

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ ТЮТЮНОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

STRATEGIC DIRECTIONS OF FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT FOR UKRAINIAN TOBACCO COMPANIES

У статті визначено особливості розвитку тютюнової галузі України на основі аналізу статистичних даних про її стан, діагностовано основні тенденції виникнення загроз фінансовій безпеці в тютюнової галузі на основі проведеного SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Встановлено, що сильними сторонами фінансової діяльності підприємств виступають позитивні внутрішні умови здійснення фінансово-економічної діяльності, слабкими сторонами – негативні внутрішні умови у вигляді внутрішніх загроз, можливостями – позитивні зовнішні умови здійснення фінансово-економічної діяльності, власне загрозами – негативні зовнішні чинники у вигляді зовнішніх загроз фінансовій безпеці підприємства. Конкретизовано загрози зовнішнього середовища з урахуванням специфіки діяльності підприємств тютюнової галузі. Визначено групи підприємств за критерієм наявності загроз фінансовій безпеці з конкретизацією напрямів мінімізації загроз. Розроблено комплекс заходів із стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства.

Ключові слова: фінансова безпека, загроза, ризик, кластерний аналіз, стратегія управління фінансовою безпекою, сильні сторони, можливості.

В статті определены особенности развития табачной отрасли Украины на

основе анализа статистических данных о ее состоянии, диагностированы основные тенденции возникновения угроз финансовой безопасности в табачной отрасли на основе проведенного SWOT-анализа и PEST-анализа. Установлено, что сильными сторонами финансовой деятельности предприятий выступают положительные внутренние условия осуществления финансово-экономической деятельности, слабыми сторонами – негативные внутренние условия в виде угроз, возможностями – положительные внешние условия осуществления финансово-экономической деятельности, собственно угрозами – негативные внешние факторы в виде внешних угроз финансовой безопасности предприятия. Конкретизированы угрозы внешней среды с учетом специфики деятельности предприятий табачной отрасли. Определены группы предприятий по критерию наличия угроз финансовой безопасности с конкретизацией направлений минимизации угроз. Разработан комплекс мероприятий по стратегическому управлению финансовой безопасностью предприятия.

Ключевые слова: финансовая безопасность, угроза, риск, кластерный анализ, стратегия управления финансовой безопасностью, сильные стороны, возможности.

УДК 336.02

Полтініна О.П.

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

In the article the features of the tobacco industry in Ukraine has been defined on the basis of statistical data about its condition, diagnosed with major trends threats to financial security in the tobacco industry on the basis of SWOT-analysis and PEST-analysis. An analysis of situation in tobacco industry provides a basis for identifying the main threats to the financial security of both a particular company and the industry as a whole. Cluster analysis based on data on the financial condition of the company makes it possible to identify groups of enterprises for the further development of strategic directions for managing financial security. Established that the strengths of the financial activity appear positive internal conditions of financial and economic activities weaknesses – the negative externalities in the form of external threats financial security of the enterprise. The threats of the environment has been specified. Determined enterprise group by the criterion of availability of financial security threat specification areas to minimize threats. A set of measures on strategic management of financial security of the enterprise has been developed. The financial security strategy provides an opportunity to comprehensively take into account the financial situation in tobacco industry, the development possibilities of the enterprise itself, take into account its long-term and short-term goals, management capabilities and prospects for the formation of financial resources for development. The combination of strategic analysis and statistical data evaluation makes it possible to identify the most problematic aspects of the tobacco industry development and the tobacco companies problems. The research results could be used as a base for management decision making in tactical and strategic perspective. Diagnostics of problems with financial security makes it possible to evaluate the financial development opportunities of the company.

Key words: financial security, threat, risk, cluster analysis, financial security management strategy, strengths, opportunities.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкурентної боротьби вітчизняних виробників, що супроводжується низьким рівнем інвестицій в економіку, постійними коливаннями курсу валюти, залежністю від іноземних постачальників сировини та нестабільним політичним становищем в країні; фінансова безпека вітчизняних підприємств знаходиться під загрозою. В умовах поглиблення кризових явищ в економіці України важливе методологічне значення має розроблення стратегії фінансової безпеки підприємства з метою своєчасної діагностики і попередження загроз. Фінансова безпека є однією з найважливіших складових частин системи економічної без-

пеки підприємства, оскільки фінансовий складник є основою в сучасній економіці як на макро-, так і на мікрорівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою фінансової безпеки в Україні і за кордоном займалися такі дослідники, як О.В. Ареф'єва, О.І. Барановський, М.М. Ермошенко, К.С. Горячева, Т.Б. Кузенко, С.В. Лелюк та інші.

