

Організаційно-методичне забезпечення реструктуризації підприємства – це сукупність заходів, що створюють необхідні умови для підготовки та реалізації реструктуризації і дозволяють вирішувати питання, пов'язані з аналізом стану підприємства та оцінкою потреби в реструктуризації, організацією реструктуризації (організаційною структурою, стратегією та готовністю до реструктуризації). Реалізацію організаційно-методичного забезпечення реструктуризації запропоновано в такій послідовності: аналіз зовнішніх передумов та перебігу реструктуризації; аналіз стану підприємства та потреби в реструктуризації; аналіз організаційної готовності до реструктуризації; формування організаційної структури управління реструктуризацією; вибір організаційної стратегії реструктуризації. Така послідовність дозволить визначити передумови реструктуризації, проводити організаційний аналіз управління реструктуризацією, здійснювати моніторинг готовності підприємства до стратегічних перетворень і моніторинг зміни стану ефективності діяльності в ході реструктуризації з метою своєчасного реагування та регулювання цих процесів. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Глиненко Л. К. Проектирование организационных структур управления / Л. К. Глиненко, Е. В. Лужко. – К.: Нора-Друк, 2005. – 728 с.

2. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Вып. 2 (№ 16). – Серия 8. – С. 33 – 50.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

4. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука) / А. А. Богданов / В 2-х кн. Кн. 2 / Отв. ред. Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 1989. – 352 с.

5. Таранюк Л. М. Економічне обґрунтування реструктуризації промислових підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Л. М. Таранюк; Сумськ. держ. ун-т. – Суми, 2005. – 21 с.

6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.

7. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 176 с.

8. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.

УДК [658.15:005.934]:005.53

## ФИНАНСОВАЯ ДИАГНОСТИКА И РОЛЬ В НЕЙ МЕТОДА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ЧЕРНЫШОВ В. В.

аспирант

Харьков

В рыночной экономике каждое предприятие находится в условиях жесткой конкурентной борьбы, неблагоприятный исход которой может привести к финансовому кризису или банкротству. Это предопределяет потребность в формировании и использовании эффективных инструментов оперативного управления хозяйственной деятельностью, составной частью которых являются методы и средства диагностики финансового состояния, способные обеспечить заблаговременное предупреждение и преодоление кризисных ситуаций, оказывающих негативное влияние на рентабельность работы предприятия и его финансовую безопасность.

Другая, не менее важная, причина интереса научного и делового сообщества к эффективным средствам диагностики обусловлена потребностями реального

сектора экономики (в большей степени коммерческих предприятий) в использовании банковского кредита для финансирования деятельности, объем которого ежегодно увеличиваются на фоне растущей доли просроченных ссуд и общей неплатежеспособности заемщиков. Банки инвестируют значительную часть своих активов в ссуды, предоставляемые коммерческим предприятиям. По указанной причине работа банков зависит от уровня профессиональной подготовки, методологического и инструментального обеспечения сотрудников, занимающихся этими вопросами, поскольку необходимы обоснованные суждения о финансовой стабильности предприятия-заемщика, являющиеся основой для принятия решений о выдаче ссуды. Следует отметить, что в большинстве случаев разработать логически обоснованное решение своего варианта решения проблемы, нельзя без использования знания теории принятия решений, которое могло бы помочь многим руководителям принимать оптимальные решения для получения максимального объема прибыли и обеспечивать высокий уровень финансовой безопасности своего хозяйствующего субъекта.

Проблемам финансовой диагностики и места в ней метода принятия решений при обеспечении финансовой безопасности предприятия посвящены работы таких ученых как Забродского В. А., Бикова В. Г., Ряснянского Ю. М., Шеремета О. О., Савчука В. П., Евсеева А. И., Бланка И. А., Омелянович Л. О., Долматовой Г. Е. [1 – 7], что обуславливает существование множества различных подходов к определению сущности диагностики и важности использования метода принятия решений.

