

А.В.Гут, к.е.н., Н.К.Галушко,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті з'ясовано зміст понять «моніторинг фінансового стану торговельного підприємства» і «система моніторингу». Розглянуто думки сучасних науковців. Визначено мету і основні завдання моніторингу.

The article explores the essence of the notions "monitoring of the trade enterprise financial endurance" and "monitoring of systems". Studied opinions of modern scientists. Main tasks as well as purpose of monitoring are defined.

Система моніторингу фінансового стану торговельного підприємства трактується як розроблений механізм постійного, регулярного нагляду за контролюючими показниками фінансового стану торговельного підприємства, визначення розміру різного роду відхилень фактичних результатів від передбачуваних, виявлення причин цих відхилень. За допомогою такого механізму можна будувати різноманітні сценарії управлінських рішень. Слід зазначити, що система моніторингу повинна бути оперативною і гнучкою [4, с.193].

Метою даної статті є визначення основних методичних підходів системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства. Багато вчених займалися вивченням методичних підходів системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства, результатами їхніх праць ставали різні розробки, методології, методики та концепції. Зокрема, підходи і методи системи моніторингу фінансового стану підприємства можна знайти у дослідженнях таких науковців: І.Й.Плікуса, І.О.Бланка, В.В.Коваленка, І.В.Журавльова, А.О.Гаряги, І.П.Фоминського, С.І.Поленок, Ю.П.Ратушина та інших.

Основними завданнями статті є:

- 1.) визначення методичних підходів системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства;
- 2.) зазначення мети і актуальності даної теми;
- 3.) визначення основних етапів впровадження системи моніторингу на торговельному підприємстві;
- 4.) вказання основних можливостей, якими забезпечить керівництво торговельного підприємства впровадження системи моніторингу фінансового стану.

Однак відсутність ефективного оперативного нагляду за

фінансовою діяльністю торговельних підприємств наголошує на тому, що систему моніторингу фінансового стану необхідно розробляти і впроваджувати на підприємства, які опинилися у стані кризи.

Аналіз наукових публікацій свідчить, що недостатню увагу приділено дослідженням проблеми фінансового стану торговельних підприємств, і ця тема потребує більш ґрунтовного дослідження.

На нашу думку, впровадження системи моніторингу фінансового стану на торговельному підприємстві надасть керівництву досить вагомій можливості:

1) сприятиме виявленню на торговельному підприємстві підрозділів, діяльність яких недостатньо ефективна і потребує покращення;

2) надасть можливість більш ретельно контролювати діяльність окремих підрозділів, отримувати своєчасну і достовірну інформацію від керівників даних підрозділів;

3) надасть можливість стимулювати персонал тих підрозділів, в яких показники фінансової діяльності найвищі;

4) допоможе сформулювати низку напрямків для покращення фінансової діяльності у тих підрозділах торговельного підприємства, які недостатньо ефективно функціонують;

5) сприятиме покращенню системного підходу до управління торговельним підприємством, забезпечить регулярне ведення його звітності за всіма видами діяльності.

Дуже важливою для торговельного підприємства є своєчасна, правдива, оперативна інформація, яка забезпечить отримання максимальних прибутків при понесенні мінімальних операційних витрат. Саме інформація, отримана в процесі моніторингу фінансового стану торговельного підприємства, забезпечить отримання максимального ефекту [7, с.273].

Впровадження системи моніторингу фінансового стану на торговельному підприємстві, на наш погляд, повинно включати наступні етапи (рис. 1)

