

РОЗВИТОК СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

©2021 **КОНДРАТЕНКО Н. О., НОВІКОВА М. М., СПАСІВ Н. Я.**

УДК 336.11:334.72
JEL Classification: F20; F44

Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я.

Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства

У статті досліджено аспекти розвитку системи адаптивного управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах. З'ясовано, що управління та використання фінансових ресурсів в умовах ринкової економіки здійснюються за допомогою механізму фінансових розрахунків. Основою цього механізму виступає контроль рівня фінансових витрат на виробничі процеси і їх відхилення від суспільно необхідних витрат. Зазначено, що змістовною основою системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства, що адекватно враховує рівень впливу та способи уникнути фінансових ризиків, є бюджетування. Управління грошовими потоками не може не використовувати схеми поведінкового моделювання можливих результатів руху грошових ресурсів. Розробка фінансових моделей оцінки й управління фінансовими ризиками – це частина загальної системи бюджетування на підприємстві. Вони є досить надійним інструментом оцінки та управління всієї системи фінансових ризиків на підприємстві, оскільки дозволяють зважувати різні рівні ризиків у зв'язку з різними факторами впливу на них і рівнями керованості ними. Для опису взаємозв'язків фінансових показників запропоновано багатofакторну модель, яка дозволяє детально досліджувати взаємозалежність ознак, тісноту зв'язку між змінними, їх підпорядкованість. Вона дозволяє описати процес взаємного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність використання сукупного капіталу, враховувати зміни (варіацію) параметрів цього середовища, реакцію фінансової стабільності на ці відхилення. Зроблено висновок, що розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства сприяє покращенню фінансового результату діяльності господарюючого суб'єкта, забезпечує для керівництва прозорість фінансового стану і руху фінансових ресурсів і дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо формування найбільш вигідних варіантів фінансових планів.

Ключові слова: адаптивне управління, розвиток, фінансові ресурси, підприємство, управлінське рішення, фінансовий результат.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-78-84>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 13.

Кондратенко Наталія Олегівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770332/natalia-kondratenko/>

Новікова Марина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: novikova@kname.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770027/maryna-novikova/>

Спасів Наталія Ярославівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансового менеджменту та страхування, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

E-mail: vladnat@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0797-7220>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2113529/natalia-spasiv/>

UDC 336.11:334.72
JEL Classification: F20; F44

Kondratenko N. O., Novikova M. M., Spasiv N. Y. Developing an Adaptive Financial Management System at an Enterprise

The article examines some peculiarities of developing an adaptive financial management system at domestic enterprises. It was found out that the management and application of financial resources in a market economy is carried out through financial payments. This mechanism is based on the control over production expenses level and their divergence from socially necessary costs. It is noted that budgeting is the main basis for building an adaptive financial management system at an enterprise, which pays due regard to the impact of financial risks and the ways to avert them. Cash flow management cannot but use the scheme for behavioral modeling of the possible outcomes of the cash flows. The development of financial models for assessing and managing financial risks is part of the overall budgeting system at an enterprise. They are a fairly reliable instrument for assessing and managing the entire financial risks system at an enterprise, as they make it possible to assess different levels of risk due to different factors influencing them and to the different levels of risk controllability. To describe the relationship of financial indicators, a multifactor model is proposed, which allows a detailed study of the interdependence of features, the closeness of the relationship

between variables, their subordination. It makes it possible to describe the mutual influence of internal and external factors on the total capital efficiency, to take into account changes (variations) in the parameters of this environment, the reaction of financial stability to these deviations. It is concluded that the development of an adaptive financial management system at an enterprise helps to improve the financial performance of the enterprise, provides transparency to the financial management and cash flow and allows the management to take viable solutions and create the most profitable financial plans.

Keywords: adaptive management, development, enterprise, financial assets, financial result, managerial decision.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 13.

Kondratenko Natalia O. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770332/nataliia-kondratenko/>

Novikova Maryna M. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: novikova@kname.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770027/maryna-novikova/>

Spasiv Nataliia Ya. – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance Management and Insurance, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., 46009, Ukraine)

E-mail: vladnat@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0797-7220>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2113529/nataliia-spasiv/>

Вступ. Невід'ємною характеристикою сучасної економіки України є невизначеність і висока швидкість змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. В умовах загострення проблем збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, обумовлених відсутністю платоспроможного попиту, життєздатність вітчизняних підприємств поставлена у пряму залежність від уміння менеджменту маневрувати обмеженими фінансовими ресурсами для виконання власних фінансових зобов'язань.

