

ОСОБЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

FEATURES OF THE DIAGNOSTICS OF THE DECISION-MAKING PROCESS IN THE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

У статті проведено дослідження особливостей діагностики прийняття рішень, результатом якого є раціоналізація технології прийняття управлінського рішення на підставі більш поглибленої деталізації, визначення змісту та послідовності реалізації його основних етапів відповідно до встановлених параметрів якості. Визначені принципові вимоги до якості прийняття управлінських рішень, які були покладені автором в основу деталізації механізму діагностики прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства. Автором доведено, що окреслені обмеження впливають на пошук варіантів вирішення проблем та є передумовами для формування ефективного методичного інструментарію розробки та прийняття управлінських рішень. Визначені основні критерії, що застосовуються при діагностиці якості процесу організації виконання управлінських рішень, а саме: критерії якості організаційної структури, дотримання строків виконання робіт та структурного забезпечення. Доведено, що діагностика прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства дозволяє раціоналізувати технологію цього процесу відповідно до встановлених діагностичних критеріїв якості, що забезпечує управлінському персоналу можливість прийняття своєчасних та оптимальних рішень.

Ключові слова: діагностика, управлінські рішення, ефективність прийнятих управлінських рішень, критерії ефективності, фінансова діяльність підприємства.

The article conducts a study of the peculiarities of decision-making diagnostics, the result of which is the rationalization of management decision-making technology on the basis of more in-depth detailing, definition of the content and sequence of implementation of its main stages in accordance with the established quality parameters. The basic requirements for the quality of managerial decision-making are defined, which were laid down by the author as the basis for detailing the decision-making diagnostic mechanism in the management of the financial activities of the enterprise. The author proved that the outlined limitations affect the search for options for solving problems and are prerequisites for the formation of an effective methodological toolkit for the development and adoption of managerial decisions. Among the most significant limitations that affect the search for options for solving problems, the following are defined: legislative, temporary, resource (financial, material, labor) and informational. The main criteria used in the diagnosis of the quality of the process of organizing the implementation of management decisions are determined, namely: quality criteria of the organizational structure, quality criteria of the organizational structure that develops and makes decisions, the progressiveness of stationary and temporarily created problem-oriented structures, characterized by a clear definition of the levels of financial management and distribution of established functions between them; the criterion of compliance with the deadlines for the execution of work, which characterizes the extent to which the planned work program is carried out and the extent to which the actual deadlines for its implementation are shifted, and the criterion of structural support, which establishes the extent to which the composition of personnel determined to solve problems, according to positions, specialties and job profile, meets the set goal, the nature of the problem to be solved and the scope of work. It has been proven that the diagnostics of decision-making in the management of the financial activities of the enterprise allows to rationalize the technology of this process in accordance with the established diagnostic quality criteria, which provides management personnel with the opportunity to make timely and optimal decisions.

Key words: diagnosis, management decisions, effectiveness of management decisions, efficiency criteria, financial activity of the enterprise.

УДК 336.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-28>

Дмитренко Д.М.¹

к.е.н.,
генеральний директор
ТОВ «Ріаліті»,
Київ, Україна

Dmytrenko Dmytro

CEO of "Reality" LLC,
Kyiv, Ukraine

Постановка проблеми. Прийняття рішень є основним інструментом управлінського впливу на проблеми управління фінансовою діяльністю підприємства, метою якого є вирішення проблем, тобто наближення дійсних параметрів об'єкта управління до еталонних.

Вирішення цих проблем зумовлює необхідність діагностики самого змісту процесу прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства, що дозволить визначити повноту та логічність, присутність всіх необхідних по суті та змісту елементів, наявність необхідного зв'язку між різними етапами робіт, і, тим самим, встановити відповідність формальних і реальних процедур ухвалення управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням діагностики процесу прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства присвятили роботи багато авторів: О. Ареф'єва [1], С. Пілецька [1], Н. Кравчук [1], П. Бубенко [2], С. Глухарев [2], О. Димченко [2], Л. Варава [3], Є. Афанасьєв [3], А. Арутюнян [3], Н. Жук [4], С. Жукевич [5], В. Лук'янова [6], О. Лабунець [6], Л. Парфентій [9] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що прийняття рішень розглядається авторами, як центральна ланка управлінської діяльності підприємства, відсутня єдина думка щодо деталізації етапів управлінського рішення. Так, не відображено

