

## ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто особливості проведення фінансового моніторингу при управлінні інвестиційною діяльністю компанії. Запропоновано шляхи застосування фінансового моніторингу таким чином, щоб досягти узгодженості та взаємозв'язку між ресурсами та витратами за проектом, які відображаються через відповідні показники, та основною стратегічною метою діяльності компанії.

The article deals with the financial monitoring features in the investment activities management of the company. The ways of applying financial monitoring so as to achieve consistency and correlation between resources and costs for the project, which are displayed through appropriate indicators and the main strategic goal of the company are offered.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Забезпечення сталого функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання у сучасних умовах розвитку та ускладнення ринкових відносин набуває провідного значення. Важливу роль у забезпеченні ефективних форм господарювання на вітчизняних підприємствах відіграє фінансовий аналіз та моніторинг, які відповідають за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття інвестиційних та фінансових рішень.

Саме завдяки застосуванню фінансового моніторингу суб'єкти господарювання спроможні визначати стан та переважні напрями функціонування, оскільки фінансовий моніторинг спрямований на своєчасне відстеження відхилень у фінансових показниках, за рахунок чого забезпечується об'єктивне обґрунтування, ухвалення та впровадження необхідних управлінських рішень.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Дослідження проблеми застосування фінансового моніторингу у складі системи управління інвестиційним проектом проводяться багатьма зарубіжними та вітчизняними фахівцями – теоретиками і практиками, такими як: Г. М. Азаренкова, С. М. Аржевітін, О. І. Барановський, Ю. А. Бауман, Ф. Ф. Бутинець, Н. М. Внукова, Л. О. Гаряга, О. М. Горбунова, Л. В. Дікань, С. О. Дмитров, В. А. Забродський, Є. В. Калюга, М. О. Кизим, В. В. Коваленко, М. А. Проданчук, М. М. Прошунін, М. В. Пугачова, О. О. Терещенко, З. А. Тимофеева, Л. М. Чуніхіна та іншими. Однак існує багато проблемних питань, пов'язаних з удосконалення фінансового моніторингу як у теоретичному, так і у практичному аспектах. До них, зокрема, належить удосконалення процедури фінансового моніторингу для отримання повної та комплексної інформації з метою подолання протиріч у розвитку компанії.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні питання ефективного управління та моніторингу інвестиційним проектом досить добре розроблені. Однак, існує, низка проблемних питань щодо удосконалення фінансового моніторингу як у теоретичному, так і у практичному аспектах. До них належать питання налагодження процесу управління інвестиційним проектом таким чином, щоб можна було досягти узгодженості та взаємозв'язку між ресурсами та витратами за проектом, які відображаються через відповідні показники, та основною стратегічною метою діяльності компанії. Це обумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей проведення фінансового моніторингу при управлінні інвестиційною діяльністю компанії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринкова економіка визначає конкретні вимоги до системи керування підприємствами. Необхідно більш швидке реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого фінансового стану та постійного вдосконалювання виробництва відповідно до зміни кон'юнктури ринку.

Щоб підприємство мало змогу функціонувати у сучасних умовах, управлінському персоналу необхідно, насамперед, уміти реально оцінювати стан як власного підприємства, так і існуючих потенційних конкурентів, а також здійснювати моніторинг фінансово-господарського стану підприємства.

Особливості інвестиційних проектів визначають специфіку процесу управління, в основі якого лежать наступні принципи: цілеспрямованість, системність, комплексність, пріоритетність, забезпеченість фінансовими, інформаційними, матеріальними й трудовими ресурсами, узгодженість інвестиційних програм різних рівнів, своєчасність досягнення необхідного кінцевого результату. Сукупність цих принципів необхідно реалізувати через структурний підхід до процесу стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємства, що передбачає:

- формування довгострокових цілей, пов'язаних, з одного боку, з реалізацією місії підприємства (мета функціонування підприємства з позиції суспільства, яка визначається ринком), з іншого – з отриманням прибутків у довгостроковому часовому горизонті;
- визначення довгострокових пріоритетів у реалізації цих цілей, черговості їх досягнення і можливих фінансово-економічних наслідків для підприємства у випадку відхилень від намічених темпів і пропорцій функціонування основних його систем;
- обґрунтування і вибір методів досягнення поставлених цілей.

Ці положення можна представити у вигляді ієрархічного дерева цілей, які будуть визначати ключові моменти в процесі управління інвестиційною діяльністю компанії (рис. 1).

