

Журнал “Регіональна економіка”, Львів – 2002. - № 3. – с. 69-74

УДК 658.012.4:338

Ірина Плікус

## **СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Економічний розвиток виробництва має спиратися на дослідження виробничого процесу та його результатів як складової системи, в якій органічно поєднуються і переплітаються різні соціально-економічні явища та процеси. Управління сучасним підприємством потребує гнучкої організації виробництва, реалізації та споживання. Швидкий розвиток економічних відносин, нестабільність ринкового середовища господарювання вимагають адекватного розвитку інструментарію управління. Відсутність методології поєднання в рамках єдиної системи діагностики досвіду ведення бізнесу в сьогоdnішніх умовах діяльності та перспектив розвитку зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління підприємствами. Розв’язання цієї проблеми необхідно будувати на базі використання системного підходу із застосуванням економіко-математичних методів і моделей.

Моделювання діяльності підприємства повинне ґрунтуватися на використанні в сукупності двох підходів, що відображають зовнішній та внутрішній аспекти діяльності підприємства. Перший підхід має на увазі, що підприємство є елементом економічної системи більш високого рівня ієрархії, тобто представляє собою відкриту систему, яка залежить від взаємо обміну вхідними ресурсами та результатами своєї діяльності з зовнішнім оточенням. У зв’язку з цим необхідно виділити зв’язки підприємства з елементами довкілля та проаналізувати їх вплив на

досягнення поставлених цілей. Використання логістичних методів і моделей полегшує рішення цієї задачі. Основна ідея при цьому полягає у всебічному, комплексному підході до розробки стратегії управління підприємством. Формування на підприємстві логістичної системи спрямовано на створення і контроль діяльності єдиної системи управління виробничо-господарською і фінансовою діяльністю підприємства. При цьому, для полегшення побудови моделі функціонування підприємства, підприємство повинне розглядатися як умовно замкнута багаторівнева система, що складається з множини взаємозв'язаних елементів та має свої цілі розвитку. При аналізі внутрішніх аспектів головною проблемою стає ефективна взаємодія елементів системи.

Управління фінансовою діяльністю підприємства реалізується за допомогою системи, призначеної для організації взаємодії фінансових відносин і фондів коштів з цілю ефективного впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. В управлінні фінансовою діяльністю підприємства виділяють об'єкти і суб'єкти впливу. Об'єктами виступають різні види фінансових відносин – від джерел фінансових ресурсів до механізмів контролю їх раціонального витрачання. Суб'єктами управління є організаційні структури, що здійснюють управління. Управління фінансовою діяльністю підприємства зумовлює необхідність побудови цілісної концепції, що дасть змогу на підставі об'єктивної і суб'єктивної інформації приймати оптимальні і реальні рішення, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства. Необхідність збору, систематизації й обробки великого обсягу різноманітної інформації фінансового характеру, а також постійного проведення аналізу ситуації, коректування на його основі раніше розробленого

фінансового плану, обліку великого обсягу додаткової інформації вимагає розробки і створення автоматизованих засобів проведення фінансового аналізу і вироблення управлінських рішень. Такі засоби можуть бути реалізовані у вигляді фінансового моніторингу.

Під фінансовим моніторингом підприємства розуміється спеціально організоване систематичне і безупинне спостереження за фінансовим становищем об'єкта й оперативною його оцінкою. Основними структуроутворюючими елементами фінансового моніторингу є механізми, що забезпечують організаційні структури інформацією, як про нормальне становище фінансового середовища, так і про потенційно небезпечне, негативне становище. Такі механізми повинні відслідковувати реальні зміни, запобігати негативному становищу і вивчати порядок санації середовища у випадках їхнього настання.