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6977-0306>

специфічні особливості розробки та прийняття рішень у галузі управління фінансовою діяльністю підприємства, яка характеризується великою кількістю багатограних та взаємопов'язаних проблем, що потребують негайного вирішення, наявністю великої кількості факторів, дефіцитом часу, високим ступенем невизначеності та ризику, конфліктністю інтересів всіх стейкхолдерів.

Постановка завдання. Метою статі є визначення особливостей діагностики процесу прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства та обґрунтування необхідності деталізації та послідовності реалізації її основних етапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожне управлінське рішення як інструмент ефективного впливу суб'єкта управління на діяльність об'єкта має відповідати ряду вимог: застосування наукового підходу до управління; управління відповідно до економічних законів та закономірностей; врахування особливостей об'єкта управління та ресурсної забезпеченості виконання управлінських рішень; своєчасність та гнучкість управління; ясність та відсутність протиріч в процесі прийняття управлінських рішень; багатоваріантність управлінських рішень та забезпечення їх системності та комплексності; забезпечення особи, яка приймає управлінське рішення, якісною інформацією.

Уточнивши принципів вимоги до якості управлінського рішення, безпосередньо перейдемо до опису механізму діагностики прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства.

На першому етапі процесу прийняття управлінських рішень здійснюється постановка проблеми та опис проблемної ситуації на підставі остаточного діагнозу виявлених проблем.

Другий етап процесу прийняття управлінських рішень полягає у розробці варіантів вирішення проблем управління фінансовою діяльністю підприємства. Діагностику даного етапу необхідно починати з постановки мети та визначення кінцевого результату її досягнення.

Наявність чіткої мети, поставленої у процесі розробки варіантів управлінських рішень, вказує на цільову орієнтацію підприємства, що включає розробку завдання у вигляді сукупності взаємопов'язаних кількісних і якісних показників, а також відповідність цілей нижніх рівнів цілям і завданням вищого рівня.

На цілі прийняття рішень з проблем управління фінансовою діяльністю підприємства істотно впливають обмеження, які варіюються залежно від кожної проблемної ситуації та конкретної особи, яка приймає рішення.

Серед найбільш істотних обмежень, які впливають пошук варіантів вирішення проблем, слід виділити: законодавчі, тимчасові, ресурсні (фінансові, матеріальні, трудові) і інформаційні [4].

Вибір першого обмеження обумовлений тим, що управлінське рішення являє собою організаційно – правовий акт, прийнятий суб'єктом управління у порядку і відповідним чином оформлений.

Законодавчі обмеження в управлінні фінансовою діяльністю підприємства мають такі основні параметри:

- охоплення законодавчою базою правового простору підприємства;
- нестабільність господарської та податкової законодавчої бази;
- жорсткий контроль уповноважених органів за дотриманням законодавства та досить серйозні наслідки при недотриманні встановленого законом порядку.

З метою визначення правових обмежень при розробці варіантів управлінських рішень необхідно вивчити та проаналізувати такі компоненти управління фінансовою діяльністю підприємства:

- статутні документи, що містять відомості про заснування, установу підприємства та його правову форму;
- особливості управління фінансовою діяльністю підприємства, що впливають із специфіки галузі, ринків збуту, переліку реалізованої продукції та інших основних характеристик;
- основні законодавчі акти, інструкції, положення щодо сфери прийняття рішень;
- найважливіші договори, що стосуються галузі прийняття управлінських рішень;
- організаційно-нормативні документи та директиви управлінських ланок підприємства та вищих інстанцій;
- планову та звітну фінансову документацію з вирішуваних проблем.