Постановка завдання. Метою статті є діагностика загроз фінансовій безпеці підприємств тютюнової галузі та розроблення стратегічних напрямів їх мінімізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тютюновий підкомплекс є частиною агропро-

мислового комплексу України, який забезпечує потреби промисловості в тютюновій сировині та населення в тютюнових виробах. Проте протягом останніх років в країні збільшуються обсяги виготовлення тютюнових виробів з імпортованої тютюнової сировини як для потреб населення, так і для експорту за кордон. Ринок тютюнових виробів в Україні за останні роки за обсягом став шостим у світі. Обсяги експорту тютюнових виробів знаходяться на досить стабільному рівні, що говорить про стійку позицію підприємств тютюнової галузі на інших ринках. Обсяги імпорту тютюнової сировини та питома вага в загальному обсязі імпорту наведені на рис. 1.

Обсяг імпорту тютюнової сировини знаходиться на приблизно однаковому рівні протягом досліджуваного періоду. Обсяги експорту тютюнової сировини та питома вага в загальному обсязі експорту наведені на рис. 2. Тютюновий

підкомплекс щорічно забезпечує понад 44% надходжень до Державного бюджету України, а тютюнові компанії, не враховуючи Львівську тютюнову фабрику, входять до 10 найбільших платників податків в Україні.

Вітчизняний ринок тютюнових виробів представляють п'ять тютюнових компаній: ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»; ПрАТ «А/Т тютюнова компанія «ВАТ – Прилуки»; ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна»; ПрАТ «Філіп Морріс Україна»; ТЗОВ «Львівська тютюнова фабрика».

Традиційно ринок тютюнових виробів умовно розподіляється на 4 сегменти (рис. 3): преміум; середній; низький; безфільтрові цигарки.

До преміум- та середнього сегментів зазвичай зараховуються бренди, ціна яких передбачає сплату, окрім мінімального акцизного зобов'язання, ще й акцизу за адвалорним складником. Межа поділу між преміум- та середнім сег-

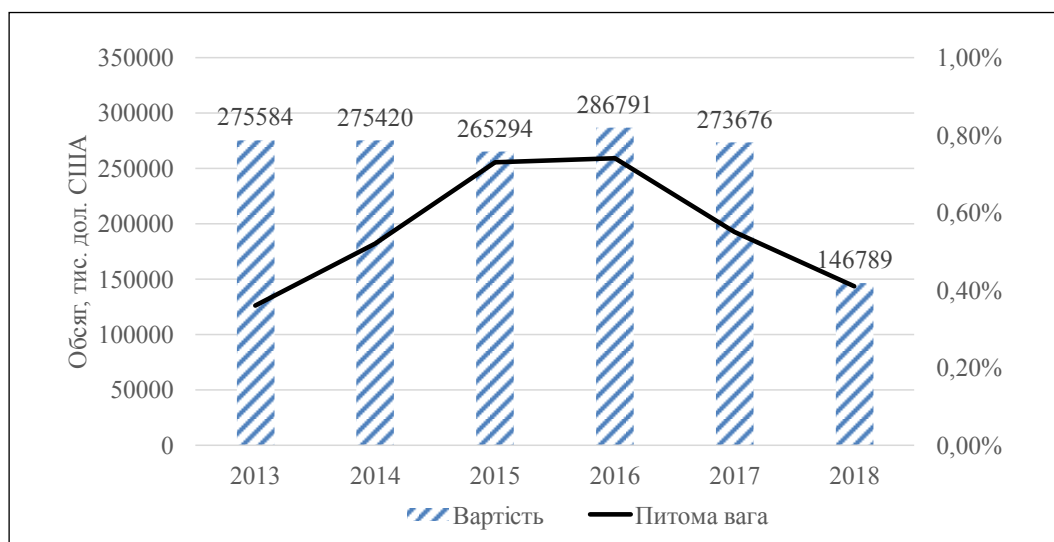


Рис. 1. Обсяги імпорту тютюнової сировини [2]

