

УДК 658.153

М. О. Кіпа,

к. е. н., доцент кафедри фінансів

Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, м. Харків

## СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

М. Кіпа,

assistant Professor at the Finance Department, Kharkiv national University of Economics named after S. Kuznetz

### THE STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MODEL OF ENTERPRISE FINANCIAL MANAGEMENT

*У статті досліджено процес управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Обґрунтовано, що для більш ефективного управління фінансовими ресурсами на підприємстві доцільно мати модель управління фінансовими ресурсами, яка б дала змогу визначити ефективні шляхи управління фінансовими ресурсами підприємства. Автором досліджено існуюча модель управління фінансовими ресурсами на підприємстві та виявлено, що даний управлінський процес зосереджується на проведенні горизонтального й вертикального аналізу абсолютних і відносних показників формування та використання фінансових ресурсів підприємства та не передбачає проведення фундаментального аналізу управління фінансовими ресурсами підприємства, який мав би включати систематичне дослідження та аналіз підприємств галузі, проведення прогнозування ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства в майбутньому. З огляду на зазначені недоліки, з метою вдосконалення процесу управління фінансовими ресурсами підприємства розроблено модель "ТО-ВЕ" управління фінансовими ресурсами підприємства, яка є комплексною, універсальною та науково обґрунтованою.*

*In the article the process of financial management in the enterprise. Proved that a more efficient management of financial resources in the enterprise advisable to have a model of financial management, which would give an opportunity to identify effective ways to manage financial resources. The author studied the existing model of financial management in the company, and found that this management process focuses on the conduct of horizontal and vertical analysis of absolute and relative indicators of formation and use of financial resources and does not involve fundamental analysis of financial management of the company, which would include systematic research and analysis of the industry, holding forecasting efficiency of formation and use of financial resources in the future. Given these shortcomings, in order to improve the process of financial management model developed by the company "TO-BE" financial management company that is comprehensive, universal, scientific and reasonable.*

*Ключові слова: управління фінансовими ресурсами, процес управління фінансовими ресурсами, структурно-функціональна модель.*

*Key words: financial management, the management of financial resources, structure-functional model.*

### АКТУАЛЬНІСТЬ

Управління фінансовими ресурсами належить до основних завдань фінансового менеджера на будь-якому підприємстві, оскільки їх структура і вартість значною мірою впливають на основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та на ефективність діяльності господарюючого суб'єкта в цілому. Тому для більш ефективного управління фінансовими ресурсами на підприємстві доцільно мати модель управління фінансовими ресурсами, яка б дала змогу визначити ефективні шляхи управління фінансовими ресурсами підприємства, їх раціональне використання та отримання максимального прибутку з кожної вкладеної у діяльність підприємства грошової одиниці.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених займаються питаннями управління фінансовими ресурсами

підприємства. Серед них можна виділити І.О. Бланка, М.М. Бердар, М.Д. Білик, Д.В. Ванькович, С.Д. Джерелейко, А.Г. Загородній, В.К. Сенчагов, С.Я. Огородник, В.М. Опарін, К.В. Павлюк, А.М. Поддєрьогін та інші [8; 2; 3; 4]. Дуже мало приділяється уваги сучасному програмному забезпеченню, яке допомагає здійснити візуалізацію процесу управління фінансовими ресурсами, а також провести його удосконалення.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка структурно-функціональної моделі управління фінансовими ресурсами підприємства.

### ВИКЛАДЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Провідну роль у раціональній організації бізнес-процесів відіграють продукти Computer Associates (CA),

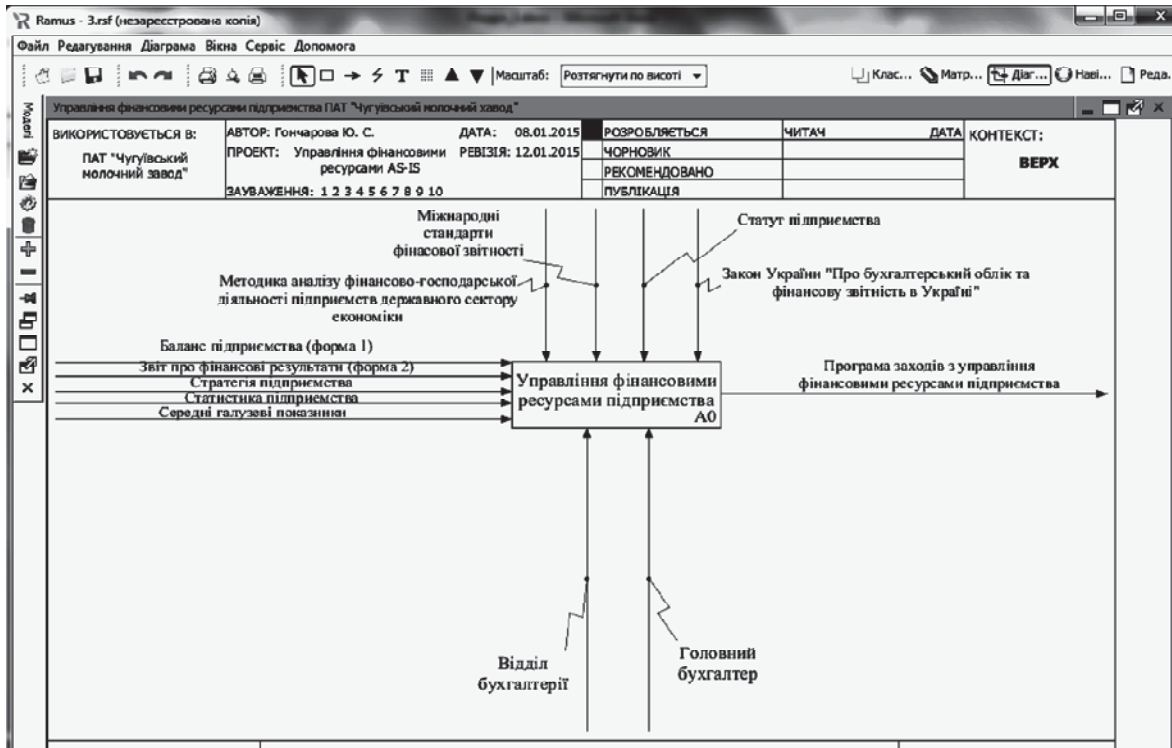


Рис. 1. Контексна діаграма "Управління фінансовими ресурсами підприємства AS-IS"

одним із яких є AllFusion Process Modeler — потужний найбільш передової інструмент візуального моделювання бізнес-процесів — BPwin. BPwin — це універсальне середовище бізнес-моделювання, яке допомагає здійснити візуалізацію та аналіз бізнес-процесів, а також провести їх удосконалення. За допомогою моделей BPwin можна створити структуру, яка дозволить краще зрозуміти існуючі бізнес-процеси і визначити, як ці процеси взаємодіють з потоками даних в організації. Моделювання бізнес-процесів (використання стандарту IDEF0) дозволяє виконувати систематичний аналіз діяльності підприємства, фокусуючи увагу на стандартних, щоденних функціях і засобах управління, які підтримують ці функції [9; 5].