Важливим обмежувальним критерієм, що значно впливає на цілі розробки варіантів вирішення тієї чи іншої проблеми в управлінні фінансовою діяльністю підприємства, є тимчасовий фактор. Це пов'язано з тим, що прийняття рішень може вимагати більших часових рамок, ніж є. Також необхідно враховувати і той факт, що реальний ефект від прийнятого управлінського рішення може виникнути тільки через певний часовий інтервал з моменту вкладення фінансових ресурсів, і значною мірою він залежить від видів фінансової діяльності підприємства, що здійснюється, і кон'юнктури ринку [6].

Важливою умовою прийняття раціонального рішення з проблем управління фінансовою діяльністю підприємства є якість інформації, що надається. Так, для прийняття управлінського рішення, необхідної інформації, що є у розпорядженні підприємства, далеко не завжди достатньо або вона може бути недостатньо надійною, що значною мірою підвищує ризик прийняття неефективних рішень. Визначення проблем управління фінансовою діяльністю підприємства, цілей їх вирішення

з урахуванням наведених вище обмежень є передумовами для формування ефективного методичного інструментарію розробки та прийняття управлінських рішень, вибір яких залежить від конкретної ситуації та визначається сукупністю факторів, що утворюють у поєднанні один з одним так звані «конфігурації», залежно від яких процес прийняття управлінських рішень може бути різним: формалізованим або інтуїтивним (рис. 1).

Теорія конфігурацій передбачає здійснення процесу прийняття рішень в процесі управління фінансовою діяльністю підприємства на новому якісному рівні [3]. При цьому, будучи синтезом різних підходів до прийняття рішень, пропонує логіку вибору відповідного комплексного інструментарію вирішення конкретної проблеми, який здатний адекватно описати процес прийняття рішень щодо конкретної проблемної ситуації.

Моделі прийняття управлінських рішень за своєю складністю можуть змінюватися в широкому діапазоні: від простих моделей, в яких невелика кількість характеристик пов'язана арифметичними діями, до багатофакторних, в яких використовуються лінійне, динамічне програмування та інші методи. Як правило, чим складніше діагностовано проблему управління фінансовою діяльністю підприємства, тим складніше модель її вирішення, що розробляється [8].

Вибір моделей та методів прийняття управлінських рішень з фінансових проблем може здійснюватися за двома напрямками:

- пошук відповідних моделей та методів вирішення, інформація про які є в діагностичному банку вирішення проблем підприємства;
- розробка нових моделей та методів вирішення, складання алгоритмів та програм обчислень, виходячи з проблемної ситуації, характеру зв'язку між різними факторами, їх кількісних характеристик та наявної інформації.

Важливим елементом розробки управлінських рішень у галузі управління фінансовою діяльністю

підприємства є пошук та оцінка допустимих варіантів можливих шляхів вирішення проблем та усунення причин їх виникнення.

Якість процедури розробки варіантів прийняття управлінських рішень може бути визначена на підставі критерію повноти, різнобічності та відповідності застосовуваних методів управління, що характеризують спектр використовуваних методів (у тому числі нових та модернізованих), а також ступінь відповідності даних методів характеру управлінських рішень та стадії їх виконання. Слід зазначити, що цей критерій практично не піддається кількісному виміру та встановлюється методом експертної оцінки.

Перш ніж приступити до вибору можливих варіантів вирішення тієї чи іншої проблеми, необхідно визначити критерії, за якими здійснюватиметься цей процес, вибір яких визначається конкретною проблемною ситуацією. Усі критерії поділяються на кількісні та якісні.

До кількісних критеріїв при розробці варіантів прийняття управлінських рішень слід віднести: максимум доходу на 1 гривню вкладеного капіталу; мінімальний термін окупності інвестицій; збільшення рентабельності; підвищення оборотності і т.д. [7].

Якісні критерії, що визначають індивідуальну специфіку конкретної проблеми, можуть бути визначені як: розширення цільової клієнтської аудиторії та залучення нових клієнтів; розширення ринків збуту; врегулювання інтересів стейкхолдерів підприємства і т.д.