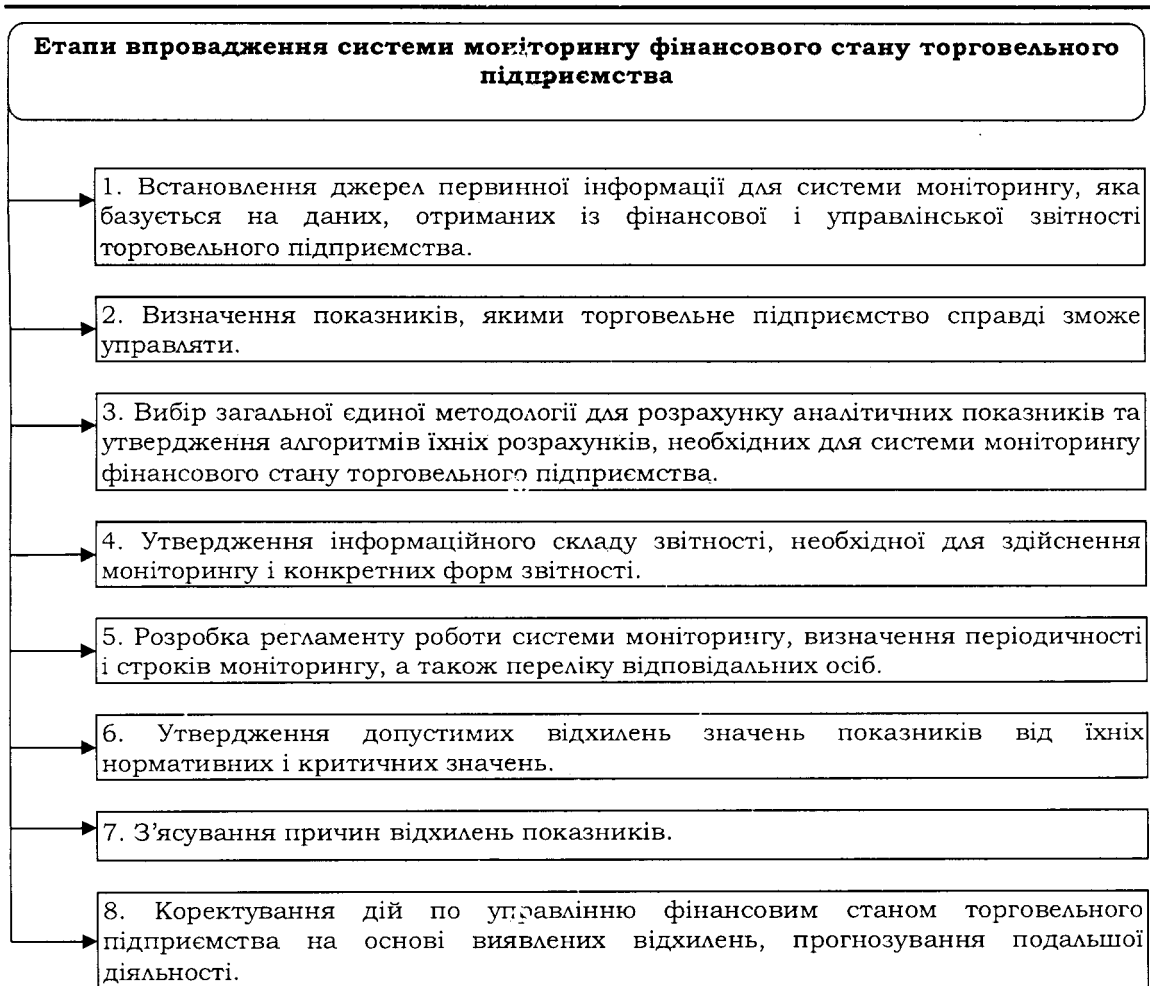


Рис. 1. Етапи впровадження системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства

Розглянемо більш детально кожен з етапів.

*Перший етап.* Встановлення джерел первинної інформації для системи моніторингу, яка базується на даних, отриманих із фінансової і управлінської звітності торговельного підприємства.

Як джерело первинної інформації для системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства може використовуватись діюча на підприємстві система бухгалтерського обліку, що забезпечує збір, аналіз і зберігання інформації про господарську і фінансову діяльність торговельного підприємства. Вона використовується як інструмент для побудови системи фінансового моніторингу.

Бухгалтерські звіти відображають всі надходження і витрати, на які може впливати керівництво. Пропонуємо, для кожного відділу торговельного підприємства розробити низку тих показників, які повною мірою будуть відображати і

характеризувати його діяльність. Фінансово-економічний відділ, зокрема, може надавати дані, пов'язані з фінансовою стійкістю торговельного підприємства (розраховувати, аналізувати і прогнозувати показники платоспроможності, коефіцієнти капіталізації та ліквідності); економічний відділ – показники рентабельності і ділової активності торговельного підприємства і так далі [8, с.371].

Всю отриману інформацію можна об'єднати у блоки (рис. 2.): економіка і фінанси, аналіз і планування, технічне забезпечення торговельних приміщень, адміністративно-господарська діяльність.