Основні положення цієї концепції полягають у наступному:

1) систему фінансового моніторингу варто розглядати як щось більше, ніж просто проведення аналітичного заходу. Її варто представляти як сукупність облікових операцій, аналізу, діагностики виявлених результатів і прогнозування на перспективу,

2) система фінансового моніторингу здатна функціонувати досить оперативно лише в тому випадку, коли в достатньому обсязі буде існувати аналітична база для відображення повноти сформованої ситуації, а також будуть зроблені підбір і класифікація видів і груп фінансово-економічних показників,

3) при провадженні системи фінансового моніторингу на підприємстві варто враховувати, що дана система є гнучким і визначеним інструментом для виявлення

негативних або позитивних сторін діяльності підприємства, і яка у свою чергу здатна забезпечити необхідним об'ємом інформації різні рівні управлінської ієрархії, відповідно до їхніх вимог у динаміці,

4) формування механізму (набору інструментів) для здійснення функціонування системи фінансового моніторингу повинно перетворюватися в життя на основі сукупності принципів: принцип збільшення достатності аналітичної бази, принцип підбору і класифікації груп і класів фінансово-економічних показників, принцип погодженості нормативно-правової бази, принцип погодженості і зіставлення фінансово-економічних показників, принцип зниження інформаційної надмірності, принцип різнобічності охоплення сфер діяльності підприємства, принцип виявлення і характеристики негативних впливів, принцип визначення циклічності появи нестандартних ситуацій, принцип погодженості цілей з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення,

5) цілісність і продуктивність системи фінансового моніторингу багато в чому повинна залежати від погодженості нормативно-правової бази, тому що одержані на аналітичному етапі системи дані, мають реально відображати процеси, що відбуваються на підприємстві, їхню повноту і всебічне охоплення,

6) система фінансового моніторингу повинна бути адаптована до нових умов ведення господарства з урахуванням наявності, погодженості і порівнянності фінансово-економічних показників, тобто систематизація і ранжування по ступені значимості, періодичності зміни, відповідності цілям і задачам проведених моніторингових досліджень,

7) особливість системи фінансового моніторингу повинна полягати в комплексному охопленні всіх сфер діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з цілю вироблення оптимальних варіантів оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень,

8) дана система повинна бути спрямована на постійне (безперервне) відстеження економічної інформації з метою виявлення, як негативних так і позитивних сторін діяльності підприємства, подальше зіставлення яких може привести до альтернативності у виборі варіантів прийняття управлінських рішень,

9) системі фінансового моніторингу повинна бути притаманна здатність визначення циклічності появи нестандартних ситуацій з метою класифікації з обліком на перспективу,

10) система фінансового моніторингу повинна мати властивості забезпечення оперативності, зміст якої полягає у визначенні на будь-який момент часу зв'язку поставлених цілей для рішення різноманітного кола задач з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення.

Поняття “система фінансового моніторингу” вживається з метою комплексного вивчення діяльності підприємства з урахуванням сьогоденних умов діяльності та перспектив розвитку, оскільки дозволяє: чітко визначити проблему та ціль дослідження, вибрати правильний, об'єктивний спосіб дослідження складних економічних процесів, визначити комплекс методів і засобів, що дозволить досягнути поставленої цілі шляхом проектування адаптованої фінансової системи, побудувати та забезпечити функціонування цієї фінансової системи. Система фінансового моніторингу повинна відповідати певним вимогам: між елементами

фінансової системи повинні існувати причинно-наслідкові зв'язки, система фінансового моніторингу повинна бути динамічною, тобто володіти здатністю змінювати свій якісний стан. Будь яка економічна система визначається шляхом завдання системних об'єктів їх властивостей та зв'язків, що виникають між ними. Існування причинно-наслідкових зв'язків обумовлює необхідність ефективності роботи підприємства, раціоналізації витрат, створення адекватної структури до завдань, які виконуються. Існування причинно-наслідкового зв'язку між процесами, які відбуваються на підприємстві, між підприємством та іншими організаціями, між підприємством та суспільством означає що діяльність конкретної соціально-економічної системи необхідно розглядати у взаємозв'язку з іншими соціально-економічними системами різних рівнів. Основний процес перетворює вхід у вихід, це діяльність суб'єкта управління, що забезпечує протікання фінансових потоків з метою досягнення основної цілі підприємства – отримання прибутку. Зворотний зв'язок порівнює вхідні дані з моделлю виходу, виділяє відмінності, оцінює зміст розбіжностей, відпрацьовує фінансові рішення, формує процес реалізації фінансового рішення. Система фінансового моніторингу спрямована на прийняття оптимальних управлінських рішень на підставі отриманої економічної інформації ранжированою по своїй значимості. Дана система виконує наступні функції: облікову (облік і збір аналітичної інформації), аналітичну (проведення аналітичних розрахунків), діагностичну (трактування різного роду відхилень, дача рекомендацій), контрольну (контроль виконання запропонованих рекомендацій, втілених в управлінських рішеннях). Реалізація системи фінансового моніторингу на підприємстві дозволить вчасно знайти відхилення фактичних результатів від

передбачених, виявити причини відхилень, а також розробити пропозиції до відповідного коректування окремих напрямків фінансової діяльності з метою її нормалізації і підвищення ефективності.