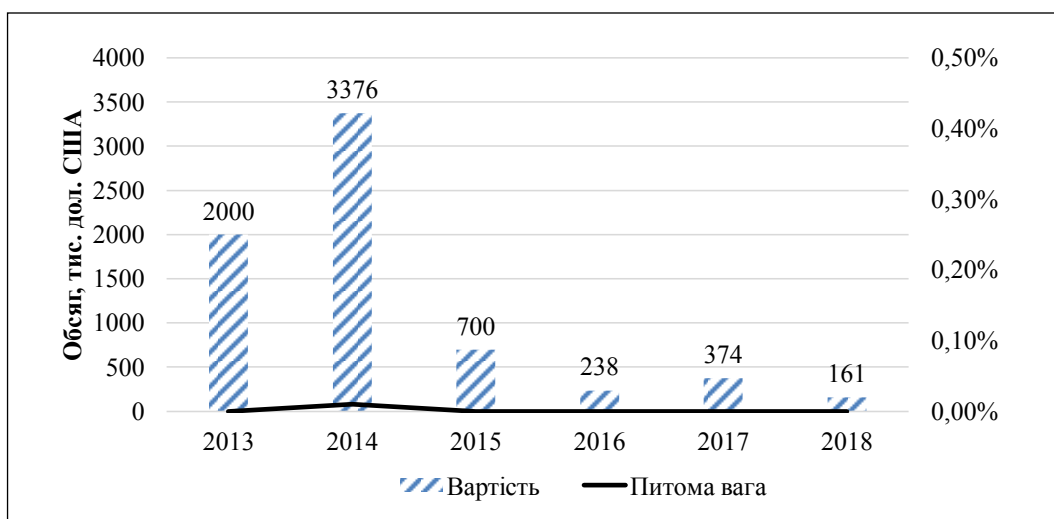


Рис. 2. Обсяги експорту тютюнової сировини [2]

ментами визначається з урахуванням рівня концентрації брендів навколо цінових точок і ділить їх на 2 рівнозначні групи.

На українському ринку переважає низький сегмент цигарок, який щороку зростає з падінням реальних доходів населення. Відповідно, преміум- та середній сегменти зменшуються. Якщо в 2010 році частка ринку таких цигарок становила 50%, то за прогнозними оцінками на 2018 рік – усього 16%. В Україні акцизний податок із тютюнових виробів сплачується за такими двома компонентами, як: специфічний акциз та мінімальне акцизне зобов'язання – встановлена фіксована ставка (у гривнях) за 1000 штук; адвалорний податок – податок, який розраховується у відсотках від кінцевої вартості продажу тютюнових виробів.

Низький рівень економічного розвитку негативно позначається на купівельній спроможності громадян, зокрема на доступності цигарок. У середньому індекс доступності цигарок в Україні

становить 9,4% (співвідношення середньої ціни на цигарки до ВВП на душу населення). Для порівняння: у середньому в нових країнах-членах ЄС цей індекс становить лише 6,6%. Незважаючи на те, що ціна цигарок в Україні у 8 разів нижча, ніж в країнах ЄС, вони вже є відносно недоступними для українців порівняно з європейцями. Випередження темпів зростання акцизу і, відповідно, цін на цигарки порівняно з ВВП на душу населення може привести до зростання недоступності легальних цигарок для курців. Наприклад, якщо акциз зростатиме на 25% щороку, то частка витрат на цигарки в доходах курця зросте майже в 1,5 разу в 2020 році. Наслідком такої ситуації буде перехід споживачів на нелегальний дешевий продукт та зменшення бюджетних надходжень. Для уникнення такого ефекту під час планування зростання рівня акцизу слід враховувати макроекономічну ситуацію в Україні, особливо реальні доходи населення. Виникнення в споживача такого стимулу до

