

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-49>

УДК 658.15:334.7

# ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЙМОВІРНІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК РУХУ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

## FORMATION OF ORGANIZATION-ADAPTIVE MANAGEMENT MECHANISM BASED ON PROBABILITY CHARACTERISTICS OF MOVEMENT OF FINANCIAL FLOWS OF ENTERPRISES

**Левицький Віктор Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8695-9690>

**Levytskyi Viktor**

Lesya Ukrainka Volyn National University

Стаття присвячена актуальним питанням дослідження сутності, формування та практичної реалізації адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірнісного імовірнісного руху фінансових потоків підприємства. У дослідженні запропоновано науковий підхід на основі принципів для більш ефективного формулювання адаптивно-організаційного механізму управління підприємством. Визначено головні напрями розробки фінансової політики та засади інформаційної бази підприємства для комплексного впровадження у діяльність підприємства адаптивно-організаційного механізму управління. Проведено аналіз основних методів та головних виробничо-фінансових показників з яких виділено метод статистичного аналізу, що найбільш підходить для формування оптимальної взаємодії ймовірнісного руху фінансових ресурсів та адаптивно-організаційного механізму управління підприємства через запропоновані нами принципи та етапи їх реалізації. На підставі отриманих стохастичних характеристик процесу оцінки ймовірнісних характеристик фінансового потоку виявляється можливим формування й реалізація на практиці запропонованої нами моделі адаптивно-організаційного механізму управління.

**Ключові слова:** управління, фінанси, підприємство, управлінський механізм, рух фінансових потоків, адаптивно-організаційний механізм управління.

The article is devoted to topical issues of research of essence and constituent stages of formation and practical realization of adaptive-organizational management mechanism on the basis of probabilistic movement of financial flows of the enterprise. The study proposes to use a scientific approach based on the proposed principles of organization and formulation of organizational and adaptive mechanism of enterprise management. The main directions of development of financial policy and bases of information base of the enterprise for complex introduction in activity of the enterprise of the adaptive-organizational management mechanism are defined. It is determined that during the implementation of the adaptive-organizational management mechanism it is important to identify the basic rules, methods and real indicators of analysis of financial statements. Among them are the main methods of statistical, mathematical and economic analysis. In addition, we have identified indicators, as objects of adaptive-organizational management mechanism, can be used to manage cash flows. From the studied methods we have selected the method of statistical analysis, which is most suitable for the formation of optimal interaction of probabilistic movement of financial resources and adaptive-organizational mechanism of enterprise management through our proposed principles, stages of their implementation. The result of using this method in the formation of adaptive-organizational management mechanism based on the probabilistic characteristics of financial flow is that the existing differences between theoretical and empirical frequencies are insignificant, and the practical distribution is consistent with the theoretical. The application of these criteria for assessing adequacy in the study is sufficient to achieve a high level of reliability of stochastic characteristics of the process of estimating probabilistic flows of financial movement to implement our proposed model of adaptive-organizational management mechanism through effective determination of status, role and correctness reflect with the simultaneous provision of the optimal level of financial reserves, the level of lending and security of the production cycle of the enterprise.

**Keywords:** management, finance, enterprise, management mechanism, movement of financial flows, adaptive-organizational management mechanism.

**Постановка проблеми.** Управління будь-яким об'єктом – це сукупність прийомів та методів впливу на нього для досягнення цілей. Фінансові ресурси можна розглядати одночасно як об'єкт так і суб'єкт управління, то очевидно, що вони відіграють активну роль в управлінні конкретною соціально-економічною системою будь-якого підприємства чи організації. Звідси, варто зауважити, що без управління фінансовими відносинами та їх формами прояву неможливо розвивати економіку. Саме тому, конкретним об'єктом управління є сфера фінансових відносин або взаємозв'язків, що матеріалізуються, у тому числі, в грошових потоках через формування адаптивно-організаційного механізму управління.

**Аналізостанніхдослідженьтапублікацій.** Аналіз розвитку теорії й практики управління показує, що проблеми формування адаптивно-організаційного механізму управління займали значне місце в працях вітчизняних та закордонних вчених.

Розробці питань управління присвячені праці: І. Ансоффа, М. Бутко, В. Джуха, М. Йохна, О. Кузьміна, Г. Осовської, Л. Скібіцької, В. Стадника, Ф. Хміля [1; 5; 8].