Ця методологія дозволяє послідовно встановити дійсний стан системи управління фінансовими ресурсами та визначити шляхи оптимізації, тобто можливість створити наглядну покращену модель і представити безпосередніх учасників даного процесу. Позитивними характеристиками структурно-функціональної моделі є можливість враховувати всі етапи, які характеризують діяльність підприємства на шляху до розробки моделі ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, наочно проілюструвати порядок дій при розробці такої моделі. Запропонована модель формалізує послідовність проведення розробки моделі управління фінансовими ресурсами підприємства.

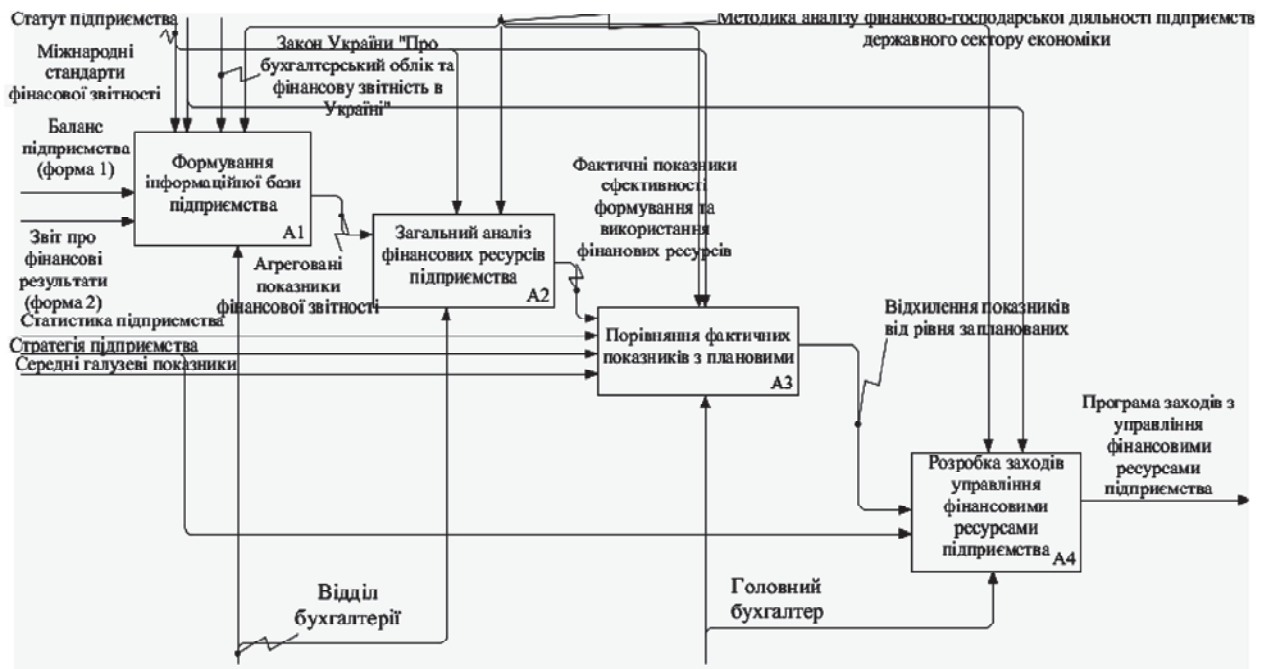
Метою побудови функціональних моделей є виявлення найбільш слабких і вразливих місць діяльності підприємства, аналіз переваг нових процесів бізнесу і міри зміни існуючої структури організації господарювання. Аналіз недоліків і "вузьких місць" починається з побудови моделі AS-IS (як є). Ця модель надає можливість виявити проблеми, розбіжності, непогодженості, загрози, що існують у конкретного бізнес-процесу на поточний момент часу й мають бути подолані за фунда-

ментальної модернізації існуючих організаційних рішень і процедур. Це стає можливим, якщо побудувати іншу функціональну модель- "TO-BE" ("ЯК ПОВИННО БУТИ") з метою удосконалення існуючої практики реалізації ділового процесу, доведення до кожного працівника, що бере участь у ньому, чіткого розуміння структури і змісту як усього бізнес-процесу в цілому, так і своєї частки. Слід зазначити, що моделі бізнес-процесів є не просто проміжним результатом, який використовує консультант для зазначення яких-небудь рекомендацій і висновків, вони являють собою самостійний результат, що має велике практичне значення, яке повинно бути зазначене у цілях їх побудови.

На початку будується контексна діаграма (рис. 1). Контексна діаграма є вершиною деревовидної структури діаграм і є найзагальнішим описом системи і її взаємодії з зовнішнім середовищем. Після опису системи в цілому проводиться розбиття її на фрагменти. Цей процес називається функціональною декомпозицією, а діаграми, які описують кожен фрагмент і взаємодію фрагментів, називають діаграмами декомпозиції. Після декомпозиції контекстної діаграми проводиться декомпозиція кожного фрагмента системи на дрібніші і т.д., до досягнення потрібного рівня деталізації опису.

Контексна діаграма складається з блоку головної задачі, який відображає сутність моделі та цілеспрямованість її побудови, передбачаючи сукупність запитань, на які ає відповідати модель, а також інтерфейсних дуг 4-х типів, які надходять з усіх боків до головного блоку, а саме:

1) вхідна інформація (вхідні дуги) — початковий елемент, з якого починається процес формування моделі управління фінансовими ресурсами. В якості інформації виступають наступні дані: баланс підприємства (ф. 1) — звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал; звіт про фінансові результати (ф.2) —



**Рис. 2. Декомпозиція контекстної діаграми "Управління фінансовими ресурсами підприємства підприємств AS-IS"**

звіт про доходи, витрати і фінансові результати підприємства; стратегія підприємства; статистика підприємства; середні галузеві показники;

2) управління — в якості управлінського регулювання виступають наступні складові: Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні"; Міжнародні стандарти фінансової звітності; Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки; Статут підприємства;

3) механізм — те, за допомогою "чого" підприємство управляє фінансовими ресурсами, та "хто" виконує ці обов'язки. В системі управління фінансовими ресурсами підприємства, у якості механізмів, постають: відділ бухгалтерії та головний бухгалтер. Саме за рахунок дій цих фахівців відбувається перетворення початкового запиту у кінцевий результат;

4) вихідний елемент — результат всього процесу, який необхідно отримати, а саме: оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами, яка є основною для розробки заходів та визначення програми стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства.