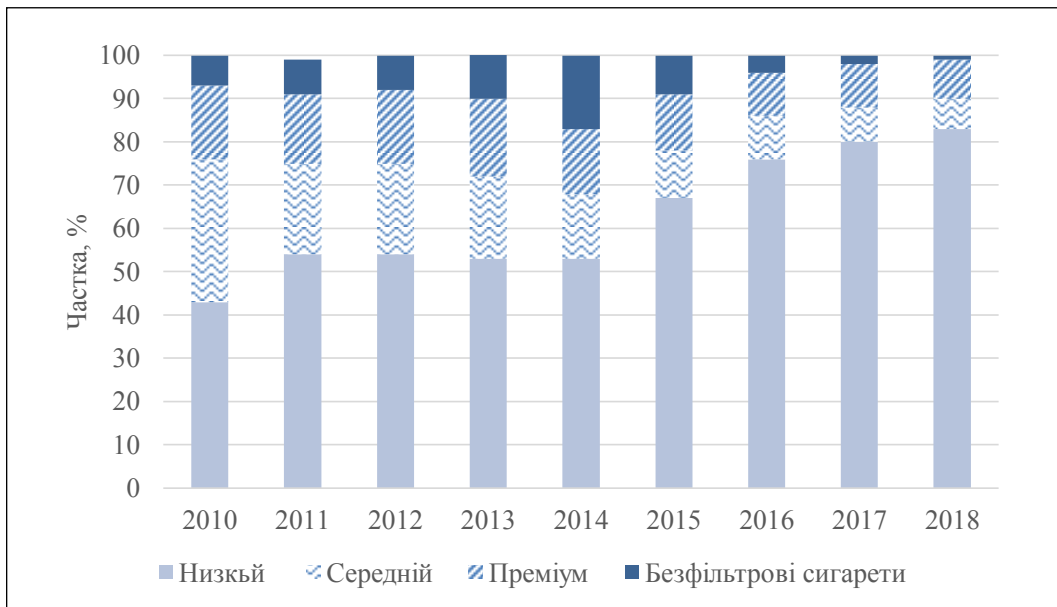


Рис. 3. Сегментація ринку цигарок в Україні [2]

Таблиця 1

Вихідні дані для проведення кластерного аналізу підприємств тютюнової галузі за станом показників фінансової безпеки за 2018 рік

Умовне позначення	Назва підприємства	ОП, млрд. грн.	ВОК, тис. грн.	ЧЗК	ШОЗ	КМВК	КДЗК
С_1	ПрАТ «Філіп Морріс Україна»	13,5	-1502219	0,97	272,61	4,38	0,04
С_2	ПрАТ «А/Т тютюнова компанія «В.А. Т.– Прилуки»	14,1	2216436	0,49	453,90	1,41	0,36
С_3	ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»	9,5	348986	0,90	116,58	106,35	0,00
С_4	ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна»	7,5	-1762802	1,15	695,29	3,43	1,67
С_5	ТЗОВ «Львівська тютюнова фабрика»	1,3	157 985	0,00	52,43	0,56	0,00

пошуку більш дешевих цигарок є особливо загрозливим для України, оскільки країна має спільний кордон із Білоруссю – одним із найбільших джерел контрабанди до країн ЄС. Наприклад, рівень проникнення нелегальних цигарок у країнах-сусідках Білорусі є одним із найвищих в ЄС, незважаючи на те, що рівень цін у них однаковий з країнами, що не межують із Білоруссю.

Для проведення кластерного аналізу тютюнової галузі було обрано такі показники: обсяг податків сплачених компаніями до державного бюджету (ОП), розмір власного оборотного капіталу (ВОК), частка залучених коштів (ЧЗК), швидкість обороту оборотних засобів (ШОЗ), коефіцієнт маневреності власного капіталу (КМВК), коефіцієнт довгострокового залучення коштів (КДЗК) [1]. Після визначення показників, на основі яких буде здійснюватися кластерний аналіз підприємств, необхідним етапом є розрахунок їхніх значень для кожного об'єкта. Важливим моментом застосування кластерного аналізу є чітка фіксація простору ознак, який має бути єдиним, тому до вибору простору слід підходити з максимальною ретельністю. Якщо із змістовних міркувань не слідує перевага тієї або іншої шкали для ознак, вони можуть бути виміряні в різних одиницях вимірювання. Проте в цьому разі необхідний подальший штучний перехід до єдиної шкали значень показників.

