

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВ FEATURES OF FORMATION OF STRATEGY OF BANK'S ECONOMIC SECURITY

У статті розглянуто теоретичний та прикладний аспекти формування стратегії економічної безпеки банків. Доведено, що стратегія економічної безпеки банків є складовою частиною базової стратегії розвитку банківського бізнесу, яка забезпечує у довгостроковому періоді захист від небезпек, загроз, ризиків його ведення в розрізі ключових складових частин та гарантує реалізацію концепції їх діяльності. Запропоновано концептуальні засади формування та реалізації стратегії економічної безпеки банків, які спрямовані на реалізацію визначених стратегічних цільових орієнтирів. Конкретизовано шляхи вдосконалення стратегування, обґрунтовано доцільність впровадження стратегій, спрямованих на розвиток оборонного чи наступального характеру. Доведено, що стратегія економічної безпеки у часовому просторі є динамічною та перспективною, за призначенням – функціональною, спрямованою на реалізацію загальної стратегічної концепції розвитку банків з мінімізацією впливу потенційних ризиків, загроз та небезпек.

Ключові слова: стратегія, концепція, економічна безпека банків, ризики, загрози, небезпеки.

В статье рассмотрены теоретический и прикладной аспекты формирования

стратегии экономической безопасности банков. Доведено, что стратегия экономической безопасности банков является составляющей базовой стратегии развития банковского бизнеса, которая обеспечивает в долгосрочном периоде защиту от опасностей, угроз, рисков его ведения в разрезе ключевых составляющих и гарантирует реализацию концепции их деятельности. Предложены концептуальные основы формирования и реализации стратегии экономической безопасности банков, которые направлены на реализацию определенных стратегических целевых ориентиров. Конкретизованы пути совершенствования стратегирования, обоснована целесообразность внедрения стратегий направленных на развитие оборонного или наступательного характера. Доказано, что стратегия экономической безопасности во временном пространстве является динамичной и перспективной, по назначению – функциональной, направленной на реализацию общей стратегической концепции развития банков с минимизацией влияния потенциальных рисков, угроз и опасностей.

Ключевые слова: стратегия, концепция, экономическая безопасность банков, риски, угрозы, опасности.

УДК 334.012.34

<https://doi.org/10.32843/bses.53-4>

Журибіда Н.Р.

аспірант кафедри
фінансово-економічної безпеки
та банківського бізнесу
Львівський торговельно-економічний
університет

Zhuribida Natalia

Lviv University of Trade and Economics

The article discusses the theoretical and applied aspects of the formation of the strategy of bank's economic security. The strategy is a concept that reflects the target and systemic approaches and presents development guidelines which based on existing capacity, strategic alternatives and appropriate principles of implementation. The strategy of bank's economic security is a component of the main (basic) strategy of banking business development, which provides long-term protection against dangers, threats, and risks in terms of key components and guarantees the implementation of the concept of their activities. The author proposes the following stages of strategy development: definition of conceptual bases of banks' activity in strategic dimension, analysis and forecast of threats of mega-, macro-, meso and micro levels, substantiation of place and goals of economic security strategy within basic (basic) concept of banks development, complex level assessment of economic security of banks, substantiation of strategy of economic security of banks, choice of strategies and assessment of strategic alternatives, formation of tools for implementation of strategies of economic security of banks, real tion strategy for the economic security of banks, monitoring and control. Conceptual bases of formation and realization of strategy of economic safety of banks are offered, which are directed on realization of a triad of strategic targets, such as: 1) the long-term plan of development of resource potential of banks and guarantee of safety of all components forming it; 2) ensuring strategic corporate and personal security; 3) focus on innovative and sustainable development of guaranteeing economic security in all promising areas of banking, timely response to potential challenges, threats and dangers. Ways to improve strategy are proposed and the expediency of implementing strategies aimed at development, defense or offensive nature is substantiated. The strategy of economic security in time is dynamic and promising; by purpose - functional, aimed at implementing the overall strategic concept of banking development with minimizing the impact of potential risks, threats and dangers.