**В** случае диагностирования относительно простых и хорошо изученных экономических систем исследователи опираются на уже известные формализованные законы их организации и функционирования, объективность которых подтверждена практикой и опытным экспериментом. Ранее полученная формальная модель (математическая и статистическая зависимость между величинами в виде формулы, система уравнений и т. п.) рекомендуется в качестве готового инструмента для решения аналитических задач соответствующего класса. Применительно к анализу сложных, динамических (постоянно изменяющихся) или плохо изученных социально-экономических объектов, использование ранее полученных формализованных знаний и способов решения аналитических задач становится неэффективным, так как с их помощью невозможно найти оптимальное решение вновь возникающих проблем.

Принятие решений – это важная функция управления, являющаяся умением, которым должен овладеть каждый человек, работающий как в бизнесе, производстве, так и науке, либо производстве. Принятие неоптимальных решений в жизненных и производственных ситуациях уменьшает значительную долю возможностей и замедляет темп развития, что, в свою очередь, снижает финансовую безопасность, и чем сложнее ситуация, тем больше потери, что может привести к низкому уровню финансовой безопасности и увеличению риска [4].

Основной целью данной статьи является совершенствование теоретико-методических основ разработки и реализации стратегии использования метода принятия решений, его составляющих этапов и важности при проведении финансовой диагностики для обеспечения финансовой безопасности предприятия.

Задачи данной статьи – рассмотреть использование метода принятия решений при проведении финансовой диагностики предприятия, определить важность метода при обеспечении финансовой безопасности хозяйствующего субъекта, который бы мог помочь многим руководителям принимать оптимальные решения, усовершенствовать теоретико-методические основы разработки и реализации стратегии использования данного метода.

Представляется вполне очевидным, что нельзя ограничить инструментарий диагностики расчетом только финансовых показателей, которые являются лишь следствиями влияния значимых переменных (факторов) бизнес-процесса. Поскольку финансовые коэффициенты не способны сами по себе выявить и объяснить причины влияния этих факторов на результаты деятельности предприятия, то они должны рассчитываться на конечной стадии диагностики как

количественные измерители первопричин, а в основе должен лежать метод принятия решений. Следует анализировать не только микропроцессы, обеспечивающие финансовую функцию предприятия, но преимущественно операционные составляющие бизнеса, связанные с основной (производственной) деятельностью. Иногда именно неправильные управленческие решения являются первопричинами, которые оказывают непосредственное влияние на рентабельность / убыточность хозяйственной деятельности организации, ее способность платить по счетам кредиторов и снижение уровня её финансовой безопасности [6].

Решение – это выбор наилучшей (в определенном смысле) альтернативы действий из множества возможных альтернатив. При этом понятие «решение», с одной стороны, означает процесс выбора, а с другой – результат выбора, то есть соответствующее предписание к действию. Решение как процесс характеризуется тем, что данный процесс, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов, где каждый предшествующий этап обязателен для выполнения и выполнение следующего начинается, если был выполнен предыдущий (рис. 1).

**С**ледует отметить, что метод принятия решений состоит из нескольких этапов и их выполнения могут влиять на судьбы многих десятков и сотен людей. Такая особенность данного класса решений привела к появлению разнообразного инструментария в виде теоретических рекомендаций, математических методов и компьютерных программ, предназначенных для повышения эффективности управленческих решений. Таким образом, можно сказать следующее, что метод принятия решений может существенно влиять на уровень финансовой безопасности предприятия, любое управленческое решение влечет за собой положительные или отрицательные последствия и потому финансовая диагностика не возможна без использования этого метода. Использование того или иного метода начинается с моделирования проблемной области. Модель определения проблемной области при использовании метода принятия решения для обеспечения финансовой безопасности предприятия представлена на рис. 2.

Полученная информация полезна тем, что она дает возможность сформировать три основные задачи управления финансовой безопасностью предприятием:

- ✦ увеличение спроса на продукцию,
- ✦ снижение себестоимости,
- ✦ повышение эффективности стратегического планирования и оперативного регулирования.