Слід також зазначити, що, обираючи критерії оцінки варіантів прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства, слід дотримуватися таких положень:

- застосування одного й того самого критерію з метою оцінки всієї системи управління фінансовою діяльністю підприємства чи окремих її функціональних підсистем необов'язково, проте, під час виборів критеріїв оцінки функціональних

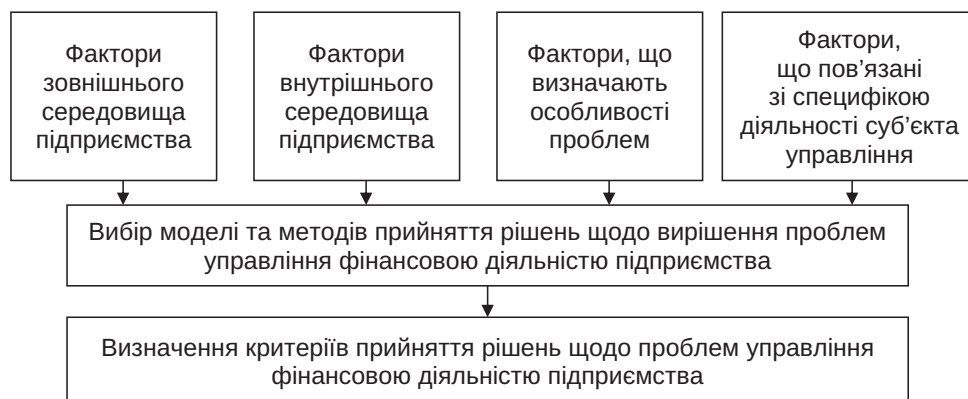


Рис. 1. Процес визначення моделей та методів розробки та прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства

Джерело: систематизовано автором за [2; 4; 5]

підсистем необхідно враховувати критерій ефективності всієї системи;

- не завжди слід прагнути до мінімального або максимального значення показників, оскільки в конкретних ситуаціях вони можуть набувати значень у певних межах, при цьому за межами цих кордонів ефективність функціонування системи не підвищується, а якщо підвищується, то незначно і з великими труднощами чи витратами;

- при формуванні узагальненого критерію, за допомогою якого можна розрахувати ефективність усіх альтернативних варіантів прийняття рішень, слід використовувати значення окремих критеріїв для оцінки неоднотипних і непорівнянних між собою характеристик. Звідси доцільно виразити всі критерії в балах за спеціально розробленою шкалою, за якою визначатиметься порівняльна важливість критеріїв [8].

Якісно розроблені критерії прийняття рішень щодо діагностованих проблем управління фінансовою діяльністю підприємства дозволяють заздалегідь відсікти непридатні альтернативні рішення, а отже, значно зменшити час, знизити витрати та звести ризик прийняття помилкових рішень до мінімуму.

Якість цієї процедури визначається повнотою і прогресивністю використання системи показників, набір яких характеризує зміст управлінських рішень і впливає цілеспрямованість, кількість і якість альтернативних варіантів.

Сукупність цілей прийняття рішень, їх обмежень та критеріїв якості утворює багатовимірну область допустимих рішень проблем управління фінансовою діяльністю підприємства. Залежно від того, наскільки вона є обґрунтованою, залежить якість управлінських рішень. Сформулювавши область допустимих управлінських рішень, можна конкретизувати завдання пошуку, генерації та вибору варіантів рішення, що задовольняють переліченим вище вимогам і дозволяють з безлічі розроблених варіантів рішення вибрати допустимі. Рішення, що не входять до допустимої області, не розглядатимуться.

Після формування безлічі допустимих варіантів прийняття рішення з проблем управління фінансовою діяльністю підприємства, доцільно оцінити їхню реалізованість, яка визначається економічним обґрунтуванням відібраних варіантів управлінських рішень, що включає визначення витрат, необхідних для їх здійснення, оцінку очікуваного ефекту від реалізації та ступінь досягнення поставлених цілей. Як правило, якщо витрати на підготовку та реалізацію управлінських рішень перевищують їх результати, то такі рішення не можуть вважатися прийнятними [7].