Наступним етапом моделювання є декомпозиція контекстної діаграми "Управління фінансовими ресурсами підприємства AS-IS" (рис. 1) на чотири блоки, яка дає змогу визначити структуру сукупності етапів процесу управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 2) [6].

1. Формування інформаційної бази підприємства — передбачає процес збору, реєстрації та обробки всієї фінансової звітності з метою аналізу, оцінки забезпеченості та використання фінансовими ресурсами.

2. Загальний аналіз фінансових ресурсів підприємства — цей етап дозволяє визначити забезпеченість фінансовими ресурсами та визначити динаміку змін.

3. Порівняння фактичних показників з плановими, на даному етапі визначається у скільки разів фактичне значення показника більше або менше за його планове значення;

4. Розробка заходів управління фінансовими ресурсами підприємства.

Треба відмітити, що інтерфейсні дуги переходять з контекстної діаграми на декомпонуючі з урахуванням закладеного змісту. Блоки між собою пов'язані послідовними діями, що дозволяє наочно проілюструвати рух інформаційних потоків. Результати кожного з попередніх етапів є вхідними даними для наступного етапу.

Перший етап даної моделі є не змінним, а саме: підготовка даних необхідних для аналізу та оцінки фінансових ресурсів (рис. 3).

На підприємстві "Формування інформаційної бази" формується наступними етапами:

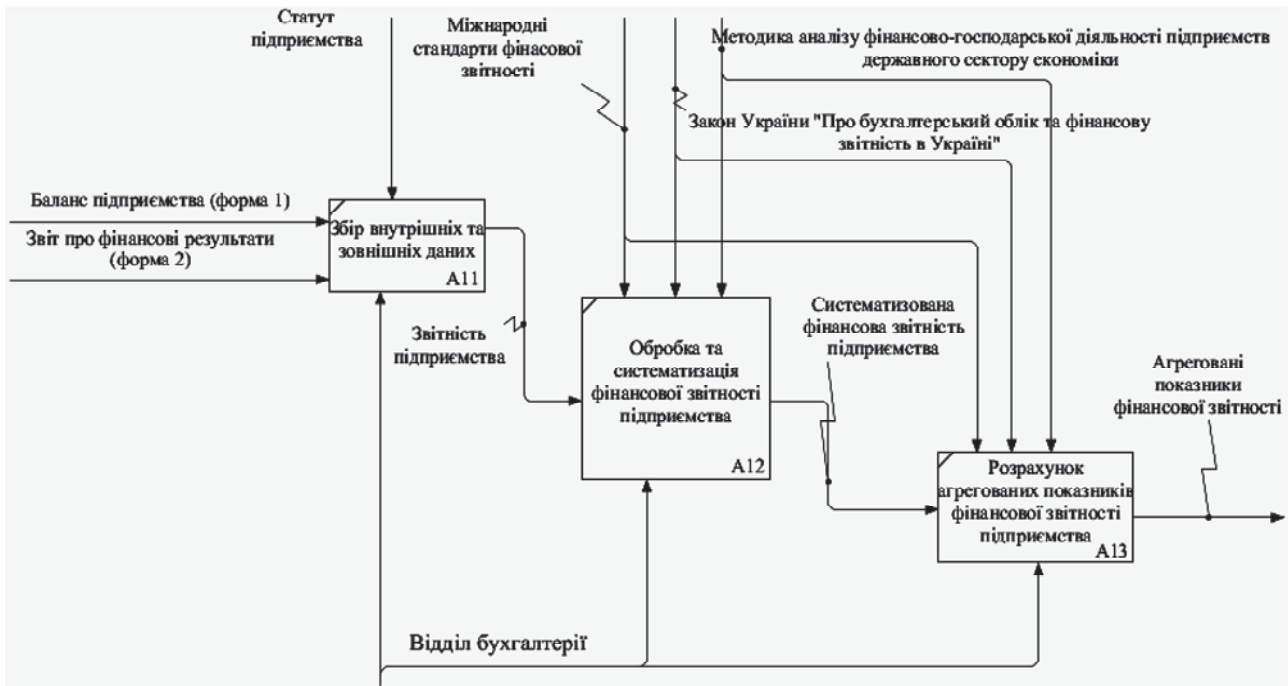
1. Збір внутрішніх та зовнішніх даних.
2. Обробка та систематизація фінансової звітності підприємства.
3. Розрахунок агрегованих показників фінансової звітності підприємства.

Одним із головних етапів управління фінансовими ресурсами підприємства є їх загальна оцінка. Цей етап дозволяє визначити забезпеченість фінансовими ресурсами за допомогою реалізації трьох завдань (рис. 4):

1. Аналіз динаміки джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів — виконується за даними балансу підприємства з використанням методу горизонтального аналізу, що дає змогу дослідити зміни джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів.

2. Аналіз та оцінка структури фінансових ресурсів — виконується за даними балансу підприємства з використанням методу вертикального аналізу, що дає змогу дослідити зміни в структурі джерел формування та напрямів використання фінансових ресурсів.

3. Розрахунок показників ефективності формування та використання, фінансових ресурсів підприємства.



**Рис. 3. Декомпозиція функціонального блоку "Формування інформаційної бази підприємства"**

Третім етапом управління фінансовими ресурсами підприємства є "Порівняння фактичних показників з плановими" (рис. 5). Порівняння як спосіб дослідження здійснюється через зіставлення фактичних показників з плановими з метою визначення спільних рис або розбіжностей між ними. Основними базами порівняння є:

- нормативні показники;
- дані попередніх періодів — порівняння фактичних показників з показниками попередніх періодів (дня, декади, місяця, кварталу, року) уможлиблює оцінювання темпів зміни досліджуваних показників;
- середні галузеві показники є необхідним для більш повної та об'єктивної оцінки діяльності підприємства, для вивчення загальних і специфічних факторів, що визначають результати його діяльності;
- планові показники;
- показники передових підприємств або міжнародні стандарти.

Етапи здійснення "Порівняння" фактичних показників з плановими наведенні на рисунку 5.