Key words: strategy, concept, economic security of banks, risks, threats, dangers.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення функціонування банків України характеризується неокризисними проявами в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності, а також зниженням рівня економічної безпеки у сфері трансформаційної, ресурсоформуючої, результативної, інноваційної, інформаційної, кадрової та інших складових частин. Банки України за рівнем економічної безпеки є диференційованими, більшість перебуває в задовільному та критичному станах. Це зумовлює необхідність застосування дієвого інструментарію управління, який базується на стратегуванні, інноваційності та безпекоорієнтованих засадах, тому формування концептуальних засад стратегії економічної безпеки банків є актуальною науковою й прикладною проблемою, яка вимагає конкретиза-

ції з позицій розкриття сутності стратегій безпеки, порядку формування та реалізації, контролю, моніторингу й коригування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні підходи до формування систем економічної безпеки банків розкриті в науковому доробку таких відомих вітчизняних та закордонних учених, як О. Васильчишин, О. Копилук, О. Музичка, І. Смолейчук, А. Суглобов, В. Светлова, Н. Тисячнікова, Ю. Юденков, І. Гармаш, В. Покрушинський, А. Лісняк, О. Гавриш, Г. Черняк, В. Гамза, І. Ткачук. Відзначаючи вагомість та прикладну цінність досліджень цих науковців, зазначаємо, що концепція стратегії економічної безпеки банків як перспективний, довгостроковий напрям розвитку й засаднича основа ідентифікації потен-

ційних ризиків, загроз і небезпек вимагає подальшого вдосконалення та конкретизації в контексті систематизації альтернативних стратегій безпеки, підходів до формування й реалізації.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування концептуального підходу до формування стратегії економічної безпеки банків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Варто зауважити, що в умовах сьогодення відсутні одностайні позиції щодо формування стратегій забезпечення економічної безпеки банків та концептуальних напрямів їх реалізації на всіх рівнях управління банківською системою. Зокрема, Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері, затверджена КМУ від 15 серпня 2012 р. за № 569-р, визначила, що безпека у банківській сфері повинна переорієнтуватись на державну політику, яка має бути спрямована на вжиття заходів, які сприяють формуванню власної ресурсної бази та переорієнтації банківської системи на внутрішні ринки фінансових ресурсів. Такий підхід насамперед забезпечить вирішення питання задоволення попиту реального сектору економіки на кредитні ресурси [1]. Отже, цей документ засвідчує дві основні тези: по-перше, безпека банків залишається важливим напрямом державного регулювання фінансової системи, по-друге, ресурсорієнтований підхід до забезпечення безпеки банків визначений цією Концепцією як база подальшого розвитку економіки країни.

Необхідно відзначити існування різноманітних точок зору на зміст концепції та стратегії економічної безпеки банків в напрямі їх сутності, конвергенції, перспективної спрямованості, функціональності тощо.

О. Васильчишин у монографічному дослідженні констатувала, що концепція – це цілісне бачення принципів, методів, інструментів, моделей і систем управління, а також їх взаємозв'язків, за допомогою яких досягаються тактичні та стратегічні цілі управління. Така деталізація концепції цінна з позицій комплексності, інструментальних параметрів та цільових орієнтирів [2].

За твердженням А. Суглобова, В. Светлової, під концепцією економічної безпеки кредитних організацій розуміють сукупність інформаційних потоків, які формуються в процесі роботи кредитних організацій, спрямовані на виконання функцій їх ефективного управління задля підвищення конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках країни, які відповідають стандартам економічної безпеки [3, с. 20]. Така позиція авторів є обмеженою лише інформаційною складовою частиною, тоді як інші залишилися поза увагою.

На нашу думку, найважливішою передумовою гарантування економічної безпеки банків є стратегія, тобто обґрунтована й розроблена концепція,

яка відображає цільовий та системний підходи, а також представляє орієнтири розвитку з базуванням на наявному потенціалі, стратегічних альтернативах та відповідних засадах реалізації.