Методика ранжування полягає в заміні абсолютних значень показників їх рангами, тобто досліджувані об'єкти спочатку впорядковуються зазначеннями показників від найліпших до найгірших, потім кожному показнику привласнюють ранг (місце) і в подальших дослідженнях оперують уже рангами. Така методика має суттєвий недолік – штучно зменшується відстань між об'єктами. Зазначених недоліків позбавлений спосіб стан-

дартизації (нормування) показників. При цьому необхідно максимально враховувати якісну специфіку ознак і вибирати найбільш відповідний спосіб нормування. Саме нормування є доцільним для приведення значень виробничих, фінансово-економічних та логістичних показників металургійних підприємств до зіставних одиниць вимірювання. Якщо є можливість, нормування слід проводити на основі величин, що не залежать від вибірки, тобто теоретичних або еталонних [3, 5]. Вирішенням завдання кластерного аналізу є розбиття об'єктів, що задовольняє певному критерію. У межах дослідження критерієм групування вибрано показники, що ілюструють стан фінансової безпеки. Результати кластеризації подано на рис. 4.

Результатом кластеризації підприємств тютюнової галузі України за показниками фінансової безпеки та ефективності діяльності у 2018 році стало їх групування у два кластери. У перший кластер увійшли підприємства: ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»; ПрАТ «А/Т тютюнова компанія «ВАТ– Прилуки»; ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна»; ПрАТ «Філіп Морріс Україна». А у другий – ТЗОВ «Львівська тютюнова фабрика» (рис. 4).

Перший кластер – це підприємства, що є частиною інтернаціональних корпорацій та контролюють найбільшу частку ринку, їхня діяльність характеризується агресивною політикою щодо управління оборотним капіталом та великим обсягом інвестицій в розроблення нових продуктів. Вони мають право використання відомих брендів, якими володіє материнська компанія, та працюють у всіх цінових сегментах. Другий кластер – це вітчизняне підприємство, яке спеціалізується на низькому ціновому сегменті та не має права використовувати відомі бренди.

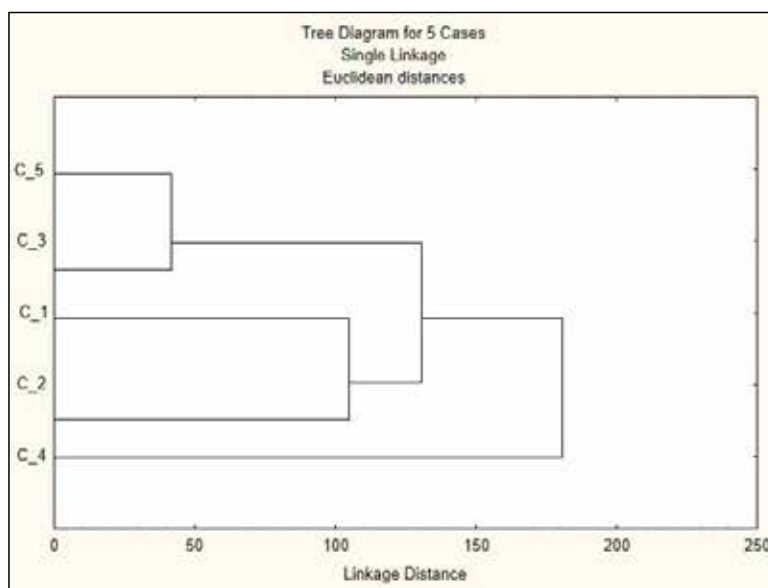


Рис. 4. Дендрограма кластерів підприємств тютюнової галузі

Для виявлення й оцінювання рівня загроз фінансовій безпеці підприємства найбільш придатні такі методи аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз [4]. Зупинимося більш детально на особливостях застосування SWOT-аналізу під час виявлення й оцінювання рівня загроз фінансовій безпеці підприємства. Використання SWOT-аналізу як методу виявлення й якісного оцінювання рівня загроз фінансовій безпеці підприємства доцільне під час оцінювання поточного стану фінансової безпеки підприємства і виявлення потенційних загроз. Використання SWOT-аналізу допомагає у формуванні стратегії управління фінансовою безпекою, оскільки дозволяє розглянути усі можливі фактори впливу на фінансову безпеку підприємства (табл. 2).