Четвертим етапом управління фінансовими ресурсами підприємства є "Розробка заходів управління фінансовими ресурсами підприємства". На підприємстві стратегія управління розробляється в загальному вигляді та не виокремлюється для управління фінансовими ресурсами.

Досліджена структурно-функціональна модель AS-IS управління фінансовими ресурсами на підприємстві ПрАТ "Чугуївський молочний завод" вказує на вузьку її спрямованість.

Даний управлінський процес зосереджується на проведенні горизонтального й вертикального аналізу абсолютних і відносних показників формування та використання фінансових ресурсів підприємства та не передбачає проведення фундаментального аналізу управління фінансовими ресурсами підприємства, який мав

бу включати систематичне дослідження та аналіз підприємств галузі, проведення прогнозування ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства в майбутньому. З огляду на зазначені недоліки, з метою вдосконалення процесу управління фінансовими ресурсами підприємства розроблена модель "TO-BE" управління фінансовими ресурсами підприємства. Контекстна діаграма моделі "TO-BE" складається з блоку головної задачі, який відображає сутність моделі та цілеспрямованість її побудови, передбачаючи сукупність запитань, на які має відповідати модель, а також інтерфейсних дуг 4-х типів, які надходять з усіх боків до головного блоку, а саме:

- 1) вхідна інформація (вхідні дуги) — в моделі "TO-BE" доповнилась "Результатами кластеризації підприємств галузі" та середньогалузевими показниками, що дає змогу при управлінні фінансовими ресурсами враховувати макросередовище, в якому працює підприємство.
- 2) управління — складові управлінського регулювання доповнилися такими методами, як: метод нейронних мереж, метод рейтингової оцінки.
- 3) забезпечити ефективність будь-якого процесу можна лише у разі чіткого розподілу відповідальності між усіма ключовими особами. Тому те, за допомогою "чого" підприємство управляє фінансовими ресурсами, та "хто" виконує ці обов'язки в системі управління фінансовими ресурсами підприємства також було скореговано.

Як механізми постають: фінансовий аналітик та головний бухгалтер. Саме за рахунок дій цих фахівців відбувається перетворення початкового запиту у кінцевий результат;

4) вихідний елемент — результат всього процесу, який необхідно отримати, а саме оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами, яка є основною



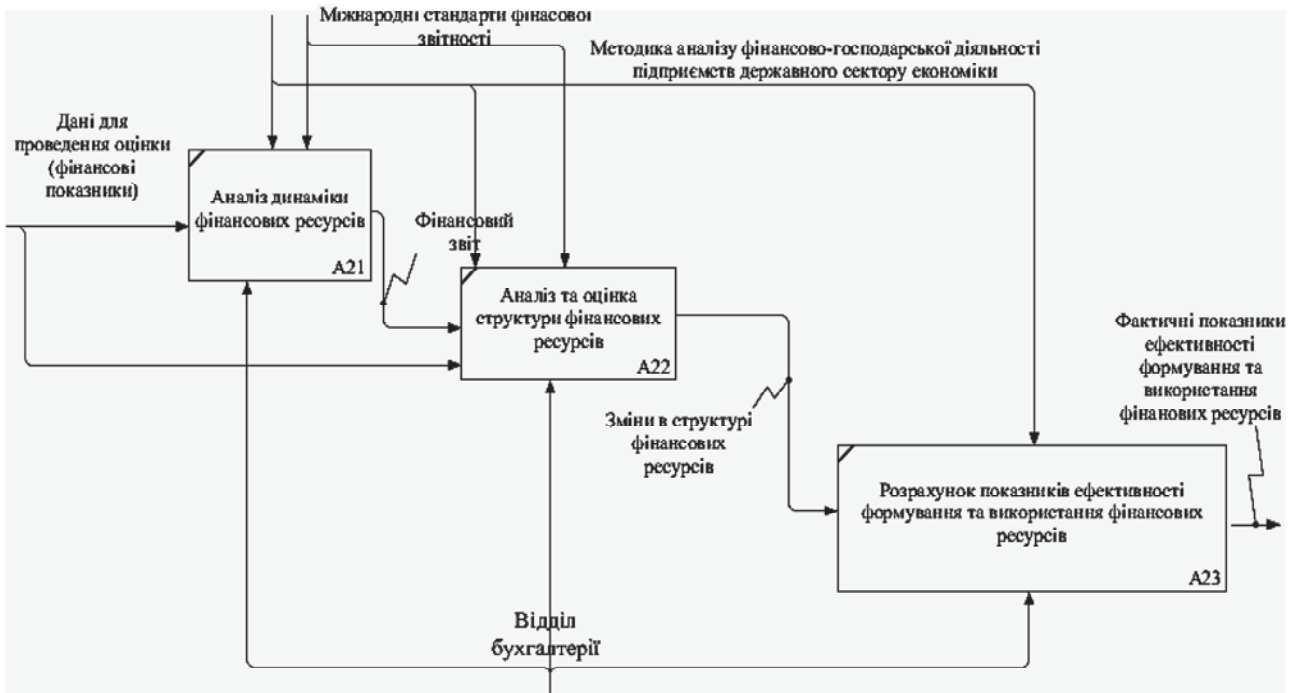


Рис. 4. Декомпозиція функціонального блоку "Загальний аналіз фінансових ресурсів підприємства"

для розробки заходів та визначення програми стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 6).

Моделювання управління фінансовими ресурсами підприємства, передбачає проведення комплексного аналізу з використанням спеціальних методів та складається з етапів:

1. Формування інформаційної бази підприємства.
2. Проведення рейтингової оцінки процесів ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства.

3. Прогнозування рівня ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства;

4. Розробка комплексу рекомендацій щодо підвищення формування та використання фінансових ресурсів підприємства.

Перший етап даної моделі є не змінним (однаковим) в моделі "AS-IS" та "TO-BE", а саме підготовка даних необхідних для аналізу та оцінки фінансових ресурсів підприємства.