Усі варіанти вирішення проблем управління фінансовою діяльністю підприємства мають наслідки, що виступають критеріями вибору, на підставі яких здійснюється виключення тих чи інших

варіантів управлінських рішень. Якщо наслідки управлінських рішень сприятливі для фінансової складової діяльності підприємства, але рівень їх реалізації невелика, то вибір цього варіанта вважається менш бажаним. На даному етапі варіанти вирішення фінансових проблем підприємства з несприятливими чи менш сприятливими наслідками мають бути виключені.

Таким чином, як критерій надійності реалізованих варіантів рішення виступатиме очікувана (розрахункова) ймовірність настання їх сприятливих наслідків. Виходячи з цього, при оцінці можливих варіантів прийняття управлінських рішень, обов'язково слід враховувати прогноз майбутнього розвитку проблемної ситуації, що включає визначення тенденції розвитку факторів, що характеризують проблему, динаміку зміни альтернативних варіантів її вирішення, ймовірність наслідків, можливі зміни проблемної ситуації, як за наявності управляючих впливів, так і за їх відсутності.

Застосування діагностики прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства дозволяє раціоналізувати технологію цього процесу відповідно до встановлених діагностичних критеріїв якості, що забезпечує суб'єктам управління можливість прийняття своєчасних та оптимальних рішень.

Подальшою процедурою етапу прийняття управлінських рішень є ранжування альтернативних варіантів управлінських впливів на фінансові проблеми в залежності від ступеня їхньої ефективності.

До найбільш поширених методів ранжирування варіантів рішень можна віднести такі [5]:

- метод, заснований на використанні множини Парето, при якому альтернативні варіанти рішень зіставляються і на основі цього визначаються «домінуючі» рішення;

- метод, у якому розраховується єдиний комплексний критерій всіх альтернативних варіантів рішень;

- метод, у якому реалізується стратегія отримання гарантованого результату шляхом вибору варіанта рішення, що дає максимальний ефект за найменш сприятливі умови;

- лексикографічний метод, при якому вибір варіанта рішення здійснюється спочатку за найважливішими критеріями, а потім за менш важливими.

До вищезазначених методів слід додати метод «витрати – прибуток», який кількісно характеризує ефективність як співвідношення розрахункового прибутку на одиницю витрат. При цьому в якості показників, що характеризують прибуток, можуть бути використані як об'єктивні оцінки (обсяг виробництва, термін окупності, потік платежів тощо), так і суб'єктивні оцінки (престиж підприємства, соціальна значущість проекту та ін.).

Отже, категорія «прибуток» є складовою величиною, що утворюється сукупністю різномірних

видів ефектів, причому значення його різних складових неоднакове. У зв'язку з цим застосування даного методу необхідно спрямовано на визначення значення різних складових прибутку і вагових коефіцієнтів, що характеризують ступінь вкладу кожного елемента в категорію «прибуток».

Таким чином, можливі варіанти управлінських рішень у галузі фінансової діяльності підприємства пропонується ранжувати за рівнем переваги значення, що характеризується відношенням прибутку, отриманого від здійснення даного рішення, на одиницю необхідних витрат для його реалізації:

$$\frac{\sum_{i=1}^n K_i P_i}{Z_i} \rightarrow \max, i = \overline{1, n}, \quad (1)$$

де: P – значення i -го складового елемента прибутку; K – ваговий коефіцієнт i -го складового елемента прибутку; Z – значення витрат, необхідних реалізації рішення по i -му складовому елементу прибутку; n – кількість складових елементів прибутку.

Заключним етапом процесу прийняття управлінських рішень є діагностика реалізації. Однією з найважливіших процедур даного етапу є організація виконання рішень, що містить у собі набір всебічно зважених заходів щодо їх реалізації, спрямованих на усунення чи зниження ступеня впливу проблем.

Узагальнюючи сказане вище, слід зазначити, що основними критеріями, що застосовуються при діагностиці якості процесу організації виконання управлінських рішень, є:

- критерій якості організаційної структури, що розробляє та приймає рішення, прогресивність стаціонарних та тимчасово створюваних проблемно – орієнтованих структур, що характеризуються чітким визначенням рівнів фінансового управління та розподілом між ними встановлених функцій;

- критерій дотримання строків виконання роботи, що характеризує якою мірою здійснюється запланована програма проведення робіт та наскільки зміщені реальні терміни її виконання;

- критерій структурного забезпечення, що встановлює, наскільки склад персоналу, визначений на вирішення проблем, за посадами, спеціальностями та профілем роботи відповідає поставленої меті, характеру вирішуваної проблеми та обсягу робіт.

