

Lisovych, T. Yu. "Planuvannya orhanizatsiinykh zmin na mashynobudivnykh pidpriemstvakh" [Planning of organizational changes at machine-building enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04, 2017.

Morozov, A. N. "Teoretiko-metodologicheskiye osnovy upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami" [Theoretical and methodological bases of management of organizational change]: *avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk*, 2004.

Naipak, D. V. "Upravlinnia orhanizatsiinyh zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpriemstva" [Management of or-

ganizational changes in providing enterprise development]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04. Kharkiv, 2011.

Osovska, H. V., and Osovskiy, O. A. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Kondor, 2006.

Savchenko, O. "Osoblyvosti suchasnoho menedzhmentu vitchyznianskykh orhanizatsii" [Features of modern management of domestic organizations]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 4, no. 10 (2012): 332-335.

Van de Ven, A., and Poole, M. S. "Explaining Development and Change in Organizations". *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3 (1995): 510-540.

УДК 336.6

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

©2018 ЧМИР Т. С.

УДК 336.6

### Чмир Т. С. Використання методів ситуаційного аналізу для діагностики рівня фінансової безпеки підприємства

Головною метою статті є дослідження підходів щодо визначення поняття «діагностика фінансової безпеки підприємства», її мети та завдань; обґрунтування актуальності використання методів ситуаційного аналізу для діагностики рівня фінансової безпеки підприємства в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Запропоновано трактування поняття «діагностика фінансової безпеки підприємства». Визначено мету діагностики фінансової безпеки підприємства, її завдання та принципи здійснення. Обґрунтовано актуальність застосування методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації (методів ситуаційного аналізу: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз) з метою діагностики фінансової безпеки підприємства. Зроблено висновок, що ситуаційний аналіз дозволяє побачити картину реальної ситуації на підприємстві; виявити поточні проблеми та кризи, що загрожують його розвитку, а також можливості, використання яких приведе до позитивного результату; є достовірною базою для розробки заходів захисту суб'єкта підприємницької діяльності від виявлених загроз.

**Ключові слова:** фінансова безпека підприємства, діагностика, методи ситуаційного аналізу, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Чмир Тетяна Сергіївна** – аспірантка, Класичний приватний університет (вул. Жуковського, 70Б, Запоріжжя, 69002, Україна)

**E-mail:** [chmyr1503@i.ua](mailto:chmyr1503@i.ua)

УДК 336.6

### Чмырь Т. С. Использование методов ситуационного анализа для диагностики уровня финансовой безопасности предприятия

Главной целью статьи является исследование подходов к определению понятия «диагностика финансовой безопасности предприятия», её цели и задач; обоснование актуальности использования методов ситуационного анализа для диагностики уровня финансовой безопасности предприятия в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды его функционирования. Предложена трактовка понятия «диагностика финансовой безопасности предприятия». Определены цель диагностики финансовой безопасности предприятия, её задачи и принципы осуществления. Обоснована актуальность применения методов анализа внутренней и внешней среды организации (методов ситуационного анализа: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ) с целью диагностики финансовой безопасности предприятия. Сделан вывод о том, что ситуационный анализ позволяет увидеть картину реальной ситуации на предприятии; выявить текущие проблемы и кризисы, угрожающие его развитию, а также возможности, использование которых приведет к положительному результату; является достоверной базой для разработки мер защиты субъекта предпринимательской деятельности от выявленных угроз.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность предприятия, диагностика, методы ситуационного анализа, SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 10.

**Чмырь Татьяна Сергеевна** – аспирантка, Классический приватный университет (ул. Жуковского, 70Б, Запорожье, 69002, Украина)

**E-mail:** [chmyr1503@i.ua](mailto:chmyr1503@i.ua)

UDC 336.6

### Chmyr T. S. Using the Situational Analysis Methods to Diagnose the Level of Financial Security of Enterprise

The article is aimed at studying the approaches to defining the concept of «diagnostics of financial security of enterprise», its goals and objectives; substantiating the relevance of using the situational analysis methods for diagnostics of level of financial security of enterprise in conditions of constant change of factors of external and internal environment in terms of the enterprise's functioning. An interpretation of the concept of «diagnostics of financial security of enterprise» is suggested. The purpose of diagnostics of financial security of enterprise, also its tasks and principles of implementation are defined. Relevance of application of methods of analysis of internal and external environment of organization (methods of situational Analysis: SWOT-Analysis, SNW-analysis, PEST-analysis) for the purposes of diagnostics of financial security of enterprise is substantiated. It is concluded that situational analysis allows to see a picture of the real situation at enterprise; identifies current problems and crises that threaten its development together with the opportunities, using of which would lead to a positive outcome; is a reliable basis for development of measures of protection of business entity from the identified threats.