На думку Ю. Тисячнікової та Ю. Юдінкова, стратегія банку – це концептуальна основа його діяльності, яка визначає пріоритетні цілі, завдання та шляхи їх досягнення [4], тобто вчені підтверджують, що стратегія – це довгострокова концепція розвитку установ.

Існує точка зору, що стратегія забезпечення безпеки – це сукупність довгострокових цілей та управлінських підходів, реалізація яких забезпечить захист кредитно-фінансових організацій від потенційних загроз розголошення комерційної та банківської таємниці, а також нанесення їй будь-яких інших форм збитків майнового й немайнового характеру.

Прикладне значення має підхід, який відображає превентивний та реактивний методи управління економічною безпекою банків і базується на антикризовому потенціалі та потенціалі зростання установ. Зокрема, І. Гармаш підкреслює, що залежно від складу та специфіки загроз необхідно розробляти стратегію економічної безпеки, яка може бути орієнтована як на подолання наслідків наявних загроз і банківських ризиків, так і на їх попередження, тобто стратегія може містити елементи попереджувального, превентивного характеру, а може бути побудована на позиції переборення подій, які вже наступили [5]. Автор підтримує позицію щодо розроблення стратегії в напрямі конкретизації умов безпеки у сферах фінансів, персоналу, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Польський дослідник В. Покрушинський стверджує, що стратегія безпеки є способом створення та застосування ефективних систем реагування на будь-які загрози у досягненні довгострокових цілей [6]. Отже, врахування реальних та потенційних загроз у розробленні стратегії є базовим.

На нашу думку, стратегія економічної безпеки банків є складовою частиною основної (базової) стратегії розвитку банківського бізнесу, яка забезпечує у довгостроковому періоді захист від небезпек, загроз, ризиків його ведення в розрізі ключових складових частин та гарантує реалізацію концепції їх діяльності.

Етапи формування й реалізації стратегії економічної безпеки банків наведено на рис. 1.

1) Визначення концептуальних засад діяльності банків у стратегічному вимірі – це філософія подальшого розвитку банківської діяльності з орієнтацією на підвищення ринкових та конкурентних переваг і фіксацією перспективних напрямів діяльності та безпеки ведення операційної діяльності, захисту інтересів акціонерів, корпоративних клієнтів, персоналу, інформаційних технологій.