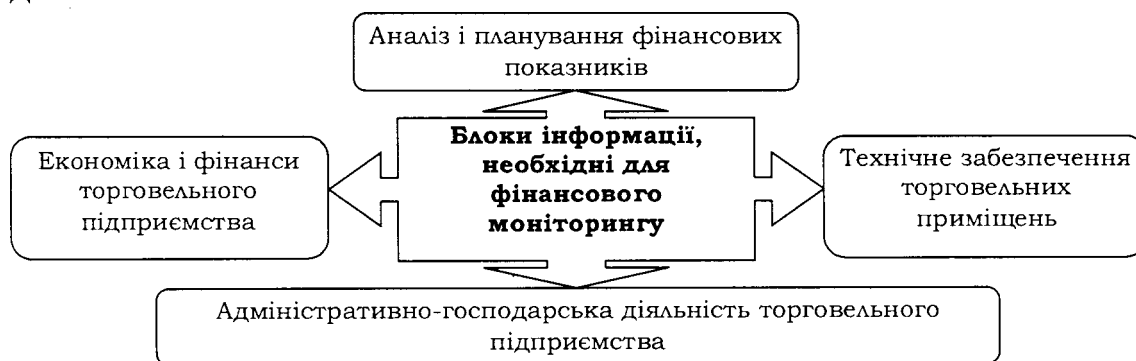


Рис. 2. Блоки інформації, необхідні для системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства

У кожному інформаційному блоці використовуються показники, які найбільш ефективно його характеризують. Відповідальність за своєчасне надання даних необхідно покласти на керівників відповідних служб.

Трудомісткість збору реальної інформації про фінансово-господарську діяльність торговельного підприємства залежить від наявності системи управління, а також від ступеня автоматизації робочих місць у бухгалтерії, розвитку інформаційних технологій на підприємстві в цілому.

Отже, на даному етапі основною метою розробки системи моніторингу фінансового стану для торговельного підприємства є побудова і постійне удосконалення звітної системи показників, які дійсно характеризують і відображають поточний внутрішній фінансовий стан торговельного підприємства.

*Другий етап.* Визначення показників, якими торговельне підприємство справді зможе управляти. На даному етапі, в першу чергу, необхідно визначити стратегічні цілі торговельного

підприємства. При цьому оцінка результатів діяльності торговельного підприємства повинна здійснюватися з врахуванням загальної стратегії підприємства і поставлених цілей. Планувати необхідно лише ті цілі, досягнення яких торговельне підприємство зможе забезпечити ресурсами (фінансовими, кадровими, матеріальними та ін.).

З метою відбору показників скористаємося методом, який має назву «система взаємозалежних показників» (balanced scorecard). Для цього необхідно проаналізувати діяльність торговельного підприємства з точки зору акціонерів (для них важлива фінансова складова) і клієнтів (вони фактично створюють дохід). Крім цього, необхідно дослідити бізнес-процеси (як функціонує підприємство) і його подальший розвиток (як забезпечується клімат для створення майбутнього). На основі цього складається причинно-наслідкова карта, в якій всі стратегічні цілі пов'язуються між собою [1, с.39].

Завдання системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства – проконтролювати і збалансувати велику кількість показників. При цьому зазвичай розглядають прибуток, обсяги товарообігу і витрати на збут як по торговельному підприємству в цілому, так і по підрозділах. Крім цього, велику увагу слід приділяти таким показникам, як оборотність запасів, кредиторської і дебіторської заборгованості.

Фінансовий інструментарій вказаного аналізу (balanced scorecard) досить обширний. Він включає велику кількість фінансових показників (коефіцієнтів). Тому слід використовувати лише ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень. Можна комбінувати відповідні показники в окремі групи, які характеризуватимуть діяльність торговельного підприємства (рис. 3.).

Для повного аналізу діяльності необхідно враховувати фінансові і нефінансові, кількісні і якісні показники, за допомогою яких для кожного підрозділу встановлюється одна або декілька цілей з зазначенням їх пріоритетності, необхідні від кожного підрозділу, для того, щоб забезпечити виконання загального плану роботи торговельного підприємства. Деякі показники краще планувати і контролювати за допомогою

обмежень [6, с.71]. Отже, при розробці системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства слід застосовувати обмеження ресурсів підприємства.