**Keywords:** financial security of enterprise, diagnostics, methods of situational analysis, SWOT-analysis, SNW-analysis, PEST-analysis.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Chmyr Tetiana S.** – Postgraduate Student, Classic Private University (70B Zhukovskoho Str., Zaporizhzhia, 69002, Ukraine)

**E-mail:** [chmyr1503@i.ua](mailto:chmyr1503@i.ua)

Сьогодні більшість вітчизняних суб'єктів господарювання функціонує в умовах нестабільної економіки, коли спостерігається вплив безлічі негативних факторів як на макро-, так і на мікросередовище підприємства. У такій ситуації головним завданням управлінського персоналу суб'єкта підприємництва є забезпечення належного рівня фінансової безпеки, оскільки саме від цього залежить майбутнє підприємства: його розвиток і фінансова стабільність або банкрутство та ліквідація.

Важливою складовою частиною системи забезпечення фінансової безпеки підприємства є фінансова діагностика, адже від достовірної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання залежить формування правильних висновків та прийняття адекватних управлінських рішень.

При діагностиці рівня фінансової безпеки підприємства використовуються два підходи: якісні та кількісні методи. Але головна проблема полягає в тому, що більшість зазначених методів розроблена західними науковцями, що ускладнює можливість їх застосування для вітчизняних підприємств. При використанні західних кількісних методів проблемною є орієнтація розрахованих коефіцієнтів на закріплені нормативи, адже вони розроблялися для країн з розвинутою економікою. Що стосується якісних методів, то при їх застосуванні до українських підприємств необхідно уточнення ряду критеріїв та коригування оцінок.

Отже, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розгляду методів ситуаційного аналізу як засобів діагностики рівня фінансової безпеки підприємства, які дозволяють здійснити аналіз та оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство.

Науковий підхід до визначення сутності діагностики фінансового стану підприємства, підходів до її здійснення розглядається у працях таких науковців, як В. В. Лук'янова, А. О. Єпіфанов, О. О. Гетьман, Ю. С. Копчак, О. А. Сметанюк, В. П. Москаленко, О. А. Пластун, С. В. Приймак, С. С. Черниш та ін. Якісним же методам аналізу присвячені роботи Дж. Аргенті, В. В. Ковальова та інших.

Головною метою статті є дослідження підходів до визначення поняття «діагностика фінансової безпеки підприємства», зазначення її мети та завдань, обґрунтування актуальності використання методів ситуаційного аналізу для діагностики рівня фінансової безпеки підприємства в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування.

Однією із ключових складових системи фінансової безпеки підприємства є підсистема діагностики, оскільки саме від її ефективності залежать результативність всієї системи.

У широкому сенсі під терміном «діагностика» прийнято розуміти ідентифікацію стану об'єкта в цілому або окремих його елементів за допомогою

комплексу дослідницьких процедур, мета яких – виявлення слабких ланок і вузьких місць [1].

Огляд наукової економічної літератури дає змогу зробити висновок про відсутність трактування поняття «діагностика фінансової безпеки підприємства», у більшості вітчизняних наукових працях розглядаються лише окремі аспекти діагностики.

О. Л. Пластун під «діагностикою» розуміє певний набір методичних розробок, який дозволяє на ранніх стадіях визначити кризові ситуації, оцінити ступінь загрози для суб'єкта підприємництва та фактори, що їх викликали [5].

У навчальному посібнику «Економічна діагностика» Н. І. Сарай дає таке визначення фінансовій діагностиці: це «метод пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності» [7, с. 111].