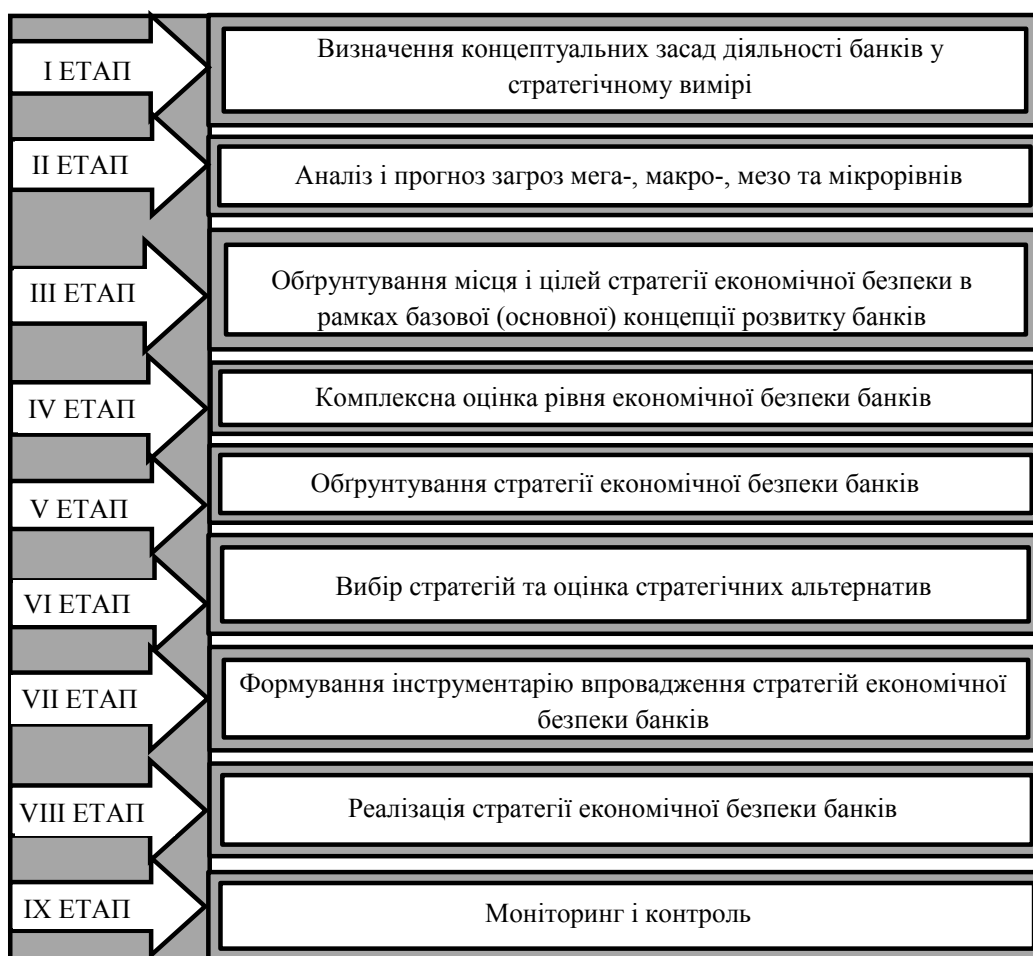


Рис. 1. Концептуальні засади формування та реалізації стратегії економічної безпеки банків

Джерело: авторська розробка

2) Аналіз і прогноз загроз мега-, макро-, мезо- та мікрорівнів передбачає процедуру ідентифікації наявних загроз та їх впливу на розвиток банківського бізнесу в перспективі, а також потенційність небезпек у формуванні та реалізації стратегій безпеки.

3) Обґрунтування місця і цілей стратегії економічної безпеки в рамках базової (основної) концепції розвитку банку. Досягнення перспективних цілей розвитку передбачає стратегування у розробленні економічної безпеки. Погоджуємося з твердженням А. Лісняка про те, що стратегічність передбачає виявлення можливостей забезпечення сталості системи в довгостроковій перспективі, прогнозування інваріантності її розвитку в інваріантному середовищі, пошук альтернативних шляхів прийняття рішень, що приводитимуть до єдиного, найбільш оптимального в цих умовах стану підприємства [7, с. 73].

В процесі розроблення стратегії економічної безпеки доцільно трансформувати поточні цілі у перспективному ракурсі та розробити напрями гарантування й функціонування систем безпеки на довготермінових засадах.

Цільовими орієнтирами стратегії безпеки є такі:

– довгостроковий план розвитку ресурсного потенціалу банків та гарантування безпеки усіх складових частин, що його формують;

– забезпечення стратегічної корпоративної та особистісної безпеки;

– орієнтація на інноваційний, сталий розвиток гарантування економічної безпеки у всіх перспективних напрямках банківської діяльності, своєчасне реагування на потенційні виклики, загрози й небезпеки.

Отже, стратегія економічної безпеки – це складова частина загального стратегічного плану розвитку банків, що повинна базуватись на досягнутому рівні та забезпечувати перспективність ведення банківського бізнесу, гарантувати досягнення надійності, фінансової стійкості, зростання вартості, ефективність, мінімізацію впливу ризиків і загроз.

Стратегія безпеки – це пріоритети щодо безпечного функціонування банків у ключових сферах, а саме ресурсній, активоформуючій, ризикоформуючій, стабілізаційно-функціональній та результативній.