На другому етапі запропоновано проводити "Рейтингову оцінку процесів ефективності формування та

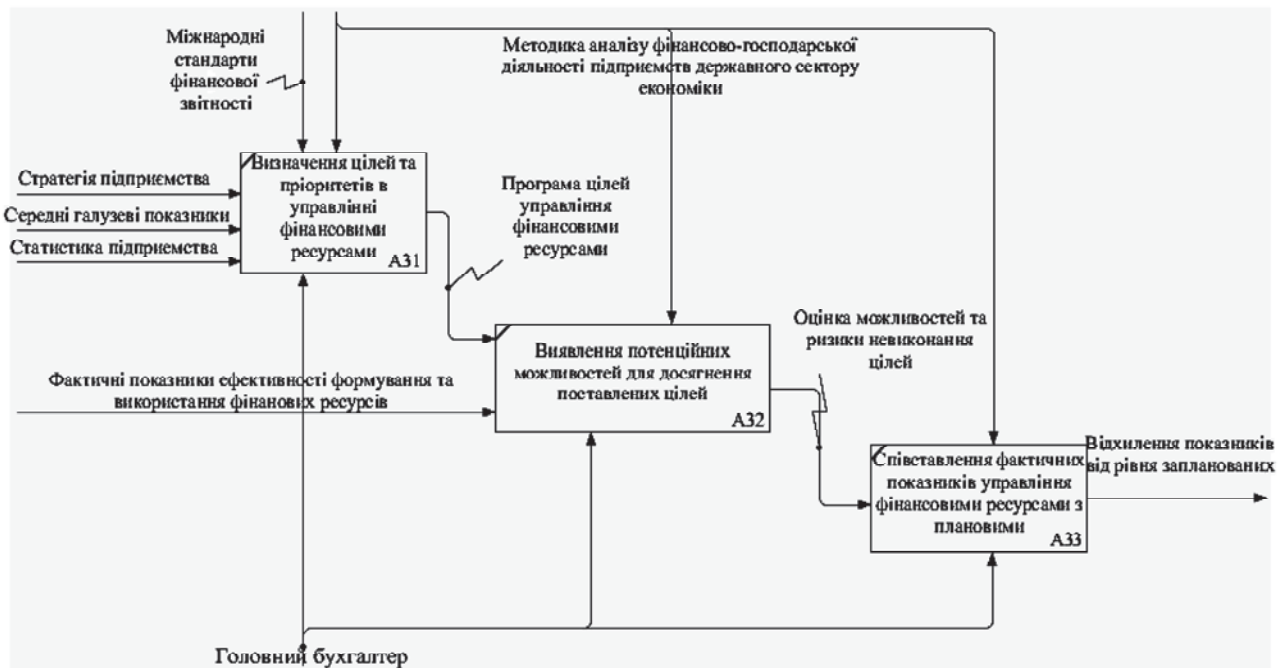


Рис. 5. Декомпозиція функціонального блоку "Загальний аналіз фінансових ресурсів підприємства"

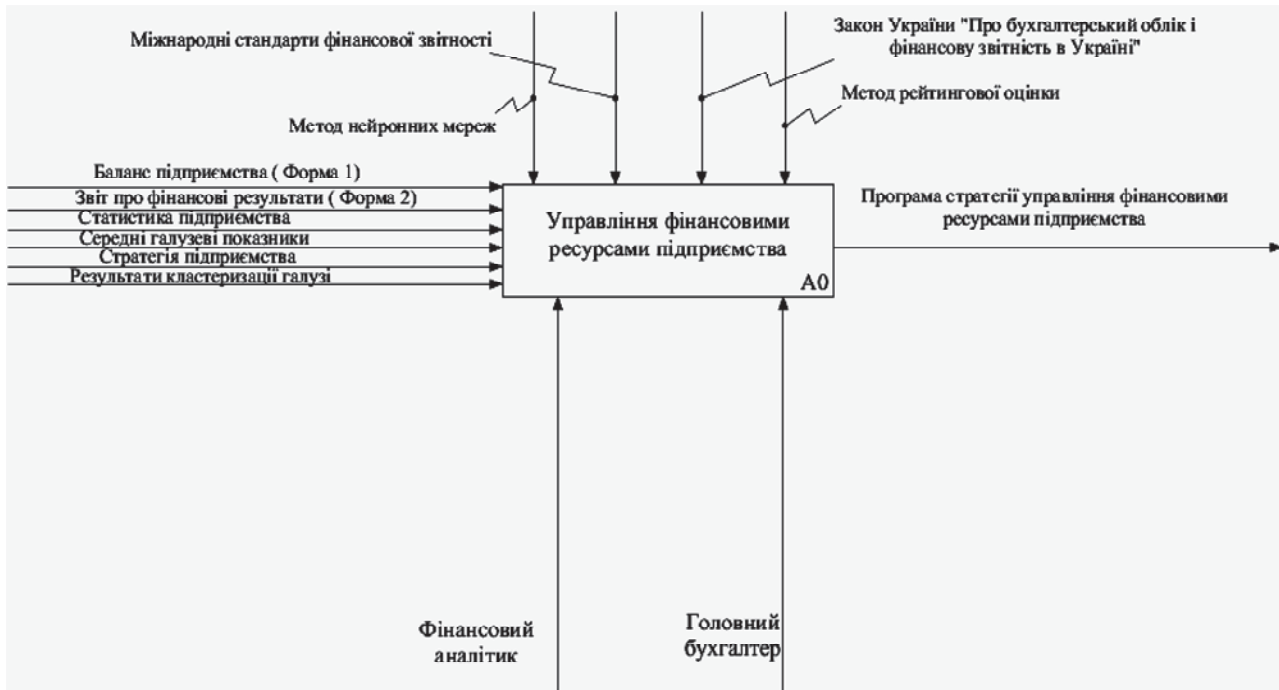


Рис. 6. Контекстна діаграма "Управління фінансовими ресурсами підприємства TO-VE"

використання фінансових ресурсів на підприємстві", за допомогою методики рейтингової оцінки, яка розроблена Володіною Г.І. [6], на основі сформованої системи показників, ключовими складовими якої є такі: чиста продукція процесу, затрати процесу, сукупна продукція фінансово-економічного процесу, показник ефективності процесів формування та використання фінансових ресурсів, кінцева продукція економічного процесу, показник результативності процесів формування та

використання фінансових ресурсів. Рейтингова оцінка дає змогу визначити рівень ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Технологію здійснення даного етапу наведено на рисунку 8.