Отже, в загальному випадку, під діагностикою фінансової безпеки підприємства можна розуміти сукупність підходів та методик, що дозволяють оцінити та проаналізувати фінансовий стан суб'єкта підприємницької діяльності, виявити негативні фактори, що впливають на його фінансову безпеку, а також розробити заходи, спрямовані на усунення негативних явищ і визначення можливих заходів покращення стану підприємства.

Метою діагностики фінансового стану підприємства є своєчасне надання інформації про можливі проблеми в роботі підприємства та оцінка динаміки розвитку підприємства й пошук резервів підвищення рентабельності виробництва та зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства та виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами [10].

При здійсненні діагностики рівня фінансової безпеки підприємства можна скористатися загальновідомими методами фінансового аналізу – якісними та кількісними. Якісні методи базуються на використанні експертних оцінок під час визначення певних параметрів. Кількісні методи передбачають розрахунок конкретних показників із подальшим оцінюванням і тлумаченням отриманих значень [3, с. 262].

Для діагностики рівня фінансової безпеки в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарсько-бізнесової діяльності актуальним є застосування якісних методів прогнозування, зокрема методів ситуаційного аналізу.

Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації (методів ситуаційного аналізу), основними з яких є: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз.

SWOT-аналіз – це метод ситуаційного аналізу, який дає змогу виявити та оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ймовірні загрози та можливості, що постають перед ним.

При діагностиці оцінки рівня фінансової безпеки підприємства фактори впливу на діяльність підприємства групуються в чотири блоки:

– S (*Strengths*) – сильні сторони діяльності підприємства – це переваги, що надають додаткові можливості для функціонування та розвитку суб'єкта підприємницької діяльності;

– W (*Weaknesses*) – слабкі сторони діяльності підприємства – це недоліки, які можуть призвести підприємство до кризової ситуації;

– O (*Opportunities*) – можливості підприємства – це чинники, які підприємство може використовувати для отримання переваг;

– T (*Threats*) – загрози для підприємства – це чинники, вплив яких може погіршити стан суб'єкта підприємницької діяльності [2].

Для проведення SWOT-аналізу необхідними є:

1. Визначення основного напрямку розвитку підприємства, тобто його місії.

2. Оцінка реальних можливостей підприємства та ринкової ситуації з метою визначення можливості руху в зазначеному напрямку розвитку.

3. Встановлення стратегічної цілі перед підприємством, враховуючи його реальні можливості [2].

SWOT-аналіз здійснюється в кілька етапів.

**Н**а першому етапі потрібно визначити сильні та слабкі сторони підприємства за допомогою складання переліку параметрів, за яким буде оцінюватися підприємство. Після цього потрібно віднести кожний параметр до сильної або слабкої сторони підприємства. Далі з усього переліку параметрів необхідно вибрати найбільш важливі сильні та слабкі сторони підприємства для занесення їх в матрицю SWOT-аналізу (рис. 1).

На другому етапі SWOT-аналізу потрібно оцінити ситуацію на ринку, яка дозволить побачити можливості та загрози підприємства. Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства із занесенням найбільш важливих можливостей і загроз у матрицю SWOT-аналізу.

На третьому етапі необхідно зіставити сильні та слабкі сторони аналізованого підприємства з мож-

ливостями і загрозами ринку для прийняття рішень щодо подальшого розвитку бізнесу [4].

Заповнена матриця SWOT-аналізу дає змогу зробити висновок про перспективні напрями успішного розвитку підприємства та основні проблеми, що можуть стати перешкодою для досягнення цієї мети.

Здійснення SWOT-аналізу можливо як для підприємства в цілому, так і для окремих видів його бізнес-діяльності. Але при проведенні SWOT-аналізу потрібно враховувати, що один і той самий фактор для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю [2].

До основних переваг SWOT-аналізу можна віднести:

- ✦ надання систематизованої інформації щодо внутрішніх та зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг, діагностику ринку тощо;
- ✦ можливість застосування методу в найрізноманітніших сферах економіки та управління та його адаптації до об'єкта дослідження будь-якого рівня (продукт, підприємство та ін.);
- ✦ складання індивідуального переліку аналізованих елементів залежно від поставлених цілей.