У напрямі ресурсної складової частини безпеки необхідно визначити довгостроковий план потенційного ресурсного потенціалу та капіталутво-

рення й обґрунтувати стратегії мобілізації ресурсів, їх стабільність, оптимальність формування й можливості розширення в умовах гарантування безпеки вкладів і капіталу акціонерів. Вибір оптимальної ресурсної стратегії – це запорука реалізації концептуальних стратегічних планів розвитку банків.

Активоформуєча складова частина безпеки передбачає розроблення стратегій, спрямованих на раціональність розміщення перспективного ресурсного потенціалу, балансування активів і пасивів з урахуванням очікуваної дохідності та ризиків. Формування стратегій безпеки у цьому напрямі має ґрунтуватись на кількісній оцінці якості активів та прогнозах ризиків, які супроводжують активні банківські операції.

Ризикоформуєча складова частина безпеки – це кількісна та якісна оцінка наявних ризиків ведення банківського бізнесу, їх впливу на рівень безпеки, екстраполяція на перспективу з урахуванням довгострокових цілей.

Стабілізаційно-функціональна складова частина – це врахування у розробленні стратегії безпеки загроз зовнішнього середовища, його впливу на безпеку банків та можливих наслідків щодо реалізації довгострокових планів розвитку.

Результативна складова частина – це визначення потенційних доходів, витрат, прибутків (збитків), оцінювання загроз і небезпек, які очікуються в ході реалізації стратегічних планів розвитку та їх впливу на комерційну основу діяльності банків.

Розвиток системи економічної безпеки банків спрямований на забезпечення стабілізації та виявлення потенційних ризиків, загроз та небезпек, подолання яких вимагатиме інноваційних змін і новітніх підходів в організаційному, нормативному, техніко-економічному забезпеченні функціонування систем безпеки.

4) Комплексна оцінка рівня економічної безпеки банків передбачає визначення її рівня, який може бути високим, задовільним, низьким, критичним на основі диференціації залежно від кількісного значення інтегрального показника.

5) Обґрунтування стратегії економічної безпеки банків (стратегія превентивної безпеки, стратегія пасивної участі, стратегія запобігання потенційним загрозам, стратегія адекватної відповіді, стратегія інноваційних змін, стратегія випереджувальної протидії). За дослідженнями А. Лісняка, стратегії забезпечення фінансової безпеки систематизовані за такими видами, як зростання, вибірково посилююча стратегія, пристосувальна, трансформаційна, комплексно забезпечувальна [7].

О. Гавриш та Г. Черняк стратегії забезпечення економічної безпеки розділили на 2 групи, а саме стратегію підтримання економічної безпеки (нівелювання наявних загроз, превенція загрозам, компенсація збитку); стратегію відновлення економічної безпеки (збільшення прибутків, зниження витрат,

продаж активів, комплексна стратегія відновлення) [8, с. 145]. Такий підхід певною мірою є спрощеним, оскільки запропоновані стратегії не відображають специфіку безпеки банківської діяльності та основних складових частин, що її формують.

О. Роженко розробила концептуальний підхід до формування стратегії економічної безпеки з виділенням 4 її видів, таких як виживання, існування, обмежене зростання, зростання. Така позиція автора ґрунтується на 2 концепціях, а саме протистояння загрозам та безпеки як форми розвитку [9, с. 54].

Варто зазначити, що стратегія економічної безпеки у часовому просторі є динамічною та перспективною; за призначенням – функціональною, спрямованою на реалізацію загальної стратегічної концепції розвитку банків з мінімізацією впливу потенційних ризиків, загроз та небезпек; залежно від рівня безпеки та характеру прояву – наступальною, захисною, спрямованою на розвиток тощо.

Пропонуємо вдосконалити наявні підходи шляхом впровадження в діяльність банків низки стратегій безпеки наступального, оборонного та комбінованого характеру, таких як стратегія активного розвитку, традиційна стратегія збереження стабілізації, стратегія превентивного захисту, стратегія реактивного реагування, захисна, антикризова, які дають змогу реалізувати безпекоорієнтований підхід у стратегічному управлінні банками.