Будь яка діяльність підприємства полягає у досягненні певних цілей. Цілі підприємства охоплюють зовнішній стан підприємства, тобто його ринкові характеристики, його конкурентоспроможність також цілі можуть бути спрямовані на досягнення певного соціального ефекту від діяльності підприємства або мати фінансовий аспект. Правильно визначеним цілям підприємства притаманні такі властивості: відображення змісту діяльності, реальність, конкретність, досяжність та прийнятність, однозначність для сприйняття. Після визначення всієї сукупності цілей підприємства їх необхідно привести до загального знаменника, тобто подати у вигляді стратегії підприємства. Стратегія підприємства є структуроутворюючим елементом процесів стратегічного управління і стратегічного планування, отже вона формується в рамках безпосереднього їхнього впливу.

Процес стратегічного управління можна відобразити за допомогою двох основних структур: структури самого процесу управління і структури реалізації цього процесу, які мають безпосередній зворотний зв'язок, тому що процес стратегічного управління на практиці реалізується через структуру реалізації цього процесу, а реалізація процесу стратегічного управління заснована на теоретичних розробках і послідовності дій, проведених у рамках структури процесу стратегічного управління. Процеси відображені в обох структурах перетворюються у життя одночасно.

Процес стратегічного управління набуває певні форми в залежності від напрямку розвитку підприємства, таким чином, здійснюється формалізація процесу. У випадку прогресивного напрямку розвитку, такою формою стає управління позитивною реструктуризацією діяльності підприємства у вигляді зміни його форми власності, організації структури управління або інших змін, необхідність у яких виникає відповідно до розробки і реалізації будь-яких загальних стратегій підприємства. У випадку регресивного напрямку розвитку підприємства, управління здобуває форму антикризового.

За формалізацією процесу стратегічного управління прямує процес моделювання стратегій, дослідження якого здійснюється конкретизацією і втіленням у життя підбраної форми процесу управління. Сутність моделювання стратегій полягає в підборі необхідного варіанта стратегії, відповідно до якого буде розроблятися загальна стратегія підприємства. На основі підібраних стратегій управління формується найбільш придатна стратегія для підприємства, що складається із системи локальних стратегій. Невід'ємною умовою процесу моделювання стратегій є обґрунтування доцільності сформованої загальної стратегії відповідно до умов економічного оточення підприємства, проаналізованого в ході стратегічного планування. Процес стратегічного планування очолює структуру реалізації процесу стратегічного управління. Стратегічне планування містить наступні взаємопов'язані завдання:

- а) постановка цілей та вироблення місії підприємства,
- б) оцінка та аналіз зовнішнього середовища (або визначання стратегічного становища підприємства за окремими факторами),



- в) подання місії у вигляді довгострокових та короткострокових задач,
- г) визначення стратегії та тактики досягнення поставлених цілей, побудова фінансового плану.

У ході стратегічного планування реалізується теоретична система стратегій, вироблена в процесі моделювання стратегій, у вигляді розробки загальної стратегії і системи її альтернативних варіантів у формі конкретних розрахунків і показників відповідно до напрямку розвитку підприємства, визначеного в ході моделювання процесу управління. Моделювання процесів планування, організації, аналізу і контролю над реалізацією загальної стратегії здійснюється шляхом розробки визначеної послідовності виконання перерахованих вище дій у рамках конкретного часового лага. Така послідовність може фіксуватися у вигляді спеціальної програми, спрямованої на формування необхідної послідовності в рамках визначеного часу її реалізації і з урахування сформованих умов навколишнього середовища на основі даних, отриманих у ході процесів стратегічної організації, стратегічного планування, стратегічного аналізу і контролю над реалізацією стратегії підприємства та втілюється в життя в ході виконання цих процесів у рамках структури реалізації процесу стратегічного управління.