Заметим, что если ваше интуитивное представление о ключевых элементах проблемы обеспечения финансовой безопасности не совпало с результатами, это означает, что построенная модель нуждается в уточнении: ключевые элементы проблемы должны быть дополнены новыми причинными и следственными связями (рис. 3).

Как видно, инструментарий метода принятия решений облегчил процесс структурирования проблемы и позволил сформировать относительно независимые подсистемы для обеспечения финансовой безопасно-



Рис. 1. Этапы принятия решений

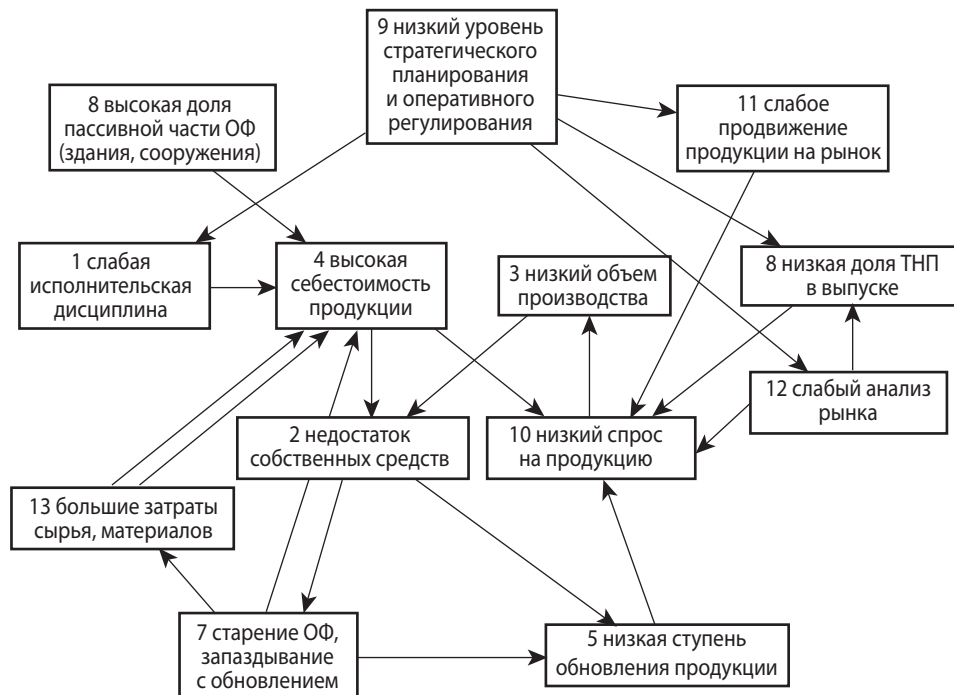
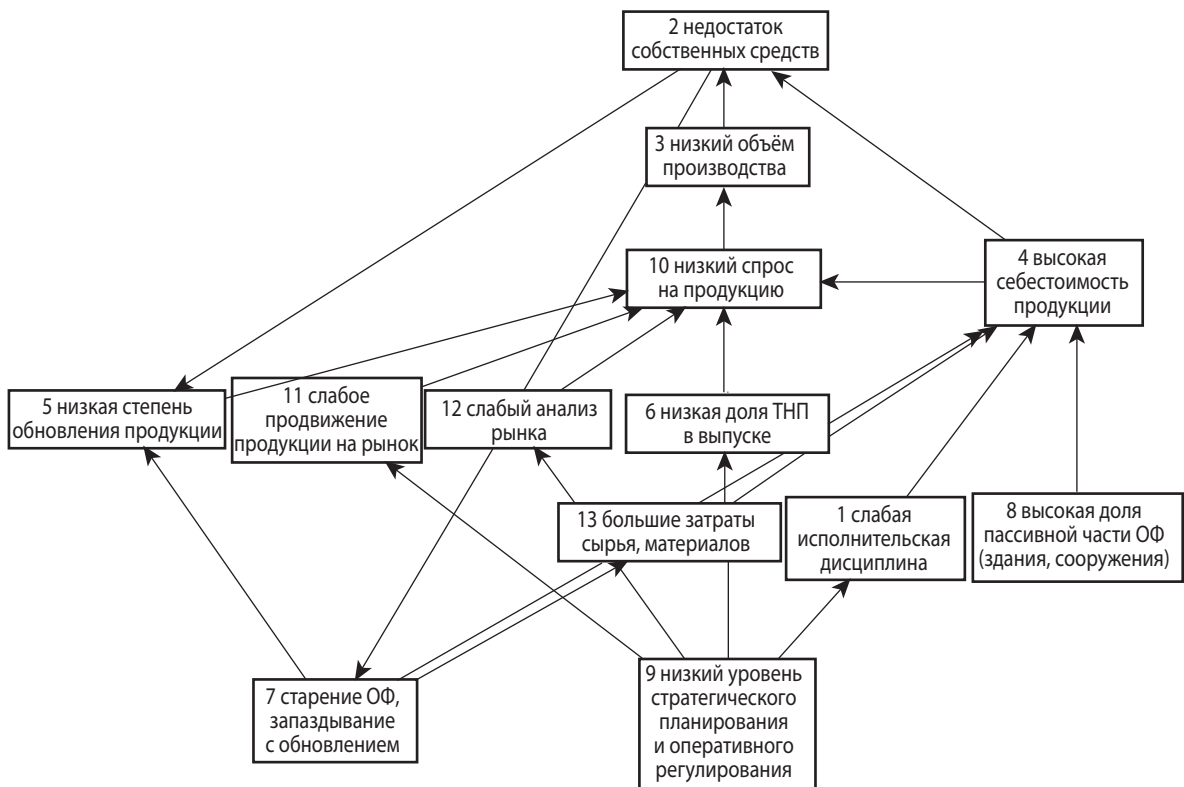