6) Вибір стратегій та оцінка стратегічних альтернатив. Вибір стратегій повинен ґрунтуватись на наявному рівні економічної безпеки, ризиків, загроз, небезпек зовнішнього й внутрішнього середовища. Стратегічні альтернативи – це дієвий механізм реалізації довгострокової стратегії економічної безпеки, який базується на гарантуванні безпеки основних складових частин, можливостях прогнозування та розвитку подій в рамках оптимістичних чи песимістичних сценаріїв. Вважаємо, що концептуальна мета забезпечення економічної безпеки банків має реалізовуватись через оцінювання альтернативних стратегій, які конкретизують цільові орієнтири та загрози функціонування в умовах реально визначеного й оціненого рівня економічної безпеки. Альтернативні стратегічні рішення в ході досягнення перспективних цілей мають відповідати низці критеріїв, зокрема ефективності, можливості реалізації з мінімальними витратами та забезпеченні безпеки.

7) Формування інструментарію впровадження стратегій економічної безпеки банків базується на використанні інструментарію, який може мати адміністративний та індикативний характер, передбачає використання специфічного інструментарію зниження ризиків і загроз, зокрема лімітування, диверсифікації, хеджування, формування резервів.

8) Реалізація стратегії економічної безпеки передбачає конкретизацію короткострокових цілей та дієвих політик у напрямі впровадження стратегії економічної безпеки банків. Досягнення визначеного цільового стратегічного орієнтира та безпеки всіх складових частин гарантує завершенисть процесу реалізації стратегії.

9) Моніторинг і контроль. Моніторинг реалізації стратегії – це процес спостереження за впровадженням вибраної стратегії на безперервній основі, в ході якого встановлюється відповідність стандартам безпеки, наявних відхилень, досягнутого рівня та його відповідності вибраній корпоративній стратегії. Завдання моніторингу передбачають формування інформаційної бази про стан реалізації стратегії економічної безпеки, наявні невідповідності та відхилення від плану, загрози невиконання задекларованих стратегій.

Стратегічний контроль економічної безпеки банків – це організаційна та функціональна основа забезпечення виконання задекларованих стратегій. На цьому етапі використовуються особливі процедури, форми та напрями контролю за виконанням стратегічного плану економічної безпеки з акцентуванням на ризиках, загрозах та небезпеках й розробленні заходів щодо їх мінімізації або ліквідації.

Процедура стратегічного контролю економічної безпеки повинна мати перманентний характер, базуватись на поточному та заключному контролюванні й забезпечувати процес ефективної реалізації стратегії економічної безпеки банків в умовах динамічності зовнішнього й внутрішнього середовища; дотримання законодавчих та нормативних актів ведення банківського бізнесу; належну реалізацію цілей корпоративної безпеки та захист корпоративних прав акціонерів і засновників банку; реалізацію управлінського процесу на перспективних засадах з позицій планування, аналізу, регулювання та контролю; внутрішній та зовнішній контроль потенційних ризиків, загроз та небезпек у процесі реалізації стратегії.

Стратегічний контроль як один з етапів реалізації стратегії виконує функції превентивного, інформаційного, мотиваційного та мобілізуючого характеру. Превентивність стратегічного контролю проявляється в розробленні коригувальних заходів щодо реалізації стратегії у змінних умовах, ідентифікації потенційних ризиків і загроз. Інформаційність стратегічного контролю – це перспективний аналіз відхилень у рівнях безпеки та її складових частин, а також необхідність коригування й вибору стратегічних альтернатив. Мотиваційна спрямованість проявляється у створенні моральних та матеріальних стимулів у процесі реалізації стратегії. Мобілізаційна функція проявляється в акумулюванні фінансових, технічних, людських ресурсів для реалізації стратегії.

Концептуальний підхід до розроблення стратегій економічної безпеки банків повинен охоплювати

організаційне, техніко-технологічне, інформаційне й нормативне забезпечення, відповідати засадам мотивації, ефективності, стратегічної спрямованості.