Сучасний стан економіки України вимагає від господарюючих суб'єктів швидкої реакції на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та ефективного використання фінансових ресурсів на основі запровадження системи адаптивного управління, яка здатна вирішити питання фінансової стійкості та платоспроможності вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління фінансовими ресурсами підприємств та організацій завжди приділялася велика увага з боку наукової спільноти, що відображено у працях таких учених, як О. Ареф'єва [1], В. Казакова [2], В. Опарін [3], О. Хотомлянський [4] та ін.

Питання адаптивного управління висвітлені у працях багатьох учених. Серед них: Н. Кулик [5], О. Маслак [6], В. Овчиннікова [7], І. Стец [8] та ін.

Але ряд питань, пов'язаних із запровадженням і розвитком системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства, залишаються невирішеними та потребують детального дослідження.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів розвитку системи адаптивного управління фінансовими ресурсами на вітчизняних підприємствах.

Виклад основних матеріалів дослідження. Функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання під впли-

вом інтеграційних і глобалізаційних процесів потребують перегляду й оновлення системи управління фінансовими ресурсами. У сучасних умовах практично неможливо забезпечити ефективність фінансового менеджменту без запровадження системи адаптивного управління фінансовими ресурсами, яка включає: застосування інформаційних технологій і програмних комплексів для аналізу, планування, підтримки і ухвалення відповідних рішень.

Фінансові ресурси являють собою грошові накопичення, фонди й інші надходження грошових коштів, що акумулюються суб'єктом господарювання і за своєю суттю включають всі джерела коштів, які є у їх розпорядженні. Вони формуються в ході здійснення різних видів діяльності (поточної, інвестиційної, фінансової) і знаходяться в постійному русі, обслуговуючи кругообіг коштів організації (підприємства). У результаті розподільних і перерозподільних відносин значна частина фінансових ресурсів затримується в грошовому обороті організації, переходячи з одного кругообігу в інший. Наприклад, за рахунок виручки, що надійшла від реалізації продукції, робіт, послуг, оплачуються нові партії товарно-матеріальних цінностей; в ході виробничого процесу до вартості витрачених матеріальних ресурсів додаються витрати на оплату праці та відрахування на соціальні потреби. Отже, частина прибутку як елемент ціни реінвестується.

Оскільки фінанси підприємства є частиною економічних відносин, що виникають у процесі господарської діяльності, принципи їх організації визначаються основами господарської діяльності підприємств. Виходячи з цього принципи організації фінансів можна сформулювати таким чином: самостійність у галузі фінансової діяльності, самофінансування, зацікавленість у підсумках діяльності, відповідальність за її результати, контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства [9].

Значення управління фінансовими ресурсами сучасного підприємства полягає в такій організації роботи фінансових служб, яка дає змогу залучати додаткові фінансові ресурси на найвигідніших умовах, інвестувати їх із найбільшим ефектом, проводити прибуткові операції на фінансовому ринку.

Адаптація та адаптивне управління тісно пов'язане із ринковою діяльністю вітчизняних підприємств у конкурентному середовищі, оскільки такий вид управління характеризує не тільки процес їхнього функціонування на ринках збуту, але і результати, що досягаються при цьому.

Метою адаптації є забезпечення виживання та ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та досягнення стратегічної стійкості господарюючого суб'єкта.

Мета адаптивного управління – діагностувати все, що відбувається всередині системи, досліджувати процеси, які виникають ззовні системи, і на підставі цього планувати майбутнє [10].

Об'єктом системи управління фінансовими ресурсами підприємства (керуваної підсистеми) є фінансові ресурси підприємства, їх обсяг і структура, складові формування і напрями використання [11].

Суб'єкт системи управління фінансовими ресурсами підприємства (керуючу підсистему) можна розглядати як спеціальну групу людей (окремий менеджер, фінансовий департамент чи фінансова дирекція), яка за допомогою різних форм управлінського впливу забезпечує цілеспрямоване функціонування об'єкта.