Подальше дослідження формується за допомогою побудови багатoshарового нейронного перцептрона. Такий інструментарій дозволить спрогнозувати потрапляння досліджуваного показника до певного рівня формування та використання фінансових ресурсів в майбут-

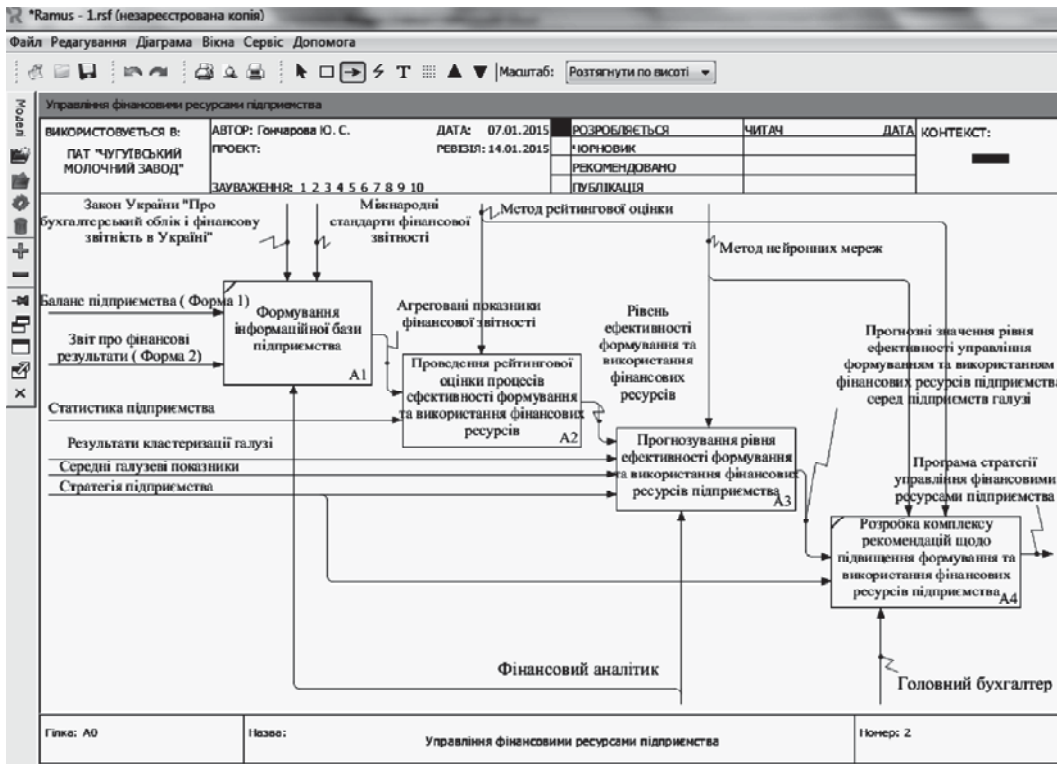


Рис. 7. Декомпозиція контекстної діаграми "Управління фінансовими ресурсами підприємства TO-VE"

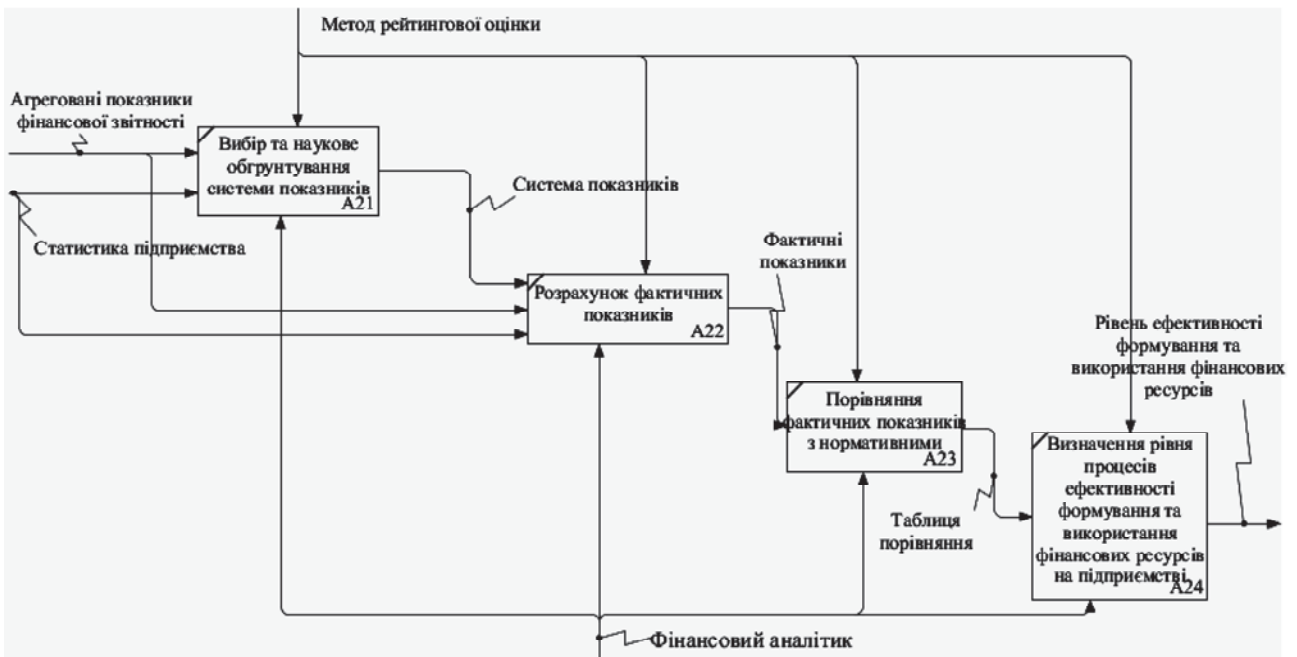


Рис. 8. Декомпозиція функціонального блоку "Проведення рейтингової оцінки процесів ефективності формування та використання фінансових ресурсів"

ньому (рис. 9) та надасть можливість своєчасно попереджувати негативні зміни в управлінні фінансовими ресурсами на підприємстві.

За тими показниками, за якими спрогнозовано потрапляння до середнього рівня ефективності управління фінансовими ресурсами в 2014 році необхідно розробити комплекс рекомендацій щодо нарощування їх рівня. Розроблений комплекс рекомендацій необхідно

впровадити на досліджуваному підприємстві на рівні оцінювально-аналітичної підсистеми. Після впровадження розроблених рекомендацій необхідно знову прорахувати штучні нейронні мережі з метою виявлення того, чи покращиться ситуація в майбутньому. Технологія проведення "Розробки комплексу рекомендацій щодо підвищення формування та використання фінансових ресурсів" наведена на (рис. 10).