Однією з умов підвищення ефективності прийняття рішень у галузі управління фінансовою діяльністю підприємства є ведення регулярного та якісного обліку реалізації рішень, у зв'язку з чим необхідно на постійній основі здійснювати перевірку організації обліку щодо виконання розроблених планів, програм, завдань за такими параметрами як: кількість, якість, ресурси, витрати, терміни та виконавці. Необхідно також проводити оцінку відповідності прийнятої системи обліку

для підприємства таким встановленим вимогам якості, як: системність, повнота, достовірність, своєчасність, динамічність, послідовність, сумісність, автоматизація.

Процес розробки та прийняття управлінських рішень не є завершеним, допоки не буде засвідчений факт реального вирішення проблем управління фінансовою діяльністю підприємства. Тому наступною процедурою діагностики на етапі реалізації рішень є система відстеження та контролю за результатами виконання управлінських рішень, що дозволяє виявити не тільки відхилення від плану, а й встановити недоліки самого рішення, що може спричинити повторний розгляд вищеприписаних процедур.

Об'єктами контролю за реалізацією управлінських рішень є:

- дотримання основних характеристик реалізованих рішень (обмежень, ресурсів, виконавців тощо);
- дотримання термінів реалізації;
- стан проблемної ситуації (уточнення її структури: причин, факторів, симптомів, наслідків);
- виявлення причин відхилень у ході реалізації рішень;
- оцінка ефективності рішень.

Ефективність прийнятих управлінських рішень стає очевидною тільки після їх реалізації, тому процес прийняття рішень не закінчується контролем за їх виконанням, а включає аналіз фактичної ефективності прийнятих рішень, який полягає у визначенні:

- слабких та сильних сторін прийнятих рішень;
- додаткових можливостей та перспектив, що відкрилися внаслідок вирішення проблем;
- додаткових ризиків, пов'язаних із вирішенням проблем;
- прогнозованих термінів дії управлінських рішень.

Слід зазначити, що процес вирішення проблем управління фінансовою діяльністю підприємства має обмежений тимчасовий характер, причому термін його ефективної дії визначається періодом відносної сталості проблемної ситуації: якщо вона видозмінюється, то рішення вже не дає бажаного ефекту.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Таким чином, для більшості управлінських рішень у процесі реалізації виникає потреба в їх регулюванні для усунення будь-яких відхилень або обліку виникнення нових факторів, пов'язаних зі змінами вимог зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Разом з тим, слід зазначити, що є й такі фінансові рішення, наслідки яких є незворотними, що вказує на необхідність якісного прогнозування наслідків прийнятих рішень.

Інформація про етапи прийняття управлінських рішень з фінансових проблем заноситься до

банку вирішення проблем підприємства, в якому відбувається систематизація інформації з метою можливого застосування (повного або часткового) отриманих даних при вирішенні тих чи інших проблем, що виникають у подальшому функціонуванні підприємства.