Управління та використання фінансових ресурсів в умовах ринкової економіки здійснюються за допомогою механізму фінансових розрахунків. Основою цього механізму виступає контроль рівня фінансових витрат на виробничі процеси і їх відхилення від суспільно необхідних

витрат. При цьому вважається, що суспільно необхідні витрати являють собою економічно обґрунтовані норми та нормативи грошових витрат із урахуванням запланованого прибутку на підприємстві.

Основними цілями фінансового розрахунку є:

- точний облік фінансових витрат; контроль результатів діяльності підприємства й окремих підрозділів;
- підвищення зацікавленості підприємства й окремих підрозділів у найбільш економному й ефективному використанні фінансових ресурсів.

Рациональне управління фінансовими ресурсами підприємства має складатися з таких етапів [12]:

- виявлення та формулювання проблеми чи задачі управління фінансовими ресурсами підприємств, що має бути вирішена на базі використання минулого досвіду та наявних даних;
- прийняття управлінського рішення щодо використання фінансових ресурсів і його реалізація;
- аналіз результатів прийнятого рішення з погляду можливих способів його модифікації чи зміни, а також урахування його результатів у процесі накопичення досвіду, який може бути використаний в майбутньому.

Системі управління фінансовими ресурсами підприємств притаманні певні властивості:

- 1) безперервність;
- 2) циклічність;
- 3) залежність ефективності управління від послідовності його етапів;
- 4) динамічність;
- 5) стійкість.

У загальному вигляді систему управління фінансовими ресурсами підприємства наведено на рис. 1.

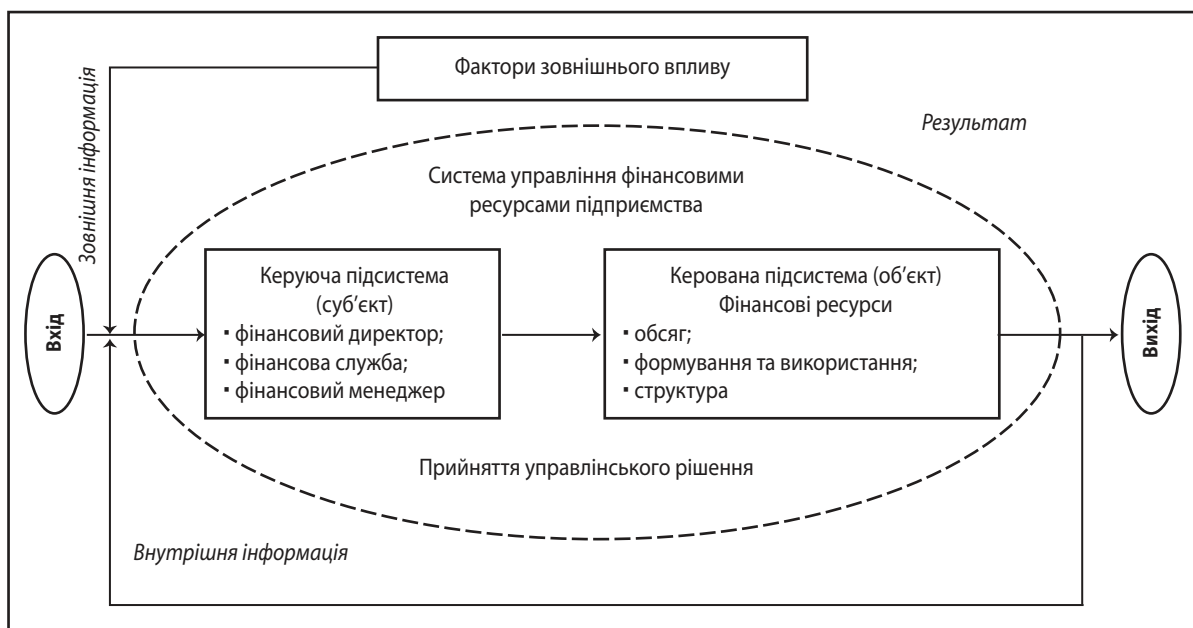


Рис. 1. Система управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: розроблено авторами

Але наявна система управління фінансовими ресурсами підприємств України не повною мірою відповідає тим викликам і загрозам, що існують сьогодні на макрота-мікрорівнях. Тому впровадження системи адаптивного управління фінансовими ресурсами постає одним із ключових факторів підвищення ефективності виробничо-господарської і комерційної діяльності господарюючих суб'єктів, оскільки вона забезпечить високий рівень прийняття оптимальних управлінських рішень.

