

**І.О. Піюренко, канд. екон. наук, докторант  
Міжнародний університет бізнесу і права**

## **НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Постановка проблеми.** Часті випадки кризового стану на підприємствах України призводять до різкого зниження випуску продукції, неплатоспроможності і навіть до їх фінансового банкрутства, свідчить про те, що на підприємствах не створено надійної системи моніторингу стану підприємств як системи профілактики кризи. В нормальній не кризовій ситуації моніторинг - інструмент управління, а в кризовій ситуації результати моніторингу - це сигнал, який попереджує на ранніх стадіях про небезпеку для бізнесу. В разі виникнення небезпеки підсистема механізмів антикризового моніторингу виявить особливу групу об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Широта і неоднозначність різних аспектів досліджуваної проблеми, значимість її в концепції сталого розвитку сільського господарства країни на сучасному етапі визначили вибір теми дослідження, її мету, завдання та структуру. Проблемам антикризового управління присвячені численні публікації як вітчизняних так і зарубіжних вчених, серед них Ансофф І., Лігоненко Л.О., Бланка І.О., Василенка В.О., Кузьміна О.Є., Короткова Е.М., Крижанівського В.Г., Беляєва С.Г., Чернявського А.Д., Родіонової Н., Недосекіна О.О., Кошкіна В.І., Градова О.П., Уткіна Е.А., Козак Л.С., Пугачової М.В., Гарафонової О.І., Ситник Л.С., Манойленко О.В., Грязнової А.Г., Шершньової З.Є. та ін. Однак слід зазначити, що низка питань формування системи економічного моніторингу антикризового управління підприємством висвітлені недостатньо глибоко.

**Формулювання цілей.** Основною метою статті є дослідження необхідності використання економічного моніторингу у попередженні кризових явищ на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Під нормальним функціонуванням підприємства розуміють такий його стан, що відповідає вимогам основних економічних законів виробництва (наприклад, закону відшкодування витрат тощо), а економічні показники (рівень прибутку,

рентабельність, оборотність, ліквідність та ін.) не виходять за певні межі [1].

Складні умови, що складаються на українському ринку, погіршення кон'юнктури, зростання цін на сировинні ресурси, енергоносії та інші чинники, що не залежать від підприємства, створюють високий ступінь невизначеності, ускладнюють довгострокове планування. У цих умовах керівництво підприємства змушене часто переглядати раніше ухвалені рішення, переглядати плани з метою утримування ринкових позицій і розвитку. Все це можливо у разі безперервного спостереження за змінами, що відбуваються у зовнішньому оточенні, за відхиленнями економічних показників розвитку від запланованих, оцінювання наслідків цих відхилень і ухвалювання нових рішень з урахуванням реальних умов, що склалися. Швидкість реагування відіграє вирішальну роль, оскільки запізнення з ухваленням рішень або їх недостатня обґрунтованість можуть привести підприємство до кризового стану. Економічний моніторинг звичайно проводиться для пошуку закономірностей, характерних для певного періоду діяльності організації, ситуації на ринках збуту, технологічного процесу [1]. Моніторинг в господарській діяльності будь-якого підприємства необхідний, оскільки він дозволяє виявити частоту порушень, що мають місце в тій або іншій сфері. Для досягнення достовірних результатів слід проводити спостереження протягом декількох місяців або навіть років. Тільки у тому випадку, коли закономірності виявлені, можливий їх аналіз [1].

В економічній науці поняття «моніторинг» визначають як процес нерозривної єдності: збирання інформації - узагальнення - аналіз одержаних результатів - виявлення причин, що їх зумовили, і тенденцій, які при цьому проявляються - розробка заходів, які з одного боку, обмежували б, а ще краще повністю долали несприятливі чинники, а з іншого – відкривали простір для кращого прояву позитивно діючих чинників - внесення і уточнення змін у розвиток підприємства [2]

Система моніторингу будується на принципі взаємодії інформації про середовище підприємства та його зміни, при цьому таким чином, щоб дія впливу оцінювалася не тільки на свій компонент, а й на всі інші складові елементи системи. Основними складовими системи є підсистеми збору, аналізу даних та виведення інформації і їх елементи.

В зарубіжній літературі моніторинг визначається як стратегічний контроль і регулювання (оцінка стратегії, моніторинг і оцінка виконання розглядаються як одна із трьох стадій процесу стратегічного управління) [3]. Найбільшого розповсюдження набула модель Джона Л. Томпсона, в якій моніторинг є визначною частиною стратегічного управління.