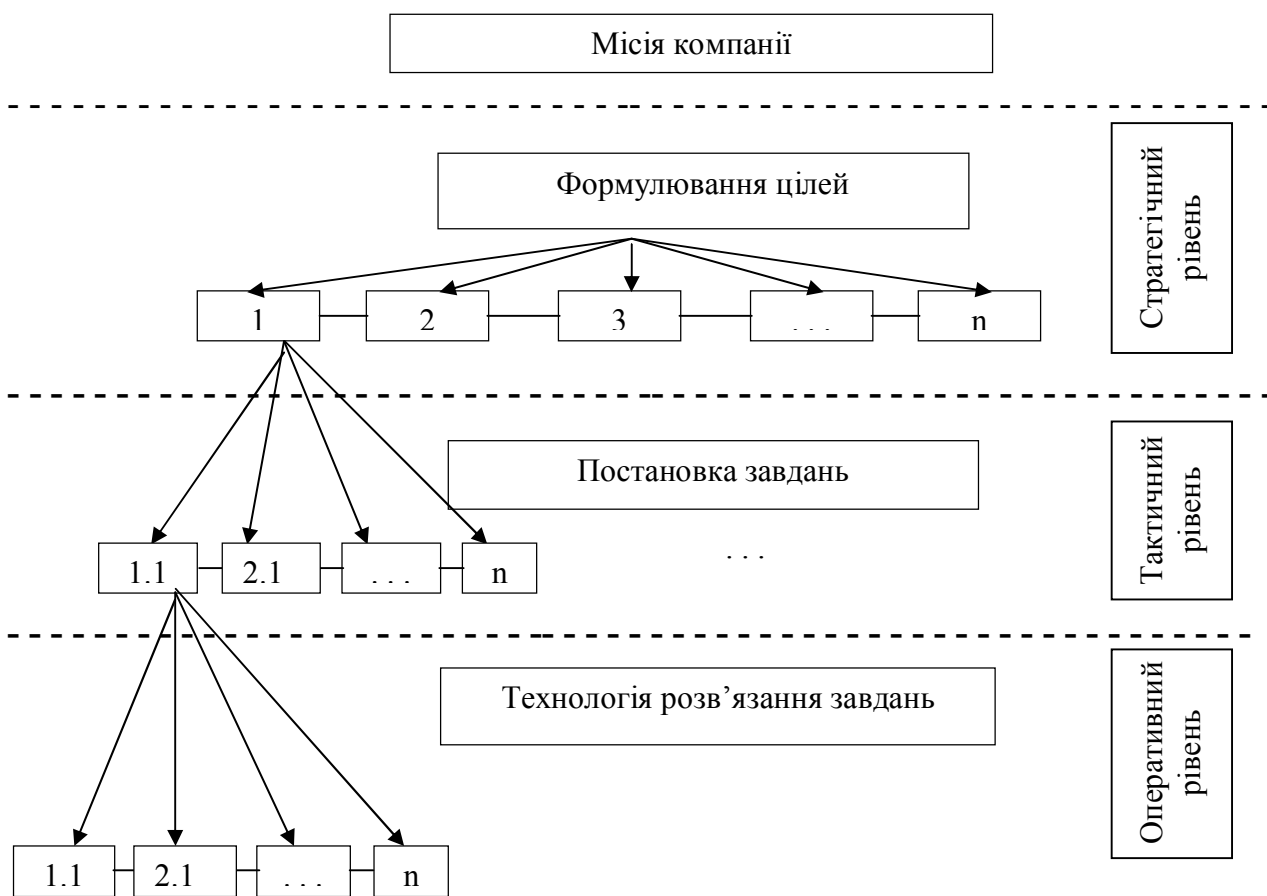


Рис. 1 Схема управління фінансовими ресурсами компанії

Побудова такого дерева цілей дозволить чіткіше визначити методи, підцілі, розробити рішення як верхнього рівня, так і рівнів по горизонталі, впорядкувати прийоми та інструментарій управління інвестиційною діяльністю компанії. При цьому місія компанії є визначальним елементом щодо її стратегії та тактики. Стратегія у контексті місії визначає тактичні цілі. Тактичні цілі є індивідуальними для кожної компанії. На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на короткий період – не більше п'яти років, і у відповідності до поставлених на їх основі завдань залучаються потрібні ресурси.

Намагання поєднати стратегію і тактику фінансового менеджменту викликають дилему: рентабельність чи ліквідність. В якості конкретно-практичного уособлення ідеї поєднання стратегії і тактики на підприємстві виступають матриці фінансової стратегії.