Система адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства являє собою сукупність дій, методів та інструментів, здатних забезпечити фінансову стійкість господарюючому суб'єкту та можливість пристосовуватися до змін зовнішнього середовища для пошуку найефективніших варіантів ухвалення і виконання управлінських рішень.

Серед факторів зовнішнього середовища, що впливають на фінансову діяльність підприємства та фінансове управління, необхідно виділити вплив кризових процесів, що розгортаються у зовнішньому середовищі функціонування, інтереси власників суб'єктів господарювання, законодавчі акти, положення, що регламентують фінансові відносини тощо.

До найбільш важливих показників внутрішнього впливу на управління фінансовими ресурсами слід віднести наявні виробничі ресурси, загальну фінансову політику підприємства та критерії прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом управління фінансовими ресурсами підприємства є ефективне використання макроекономічних важелів управлінського впливу та доповнення

їх внутрішніми важелями. У цьому контексті важливого значення набуває обґрунтований вибір організаційно-правової форми підприємства, його дивідендної, амортизаційної та кредитної політики, а також систематичне застосування таких управлінських заходів, як планування, аналіз і контроль.

Загальновідомо, що важливою метою створення та подальшої діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, незалежно від виду його діяльності чи форми власності, є отримання кінцевого фінансового результату, тобто прибутку.

Формування фінансового результату є кінцевою і невід'ємною частиною діяльності підприємства. Для того щоб сформувати фінансовий результат, потрібно знати, які рахунки бухгалтерського обліку мають бути використані.

Фінансовий результат підприємства складається з:

- фінансового результату від звичайних видів діяльності;
- фінансового результату від інших видів діяльності;
- нарахованого податку на прибуток.

Організація обліку фінансових результатів має бути спрямована на групування інформації щодо управлінських потреб. Такі витрати складають значну частину загальних операційних витрат підприємства (адміністративні витрати, витрати на збут) і можуть стати потужним рушієм щодо покращення фінансових результатів підприємства.

Завданнями системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства є стабільність грошових потоків, наявність структурної ліквідності балансу, ліквідність активів, максимізація чистого грошового потоку (рис. 2.)