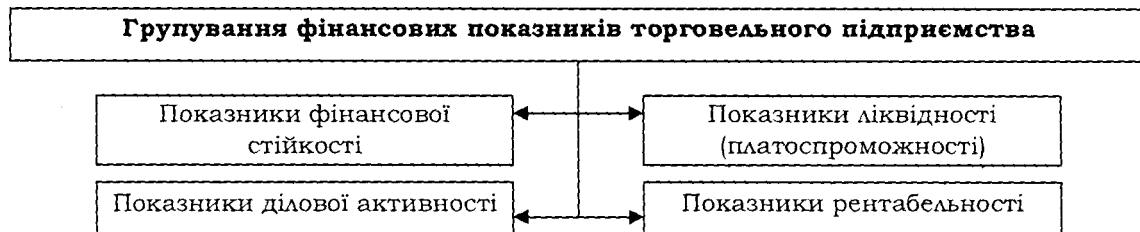


Рис. 3. Групування фінансових показників торговельного підприємства

Третій етап. Вибір загальної єдиної методології для розрахунку аналітичних показників та утвердження алгоритмів їхніх розрахунків, необхідних для системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства.

Розробляючи систему моніторингу фінансового стану для торговельного підприємства на основі показників, необхідно притримуватися деяких важливих принципів:

1. При оцінці фінансового стану торговельного підприємства необхідним є порівняння абсолютних значень за поточний період з даними за минулі періоди.

2. Необхідно порівнювати лише однаково обчислені на торговельному підприємстві показники у рамках загальноприйнятого на даному підприємстві тлумаченні отриманих даних і утвердженого алгоритму для кожного показника. Відсутність єдності поглядів на систему термінів звітних і економічних показників і принципів їх розрахунку (тобто різне розуміння інформації, що міститься в цих показниках) не може привести до взаєморозуміння між спеціалістами різних служб (бухгалтерами, фінансистами, аналітиками) і може призвести до спотворення інформації [3, с.34]. При цьому слід враховувати особливості розрахунків даних при застосуванні різних інформаційних систем у рамках одного торговельного підприємства.

3. При порівнянні необхідно брати до уваги такі фактори, як сезонність (збільшення або зменшення рівня продажів у різні пори року), регіональність (різна купівельна спроможність населення) та ін.

4. Слід проаналізувати історію розвитку лідерів даного ринку, виявити визначені тенденції і спроектувати їх на досліджуване

підприємство.

При розробці системи узагальнюючих аналітичних показників має бути забезпечена їх відповідність у кількісному вираженні встановленим стандартам.

*Четвертий етап.* Утвердження інформаційного складу звітності, необхідної для здійснення моніторингу, і конкретних форм звітності. Дані форми звітності повинні бути стандартизовані і, зокрема, містити:

1. Фактично досягнуте значення показника у співвідношенні з передбачуваними.
2. Розмір відхилення фактично досягнутого значення контролюючого показника від передбачуваного.
3. Потрапляння даного відхилення в розряд нормального, порогового чи критичного значення.
4. Виявлення причин відхилень за допомогою факторного аналізу, алгоритм якого повинен бути чітко визначений на підприємстві.
5. Пояснення фінансового аналітика торговельного підприємства про можливі причини відхилень по показнику в цілому і по окремих його складових.
6. Призначення осіб, відповідних за кожний показник.
7. Пояснення відповідальних осіб про можливі причини відхилень.

На основі вказаної інформації фінансово-економічна служба виготовляє, складає аналітичну записку про конкретні рекомендації і розроблені заходи щодо виправлення поточної ситуації з указанням умовних строків її усунення.

*П'ятий етап.* Розробка регламенту роботи системи моніторингу, визначення періодичності і строків моніторингу, а також переліку відповідальних осіб.

На цьому етапі розробки системи моніторингу фінансового стану торговельного підприємства визначаються контрольні періоди по кожному блоку інформації і кожній групі контрольованих показників. Конкретизація контрольного періоду залежить від «терміновості реагування» для кожного показника, необхідної для ефективного управління фінансової діяльності торговельного підприємства. З врахуванням цього можуть проводитися тижневі звіти, місячні чи кварталні.

Після цього доцільно встановлювати перелік осіб, які будуть займатися порівнянням попередніх і фактичних даних по кожній групі показників і, якщо в цьому є необхідність, по деяких конкретних показниках.

Велику увагу слід приділити зменшенню часу виміру основних для торговельного підприємства показників і оцінці отриманих даних по кожному показнику, оскільки затримка фактичної інформації може загрожувати зникненням контролю над ситуацією. Чим частіше будуть контролюватися показники, тим швидше фінансова служба торговельного підприємства зможе помітити збільшення або зменшення якогось з них [2, с.158]. Система моніторингу фінансового стану дозволить керівництву підприємства оперативно аналізувати ситуацію по основних показниках для кожного підрозділу.