При цьому слід зазначити на актуальність для підприємців, менеджерів, консультантів та тих, хто на практиці займається удосконаленням систем управління, такої проблеми як стратегічний розрив, тобто невідповідності стратегії компанії та механізму її реалізації. Сьогодні існує достатня кількість розробок щодо технології подолання такого розриву. Зокрема, Майкл Ковені пропонує багатоетапний процес ефективної реалізації стратегії шляхом інтеграції кращих прийомів управління ефективністю бізнесу (BPM) з новітніми інформаційними технологіями. Технологія BSC (The Balanced Scorecard) передбачає створення такого механізму управління підприємством, при якому стратегічні показники ефективності його діяльності будуть з'єднані через систему причинно-наслідкових зв'язків з стратегічними ініціативами та конкретними заходами щодо виконання цієї стратегії. Є. Мамочкин на основі дослідження стратегічного планування, бізнес-планування та бюджетування на підприємстві, зазначає, що ці процеси повинні бути послідовними і взаємопов'язаними етапами управлінської діяльності у кожній компанії, яка прагне до досягнення своїх показників та дозволить вирішити проблему стратегічного розриву [1].

Таким чином, рівень результативності проекту в значній мірі залежить від організації його здійснення, що потребує оптимізації тривалості реалізації окремих етапів і проекту в цілому в узгодженні з наявними фінансовими ресурсами й умовами їхнього використання. Тому однією з основних проблем підприємств щодо реалізації інвестиційних проектів є раціональний розподіл ресурсів та мінімізація витрат, пов'язаних із їх використанням, а також впровадження сучасних систем фінансового моніторингу процесу управління інвестиційними проектами і програмами.

Під фінансовим моніторингом розуміють складний багатоступеневий процес урахування протягом певного часу змін у розвитку фінансових відносин досліджуваного суб'єкта господарювання, що здійснюється відповідно до основних складових частин моніторингу та показників, які визначають доцільність розкриття згаданих відносин взагалі згідно з фінансовими аспектами проведення діяльності відповідно до об'єкта моніторингу [2, с.6].

Фінансовий моніторинг використовує весь комплекс економічної інформації, носить оперативний характер і цілком підпорядкований волі керівництва підприємством. Тільки такий моніторинг дає можливість реально оцінити стан справ на підприємстві, досліджувати структуру собівартості не тільки всієї випущеної та реалізованої продукції, але й собівартості окремих її видів, склад комерційних і управлінських витрат, дозволяє з особливою точністю вивчити характер відповідальності посадових осіб за дотримання розділів бізнес-плану.

Метою моніторингу є діагностування фактичного економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети, попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат та становище на ринку. Внаслідок цього формуються передумови для прийняття якісних управлінських рішень на всіх рівнях, а також забезпечується інформаційна підтримка прийняття таких рішень.

Фінансовий моніторинг дозволяє не тільки кількісно охарактеризувати та оцінити поточний стан на підприємстві, але й також виявити причини його виникнення та провести аналіз чинників, які впливають на підприємство.

При цьому важливим питанням є вибір кількості та складу показників, адже вони мають бути високоінформативні та відображати поточний стан та оперативну динаміку підприємства. Окрім цього, при виборі системи показників, слід враховувати чи зможе підприємство впливати на ці показники шляхом прийняття оперативних або тактичних рішень. Таким чином, у якості основних вимог до системи показників при проведенні фінансового моніторингу можна виділити такі: повнота охоплення, тобто врахування всіх важливих аспектів діяльності підприємства; дієвість, тобто можливість практичного застосування при управлінні компанією; не надмірність, тобто виключення повторів при проведенні моніторингу [3].

Важливим аспектом при обранні системи показників є встановлення їх граничних значень, недотримання яких буде призводити до формування руйнівних тенденцій та втрат.

Можна використовувати таку систему фінансового моніторингу показників:

- система інформаційних показників;
- система узагальнюючих показників;
- формування звіту;
- визначення контрольних періодів;
- встановлення розмірів відхилень фактичних показників від встановлених стандартів;
- виявлення основних причин відхилень.

Після цього необхідно виробити алгоритм дій щодо усунення відхилення, яке може бути позитивним, негативним допустимим та негативним критичним [4, с.12].

Слід зазначити, що ефективне управління проектами неможливе без використання сучасних програмних засобів, оскільки зростають розміри проектів, частота їх виконання, обсяг інформації. Спочатку, в основу програм було покладено алгоритми сіткового планування і розрахунку параметрів проекту в часі за методом критичного шляху. Пізніше у системи додані можливості ресурсного і бюджетного планування, засоби контролю за ходом виконання проекту. Сьогодні у світі розроблено кілька сотень систем, які реалізують функції календарного планування та контролю проектів. Але реально на вітчизняному ринку представлені не більше 10 програм, серед яких — Microsoft Project, Альт-Інвест, COMFAR, Open Plan Professional, Spider Project, Sure Trak Project Manager, Primavera Project Planner (P3), CA Super Project, Project Scheduler, Turbo Project.