Недоліками даного аналізу є:

- ✦ проблематичність використання зарубіжної методики проведення SWOT-аналізу для вітчизняних підприємств, оскільки підприємницька діяльність в Україні має свою специфіку і відрізняється від західних країн;
- ✦ визначення загальних цілей, а не конкретних заходів для їх досягнення;
- ✦ суб'єктивізм методу та залежність його результатів від рівня компетенції та професіоналізму аналітика;
- ✦ висока затратність проведення якісного SWOT-аналізу при залученні достатньо великої кількості фахівців з відповідних галузей;
- ✦ необхідність залучення великих масивів інформації для реалізації SWOT-аналізу, що, своєю чергою, вимагає значних зусиль і витрат.

SNW-аналіз – це розширена або вдосконалена форма SWOT-аналізу, метою якого є: визначення

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1	1
		2	2
	Слабкі сторони	1	Стан фінансової загрози <u>Стратегія</u>
		2	Стан фінансової небезпеки <u>Стратегія</u>

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

найбільш сильних сторін та їх удосконалення, визначення слабких сторін для їх ліквідування, а також визначення нейтральної, або усередненої, оцінки певних елементів на підприємстві, яка відповідає, як правило, середньогалузевим значенням оцінки того чи іншого фактора по аналогічних підприємствах. SNW-аналіз використовується для більш глибокого аналізу внутрішнього середовища підприємства, як правило, після проведення SWOT-аналізу.

При використанні SNW-аналізу досліджувані фактори внутрішнього середовища підприємства оцінюються за трьома значеннями:

S – сильна позиція (*strength position*);

N – нейтральна позиція (*neutral position*);

W – слабка позиція (*weakness position*).

Даний метод дозволяє не тільки визначити точний стан організації, але й порівняти цей стан із середньоринковими показниками, визначивши рівень розвитку організації порівняно з конкурентами та партнерами.

Існує безліч варіантів оцінюваних параметрів. Перелік критеріїв оцінки внутрішнього середовища має бути унікальним, оскільки в кожній галузі та на кожному конкретному підприємстві є свій унікальний мікроклімат і особливості виробничо-господарської діяльності, які необхідно враховувати окремо в кожному конкретному випадку.

Проведення SNW-аналізу включає п'ять аспектів:

1) *маркетинговий аспект* включає процеси, пов'язані з реалізацією продукції, та передбачає оцінку таких компонентів: асортимент та якість товарів/послуг, популярність марки, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу тощо;

2) *фінансовий аспект* охоплює процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання та руху грошових коштів в організації та передбачає оцінку таких компонентів: витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу тощо;

3) *організаційний аспект* включає комунікаційні процеси та організаційні структури та передбачає оцінювання рівня кваліфікації співробітників, їхньої зацікавленості в розвитку підприємства, наявності взаємодії між відділами підприємства тощо;

4) *кадровий аспект* охоплює процеси, пов'язані зі взаємодією менеджерів і робітників, а також наймом, навчанням і просуванням кадрів і передбачає оцінку результатів праці та стимулювання, відносин між працівниками тощо;

5) *виробничий аспект* включає процеси, пов'язані із виготовленням продукції, її постачанням і веденням складського господарства, обслуговуван-

ням технологічного парку, здійсненням досліджень і розробок і передбачає оцінку таких компонентів: виробничі потужності, якість і ступінь спрацювання устаткування, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів постачання сировини й матеріалів тощо [8].

Окремим, шостим аспектом, можна виділити *інноваційний*, який включає оцінку частоти впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки окупності засобів, вкладених у розробку новинок, тощо.

Проведення SNW-аналізу передбачає такі етапи:

**I етап** – визначення сильних і слабких сторін підприємства. Даний аналіз представляє собою заповнення таблиці, де кожному параметру аналізованого аспекту потрібно присвоїти відповідне значення – S, W або N (сильне, слабе або нейтральне).

**II етап** – складання списку із сильних і слабких сторін підприємства з оцінкою чинників.

**III етап** – визначення тих слабких сторін, які можна «перетворити» в сильні або хоча б нейтральні [9]. Після складання і ранжування списку необхідно виписати кроки по переведенню слабких і нейтральних сторін у сильні. За результатами такого аналізу по кожній конкретній позиції внутрішнього середовища приймаються відповідні попередні стратегічні рішення.