*Шостий етап.* Утвердження допустимих відхилень значень показників від їхніх нормативних і критичних значень. На даному етапі, перш ніж аналізувати відхилення по аналітичних показниках чи статтях балансу, необхідно визначити, які відхилення справді важливі і мають значення для торговельного підприємства.

*Сьомий етап.* З'ясування причин відхилень показників.

Аналізуючи відхилення показників, можна виділити дві основні причини можливих відхилень:

1. Не враховано чи неправильно спрогнозовано стан зовнішнього середовища торговельним підприємством – мікросередовище (середовище прямої дії, яку здійснюють постачальники, споживачі, торговельні та маркетингові посередники, конкуренти, державні органи та ін.) і макросередовище (природне, демографічне, економічне, політичне та ін.).

2. Допущені помилки при оцінці і плануванні господарської діяльності торговельним підприємством чи безпосередньо при її здійсненні.

Основні причини відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів виявляються як у цілому по підприємству, так і по окремих «центрах відповідальності». В процесі такого аналізу виокремлюються і розглядаються ті показники моніторингу



фінансового стану, за якими спостерігаються критичні відхилення від цільових нормативів, завдань, поточних планів.

*Восьмий етап.* Коректування дій по управлінню фінансовим станом торговельного підприємства на основі виявлених відхилень, прогноз подальшої діяльності.

Навіть правильно обрані показники – це не більш ніж «вказівники» найболючіших місць у діяльності торговельного підприємства, які необхідно детальніше вивчати. Це вивчення може і не підтвердити попередню інформацію, отриману внаслідок розрахунку того чи іншого показника. Так, у кількох випадках величина показника може не відповідати загальноприйнятій нормі в силу специфічності певних умов і особливостей ділової політики торговельного підприємства; не завжди обґрунтовано порівняння з усередненими показниками в межах галузі через, наприклад, диверсифікацію діяльності багатьох підприємств; фактично досягнутий рівень попередніх років міг бути не оптимальним для потреб торговельного підприємства, існувавших в ті роки, чи міг бути оптимальним для попередніх років, але зовсім не відповідав вимогам поточного періоду. Однак мета побудованої на показниках системи моніторингу фінансового стану все ж таки може бути досягнута завдяки тому, що необхідне управлінське рішення буде прийнято вчасно [5, с.40]. В кінцевому результаті працююча на підприємстві система моніторингу фінансового стану повинна ставити перед керівництвом торговельного підприємства питання, наскільки прийнятним є отриманий фінансовий результат, чи ефективно проведені дії торговельного підприємства, в чому причини погіршення чи покращення фінансового результату діяльності торговельного підприємства, які ресурси може використовувати підприємство для реалізації своїх планів і в якому обсязі, який при цьому буде рівень фінансових затрат, прибутку та ін.

Враховуючи, що глибокий фінансовий аналіз торговельного підприємства зазвичай проводиться один раз на рік, що не дозволяє зробити обґрунтовані висновки про причини реального фінансового стану на поточний момент, система моніторингу фінансового стану своєчасно виявляє проблеми і ставить завдання у сфері управління фінансовим станом підприємства.

Регулярний нагляд за характером зміни дає можливість визначити слабкі і сильні сторони в діяльності торговельного підприємства, що необхідно для розробки його стратегії на короткострокову та довгострокову перспективу, і збільшить якісний рівень управління торговельним підприємством.

**Список використаних джерел:**

1. Боброва А. Информационные технологии. Создание системы финансового мониторинга // Проблемы теории и практики. – 2006. – № 3 – С.36-45.
2. Гаряга Л.О. Місце моніторингу у банківській діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5(71). – С.153-161.
3. Журавльова І.В. Теоретичні засади стратегічного моніторингу формування інтелектуального капіталу підприємства // Проблеми науки. – 2007. – №7. – С.33-38.
4. Коваленко В.В. Методичні підходи до діагностики і моніторингу фінансової стійкості банківської системи // Актуальні Проблеми Економіки. – 2006. – №11(65). – С.193-199.
5. Плікус І.Й. Система моніторингу для фінансового прогнозу діяльності підприємства // Фінанси України. – 2003. – №4. – С.35 – 44.
6. Поленок С.І., Ратушин Ю.П. Методологические принципы развертывания системы экономического мониторинга в сети информационно-маркетинговых центров // Финансовые риски. – 2005. – №4(41). – С.69-73.
7. Бланк І.О. Управління торговельним підприємством: Підручник. – М.: Тандем, 1998. – С.416.
8. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д. Фінансовий менеджмент: Підручник – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.