

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ДАНИХ АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ГОСПОДАРЮЮЧОГО СУБ'ЄКТА

MANAGEMENT DECISIONS BASED ON DATA ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTITY

Розглянуто етапи раціонального забезпечення ефективної фінансової діяльності підприємства. Проаналізовано основні принципи організації об'єктів контролю та запропоновано вдосконалити контроль над фінансовим станом підприємства. Більшість значимих для управління даних представлено у відносних показниках. Будь-який бізнес – це система незлічених взаємозв'язків індивідів, матеріальних об'єктів і подій. Відносні показники їм дають змогу виявити ключові взаємозв'язки, заглянути в суть явищ, проаналізувати різні аспекти діяльності компанії. Уміння аналізувати фінансові коефіцієнти є однією з основних умов ефективної управлінської діяльності. Значення фінансових показників полягає у досягненні розуміння внутрішніх взаємозв'язків компанії для ідентифікації сфер контролю та прийняття коригувальних дій. Менеджери повинні розумно використовувати отримані дані, уміти інтерпретувати фінансові показники, ідентифікувати причини виникаючих проблем і знаходити правильні рішення.

Ключові слова: управління, фінансова діяльність, платоспроможність, управлінське рішення, ліквідність активів, коефіцієнт заборгованості.

Рассмотрены этапы рационального обеспечения эффективной финансовой деятель-

ности предприятия. Проанализированы основные принципы организации объектов контроля и предложено усовершенствовать контроль над финансовым состоянием предприятия. Большинство значимых для управления данных представлено в относительных показателях. Любой бизнес – это система бесчисленных взаимосвязей индивидов, материальных объектов и событий. Относительные показатели и позволяют выявить ключевые взаимосвязи, заглянуть в суть явлений, проанализировать различные аспекты деятельности компании. Умение анализировать финансовые коэффициенты является одним из основных условий эффективной управленческой деятельности. Значение финансовых показателей заключается в достижении понимания внутренних взаимосвязей компании для идентификации сфер контроля и принятия корректирующих действий. Менеджеры должны разумно использовать полученные данные, уметь интерпретировать финансовые показатели, идентифицировать причины возникающих проблем и находить правильные решения.

Ключевые слова: управление, финансовая деятельность, платежеспособность, управленческое решение, ликвидность активов, коэффициент задолженности.

УДК 008.01.658.155.338.93

<https://doi.org/10.32843/infracstruct33-28>

Матвієнко Р.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Національний авіаційний університет

The stages of rational provision of effective financial activity of the enterprise are considered. The basic principles of the organization of objects of control are analyzed and it is offered to improve control of a financial condition of the enterprise. Management decision-making requires deep professional knowledge in the field of financial management. Separate tasks of making management decisions on specific issues of economic activity of the organization are formulated, methods of their decision are known. An interesting problem of corporate representation of such tasks, the search for optimal solutions to the complex criterion formed on the basis of long-term development strategies of the organization. Each organization operates within the framework of the current paradigm of economic development and current legislation. As before, the activity of the organization is focused mainly on the production process using traditional methods, to make a profit in any way. Most significant for the management of data are, as a rule, in relative terms, not in absolute values. Any business is a system of countless relationships of individuals, material objects and events. Relative indicators and allow you to identify key relationships, to look at the essence of the phenomena, to analyze various aspects of the company. Only awareness of the deep processes of the company's functioning allows the management to make informed decisions. Financial ratios are a comparison of two absolute indicators. The ability to analyze financial ratios is one of the main conditions for effective management. To interpret the results of the company's business activities, several financial ratios are usually used, depending on the management's assessment of which relative indicators reflect the most important relationships in their business. As a rule, the most important ratios are liquidity ratios, economic activity and profitability. The obtained values are compared with the industry average and its own budget tasks. The importance of financial indicators is to understand the internal relationships of the company in order to identify areas of control and take corrective actions. Managers should use the data wisely, be able to interpret financial indicators, identify the causes of problems and find the right solutions.