На стадії стратегічної організації виконується приведення всіх ресурсів і внутрішніх зв'язків підприємства, цілей, задач і центрів відповідальності персоналу в повну відповідність з виробленою на етапі стратегічного планування стратегією. Відбувається передача інформації про вироблену стратегію по всіх рівнях управління, потім здійснюється вироблення тактичних кроків. На стадії стратегічного аналізу і контролю відбувається контроль над виконанням загальної

стратегії в цілому і локальних стратегій по підрозділах шляхом періодичного аналізу ефекту від одержуваних результатів протягом усього періоду здійснення загальної стратегії, а також, у разі потреби, коректування стратегії і її організаційного забезпечення. Система контролю повинна бути чітко орієнтована на загальну стратегію.

Фінансова стратегія підприємства виступає як економічна категорія, яка характеризує різні відносини між суб'єктами ринку в фінансовій сфері. Ця категорія визначає поведінку ринку, формування її ринкової позиції в залежності від стану використання фондів фінансових ресурсів при активній участі грошово-кредитних інструментів. Фінансова стратегія повинна відповідати загальній стратегії підприємства, бути адекватною її цілям та завданням. Фінансова стратегія являє собою модель дій, які необхідні для досягнення певних цілей у рамках загальної стратегії шляхом розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства. Формування фінансової стратегії дає змогу моделювати фінансову ситуацію на підприємстві, на основі аналізу його внутрішніх можливостей визначити шляхи досягнення фінансових цілей підприємства, виявити необхідність змін та визначити найбільш ефективні інструменти впливу на фінансову ситуацію, що склалась на підприємстві.

До числа найважливіших принципів, виділених до формування фінансової стратегії підприємства, можна віднести:

1. Системність – врахування багаторівневої структури та специфічних властивостей різних рівнів господарського механізму в рамках якого здійснюється створення та функціонування об'єкта.

2.Комплексність – при оцінці ефективності необхідно брати до уваги всебічні наслідки реалізації, як безпосередньо в локальній системі так і поза її межами.

3.Обмеженість ресурсів – у кожний момент часу підприємство має в своєму розпорядженні обмежену кількість усіх видів відтворюваних та не відтворюваних ресурсів, у зв'язку з чим виникає необхідність найефективнішого їх використання.

Варіантність ефективності використання ресурсів може бути досягнута лиш за умови досить повного розгляду множини можливих альтернатив досягнення цілей.

Наприклад, для формування механізму ефективного регулювання фінансових процесів і визначення процедур прийняття рішень по управлінню бюджетом підприємства з метою прогнозування фінансової діяльності підприємства пропонується розробити модель прогнозування надходжень коштів, що дозволить проводити ефективний аналіз рішень управління на підставі інформації прогнозу, а також оцінювати різні стратегії і варіанти фінансової політики щодо їхнього фактичного застосування до реальної системи. Модель прогнозу надходжень коштів, що використовує дані бухгалтерського обліку про надходження коштів за попередні роки, формує вихідні дані для моделі фінансових витрат підприємства у вигляді масиву прогнозованого доходу. Вхідними параметрами впливу для моделі витрат грошових ресурсів є суми запасу коштів, що вводяться (планові витрати). Результатом моделювання є різні варіанти фінансових стратегій річної витрати при обумовлених наборах вхідних параметрів. Дана модель дозволяє перевірити й оцінити різні варіанти реалізації управлінських рішень, зв'язаних з надходженням і витратами коштів, а також досліджувати зміну грошових потоків доходу і витрат

підприємства в часі в залежності від альтернатив фінансових стратегій, що задаються.

4.Оптимальність – оцінка ефективності різних альтернатив має за мету знаходження тієї з них, що забезпечить отримання максимального ефекту.

5.Узгодженість – при порівнянні альтернатив необхідно забезпечити повноту врахування витрат та ефектів, відсутність повторного врахування певних витрат та ефектів, порівнянність та достовірність їх характеристик.

6.Динамічність – при оцінці ефективності проектних рішень необхідно враховувати різнобічні наслідки науково-технічного прогресу, фактора часу та наявності часових лагів, зміни інтенсивності використання ресурсів та випуску продукції, основних експлуатаційно-економічних характеристик машин і технологій, економічну нерівномірність несинхронних витрат.