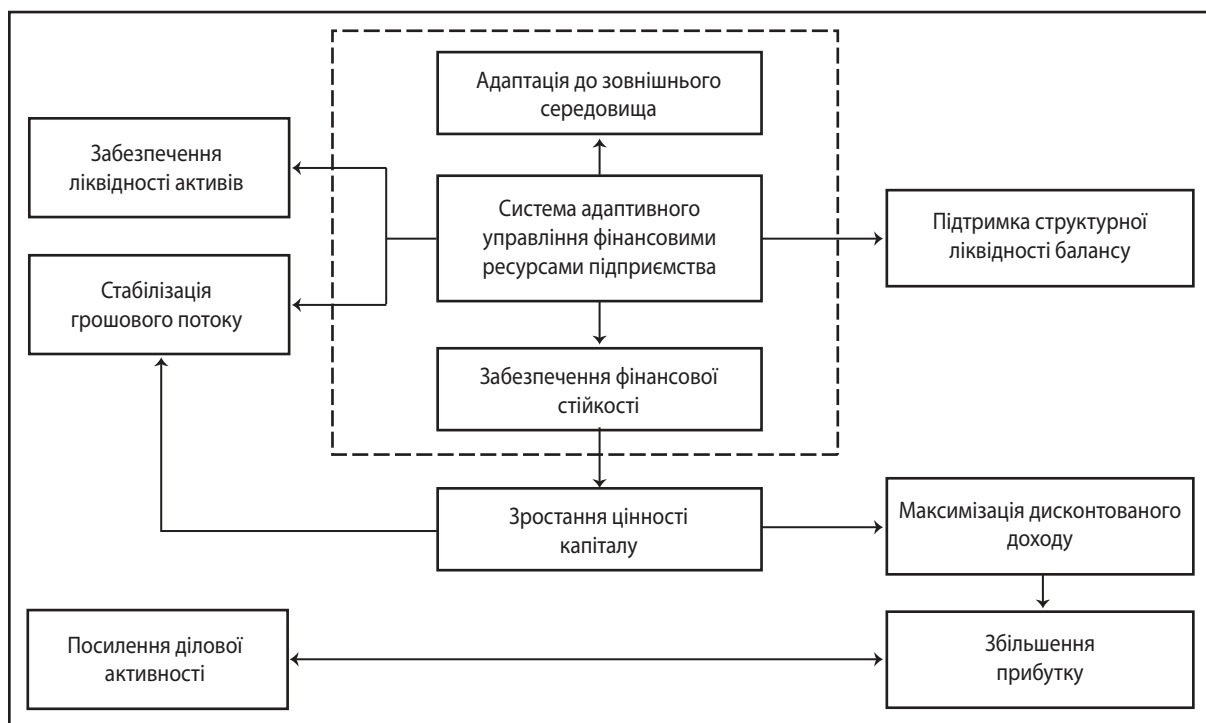


Рис. 2. Завдання системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело: розроблено авторами

Зауважимо, що фінансова стійкість залежить від фінансового потенціалу підприємства, визначається обсягом власних, позичених і залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Тобто ефективність управління фінансовою стійкістю підприємства залежить від раціональності управління його фінансовим потенціалом.

Своєю чергою, завданням управління фінансовим потенціалом підприємства є оптимізація фінансових потоків із метою максимального збільшення позитивного фінансового результату. Для цього підприємства повинні розробляти й ефективно застосовувати відповідні оптимізаційні стратегії фінансування.

В умовах нестабільної макроекономічної ситуації та складного фінансового становища вітчизняним підприємствам доцільно здійснювати заходи щодо підвищення рівня рентабельності продажів, раціоналізації структури

капіталу та його вартості, проведення моніторингу запасів, продажу надлишків майна й інших активів.

Змістовною основою системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства, що адекватно враховує рівень впливу і способи уникнення фінансових ризиків, є бюджетування. Управління грошовими потоками не може не використовувати схеми поведінкового моделювання можливих результатів руху грошових ресурсів. Розробка фінансових моделей оцінки й управління фінансовими ризиками – це частина загальної системи бюджетування на підприємстві. Вони є досить надійним інструментом оцінки та управління всієї системи фінансових ризиків на підприємстві, оскільки дозволяють зважувати різні рівні ризиків у зв'язку з різними факторами впливу на них і рівнями керованості ними.

Вітчизняні підприємства при здійсненні виробничо-господарської діяльності застосовують різні моделі управління фінансовими ресурсами (табл. 1).

Таблиця 1

Моделі управління фінансовими ресурсами підприємства

Назва моделі	Характеристика	Фактори, що визначають стан ресурсів
Інноваційна модель управління	полягає у плануванні та контролі цілей, потенціалу, заходів і ресурсів	витрати, збитки
Логічна модель управління фінансовими ресурсами	полягає у зіставленні фінансового потенціалу зі стратегічними цільовими орієнтирами і прийнятним рівнем ризику для забезпечення фінансової безпеки підприємства	фінансові ризики
Модель фінансового забезпечення стійкого зростання підприємства	полягає у регулюванні оптимальних темпів розвитку обсягу операційної діяльності	фінансові засоби

Джерело: узагальнено авторами

На думку авторів, фінансову стабільність організації як головного показника ефективності системи адаптивного управління фінансовими ресурсами можна оцінювати за критеріями екстремуму, оскільки недостатня фінансова стабільність може призвести до неплатоспроможності організації і відсутності у неї коштів для покриття зобов'язань, а надлишкова – буде перешкоджати розвитку, обтяжуючи підприємства зайвими резервами.

За допомогою системи фінансових показників керуюча система може впливати на господарську діяльність організації.

Фінансові показники використовуються при аналізі, плануванні, управлінні фінансовими ресурсами організації. В цей час є значна кількість методичних розробок до проведення аналізу фінансового стану організацій.

Вагомою проблемою при оцінці фінансового стану підприємства є вибір і обґрунтування критеріїв оцінки отриманих фактичних показників. Існують різні підходи до вибору таких критеріїв: за нормативами, еталонами, динамікою.