Key words: management, financial activity, solvency, management decision, liquidity of assets, debt ratio.

Постановка проблеми. Необхідно зауважити, що найважливіші рішення, які приймаються в галузі управління фінансовою діяльністю підприємства, належать до питань інвестування і вибору джерел їх фінансування.

Переважаючі інвестиційні рішення приймаються з таких питань:

- оптимізація структури активів, визначення потреб в їх заміні або ліквідації;
- розроблення інвестиційної політики, методів і засобів її реалізації;
- визначення потреб у фінансових засобах;
- планування інвестицій по підприємству й узагалі; розроблення і затвердження інвестицій-

них проектів, що розробляються у виробничих підрозділах, управління портфелем цінних паперів підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі питання стосовно прийняття управлінських рішень на основі даних фінансового стану підприємства досліджували у своїх працях: В.І. Бачинський, І.П. Житна, Є.В. Мних, П.Я. Попович, Л.В. Руденко, В.С. Рудницький, Г.В. Савицька, С.І. Шкарабан, І.Д. Фаріон, І.Г. Яремчук та інші вітчизняні фахівці та науковці.

Постановка завдання. Короткострокові (тактичні) інвестиційні рішення спрямовані на визначення структури капіталу підприємства на поточ-

ний період. Прийняття таких рішень вимагає наявності у фінансових менеджерів глибоких професійних знань у галузі короткострокового фінансового управління підприємством, уміння застосовувати обґрунтовані методи їх реалізації з урахуванням поточних тенденцій розвитку ринку.

Довгострокові інвестиційні рішення, які ще називають стратегічними, спрямовані на забезпечення успішного функціонування підприємства в майбутньому. А це вимагає від фінансових менеджерів конкретних професійних знань, практичного досвіду і навиків використання сучасних методів аналізу для вибору оптимальних напрямів та шляхів розвитку підприємства на перспективу з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку ринкової економіки.

Рішення вибору джерел фінансування приймаються з таких питань, які, своєю чергою, формулюють основні цілі нашої статті:

- розроблення і реалізації політики оптимального поєднання використання власних та позичкових коштів для забезпечення найефективнішого функціонування підприємства;
- розроблення і реалізації політики залучення капіталу за найвигідніших умов;
- аналізу кредиторської і дебіторської заборгованості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий аналіз дає інформацію для прийняття управлінських рішень. Рішенням називається вибір альтернативи. Працівник апарату управління на основі даних аналізу визначає, які з можливих рішень доцільно прийняти з приводу конкретної ситуації. Рішення приймається після певного періоду обдумування з приводу конкретної ситуації.

Вирішення проблем – це процес, в якому послідовно здійснюється низка етапів інтелектуальної роботи. У теорії менеджменту виділяється п'ять етапів раціонального вирішення проблем.

Діагностика проблем передбачає збір та аналіз внутрішньої та зовнішньої інформації, тобто збір даних, що характеризують фінансовий стан підприємства.

Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень потрібно зв'язувати з реальною дійсністю. Якщо управлінці обмежені в ресурсах для прийняття рішень або в країні діють такі закони, які обмежують права підприємства, то рішення приймаються з урахуванням несприятливих умов та обмежень.

Визначення альтернатив пов'язане з формулюванням таких дій, які могли б усунути причини проблем і досягти поставленої мети. На практиці сформульовано лише найбільш очевидні альтернативи через те, що рішення вимагає негайних дій. Часто визначення альтернатив пов'язане з досягненням мінімального стандарту, а не оптимального.

Оцінка альтернатив ґрунтується на тому, що після складання списку альтернатив кожній із них дається кількісна й якісна оцінка, виявляються переваги та недоліки кожної альтернативи.

Вибір альтернативи – річ досить проста, якщо оцінку альтернатив здійснено за певними правилами. Вибір залежить від якості інформаційної бази.