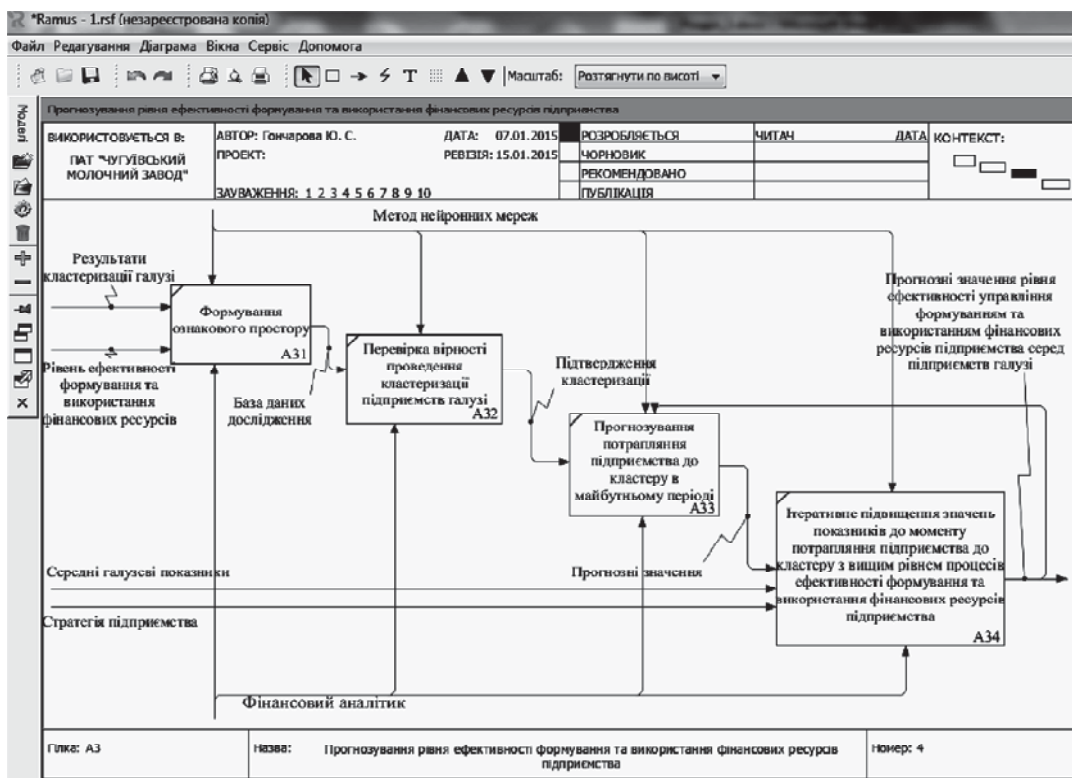
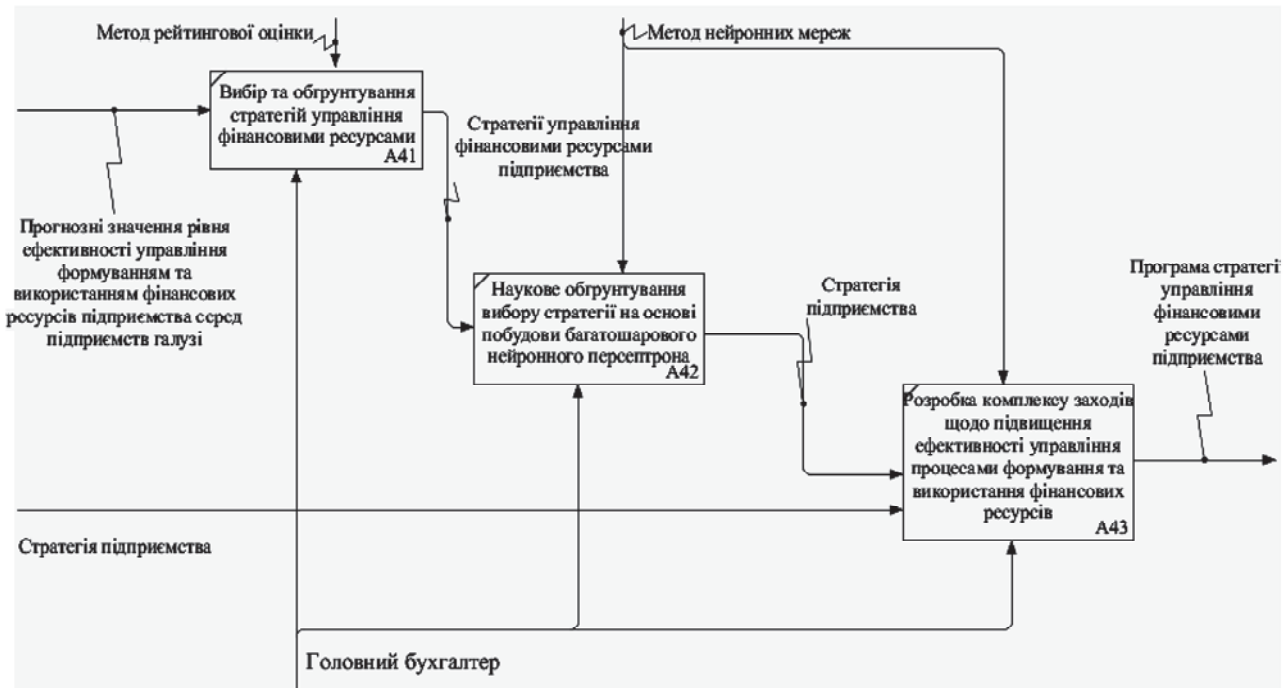


Рис. 9. Декомпозиція функціонального блоку "Прогнозування рівня ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства"

Джерело: [6].



**Рис. 10. Декомпозиція функціонального блоку "Розробка комплексу рекомендацій щодо підвищення формування та використання фінансових ресурсів"**

**Таблиця 1. Таблиця порівняння моделей AS-IS і TO-BE процесу "Управління фінансовими ресурсами ПрАТ "Чугувський молочний завод"**