Таким чином, застосування діагностики прийняття рішень в управлінні фінансовою діяльністю підприємства дозволяє раціоналізувати технологію цього процесу відповідно до встановлених діагностичних критеріїв якості, що забезпечує управлінському персоналу можливість прийняття своєчасних та оптимальних рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (1). С. 80–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_1%281%29__14
2. Бубенко П.Т., Глухарев С.М., Димченко О.В. Фінансова безпека інноваційного бізнесу як фактор економічного розвитку : моногр. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 164 с
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Арутюнян А.Р. Комплексна інтегрована оцінка рівня ефективності корпоративного управління на основі фінансово-економічних показників підприємства. Актуальні проблеми сучасного менеджменту : колективна монографія. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов, 2018. 203 с.
4. Жук Н. Аналіз фінансового стану як домінуючий індикатор фінансової безпеки підприємств. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 97–112. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.097>
5. Жукевич С.М. Фінансова стійкість в системі управління економічною безпекою підприємства. Теорія та практика менеджменту безпеки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (14 травня 2019 р.). Луцьк, 2019. С. 44–46.
6. Лук'янова В.В., Лабунець О.О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 2(07). С. 66–69.
7. Марченко В.В. Моніторинг і діагностика рівня забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-1. С. 99–104.
8. Мицишин О.Л., Федорович І.С. Діагностика фінансового стану як інструмент ефективного управління розвитком підприємства. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури*. С. 654–655. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
9. Парфентій Л.А. Управління фінансовою безпекою підприємств в умовах економічної нестабільності: моногр. Суми : вид.-виробн. підприємство «Мрія», 2019. 184 с.
10. Підхомний О.М. Діагностика фінансового стану підприємства. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2017. Вип. 23. С. 234–237.

REFERENCES:

1. Arefieva, O.V., Piletska, S.T., Kravchuk, N.M. (2020). Adaptive management of the financial stability of the enterprise while ensuring its economic security [Adaptive management of the financial stability of the enterprise while ensuring its economic security]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 1(1), pp. 80–89. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_1%281%29__14 [in Ukrainian]
2. Bubenko P.T., Hlukhariev S.M., Dymchenko O.V. (2021). Finansova bezpeka innovatsiinoho biznesu yak faktor ekonomichnoho rozvytku [Financial security of innovative business as a factor of economic development]. Kharkiv: KhNUMH im. O.M. Beketova. 164 p. [in Ukrainian]
3. Varava L.M., Afanasiev Ye.V., Arutiunian A.R. (2018) Kompleksna intehrovana otsinka rivnia efektyvnosti korporativnoho upravlinnia na osnovi finansovo-ekonomichnykh pokaznykiv pidpriemstva [Comprehensive integrated assessment of the level of efficiency of corporate governance based on financial and economic indicators of the enterprise]. Aktualni problemy suchasnoho menedzhmentu: kolektivna monohrafiia. Kryvyi Rih: Vyd. R.A. Kozlov, 203 p. [in Ukrainian].
4. Zhuk, N. (2022). Analiz finansovoho stanu yak dominantnyi indyktor finansovoi bezpeky pidpriemstv [Analysis of the financial condition as the dominant indicator of the financial security of enterprises]. *Visnyk ekonomiky*, vol. 4, pp. 97–112. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.04.097> [in Ukrainian]
5. Zhukevych, S.M., Rozheliuk, V.M. (2018). Finansova stiikest pidpriemstva v konteksti staloho rozvytku Ukrainy [Financial stability of the enterprise in the context of sustainable development of Ukraine]. *Svit finansiv*, vol. 2, pp. 75–85 [in Ukrainian].
6. Lukianova V.V., Labunets O.O. (2018) Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva ta shliakhy yoho polipshennia [Diagnosis of the financial condition of the enterprise and ways to improve it]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 2(07), pp. 66–69 [in Ukrainian].
7. Marchenko V.V. (2019) Monitorynh i diahnostyka rivnia zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Monitoring and diagnostics of the level of providing strategic management of innovative development of the enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 39–1, pp. 99–104 [in Ukrainian].
8. Myshchyshyn O.L., Fedorovych I.S. (2015) Diahnostyka finansovoho stanu yak instrument efektyvnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Diagnosis of financial condition as a tool for effective management of enterprise development]. *Problemy formuvannia ta rozvytku innovatsiinoi infrastruktury*, pp. 654–655. Available at: <http://ena.lp.edu.ua> [in Ukrainian]
9. Parfentii, L. A. (2019). Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Management of financial security of enterprises in conditions of economic instability]. Sumy: vydavnychovyrobnyche pidpriemstvo "Mriia", 184 p. [in Ukrainian].
10. Pidkhomnyi O.M. (2017) Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva [Diagnosis of the financial condition of the enterprise]. *Ekonomichni nauky Serii «Oblik i finansy»*, vol. 23, pp. 234–237. [in Ukrainian].