Діяльність підприємств щодо формування адаптивно-організаційного механізму управління із врахуванням впливу фінансових ресурсів досліджена в працях: І. Бланка, М. Ермошенка, Г. Кіндрацької, С. Кузнецова, О. Малікова, А. Поддєрьогіна, В. Шелудько [2–4; 7; 9].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналізуючи особливості сучасних підходів до формування адаптивно-організаційного механізму управління на основі використання ймовірнісних характеристик руху фінансових потоків підприємства, що включають численні кількісні й якісні показники через які недостатньо опрацьована дія варіантів оперативних управлінських рішень під впливом факторів різноманітного характеру та неможливе передбачення їх наслідків відображає актуальність обраної нами теми дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головною ціллю статті є формування адаптивно-організаційного механізму управління на засадах науково-обґрунтованої теорії дослідження ймовірнісних характеристик руху грошового потоку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для більш ефективного формування адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірнісних характеристик

руху фінансових потоків підприємства необхідно, перш за все, розробити та визначити науковий підхід, що на нашу думку буде ґрунтуватись на наступних принципах:

1. Відповідності фінансової політики об'єктивно-закономірному розвитку виробництва на базі оперативної, повної та достовірної інформації. Саме вона є базою для вироблення ефективної фінансової політики, оскільки необхідність дотримання принципів зворотного зв'язку – основа якості адаптивно-організаційного механізму управління.

2. Управлінські рішення повинні прийматися на основі науково-обґрунтованого розрахунку й чіткого передбачення наслідків проведених заходів.

3. Важливою вимогою є дотримання комплексного підходу до проведення й формування адаптивно-організаційного механізму управління. Координація повинна бути спрямована для вирішення перспективних завдань, прогнозування основних характеристик грошових потоків та напрямів їх використання. Важливо враховувати цінову, заробітну та кредитну політику.

З одного боку, варто зазначити, що сформований адаптивно-організаційний механізм управління буде виконувати універсальні наступні основні функції менеджменту: планування; оперативне управління; контроль. З іншого боку, через дослідження внутрішнього змісту сформованого адаптивно-організаційного механізму управління можна виділити наступні основні складові фінансової політики на рівні підприємства [9, с. 121]:

– вироблення науково-обґрунтованої концепції управління фінансами на найближчу й довгострокову перспективу;

– визначення основних напрямів використання фінансів у поточному періоді часу та виділення оптимальних управлінських рішень в механізмі;

– здійснення практичних дій для досягнення поставлених цілей управління через врахування ймовірнісних характеристик руху фінансів на підприємстві.

Якщо відсутній хоча б один з даних елементів, то адаптивно-організаційний механізм управління не зможе виконувати своїх функцій у сучасних умовах. Відзначимо, що дані функції характеризуються фінансовою стратегією – довгостроковим напрямом фінансової політики, який розрахований на перспективу та визначається соціально-економічною стратегією на основі якої формується соціально-економічна стійкість підприємства.

Зазначимо, що в системі управління інформація про рух грошових коштів дозволяє не тільки контролювати прямі та непрямі грошові потоки, але й визначати форму та напрями використання грошових коштів, саме тому адаптивно-організаційний механізм управління виступає основою ефективного розвитку будь-якого підприємства, а обрана нами концепція побудови інформаційних баз даних та її реалізація впливає на організаційну структуру, а також на процедури та методи управління.

Згідно проведеного нами дослідження можна стверджувати, що якість прийнятих рішень цілком залежить від якості аналітичного обґрунтування рішення. Основним джерелом інформації про фінансову діяльність ділового партнера є бухгалтерська звітність. На нашу думку, у деяких випадках для реалізації цілей адаптивно-організаційного механізму управління буває недостатньо використовувати лише бухгалтерську звітність. Окремі групи користувачів, наприклад керівництво, аудиторів та персонал мають залучати додаткові джерела.

Під час реалізації адаптивно-організаційного механізму управління можливо визначити основні правила методики аналізу фінансових звітів. Серед них можна виділити основні методи: горизонтальний (часовий) аналіз; вертикальний (структурний) аналіз; трендовий аналіз; аналіз відносних показників (коефіцієнтів); порівняльний (просторовий) аналіз; факторний аналіз. Крім того, варто відзначити показники, що, будучи об'єктами адаптивно-організаційного механізму управління, одночасно можуть бути використані для управління грошовими потоками, а саме [7; 9]:

1. Надходження грошових коштів: виручка від реалізації за видами продукції, асортименту; виручка від реалізації постійних активів; виручка від іншої реалізації; рух нормованих короткострокових пасивів; рух статутного капіталу; рух цільового фінансування; залучення кредитів.

2. Відтік грошових коштів: експлуатаційні витрати; лізингові платежі; витрати на відраджування; податкові виплати; дивіденди; інші видатки з чистого прибутку; приріст нормованих оборотних коштів і активів.