У цьому разі сильними сторонами фінансової діяльності підприємств виступають позитивні внутрішні умови здійснення фінансово-економічної діяльності, слабкими сторонами – негативні внутрішні умови у вигляді внутрішніх загроз, можливостями – позитивні зовнішні умови здійснення фінансово-економічної діяльності, власне загрозами – негативні зовнішні чинники у вигляді зовнішніх загроз фінансово-економічній безпеці підприємства.

Аналіз стану фінансової безпеки підприємств галузі доцільно проводити також за допомогою PEST-аналізу (табл. 3), який дає змогу виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу підприємств тютюнової галузі

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований менеджмент та можливості користуватися досвідом іноземних спеціалістів. 2. Виробничі потреби забезпечуються земельними та виробничими площами на 100%. 3. Широка мережа розповсюдження товарів. 4. Офіси та представництва компаній в усіх регіонах України. 5. Більшість компаній є афілійованими компаніями інтернаціональних корпорацій. 6. Використання низки брендів зі світовим ім'ям	1. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. 2. Залежність від коливань курсу валюти. 3. Залежність цін на продукцію від розміру ставок акцизного податку. 4. Законодавча заборона рекламувати продукцію підприємств
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку 2. Зниження цін на ресурси 3. Збільшення кількості споживачів за рахунок маркетингових заходів. 4. Надходження замовлень на виробництво для інших ринків світу 5. Вихід конкурентів із галузі	1. Цінові війни 2. Поява у конкурентів нових технологій 3. Збої у поставках сировини та матеріалів 4. Політична нестабільність 5. Негативні зміни валютного курсу 6. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів 7. Нестабільна законодавча база. 8. Різке зростання ставок акцизу

Таблиця 3

PEST-аналіз підприємств тютюнової галузі

Фактори	Питома вага	Експертна оцінка					Зважена оцінка
		1	2	3	4	5	
Політичні							
1. Зміни в законодавчому регулюванні продажів тютюнових виробів	0,11	5	4	5	5	5	0,53
2. Наближення законодавчих стандартів до європейських	0,08	4	4	3	5	4	0,32
3. Зростання ставок акцизного податку	0,1	5	4	5	5	4	0,46
Економічні							
1. Зниження купівельної спроможності покупців	0,14	5	5	5	5	5	0,70
2. Негативна динаміка курсу валют	0,06	3	4	4	3	2	0,19
Соціальні							
1. Зміна цінностей в суспільстві	0,06	3	4	3	3	2	0,18
2. Популяризація здорового способу життя	0,14	5	5	3	5	4	0,62
Технічні							
1. Розроблення продуктів зі зниженим ризиком	0,15	5	5	5	5	5	0,75
2. Ініновації в інформаційних технологіях	0,08	4	3	4	3	3	0,27
3. Розвиток нових технологій виробництва	0,08	4	4	5	4	4	0,34
Разом	1						

Політичні фактори які впливають на діяльність підприємств тютюнової галузі, – це можливі зміни в законодавчому регулюванні продажів тютюнових виробів, підвищення ставок акцизного податку, поступове наближення законодавчих стандартів до європейських. До економічних факторів можна віднести негативну динаміку курсу валют, зниження купівельної спроможності споживачів. До соціальних факторів відноситься зміна цінностей в суспільстві, популяризація здорового способу життя. До технологічних факторів – розроблення продуктів зі зниженим ризиком, розвиток нових технологій виробництва, інновації в інформаційних технологіях. За результатами побудови PEST-аналізу підприємств тютюнової галузі можна дійти висновку про те, що найбільш негативно впливають на діяльність підприємства такі фактори, як зниження купівельної спроможності споживачів та зміни в законодавчому регулюванні продажів тютюнових виробів. Водночас популяризація здорового способу життя спонукає споживачів шукати більш безпечну альтернативу.

