

**Секція 2. Управління стратегічним розвитком підприємств в умовах
глобалізації економіки**

**ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ
ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Закревська Л.М., канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

Подібно тому, як хворий людський організм має потребу в ґрунтовній діагностиці перед початком лікування, підприємство повинне пройти не менш ґрунтовну діагностику перш, ніж приступити до фінансової трансформації. Дана аналогія є досить доречною, завдяки чому багато західних менеджерів використовують термін «фінансове здоров'я» (Financial Health).

Припустимо, що діагностика проведена, знайдені «вузькі місця» бізнесу, проведено комплекс заходів з поліпшення стану підприємства й, здавалося б, ціль досягнута. Але заспокоюватися рано. Потрібно постійно контролювати «фінансове здоров'я» підприємства. Щонайменше, раз у році діагностувати його фінансовий стан.

Враховуючи специфіку діяльності, об'єктом фінансової діагностики підприємства можуть бути: результати діяльності за певний період і його стан на конкретний момент часу; основні бізнес-процеси суб'єкта господарювання.

В ході аналізу варто також враховувати, що не можна обмежувати інструментарій діагностики розрахунком тільки фінансових показників. Фінансові показники повинні з'являтися на кінцевій стадії. Вони і є по своїй суті заключними. Тому аналізувати треба не тільки бізнес-процеси, що забезпечують «фінансову функцію» підприємства, але й всі основні бізнес-процеси, пов'язані з діяльністю підприємства.

Для цілей діагностики варто використати тільки ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень. Практична корисність даного принципу очевидна, з огляду на ту обставину, що на багатьох підприємствах найчастіше використовується велика кількість фінансових

коефіцієнтів, перелік яких визначає фінансовий директор. Вони «лягають на стіл» генерального директора, який може не розуміти як використати отримані дані для цілей прийняття наступних управлінських рішень. Набагато краще справа піде тоді, коли генеральний директор укаже фінансовому директорові свої переваги з погляду критеріїв прийняття управлінських рішень, а той, в свою чергу, відбере відповідні фінансові показники. Основне завдання фінансового директора – вказати «слабкі місця» бізнесу.

З метою здійснення фінансової діагностики необхідно дотримуватись принципу порівнянності. Дане положення символізує прагматичну простоту основної мети діагностики – за результатами діагностики варто зробити по можливості два висновки: як змінився стан підприємства в порівнянні з попередніми періодами; наскільки успішно досліджуване підприємство працює в порівнянні з конкурентами.

У даному контексті доречно згадати поняття нормативу. Наприклад, сума позикових засобів не повинна перевищувати 50% загальної суми джерел фінансування. Справа в тому, що найвищою оцінкою ефективності менеджменту підприємства є його здатність успішно працювати за рахунок позикових джерел. Досить згадати, що активи, мабуть, самої успішної компанії всіх часів «General Motors Corporation» капіталізуються в цей час на 90% за рахунок позикових фінансових ресурсів [1].

Найбільш привабливої із практичної точки зору представляється регламент діагностики, при якому:

- один раз у році (у період підготовки річного звіту) здійснюється поглиблена діагностика;
- щомісяця – за результатами поточного місяця (звичайно це робиться в перших числах наступного місяця) здійснюється «моніторинг» діяльності підприємства.

Висновки фінансової діагностики повинні бути лаконічними і конструктивними. Як таке подання може бути рекомендований формат SWOT-аналізу. На основі SWOT-аналізу менеджмент підприємства повинен сформулювати

рекомендації з основних напрямків поліпшення діяльності. Тільки тоді процес діагностики можна вважати закінченим.

Сформульовані вище принципи мають виразний практичний зміст. Цим принципам повинен слідувати будь-який фінансовий аналітик. У протилежному випадку результати діагностики будуть марними з погляду наступних управлінських рішень, спрямованих на поліпшення діяльності компанії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Офіційний сайт General Motors Corporation. URL: <https://investor.gm.com/investor-relations> (дата звернення: 08.04.2019).