3. Вартісні оцінки витрат заробітної плати: динаміка нарахування та виплати; мінімальний розмір оплати праці; мінімальний фонд оплати праці; обсяг авансованої зарплати; обсяг заборгованості по зарплаті.

4. Оподаткування: на додану вартість; експортно-імпортне мито; прибутковий податок; соціальні податки; податок на майно; інші види.

В якості основного наукового підходу щодо розробки адаптивно-організаційного механізму управління, що базується на комплексі управління фінансовими потоками ми визначаємо системний підхід, за яким об'єкт управління розглядається як реальна складна виробничо-економічна система, а управління повинно здійснюватися на базі системи адаптивно-організаційного механізму. Основними властивостями, якими вона повинна володіти, є цілісність, ієрархія та самоорганізація.

У прикладному аспекті надзвичайно важливим є рівень ієрархії, що пов'язаний із визначенням мети, завдань, пріоритетних напрямів розвитку фінансових систем у соціально-економічному комплексі підприємства, а саме формування соціально-економічної стійкості. Крім вищезазначених заходів, ми пропонуємо сформулювати принципи реалізації системи адаптивно-організаційного механізму управління, що включатимуть наступні складові:

– соціально-економічний та фінансові процеси розглядаються комплексно, а координаційне управління ними здійснюється відповідними структурами підприємства;

– використовується програмно-цільовий принцип на основі спільних цілей й програми розвитку виробничо-соціальної системи підприємства;

– функціонування системи управління впливає на діяльність усіх елементів структури підприємства і передбачає застосування економічних, адміністративних та інших методів впливу на виробничий та соціально-економічний комплекси;

– в процесі формування та функціонування системи адаптивно-організаційного механізму управління визначаються та використовуються мотиваційні джерела участі господарюючих суб'єктів у виробничій діяльності.

Варто відзначити, що головними етапами формування та функціонування адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірнісних характеристик руху грошових потоків є:

– формування бази даних про стан виробничого комплексу, соціально-економічної сфери та фінансової системи підприємства. Здійснення даного етапу передбачає створення єдиної інформаційної управлінсько-фінансової системи;

– ретроспективний та перспективний аналіз тенденцій розвитку виробничо-економічного комплексу підприємства, в тому числі аналіз фінансового процесу;

– визначення стратегічної мети адаптивно-організаційного механізму управління на засадах розвитку фінансової системи, яка повинна відповідати цілям соціально-економічного розвитку та соціально-економічної стійкості підприємства;

– розробка та оцінка можливих альтернативних варіантів управлінських рішень, при цьому визначаються предметна й проблемна орієнтація фінансового процесу, вибудовується дерево цілей його розвитку.

– формування списку конкретних стратегій функціонування фінансової системи на основі даних отриманих від адаптивно-організаційного механізму управління.

Згідно обраним пріоритетам розвитку підприємства на ньому варто розробити комплекс заходів, що спрямовані на підвищення ефективності адаптивно-організаційного механізму управління. У зв'язку з цим велике практичне значення набувають методи перспективного аналізу, коли потрібно приймати управлінські рішення, оцінюючи можливі ситуації та роблячи вибір з кількох альтернативних варіантів.

При формуванні управлінських рішень також варто враховувати, що величина та моменти часу виникнення грошових потоків, як правило, носять випадковий характер. Первинна обробка інформації для потреб адаптивно-організаційного механізму управління в умовах стохастичного процесу є визначення ймовірнісних характеристик цього процесу [6, с. 311].

Таким чином, більшість реальних виробничо-соціальних завдань підприємства є планово-екстремальними, вирішення яких вимагає застосування в економіці – використання практичних методів реалізації адаптивно-організаційного механізму управління на основі модельного відображення ймовірнісного руху фінансових потоків серед яких можна виділити наступні:

1. Формалізація фінансових завдань, що стоять перед підприємством, підвищує їх адекватність реальним соціально-економічним процесам, скорочують терміни й працёмісткість прийняття ефективних управлінських рішень.

2. Використання методів економіко-математичного моделювання дозволяє розширити та поглибити область конкретного кількіс-

ного аналізу у прийнятті рішень. За допомогою даних методів вивчається та описується взаємодія багатьох факторів, які впливають на розвиток соціально-економічних об'єктів, виділяються домінуючі.

3. Методи економіко-математичного моделювання сприяють виробленню конкретної стратегії розвитку підприємства, яку досить складно розробити з використанням лише традиційних експертних методів. Тим самим підвищується ступінь ефективності розвитку за фактичного стану.