В автоматизованій системі модель управління проектом будується на основі трьох елементів:

- структури робіт за проектом;
- структури ресурсів;
- матриці призначення ресурсів на виконання роботи за проектом.

В деяких програмах для управління проектами відбувається розклад критичного шляху. В основі методу критичного шляху лежить визначення найбільш тривалої послідовності завдань від початку проекту до його закінчення з урахуванням їх взаємозв'язку. Завдання лежать на критичному шляху (критичні завдання), мають нульовий резерв часу виконання та у разі зміни їх тривалості змінюються терміни всього проекту. У зв'язку з цим, при виконанні проекту критичні завдання вимагають більш ретельного контролю, зокрема, своєчасного виявлення проблем та ризиків, які впливають на терміни їх виконання і, отже, на строки виконання проекту в цілому. У процесі виконання проекту критичний шлях проекту може змінюватися, тому що при зміні тривалості задач деякі з них можуть опинитися на критичному шляху. Розклади можуть бути складені з урахуванням використовуваних ресурсів. .

Пріоритетним методом фінансового моніторингу є стеження за контрольними точками, суть якого полягає в тому, що менеджери підприємства самостійно встановлюють періодичність і частоту контрольних процедур.

Прикладом вдалої реалізації методу стеження за контрольними точками є перше у Східній Європі промислове впровадження Microsoft Project Server 2010 та MS SharePoint Server 2010. Суть ідеї полягає в тому, щоб зв'язати проекти на різних рівнях не жорстко, а

через контрольні точки. При цьому точки зсуваються не через зв'язки, а шляхом погоджень змін. Для реалізації методу потрібно мінімум два процеси документообігу (workflow): запит на зміну терміну контрольної точки і запит на підтвердження статусу завершення.

Перевагами застосування MS Project Server при управлінні проектами за методом контрольних точок є те, що: оптимізований трафік з сервером, виключена проблема багатокористувацького редагування, внесення правок відбувається через узгодження (workflow), при роботі відбувається MS Project Server зазвичай маніпулює великим безліччю невеликих блоків завдань.

У корпорації Boeing комплексне рішення на базі Microsoft Project Server охопило більш ніж 22000 робочих місць. Комплексне рішення General Motors ще крупніше – більше 25 000 робочих місць. Самі рішення мають близько 10 000 000 (десяти мільйонів) активних завдань в портфелі проектів. Крім Boeing і GM за короткий термін Microsoft зміг створити ще близько 40 великих комплексних впроваджень у відомих світових концернах з середнім масштабом порядку 1000-5000 робочих місць [5].

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Результати дослідження показали, що при управлінні інвестиційною діяльністю компанії необхідно прагнути до узгодженості та взаємозв'язку між наявними фінансовими ресурсами, умовами їхнього використання та стратегічною метою діяльності компанії. При цьому фінансовий моніторинг дозволяє швидко визначати зміни у навколишньому середовищі і надавати інформацію про них з метою оперативного корегування діяльності підприємства. Також фінансовий моніторинг дозволяє з'ясувати причини встановлення поточного стану підприємства. Показники, які використовуються при фінансовому моніторингу мають відповідати певним вимогам. Стеження за контрольними точками є пріоритетним методом фінансового моніторингу, оскільки передбачає самостійність менеджерів компанії при встановленні періодичності та частоти контрольних процедур. Задля ефективного аналізу параметрів механізму управління інвестиційною діяльністю компанії доцільно використовувати сучасні автоматизовані засоби управління проектами.

Запропоновані рекомендації щодо впровадження фінансового моніторингу як важливої складової системи управління інвестиційною діяльністю компанії дозволять забезпечити ефективне управління фінансовою діяльністю компаній, що у кінцевому підсумку обумовить зростання результативності їх діяльності та конкурентоспроможності.

#### Список використаної літератури

1. Мамочкин Е. Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования [Электронный ресурс] / Е. Мамочкин // Международный еженедельник «Финансовая газета». – Октябрь, 2007. – № 42. – Режим доступа: <http://www.prostobiz.ua>.
2. Синюгіна Н. В. Фінансовий моніторинг в системі взаємодії суб'єктів господарювання на фінансових ринках: автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Н. В. Синюгіна. – Харків, 2011. – 20 с.
3. Васильков Ю. В. Управление процессами / Ю. В. Васильков // Методы менеджмента качества. – 2008, – № 4, № 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=7383>.
4. Кузакова О. А. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях Российской Федерации: автореф. дис. на соискание ученой степени к.э.н.: спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / О. А. Кузакова. – Санкт-Петербург, 2008. – 18 с.
5. Microsoft создал крупнейшие в мире внедрения. Извлечение уроков из опыта. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.projectprofy.ru/articles.phtml?aid=263>.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2014.