Висновки з проведеного дослідження. Представлено авторський підхід до розроблення концептуальних засад формування стратегії економічної безпеки банків та визначено, що її цільовими орієнтирами є довгостроковий план розвитку ресурсного потенціалу банків та гарантування безпеки усіх складових частин, що його формують; забезпечення стратегічної корпоративної та особистісної безпеки; орієнтація на інноваційний і сталий розвиток, гарантування економічної безпеки у всіх перспективних напрямках банківської діяльності, своєчасне реагування на потенційні виклики, загрози й небезпеки.

Обґрунтовано основні етапи здійснення процесу стратегування та впровадження стратегій оборонного чи наступального характеру, спрямованих на розвиток. Доведено, що стратегія економічної безпеки у часовому просторі є динамічною та перспективною; за призначенням – функціональною, спрямованою на реалізацію загальної стратегічної концепції розвитку банків з мінімізацією впливу потенційних ризиків, загроз та небезпек.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 р. № 569-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80> (дата звернення: 15.05.2020).
2. Васильчишин О. Фінансова безпека банківської системи України: філософські детермінанти : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 358 с.
3. Суглобов А., Светлова В. Внутренний контроль в системе обеспечения экономической безопасности кредитных организаций : монография. Москва : Городец, 2015. 140 с.
4. Тысячникова Н., Юденков Ю. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология : учебное пособие. Москва : КНОРУС ; ЦИПСИР, 2013. 312 с.
5. Гармаш И. Стратегия обеспечения экономической безопасности коммерческого банка. *Аудит и финансовый анализ*. 2012. № 1. С. 291–295.
6. Pokruszyński W. *Polityka a strategia bezpieczeństwa*. Józefów : WSGE, 2011. 77 p.
7. Лісняк А. Формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Ч. 2. Вип. 22. С. 71–77.
8. Гавриш О., Черняк Г. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 143–149.
9. Роженко О. Стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 51–55.

REFERENCES:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012). Konceptiya zabezpechennya nacional'noyi bezpeky u finansovij sferi [The concept of ensuring national security in the financial sphere]. Website. Retrieved from URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-%D1%80> (accessed: 15 May 2020).
2. Vasylchyshyn O. (2017). Finansova bezpeka bankivskoyi systemy Ukrainy: filosofski determinanty [Financial security of the banking system of Ukraine: philosophical determinants]. Ternopil : TNEU, 358 p. (in Ukrainian)
3. Suglobov A. & Svetlova V. (2015). Vnutrennij kontrol' v sisteme obespechenija jekonomicheskoy bezopasnosti kreditnyh organizacij [Internal control in the system of economic security of credit organizations]. M. : Gorodets, 140 p. (in Russian)
4. Tsyachnikova N. & Yudenkov Yu. (2013). Strategicheskoe planirovanie v kommercheskih bankah: koncepcija, organizacija, metodologija [Strategic planning in commercial banks: concept, organization, methodology]. KNORUS ; TSIPSIR, 312 p. (in Russian)
5. Garmash I. (2012). Strategija obespechenija jekonomicheskoy bezopasnosti kommercheskogo banka [Strategy for economic security of a commercial bank]. *Audit i finansovyj analiz*.
6. Pokruszyński W. (2011). Polityka a strategia bezpieczeństwa. Józefów. WSGE, 77 p.
7. Lisnyak A. (2018). Formuvannya strategiyi zabezpechennya finansovoyi bezpeky' banku [Formation of the strategy of financial security of the bank]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu*.
8. Gavrish O. & Chernyak G. (2016). Rozroblennya strategiyi zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv energetychnoyi galuzi [Development of a strategy to ensure the economic security of energy companies]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionalnogo texnichnogo universytetu Ukrainy "Kyivskiy politexnichnyj instytut"*.
9. Rozhenko O. (2015). Strategiyi ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Strategies of economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky' transportu i promy'slovosti*.