Закінчується процес прийняття рішень реалізацією вибраного варіанту. Реальна вартість рішення стає відомою тільки після його здійснення [1].

Із наведених даних видно, що вибір варіанта рішення проблеми залежить від першого етапу – діагностики проблем.

Відбір даних, що характеризують фінансовий стан підприємства, є основою всіх наступних етапів роботи з вирішення проблем управління. Своєю чергою, система спостереження за фінансовим станом підприємства залежить від принципів організації об'єктів контролю.

Основними принципами організації об'єктів контролю є:

1. Системна упорядкованість організації контролю. Рівень складності виробничого процесу та організаційної структури підприємства вимагає адекватної складності організації контролю. Насамперед слід виділити служби, відповідальні за показники, що характеризують фінансовий стан, та відповідальних осіб з апарату управління.
2. Наближення контролю до об'єкту. Для оперативного втручання у процеси формування фінансових показників необхідно наблизити працівників контролю до об'єктів управління.
3. Ієрархічність контролю. Ураховуючи складність апарату управління та формування показників фінансового стану підприємства, доцільно організувати контроль над усіма рівнями управління – від адміністрації підприємства до окремих працівників.
4. Делегування повноважень і відповідальності є конкретним проявом ієрархічності контролю. Таке делегування слід узаконити відповідними нормативними документами.
5. Взаємодія з іншими функціями управління. Контроль передбачає активне втручання не лише в процес виробництва продукції, а й у інші функції управління (планування, облік, аналіз) для усунення недоліків та вдосконалення всебічної діяльності підприємства.

Контроль є інструментом для досягнення власної мети. Досягнення мети може бути успішним, якщо в будь-який момент ми отримаємо інформацію про відповідність бажаної мети фактичному стану і приймемо рішення щодо коригування фактичного стану. Іншими словами, для управління необхідна система зворотного зв'язку. Така система дає можливість управлінцям виявити непе-

редбачені проблеми і скоригувати лінію поведінки так, щоб відхилення від найбільш ефективного шляху до поставленої мети були мінімальними.

Відхилення, на які повинна реагувати система зворотного зв'язку, можуть бути викликані зовнішніми або внутрішніми чинниками.

Під час контролю слід розробити таку систему зворотного зв'язку, щоб дані про відхилення подавалися в розшифрованому вигляді за окремими групами відхилень із зазначенням чинників, що їх зумовили.

За реальності стандартів і виявлених відхилень від них слід порівняти результати і стандарти та визначити, за рахунок яких чинників були отримані відхилення. У цьому разі повинні вибиратися альтернативи управлінських рішень. Якщо відхилень від мети не виявлено, то ніяких управлінських рішень не приймається.

Показники результативності роботи обов'язково доводяться до зацікавлених служб і виконавців, які оцінюють показники та приймають рішення на відповідному ієрархічному рівні.

На думку багатьох дослідників, обґрунтування вибору фінансово-економічної стратегії з погляду управління являє собою складний процес прийняття рішень [2, с. 48]. Керуючись тим, що фінансові рішення належать до природи управлінських та, згідно з теорією прийняття рішень, вони є незапрограмованими, першим кроком на шляху вирішення проблеми є формування та їх осмислення, тобто їх аналітична оцінка [1, с. 7]. Якщо проблема правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені та оцінені, зробити вибір, тобто прийняти рішення, безсумнівно, просто. Однак якщо проблема складна, то доводиться брати до уваги багато компромісів, оскільки, якщо інформація та аналіз суб'єктивні, може трапитися, що ніяка альтернатива не буде доцільною. У цьому разі головна роль у прийнятті альтернативних рішень на довгострокову перспективу належить якісному судженню, заснованому на науково обґрунтованих засадах економічного аналізу.