Прийняття рішення щодо розроблення стратегії фінансової безпеки підприємства або перегляд положень поточної стратегії відбувається

на основі проведеного ґрунтовного аналізу стану фінансової безпеки та загроз.

Домінантними сферами забезпечення фінансової безпеки підприємств тютюнової галузі є такі стратегії, як: забезпечення росту прибутковості; вихід на ринок з новим видом продукції; забезпечення фінансово-економічної стабільності; забезпечення безпеки інвестиційної діяльності; нейтралізації фінансово-економічних ризиків; забезпечення безпеки інноваційної діяльності; захист його конкурентної позиції; антикризова стратегія [45].

Відповідно до кожної доміантної сфери забезпечення фінансової безпеки підприємства організовується процес формування стратегічних цілей, що наведені на рис. 5.

Найбільш складною ціллю для підприємства є повна зміна орієнтованості виробництва, тому що це тягне за собою витрати на закупівлю нового обладнання та навчання спеціалістів. Значні кошти повинні виділятися на наукові дослідження та розроблення продуктів зі зниженим ризиком.

Основний зміст і напрям стратегії фінансової безпеки визначають керівники (власники) підприємства, вони ж очолюють створену групу з її роз-



Рис. 5. Стратегічні напрями управління фінансовою безпекою підприємства тютюнової галузі

роблення. До складу групи розробників можуть входити керівники та провідні фахівці структурних підрозділів підприємства, в тому числі його штатного підрозділу фінансової безпеки.

Для того щоб розробити ефективну стратегію фінансової безпеки, її розробники повинні добре знати становище підприємства на ринку, а також процеси, що відбуваються в його внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тільки маючи чітке уявлення про те, що відбувається на ринку, та насамперед про всі чинники небезпек і загроз для діяльності підприємства, а також щодо наявних і перспективних інноваційних технологій та інженерно-технічних засобів у сфері фінансової безпеки, можна розробити ефективну стратегію фінансової безпеки, здатну забезпечити створення сприятливих умов для стабільного функціонування і розвитку підприємства і, в кінцевому підсумку, досягнення ним поставлених бізнес-цілей. Стратегія фінансової безпеки повинна складатися з розділів, які включають основні заходи щодо розвитку системи фінансової безпеки, такі як: удосконалення матеріально-технічної бази системи фінансової безпеки; підвищення професіоналізму кадрового складу штатного підрозділу фінансової безпеки; впровадження інноваційних технологій, інструментів, методів і методик протидії, попередження або суттєвого зниження негативного впливу чинників небезпек і загроз зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства; впровадження ефективних механізмів управління і взаємодії внутрішніх і зовнішніх суб'єктів системи фінансової безпеки підприємства; розвиток структури системи фінансової безпеки підприємства; удосконалення правової бази організації та діяльності системи фінансової безпеки.

Робота з реалізації стратегії належить до сфери адміністративної діяльності та включає вирішення таких завдань: створення ефективної структури служби фінансової безпеки та підбір персоналу високої кваліфікації; виділення необхідних фінансових ресурсів; забезпечення сучасними технічними засобами отримання та захисту інформації, а також охорони і захисту персоналу і матеріальних цінностей; створення організаційних можливостей для залучення провідних фахівців і всього персоналу підприємства до виконання стратегії; визначення внутрішньої і зовнішньої політики організації, що забезпечує реалізацію стратегії економічної безпеки.

Висновки з проведеного дослідження.