Рис. 2. Модель определения проблемной области обеспечения финансовой безопасности



**Рис. 3. Иерархия причин снижения уровня финансовой безопасности при недостаточности собственных средств предприятия**

сти, а также помог выявить первоочередные задачи, стоящие перед предприятием на текущем этапе развития, всё это было сделано благодаря методу принятия управленческих решений.

### ВЫВОДЫ

Следует отметить, что финансовая диагностика позволяет эффективно работать предприятию в условиях жесткой конкуренции и быть прибыльным и рентабельным, сохранять свою финансовую и экономическую безопасность. Поэтому сегодня финансовая диагностика является особенно актуальной, поскольку она изучает всю совокупность финансовых ресурсов, характеризуется совокупностью различных комплексных методов проведения и обеспечения финансовой безопасности предприятия.

Исследования показали, что в целом финансовая диагностика и использование метода принятия решений, носит оперативный характер и полностью подчинена воле руководства предприятием. Финансовое состояние предприятия нужно систематически и всесторонне оценивать с использованием различных методов, приемов и методик финансовой диагностики, детально и в динамике анализировать финансы предприятия, поскольку от улучшения финансового состояния зависит его экономическая перспектива и финансово-экономическая безопасность.

Таким образом, дальнейшие исследования необходимо направить на создание целостной системы финансовой диагностики и использование в ней различных методов, которые послужат как фундамент для развития предприятий различных отраслей и регионов. ■

### ЛИТЕРАТУРА

- 1. Забродский В. А.** Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес Информ, 2000. – 108 с.
- 2. Бикова В. Г.** Фінансово-економічний потенціал підприємства / В. Г. Бикова, Ю. М. Ряснянський // Фінанси України. – 2010. – № 6. – 56 с.
- 3. Шеремет О. О.** Фінансовий аналіз : Навчальний посібник / О. О. Шеремет. – К. : Кондор, 2010. – 194 с.
- 4. Савчук В. П.** Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ, 2010. – 175 с.
- 5. Евсеев А. И.** Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. И. Евсеев // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 3. – С. 110 – 111.
- 6. Бланк И. А.** Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2009. – 776 с.
- 7. Омелянович Л. О.** Економічна безпека торговельного підприємства : Монографія / Л. О. Омелянович, Г. Є. Долматова. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2005. – 195 с.