У сучасних умовах господарювання фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість фінансовими ресурсами, необхідними для нормального його функціонування, доцільність розміщення та ефективність використання ресурсів, фінансові взаємовідносини з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможність і фінансову стійкість. У процесі аналізу фінансового стану важливо врахувати вплив зовнішніх чинників: зміни рівня цін на матеріально-технічні ресурси, зокрема енергоносії; зміни ставок відсотків; зміни в податковому законодавстві тощо. Важливо визначити місце підприємства в галузі та його конкурентоспроможність, а також урахувати специфіку галузі, форму власності та масштаби підприємства.

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, рекомендується, насамперед, дати оцінку його платоспроможності і ліквідності активів.

Платоспроможність – це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. У процесі аналізу вивчається поточна і перспективна платоспроможність. Під час дослідження першої порівнюють суми платіжних засобів підприємства зі строковими зобов'язаннями [3, с. 137]. Зазначимо, що до платіжних засобів відносять грошові кошти, короткострокові цінні папери та частину дебіторської заборгованості, стосовно якої є впевненість у надходженні.

До строкових зобов'язань доцільно включати поточні пасиви: короткострокові кредити банків, кредиторську заборгованість за товари, роботи і послуги, поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом тощо. Платоспроможність означає наявність у підприємства коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків із кредиторської заборгованості, що потребує негайного погашення. Про неплатоспроможність підприємства свідчать відсутність коштів на банківських рахунках, наявність прострочених кредитів банку, позик або заборгованості фінансовим органам, тривале порушення термінів виплат заробітної плати тощо [4, с. 9].

Також у процесі аналізу фінансового стану підприємства важливе місце посідає вивчення динаміки, складу, структури, причин, строків існування і давності створення дебіторської заборгованості. Тут потрібно розрізняти нормальну та прострочену заборгованість. Прострочена заборгованість, як і невиправдане збільшення дебіторської заборгованості, призводить до створення фінансових труднощів, дефіциту фінансових ресурсів, необхідних для придбання виробничих запасів і виплати заробітної плати тощо. Отже, актуальним є здійснення заходів стосовно прискорення погашення дебіторської заборгованості [5, с. 26–27].

В аналізі центральне місце повинна займати оцінка фінансової стійкості підприємства. Вона характеризує рівень фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Фінансова стійкість відображає стабільне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами підприємства, здатність шляхом ефективного їх використання забезпечити розширений процес виробництва і реалізації продукції.

Значення і сутність фінансової стійкості підприємства відображається в її показниках. У світовій і вітчизняній практиці використовують сукупність показників для аналізу такої стійкості з огляду на структуру джерел фінансування. До основних із них належать:

- коефіцієнт автономії (незалежності);
- коефіцієнт фінансової залежності;

- коефіцієнт співвіднесення залучених і власних коштів;
- коефіцієнт мобільності;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами запасів;
- коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів і структури довгострокових вкладень;
- коефіцієнт короткострокової заборгованості.

Указані показники розраховують за даними бухгалтерського балансу. Дослідження їх у динаміці дає змогу зробити певні висновки стосовно очікуваного рівня фінансової стійкості підприємства.

Систему показників, що характеризує фінансову стійкість підприємства, рекомендується доповнити показниками ділової активності. У процесі дослідження останньої важливо оцінити господарську ситуацію, визначити чинники забезпечення стабільного фінансового стану, виявити резерви підвищення ефективності виробництва, обґрунтувати тактичні і стратегічні управлінські рішення з питань поліпшення фінансового стану суб'єкта господарювання.

Висновки з проведеного дослідження. Підводячи підсумок даної статті, слід зазначити, що доцільно визначити оптимальний набір планових показників діяльності підприємств та показників результативності, методику їх розрахунків і не міняти протягом року. Це дасть можливість автоматизувати збір та обробку інформації, забезпечить стабільність інформації та подачу її для управління у звичній для споживачів формі. Змінювати набір показників протягом року не бажано. Ми вважаємо, що інформація про фінансовий стан повинна подаватися споживачам щомісячно, у зв'язку з чим бухгалтерський баланс повинен складатися на перше число кожного місяця, а не раз на квартал, як прийнято зараз. В умовах інфляції квартальна інформація недостатня для оперативного контролю фінансового стану.