Основною стратегічною метою, з якою розробляться стратегічні напрями управління фінансовою безпекою, є підвищення фінансової стійкості підприємства шляхом покращення його конкурентоспроможності, виробляючи якісну продукцію,

об'єднуючи людей та допомагаючи їм задовольняти свої потреби у вживанні тютюнових виробів, знижуючи при цьому ризик для здоров'я. Це дасть змогу власникам отримати більший прибуток та покращити фінансовий стан суб'єкта господарювання, а персоналу підприємства – гідну винагороду, що буде спонукати його до реалізації професійного та творчого потенціалу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузенко Т.Б., Полтініна О.П. Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва на засадах контролінгу : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 228 с.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/fin/sbp/sbp_u/sbp_4_13_u.htm. (дата звернення: 28.03.2019)
3. Пуцентейло П.Р. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Науково-інформаційний вісник «Економіка»*. 2015. № 11. С. 224–235.
4. Солонка О.О. Фінансова безпека підприємства : економічний зміст та механізм забезпечення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 11. Ч. 5. С. 108–111.
5. Lelyuk S.V. Monitoring of the enterprise' financial safety based on cluster and factor analysis : kollektive monographie. Nürnberg : Verlag SWG imex GmbH, 2014. P. 185–197.

REFERENCES:

1. Kuzenko T.B., Poltinina O.P. (2014) *Zabezpechennya finansovoyi bezpeky subyektiv pidpryyemnytstva na zasadakh kontrolinhu* [Ensuring financial security of business entities on the basis of controlling]. Kharkiv: KHNEU im. S. Kuznetsya. (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018) [State Statistics Service of Ukraine]. URL: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2018/fin/sbp/sbp_u/sbp_4_13_u.htm.
3. Putsenteylo P.R. (2015) *Informatsiyne zabezpechennya analitychnoyi diyalnosti v upravlinni pidpryyemstvom* [Information support of analytical activity in the management of the enterprise]. *Scientific information bulletin «Ekononika»*, no. 11, pp. 224–235.
4. Solonka O.O. (2015) *Finansova bezpeka pidpryyemstva : ekonomichnyy zmist ta mekhanizm zabezpechennya* [Financial security of the enterprise: economic content and mechanism of provision]. *Scientific Herald of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, vol. 11, no. 5, pp. 108–111.
5. Lelyuk S.V. Monitoring of the enterprise' financial safety based on cluster and factor analysis : kollektive monographie. Nürnberg : Verlag SWG imex GmbH, 2014. P. 185–197.

**STRATEGIC DIRECTIONS OF FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT
FOR UKRAINIAN TOBACCO COMPANIES**

The purpose of the article. Identification of threats to the financial security of tobacco companies is the basis for developing a strategy for further development.

An analysis of situation in tobacco industry provides a basis for identifying the main threats to the financial security of both a particular company and the industry as a whole. Cluster analysis based on data on the financial condition of the company makes it possible to identify groups of enterprises for the further development of strategic directions for managing financial security.

The financial security strategy provides an opportunity to comprehensively take into account the financial situation in tobacco industry, the development possibilities of the enterprise itself, take into account its long-term and short-term goals, management capabilities and prospects for the formation of financial resources for development.

Diagnostics of the main strategic threats to the financial security of industry enterprises can be carried out using the methods of SWOT-analysis and PEST-analysis.

The conducted practical analysis makes it possible to form a set of strategic directions for the management of financial security, which are the basis for optimizing the entire management system of a company.

Methodology. The results of survey is based on a systematic approach to understanding financial security of company. It was used different scientific methods, such as analysis, synthesis, induction, deduction, systemization, generalization. Moreover it was used specific economic methods: SWOT-analysis, PEST-analysis.

Results. In the article the features of the tobacco industry in Ukraine has been defined on the basis of statistical data about its condition, diagnosed with major trends threats to financial security in the tobacco industry on the basis of SWOT-analysis and PEST-analysis. Established that the strengths of the financial activity appear positive internal conditions of financial and economic activities weaknesses – the negative internal conditions as internal threats, opportunities – positive external conditions of financial and economic activity actually threats – the negative externalities in the form of external threats financial security of the enterprise. The threats of the environment has been specifies. Determined enterprise group by the criterion of availability of financial security threat specification areas to minimize threats. A set of measures on strategic management of financial security of the enterprise has been developed.

Practical implications. Developed areas of strategic financial security management can be applied by domestic tobacco companies. The method of diagnosing threats to financial security can be applied to the timely identification of problems inside the company management.

Value/originality. The problem of finding an integrated approach to diagnosing the problems of financial security of tobacco companies was solved. Problems and prospects of financial security management can be solved at a strategic level, and also used as a basis for developing tactical areas for financial security managing.