4. Розробка й застосування економіко-математичних моделей дуже впливають на удосконалення економічної інформації. При переході до модельної технології вироблення рішень формулюється система чітких вимог до інформаційного забезпечення, відбувається процес її впорядкування, розробляються алгоритми формування, перетворення та корегування.

Головне завдання полягає у оптимізації технології обробки й передачі показників грошових потоків для формування правильного управлінського рішення через кількісний опис ймовірнісного фінансового потоку. Потім через його характеристики визначити ефективність системи, тобто рівень виконання даною системою тих функцій, які на неї покладені. У свою чергу ефективність системи прийняття рішень знаходить своє відображення через адаптивно-організаційний механізм управління. Як наслідок, ми пропонуємо використовувати формування аналітичних даних на основі методу статистичного аналізу, що має важливе значення й реалізується через адекватні реальні показники обсягів вхідних грошових коштів їх модельному відображенню. З формальної точки зору кожна з двох систем  $M1$  і  $M2$  є моделлю іншої, якщо існує такий гомоморфний образ  $N1$  системи  $M1$  і такий гомоморфний образ  $N2$  системи  $M2$ , які ізоморфні між собою. Ізоморфізм – відношення тотожних систем. Безліч  $M$  з певною для його елементів властивістю  $R$  і безліч  $N$  з певною для його елементів властивістю  $Q$  ізоморфні щодо  $R$  і  $Q$ , якщо між цими множинами можна встановити таку взаємно – однозначна відповідність  $S$ , що елементи  $x$  із  $M$  і  $z$  із  $N$  тоді й тільки тоді відповідають один одному, коли або  $x$  володіє (не володіє) властивістю  $R$  і одночасно  $z$  володіє (не володіє) властивістю  $Q$ .

Результатом використання даного методу при формуванні адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірніс-

них характеристик фінансового потоку є те, що: наявні розбіжності між теоретичними та емпіричними частотами варто вважати несуттєвими, а досвідчений розподіл узгоджуваним з теоретичним, тобто застосування вказаних критеріїв оцінки адекватності у рамках дослідження є достатнім для досягнення необхідного рівня достовірності та не вимагає введення більш складних оцінок. Саме тому, на підставі отриманих стохастичних характеристик процесу оцінки ймовірнісних характеристик фінансового потоку виявляється можливим формування й реалізація на практиці запропонованої нами моделі адаптивно-організаційного механізму управління через:

- нівелювання негативних наслідків впливу на фінансову систему підприємства розбіжностей вимог бухгалтерського, управлінського обліку та оподаткування із використанням ефективних критеріїв управління;

- визначення значень зниження фінансових потоків коштів щодо рівня безпеки виробничого циклу;

- визначення величини фінансових резервів, необхідних для забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства у період зниження попиту нижче допустимих значень;

- визначення рівня кредитування, що забезпечує поповнення обігових коштів у розрахункові тимчасові інтервали;

- визначення параметрів тимчасово вільних грошових коштів, що дозволяють мобілізувати внутрішнє кредитування;

- виявлення фінансових можливостей кредитування підприємств, що входять у інтереси кредитора.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, розроблені нами у статті положення, принципи та етапи формування адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірнісних характеристик руху фінансових потоків підприємства забезпечують вивчення динамічного характеру процесу управління, моделювання тимчасової залежності рішень, що приймаються, на етапі їх реалізації із урахуванням взаємодії й особливостей фінансових потоків. Крім того, вони дозволять сформулювати й здійснювати процес управління через адаптивно-організаційний механізм системно інтегруючи кількісні та якісні показники діяльності підприємства, та розглядати управлінські процеси в динаміці ймовірнісних фінансових показників на основі оптимізації складних змінних зв'язків у перспективі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
2. Єрмошенко М. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2011. 506 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.
4. Кузнецова С. А. Фінансовий менеджмент : у схемах і таблицях : навч. посіб. Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. А. Нобеля, 2011. 178 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
6. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 854 с.
7. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2008. 536 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.
9. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2013. 375 с.

#### REFERENCES:

1. Butko, M. P. (2016). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]*. Kyiv: Centr uchboviji literatury. (in Ukrainian)
2. Iermoshenko, M. M. (2011). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
3. Kindratska, H. I. (2006). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]*. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)
4. Kuznetsova, S. A. (2011). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Dnipropetrovsk: Dnipropetr. un-t im. A. Nobelia. (in Ukrainian)
5. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2013). *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)
6. Osovska, H. V., & Osovskiy, O. A. (2009). *Menedzhment orhanizatsii [Management of organizations]*. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
7. Poddierohin, A. M. (2008). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
8. Khmil, F. I. (2003). *Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]*. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)
9. Sheludko, V. M. (2008). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)