Забезпечення стабільності показників діяльності підприємства протягом року, а також складання бухгалтерських балансів кожного місяця є базою, на якій можна автоматизувати процес аналізу і забезпечити достатньою інформацією для прийняття правильних управлінських рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва, 1998. 736 с.
2. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы / под ред. А.Д. Канчавели. Москва : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2004. 704 с.
3. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2004. 654 с.
4. Шиян Д.В. Комплексна оцінка фінансового стану галузей економіки. *Фінанси України*. 2002. № 1. С. 6–10.
5. Ізмайлова К.В. Сучасні технології фінансового аналізу : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2003. 148 с.

REFERENCES:

1. Meskon M., Albert M., Khedoury F. (1998) *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Moscow. (in Russian)
2. Kanchavely A.D. (2004) *Stratehicheskoe upravlenye orhanyzatsyonno-ekonomycheskoj ustoichyvostiu fyrmy* [Strategic management of organizational and economic stability of the company]. Moscow: MHTU. (in Russian)
3. Savytska H.V. (2004) *Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of the company]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
4. Shyian D.V. (2002) *Kompleksna otsinka finansovoho stanu haluzei ekonomiky* [Comprehensive assessment of the financial condition of economic sectors]. *Finance of Ukraine*, no 1, pp. 6-10. (in Ukrainian)
5. Izmailova K.V. (2003) *Suchasni tekhnolohii finansovoho analizu* [Modern technologies of financial analysis]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)

Matviienko Roman

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Economics
and Business Technologies
National Aviation University

MANAGEMENT DECISIONS BASED ON DATA ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTITY

The purpose of the article. Tactical investment decisions are aimed at determining the capital structure of the enterprise for the current period. Such decisions require financial managers to have deep professional knowledge in the field of short-term financial management of the enterprise, the ability to apply reasonable methods of their implementation, taking into account current market trends.

Long-term investment decisions, which are also called strategic, are aimed at ensuring the successful functioning of the enterprise in the future. This requires financial managers specific professional knowledge, practical experience and skills in the use of modern methods of analysis to select the optimal directions and ways of development of the enterprise in the future, taking into account the objective laws of the market economy.

The most important decisions taken in the field of financial management of the enterprise relate to the issues of investment and the choice of sources of their financing.

The decision on the choice of funding sources is made on the following issues, which, in turn, formulate the main objectives of our article:

- development and implementation of the policy of optimal combination of use of own and borrowed funds to ensure the most effective functioning of the enterprise;
- development and implementation of capital raising policy under the most favorable conditions;
- analysis of accounts payable and accounts receivable of the enterprise.

Results. Ensuring the stability of the company's performance during the year, as well as the preparation of balance sheets each month is the basis on which you can automate the analysis process and provide sufficient information to make the right management decisions.

Practical implications. It is recommended to supplement the system of indicators characterizing the financial stability of the enterprise with indicators of business activity. In the process of studying the latter, it is important to assess the economic situation, determine the factors of ensuring a stable financial condition, identify reserves for improving production efficiency, justify tactical and strategic management decisions on improving the financial condition of the business entity.

Summing up this article, it should be noted that it is advisable to determine the optimal set of planned performance indicators of enterprises and performance indicators, the method of their calculations and not to change during the year. This will make it possible to automate the collection and processing of information, ensure the stability of information and supply it for management in the usual form for consumers. It is not desirable to change the set of indicators during the year.

Value/originality. We believe that information on the financial condition should be provided to consumers on a monthly basis, and therefore the balance sheet should be prepared on the first day of each month, and not once a quarter, as is now customary. In conditions of inflation, quarterly information is insufficient for operational control of the financial condition.