AS-IS		TO-BE		Відмінності
1	2	3	4	5
<b>I. Формування інформаційної бази</b>				Даний етап здійснює фінансовий аналітик
1.1	Збір внутрішніх та зовнішніх даних.			
1.2	Обробка та систематизація фінансової звітності підприємства			
1.3	Розрахунок агрегованих показників фінансової звітності підприємства			<b>Новий етап</b> (Визначення рівнів ефективності формування та використання фінансових ресурсів)
<b>II. Загальний аналіз фінансових ресурсів підприємства</b>		<b>II. Проведення рейтингової оцінки процесів ефективності формування та використання фінансових ресурсів</b>		
2.1	Аналіз динаміки фінансових ресурсів	2.2	Вибір та наукове обґрунтування системи показників	
2.2	Аналіз та оцінка структури фінансових ресурсів	2.2	Розрахунок фактичних показників	
2.3	Розрахунок показників ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства	2.3	Порівняння фактичних показників з нормативними	
		2.4	Визначення рівня процесів ефективності формування та використання	
<b>III. Порівняння фактичних показників з плановими</b>		<b>III. Прогнозування рівня ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства</b>		<b>Новий етап</b> (проводиться прогнозування потрапляння досліджуваних показників до визначених рівнів ефективності формування та використання фінансових ресурсів)
3.1	Визначення цілей та пріоритетів в управлінні фінансовими ресурсами	3.1	Формування ознакового простору з урахуванням визначених рівнів ефективності формування та використання фінансових ресурсів на основі попередньо виконаної кластеризації підприємств галузі	
3.2	Зіставлення фактичних показників управління фінансовими ресурсами з плановими	3.2	Прогнозування потрапляння підприємства до кластеру в майбутньому періоді	
		3.3	Ітеративне покращення значень показників до моменту потрапляння підприємства до кластеру з вищим рівнем процесів ефективності формування та використання фінансових ресурсів	
<b>IV. Розробка заходів управління підприємством</b>		<b>IV. Розробка комплексу рекомендацій щодо підвищення рівня формування та використання фінансових ресурсів</b>		Виділення з загальних заходів управління підприємством, стратегії щодо управління фінансовими ресурсами
		Вибір та обґрунтування стратегій управління фінансовими ресурсами		
		Наукове обґрунтування вибору стратегії на основі побудованого багатощарового нейронного перцептрона		
		Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління процесами формування та використання фінансових ресурсів		



Порівняння моделей "AS-IS" та "TO-BE" представлено у таблиці 1.

Аналіз даних таблиці дає можливість побачити, що запропонована модель "TO-BE" є комплексною, універсальною та науково-обґрунтованою. Для кожного етапу розроблено окрему систему показників. Отже, кожний етап оцінки та аналізу можна проводити окремо. Комплексність оцінки та аналізу процесів формування та використання фінансових ресурсів підприємства забезпечиться тільки у випадку використання всіх запропонованих етапів.

Таким чином, запропонований підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства дозволяє:

— синтезувати у межах єдиної методології часткові завдання управління фінансовими ресурсами підприємства;

— забезпечує регулювання параметрів управлінської діяльності на кожному з етапів розробки моделі управління.

У значній мірі скорочує вплив чинників невизначеності на точність схвалюваних управлінських рішень, що створює передумови для вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства та подальшої ефективної діяльності підприємства.

Запропонована удосконалена модель управління фінансовими ресурсами підприємства є комплексною, універсальною та науково-обґрунтованою. Для кожного етапу розроблено окрему систему показників. Отже, кожний етап оцінки та аналізу можна проводити окремо. Комплексність оцінки та аналізу процесів формування та використання фінансових ресурсів підприємства забезпечиться тільки у випадку використання всіх запропонованих етапів.

#### Література:

1. Андрусак Н.О. Фінансові ресурси підприємств — основа формування фінансової бази регіону / Н.О. Андрусак // Формування ринкової економіки в Україні. — 2009. — № 9. — С. 130—134.

2. Безбородова Т.В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств / Т.В. Безбородова // Держава та регіони. — 2008. — №5. — С. 21—23.

3. Бердар М.М. Впровадження прогресивних методів управління фінансовими ресурсами підприємств у зовнішньоекономічній діяльності / М.М. Бердар // Формування ринкових відносин в Україні. — 2008. — № 5 (84). — С. 31—36.

4. Бердар М.М. Управління процесом формування і використання фінансових ресурсів підприємствана основі логістичного підходу / М.М. Бердар // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 5 (83). — С. 133—138.

5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов., В.В. Репин. — М.: ИНФА-М, 2005. — 319 с.

6. Кіпа М.О. Управління фінансовими ресурсами на вітчизняних молокопереробних підприємствах / М.О. Кіпа, Г.А. Іващенко // Фінансовий простір. — 2015-№ 2 (18). — С. 371—378.

7. Климаш Н. І. Управління фінансовими ресурсами підприємства / Н. І.Климаш // Харчова промисловість. — № 7 — 2008. — С. 148—151.

8. Макух Т.О. Сутність та призначення фінансових ресурсів підприємств [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Economics/17901.doc.h](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Economics/17901.doc.h)

9. Мінухін С.В. Методи і моделі проектування на основі сучасних Case-засобів: навчальний посібник / С.В. Мінухін, О.М. Беседовський, С.В. Знахур. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. — 272 с.

10. Шестова О.О. Джерела формування фінансових ресурсів підприємства в умовах ризикового ринкового середовища / О.О. Шестова // Вісник Сумського національного аграрного університету. — 2011. — № 6/2 — С. 194—197.

#### References:

1. Andrusiak, N. O. (2009), Finansovi resursy pidpriemstv — osnova formuvannia finansovoi bazy rehionu [Financial resources companies — Basis of financial base region]. Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini.

2. Bezborodova, T. V. (2008), Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv [The mechanism of management of financial resources]. Derzhava ta rehiony

3. Berdar, M. M. (2008), Vprovadzhennia prohresyvy nykh metodiv upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv u zovnishn'oekonomichnij diial'nosti [The introduction of advanced management of financial resources in foreign economic activity]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini.

4. Berdar, M. M. (2008), Upravlinnia protsesom formuvannia i vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstv na osnovi lohystychnoho pidkhodu [ Management of formation and use of financial resources pidpriemstvana based logistics approach]. Aktual'ni problemy ekonomiky.

5. Elyferov, V. H. and Repyn, V. V. (2005), Byzneprotsessy: Rehlementatsiya y upravlenye: uchebnyk [The Business processes: Regulation and management] INFAM, Moscow, Russia.

6. Kipa, M. O. and Ivaschenko, H. A. (2015), Upravlinnia finansovymy resursamy na vitchyznianskykh molokopererobnykh pidpriemstvakh [Management of financial resources in the domestic dairy enterprises]. Finansovyj prostir.

7. Klymash, N. I. (2008), Upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstva [Management of financial resources of the enterprise] Kharchova promyslovis't'.

8. Makukh, T. O. (2006), Sutnist' ta pryznachennia finansovykh resursiv pidpriemstv [The essence and purpose of the financial resources of enterprises]. Rezhym dostupu: [http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Economics/17901.doc.h](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Economics/17901.doc.h)

9. Minukhin, S. V. Besedovs'kyj, O. M. and Znakhur, S. V. (2008), Metody i modeli proektuvannia n osnovi suchasnykh Case-zasobiv [Methods and models of design n the basis of modern Case-tools], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

10. Shestova, O. O. (2011), Dzherela formuvannia finansovykh resursiv pidpriemstva v umovakh ryzykovoho rynkovoho seredovyscha [Sources of financial resources in terms of risk market environment ]. Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu.

*Стаття надійшла до редакції 16.11.2015 р.*