Одним із найбільш зважених є комбінований підхід – за динамікою і нормативним значенням фінансових коефіцієнтів, вибраних для експрес-оцінки фінансового стану підприємства. За цим підходом розрізняють такі типи фінансової стійкості [13]:

- 1) абсолютна стійкість фінансового стану – коли власні оборотні кошти забезпечують запаси та витрати (на практиці зустрічається дуже рідко);
- 2) нормальна стійкість фінансового стану – коли запаси та витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів і довгостроковими позиковими джерелами;
- 3) нестійкість, що є порушенням платоспроможності підприємства, коли запаси та витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел і короткострокових кредитів і позик;
- 4) кризовий фінансовий стан, за якого підприємство перебуває на межі банкрутства, оскільки грошові кошти, короткострокові цінні папери й дебіторська заборгованість підприємства навіть не покривають його кредиторської заборгованості та прострочених позик.

Вивчення діючих методик аналізу фінансового стану дозволило авторам зробити висновок, що наявні методики в сучасному вигляді не завжди можна застосувати до оцінки фінансового стану, наприклад, малих підприємств.

Як показало дослідження різних методик оцінки фінансового стану, загальним для них є виділення таких напрямків аналізу: аналіз показників платоспроможності;

аналіз фінансової стійкості; аналіз ділової активності; аналіз фінансових результатів діяльності.

Для опису взаємозв'язків наведених фінансових показників може бути використана багатofакторна модель, яка дозволяє детально досліджувати взаємозалежність ознак, тісноту зв'язку між змінними, їх підпорядкованість.

При включенні ознак – аргументів, що включаються в модель, в ході економічного аналізу виявляється сутність і спрямованість зв'язку між факторами, що дозволяє отримати більш точні описи досліджуваного процесу або явища:

$$y = a_0 + a_1x_1 - a_2x_2 - a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 - a_6x_6 - a_7x_7 + a_8x_8, \quad (1)$$

де y – рентабельність капіталу;

x_1 – платоспроможність (поточна ліквідність);

x_2 – співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;

x_3 – співвідношення позикових і власних коштів;

x_4 – фінансова стійкість (коефіцієнт автономії);

x_5 – оборотність дебіторської заборгованості;

x_6 – оборотність кредиторської заборгованості;

x_7 – податкове навантаження;

x_8 – рівень державної підтримки;

a_0 – вільний член рівняння;

$a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6, a_7, a_8$ – коефіцієнти регресії при факторних показниках, що характеризують рівень впливу кожного фактора на результативний показник.

Запропонована модель дозволяє описати процес взаємного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність використання сукупного капіталу, враховувати зміни (варіацію) параметрів цього середовища, реакцію фінансової стабільності на ці відхилення.

У цілому система адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства має забезпечувати для керівництва прозорість фінансового стану і руху фінансових ресурсів, формування найбільш вигідних варіантів фінансових планів, оперативний облік фактичної інформації, контроль за відхиленням від плану.

У зв'язку з цим основою системи адаптивного управління фінансовими ресурсами на підприємстві є:

- узгоджений аналіз матеріальних і фінансових потоків, як за окремими товарними групами і підрозділами, так і по підприємству в цілому;
- поєднання планування та контролю реалізації планів на базі узгодження планових документів з системою бухгалтерського обліку та звітності.

Це дає можливість формування узгоджених фінансових планів як по підприємству в цілому, так і по його підрозділах і напрямках діяльності.

Впровадження системи адаптивного управління фінансовими підприємства дозволяє:

- проводити якісну оцінку фінансового стану підприємства;
- здійснювати фінансову оцінку основних напрямків діяльності (витрати, прибуток, рентабельність і інші показники по товарних групах, підрозділах, контрагентах);

- здійснювати вибір найбільш прибуткового варіанта асортиментної політики (складу асортименту й обсягів продажів по його позиціях);
- формувати бюджети підрозділів і здійснювати контроль за їх виконанням;
- планувати і контролювати фінансові потоки;
- здійснювати перевірку фінансової можливості щодо реалізації планів продажів і планів закупівель;
- здійснювати прогноз і запобігання банкрутству і форс-мажорним ситуаціям;
- визначати терміни, обсяги та доцільність взяття кредитів;
- проводити аналіз, планування і контроль прибутків і збитків;
- здійснювати аналіз, планування і контроль зміни структури балансу (структури капіталу та ін.).

