya systemy zabezpechennya finansovoyi bezpeky pidpryyemstva* [Formation of the financial security system of the enterprise]. PhD thesis. Retrieved from <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-15-10.pdf> [in Ukrainian].