7.Керованість – процес вибору рішень розглядається як пошук оптимальної форми управління на майбутній період.

8.Адаптивність – об'єктивно неможливо точно знати всі майбутні умови функціонування та розвитку об'єктів та їх характеристики, тому при оцінці ефективності варіантів потрібно застосовувати відповідні методи розрахунків у не детермінованих умовах.

На основі виділених принципів пропонуються наступні етапи формування фінансової стратегії підприємства:

1 етап – аналіз зовнішнього середовища, потенціальних можливостей та резервів підприємства,

2 етап – розробка основної цілі підприємства, можливих сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та можливостей підприємства,

3 етап – формування загальноекономічної стратегії розвитку підприємства,

4 етап – розробка фінансової стратегії, використовуючи стратегічні альтернативи розвитку підприємства та формування стратегічних альтернатив фінансової стратегії,

5 етап – вибір фінансової стратегії підприємства з можливої множини альтернатив.

Як випливає з даного дослідження, моделювання процесів стратегічного управління і процесів його реалізації здійснюються на основі прийняття стратегічних управлінських рішень щодо об'єкта управління. Розробка засобів підтримки прийняття управлінських рішень в області економічної діяльності підприємства визначається необхідністю пошуку нових варіантів ведення їхньої господарської політики в умовах ринку. Фінансова система підприємства, внаслідок її істотного впливу на функціонування підприємства в цілому, є ключовою областю економічної діяльності, що вимагає своєчасного аналізу, контролю і регулювання. Динамічність і непередбачуваність фінансових процесів, що характеризуються наявністю множини зв'язків і елементів, швидкою зміною зовнішніх умов і критеріїв оптимальності управління, визначає необхідність розробки системи фінансового моніторингу як засобу, що підтримують процес прийняття рішень в області фінансової діяльності підприємства. Забезпечення процесу прийняття рішень інформацією на будь-якій ланці ієрархії визначає якість рішень і в кінцевому рахунку, ефективність діяльності підприємства. У результаті визначення закономірностей і формалізації окремих

процесів фінансовій діяльності підприємства, пов'язаних з надходженням і витратою коштів, система фінансового моніторингу дозволить кількісно оцінювати результати прийнятих рішень, а також досліджувати зміну грошових потоків у часі при різних вхідних параметрів.

### **Література:**

1. Забродский В.А., Клебанова Т.С., Скурихина В.И. Анализ и предупреждение дестабилизации функционирования предприятия. – К.:Манускрипт, 1994
2. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении. – М.: Дело и сервис, 1998
3. Унковская Т.Е. Финансовое равновесие предприятия. – К.: Генеза, 1997

### **АНОТАЦІЯ**

Ірина Плікус “Система фінансового моніторингу як інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень”

Обґрунтовано необхідність моделювання процесів стратегічного управління і процесів його реалізації, яке здійснюється на основі прийняття стратегічних управлінських рішень щодо об'єкта управління. Фінансова система підприємства, внаслідок її істотного впливу на функціонування підприємства є ключовою областю економічної діяльності, що вимагає своєчасного аналізу, контролю і регулювання. Динамічність і непередбачуваність фінансових процесів, що характеризуються наявністю множини зв'язків і елементів визначає необхідність розробки системи фінансового моніторингу як засобу, що підтримує процес прийняття управлінських рішень в області фінансової діяльності підприємства. У результаті визначення закономірностей і формалізації окремих процесів фінансової діяльності підприємства система фінансового моніторингу дозволить оцінювати результати прийнятої стратегії підприємства.

Ключові слова: система фінансового моніторингу підприємства, стратегічне управління, стратегічне планування, фінансова стратегія.

### **SUMMARY**

Irina Plikous "System of financial monitoring as an information basis of acceptance of strategic administrative solutions"

The necessity of simulation of processes of strategic control and processes of its implementation realized is justified on the basis of acceptance of strategic administrative solutions. The financial system of firm owing to its essential influence to operation of firm is key area of economic activity, which demands the duly analysis, monitoring both regulation. Unpredictability of financial processes, which are characterized by presence of set of links and units determines necessity of system development of financial monitoring.