В результаті впровадження системи адаптивного управління фінансовими ресурсами на підприємстві менеджмент суб'єкта господарювання отримує більше можливостей щодо прийняття бізнес-рішень, звітність підприємства стає більш прозорою для інвесторів і акціонерів, що дозволить підвищити оперативність роботи й інвестиційну привабливість організації.

Висновок. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства сприяє покращенню фінансового результату діяльності господарюючого суб'єкта, забезпечує для керівництва прозорість фінансового стану і руху фінансових ресурсів і дозволяє приймати ефективні управлінські рішення щодо формування найбільш вигідних варіантів фінансових планів.

Перспективою подальших досліджень є розробка імітаційної моделі адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В. Реструктуризація системи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2001. № 11–12. С. 17–26.
2. Казакова В. І. Концептуальні основи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 109–113.
3. Опарін В. М. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення. *Вісник НБУ*. 2000. № 5. С. 11–16.
4. Хотомлянський О. Л. Теоретичні основи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 145–151.
5. Кулик Н., Соколенко Т. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 3. С. 96–100.
6. Маслак О., Яковенко Я., Сокуренько П. Теоретичні і практичні аспекти стійкого розвитку підприємств в умовах невизначеності економічного середовища. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 710–715.
7. Овчиннікова В. О. Харламова І. М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні*

економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15. Ч. 2. С. 55–59. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf

8. Стец І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.

9. Балтовський О. А. Проблеми трудового, аграрного, адміністративного та фінансового права. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 3. С. 109–116.

10. Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535–538.

11. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2007. 332 с.

12. Соболева Г. Г. Управління фінансами підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 11 (38). С. 685–688.

13. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2008. 566 с.

REFERENCES

Arefieva, O. V. "Restructuryzatsiia systemy upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva" [Restructuring of the Financial Resources Management System of the Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11-12 (2001): 17-26.

Baltovskiy, O. A. "Problemy trudovoho, ahrarnoho, administratyvnoho ta finansovoho prava" [Problems of Labor, Agricultural, Administrative and Financial Law]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 3 (2015): 109-116.

Davydenko, N. M. *Finansovyi menedzhment* [Financial Management]. Nizhyn: Aspekt-Polihraf, 2007.

Kazakova, V. I. "Kontseptualni osnovy upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv" [Conceptual Bases of Management of Financial Resources of the Enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 1 (2004): 109-113.

Khotomlianskyi, O. L. "Teoretychni osnovy upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv" [Theoretical Bases of Management of Financial Resources of the Enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (2007): 145-151.

Kulyk, N., and Sokolenko, T. "Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Adaptation Technology in the Enterprise Management System]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 14, no. 3 (2013): 96-100.

Maslak, O., Yakovenko, Ya., and Sokurenko, P. "Teoretychni i praktychni aspekty stiikoho rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti ekonomichnoho seredovyscha" [Theoretical and Practical Aspects of Sustainable Development of Enterprises in Conditions of Economic Uncertainty]. *Molodyi vchenyi*, no. 4(44) (2017): 710-715.

Oparin, V. M. "Finansovi resursy: problemy vyznachennia ta rozmishchennia" [Financial Resources: Problems of Definition and Placement]. *Visnyk NBU*, no. 5 (2000): 11-16.

Ovchynnikova, V. O. Kharlamova I. M. "Adaptyvne upravlinnia zaliznychnym transportom Ukrainy" [Adaptive Management of Railway Transport of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2017. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf

Sobolieveva, H. H. "Upravlinnia finansamy pidpriemstva" [Enterprise Financial Management]. *Molodyi vchenyi*, no. 11(38) (2016): 685-688.

Stets, I. "Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom" [Adaptive Enterprise Management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 18 (2017): 300-305.

Tsal-Tsalko, Yu. S. *Finansovyi analiz* [Financial Analysis]. Kyiv: Tsentr uchb. lit., 2008.

Yakymenko-Tereshchenko, N. V., and Kozhurina, L. S. "Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsii" [Adaptive Enterprise Management in Modern Conditions: Purpose and Implementation Mechanism]. *Molodyi vchenyi*, no. 6(46) (2017): 535-538.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2021 р.