Підсумком SNW-аналізу є формування профілю позицій підприємства в регіоні. Отже, за допомогою спеціальних програм можна здійснити зіставлення отриманих показників зі стратегією підприємства та визначити подальшу спрямованість діяльності.

Ефективність даного аналізу прямо залежить від таких факторів: сформований перелік параметрів оцінки (повнота охоплення досліджуваного аспекту); точність оцінки нейтральної позиції та компетентність фахівців, що проводять аналіз.

*Перевагою* даного методу є простота у виконанні, урахування найбільшої кількості факторів та специфічних особливостей діяльності організації.

Основними *недоліками* SNW-аналізу є: суб'єктивність методу; необхідність доброго знання всіх особливостей діяльності організації та проблематичність застосування для малого бізнесу.

На макrorівні сконцентрований PEST-аналіз, головною метою якого є виявлення загроз підприємству з боку зовнішнього середовища та пошук можливостей, які надає йому це середовище. За допомогою даного аналізу можна здійснити оцінку ступеня впливу кожного фактора-загрози, реальності кожної можливості та їх градацію за важливістю.

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення таких аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії:

- ✦ політико-правових (*political-legal*) – представлені органами державної влади та нормативно-правовими актами;
- ✦ економічних (*economic*) – визначаються рівнем та особливостями ринкового механізму;
- ✦ соціокультурних (*socio-cultural*) – являють собою комплекс соціальних явищ і процесів;
- ✦ технологічних (*technological*) – представлені факторами науково-технічного прогресу в галузі виробництва, матеріалів і продукції.

Основні положення PEST-аналізу:

- ✦ аналіз кожного з чотирьох аспектів зовнішнього середовища повинен бути досить системним, оскільки всі зазначені фактори тісно взаємозалежні та взаємопов'язані між собою;
- ✦ зазначений перелік компонентів зовнішнього середовища є загальним прикладом, кількість факторів може значно змінюватися залежно від певної ситуації, регіону, галузі, країни тощо;
- ✦ PEST-аналіз не є загальним для всіх організацій, адже для кожної з них існує свій особливий набір ключових факторів.

PEST-аналіз проводиться у декілька етапів:

1. Складається перелік чинників за кожним аналізованим аспектом зовнішнього середовища.

2. Аналізується та визначається стан кожного чинника та рівень його впливу на діяльність підприємства (негативний або позитивний). Характер впливу кожного фактора на діяльність підприємства оцінюється за шкалою від -5 (вкрай негативний вплив) до +5 (вкрай позитивний вплив).

3. Визначається сумарний вплив на підприємство всіх чинників зовнішнього середовища з урахуванням рівня їх впливу. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

4. Розроблюється план заходів у відповідь (можливі дії підприємства із запобігання або ослаблення негативних чинників і використання можливостей позитивних чинників) [6, с. 27–29].

Результати аналізу можуть бути представлені у вигляді таблиці або чотирипольної матриці.

PEST-аналіз має як свої переваги, так і недоліки. До *переваг* даного аналізу можна віднести: наочність, простоту в освоєнні та застосуванні; забезпечення цілісної картини та детальний аналіз зовнішнього оточення; визначення позицій підприємства, перспектив розвитку та можливостей для бізнесу та використання їх в повному обсязі.

Основними *недоліками* методу є: доступ до якісних зовнішніх джерел даних може бути трудомістким і дорогим; неточність в результатах аналізу при охопленні великого обсягу даних; необхідність проведення даного аналізу на регулярній основі для забезпечення його ефективності.

## ВИСНОВКИ

В умовах сучасної нестабільної економіки постійно відбуваються динамічні процеси змін, деякі з них відкривають нові можливості для підприємств, інші – створюють додаткові труднощі. З метою забезпечення успішного функціонування суб'єкта підприємницької діяльності в довготерміновому періоді головне завдання управлінського персоналу має полягати у виявленні майбутніх загроз і можливостей, пов'язаних зі станом зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства. Для вирішення цієї проблеми доцільним є застосування методів ситуаційного аналізу, які мають на меті комплексні дослідження організації та оцінку правильності прийнятого рішення. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Выборова Е. Н.** Финансовая диагностика на уровне субъекта хозяйствования (К постановке вопроса). *Проблемы современной экономики*. 2004. № 3. URL: <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=488>
2. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 272 с. URL: [http://pidruchniki.com/1120061154033/menedzhment/strategichne\\_upravlinnya](http://pidruchniki.com/1120061154033/menedzhment/strategichne_upravlinnya)
3. **Жарій Я. В., Дубина М. В.** Експрес-діагностика рівня фінансової безпеки комерційного банку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Фінансові ресурси: проблеми формування та використання*. 2012. № 4. С. 259–268.
4. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. / В. В. Липчук, І. Г. Яців, Б. М. Гошко та ін. Київ : Академвидав, 2008. 214 с.
5. **Пластун О. Л.** Якісні методи діагностики в системі фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Вісник Української академії банківської справи*. 2007. № 1. С. 43–47. URL: <http://zavantag.com/docs/483/index-61729-1.html?page=8>
6. **Посилкіна О. В., Світлична К. С.** Економічна діагностика : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2014. 333 с.
7. **Сарай Н. І.** Економічна діагностика : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 165 с.
8. **Казакова Н. А.** Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры. М. : Юрайт, 2014. 500 с. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/BE535204-948D-434D-8526-06C956A6EAE0/sovremenny-strategicheskij-analiz#page/25>
9. **Мищенко А. П.** Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 335 с.
10. **Черненко В. А., Шведова Н. Ю.** Антикризисное управление : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2017. С. 409. URL: <https://biblio-online.ru/book/15D96106-35B9-407B-9892-84C1F33E715A/antikrizisnoe-upravlenie>

**Науковий керівник – Ткач А. А.**, доктор економічних наук, професор, академік АЕНУ, завідувач кафедри фінансів і обліку Мелітопольського інституту державного та муніципального управління «Класичного приватного університету»

## REFERENCES

Chernenko, V. A., and Shvedova, N. Yu. "Antikrizisnoye upravleniye" [Crisis management]. <https://biblio-online.ru/book/15D96106-35B9-407B-9892-84C1F33E715A/antikrizisnoe-upravlenie>

Dykan, V. L. et al. "Stratehichne upravlinnia" [Strategic management]. [http://pidruchniki.com/1120061154033/menedzhment/strategichne\\_upravlinnya](http://pidruchniki.com/1120061154033/menedzhment/strategichne_upravlinnya)

Kazakova, N. A. "Sovremenny strategicheskiy analiz" [Modern strategic analysis]. <https://biblio-online.ru/viewer/BE535204-948D-434D-8526-06C956A6EAE0/sovremenny-strategicheskiy-analiz#page/25>

Lypchuk, V. V. et al. *Marketynhovyi analiz* [Marketing analysis]. Kyiv: Akademydav, 2008.

Mishchenko, A. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2004.

Plastun, O. L. "Yakisni metody diahnostryky v systemi finansovoi bezpeky subiektiv pidpriemnytstva" [Qualitative

methods of diagnostics in the system of financial security of subjects of entrepreneurship]. *Visnyk Ukrainskoi akademii bankivskoi spravy*. 2007. <http://zavantag.com/docs/483/index-61729-1.html?page=8>

Posylkina, O. V., and Svitlychna, K. S. *Ekonomichna diahnostryka* [Economic diagnostics]. Kharkiv: Vyd-vo NFaU, 2014.

Sarai, N. I. *Ekonomichna diahnostryka* [Economic diagnostics]. Ternopil: TNEU, 2015.

Vyborova, Ye. N. "Finansovaya diagnostika na urovne subekta khozyaystvovaniya (K postanovke voprosa)" [Financial diagnostics at the level of a business entity (To the formulation of the question)]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 2004. <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=488>

Zharii, Ya. V., and Dubyna, M. V. "Ekspres-diahnostryka rivnia finansovoi bezpeky komertsiiinoho banku" [Express-diagnostics of the level of financial security of a commercial bank]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriiia : Finansovi resursy: problemy formuvannia ta vykorystannia*, no. 4 (2012): 259-268.