Модель стратегічного управління Джона Л. Томпсона [3] включає

три стадії: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії. На першій стадії визначається цінність (вартість) підприємства за результатами зовнішнього аудиту, аналізу прогресу. Цілі підприємства визначаються виходячи з його цінності (вартості) (а саме, визначаються реально досягнуті цілі в умовах внутрішнього і зовнішнього середовища), перспектив розвитку підприємства і напрямків науково-технічного прогресу. Друга стадія передбачає пошук, вивчення та оцінку можливих альтернатив розвитку підприємства. Відбувається вибір між альтернативами. Третя стадія – реалізація стратегії. Передбачає визначення методу досягнення поставленої цілі у зв'язку з вибраною альтернативою. Розробляються програми, проекти і вся система організаційного забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Моніторинг і оцінка здійснюються на всіх стадіях стратегічного управління та, при необхідності, відбувається корекція цілей, методів їх досягнення і програм реалізації стратегічних проектів [4].

Необхідність здійснення моніторингу підкреслювалась і іншими закордонними авторами. Так, Р. Ейткен- Дейвіс вважає, що «якою б не була якість розробки плану, всі зусилля будуть марними доти, поки, по-перше, не буде розроблено чіткої методики моніторингу її виконання і, по-друге, інформація, яка отримана в результаті цього моніторингу, не буде практично використана в якості основи для прийняття рішень» [1].

У постсоціалістичних країнах термін «моніторинг» почали використовувати лише в останні роки.

Дослідження значення економічного моніторингу у попередженні кризових явищ показало, що моніторинг може бути дієвим інструментом антикризового управління і відігравати вирішальну роль у процесі прийняття управлінських рішень.

На основі оцінки різноманітних підходів ми сформулювали таке визначення моніторингу: економічний моніторинг діяльності підприємства – це спеціальна система спостереження, яка включає збір, накопичення, аналіз інформації про процеси, що відбуваються в економічній сфері його функціонування, прогнозування на підставі об'єктивних даних динаміки економічних показників, основних тенденцій розвитку та розробка науково обґрунтованих висновків, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень.

На нашу думку, економічний моніторинг є найбільш універсальним інструментом антикризового управління, створений не як самостійна система, а у якості реалізації системи антикризового управління. Тому важливим є забезпечення не лише входу у систему, а

й кінцевий вихід, тобто розроблений комплекс процедур, що забезпечили б функціонування підприємства в зоні економічної безпеки.

Система економічного моніторингу антикризового управління підприємством, на нашу думку, являє собою сукупність взаємодіючих підсистем, елементів та зв'язків між ними, внаслідок чого формується інформаційна база для забезпечення управління підприємством достовірною, своєчасною і систематичною інформацією про процеси, що відбуваються в економічній зоні його функціонування.

Основна мета економічного моніторингу - орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, поставлених підприємством. Відповідно до мети можна сформулювати загальні підходи до постановки основних завдань економічного моніторингу:

1. Врахування зовнішніх об'єктів впливу і дії внутрішніх чинників у їх взаємодії і залежності .

2. Встановлення взаємозв'язку всіх внутрішніх і зовнішніх чинників з об'єктом, на які вони впливають та оцінювання їх впливу.

3. Вибір індикаторів для оптимальної оцінки стану досліджуваного об'єкта.

4. Прогнозування стану об'єкта спостереження.

Найвиразніше суть економічного моніторингу можна розглянути через функції, які він виконує. У дослідників немає однозначного трактування функцій моніторингу. Виходячи з основних завдань та змісту економічного моніторингу, він виконує такі функції: інформаційну (забезпечення різного роду інформацією), облікову (облік і збір аналітичної інформації), аналітичну (проведення аналітичних розрахунків), діагностичну (трактування різного роду відхилень, обґрунтування висновків), контрольну (контроль виконання запропонованих рекомендацій, втілених в управлінських рішеннях), [5], а також, на нашу думку, кваліметричну (кількісна оцінка якості продукції, менеджменту тощо), моделюючу (моделювання процесів у динаміці), прогностичну (результати моніторингу націлені на прогноз) та корекційну (науково-обґрунтовані висновки дозволяють приймати рішення щодо корекції планів, програм, стратегій).

В основу функціонування системи моніторингу мають бути покладені науково обґрунтовані принципи, які одержали емпіричне підтвердження:

- цілісність (нерозривність тріади управління - моніторинг - прогноз);
- оперативність (здатність до прийняття рішення в критичних

ситуаціях);

- пріоритет управління (моніторинг і експертиза - забезпечувальні блоки управління);

- відповідність (цілі моніторингу повинні відповідати засобам його реалізації);

- науковість (використання наукових підходів);

- різноманітність (використання різноманітних підходів);

- прогностичність (націленість на прогноз) [5].

В системі антикризового управління також мають місце специфічні принципи проведення моніторингу:

- системний характер (моніторування окремих елементів розвитку підприємства здійснюється у зв'язку з іншими елементами виробничо-фінансової діяльності).

- стратегічна орієнтація (моніторинг здійснюється з метою досягнення ефективності діяльності підприємства на перспективу);

- тактична орієнтація (моніторинг здійснюється з метою забезпечення ефективності діяльності підприємства на найближчий час);

- соціальна спрямованість (підпорядкованість соціально-економічним інтересам як підприємства в цілому, так і кожного окремого працівника).

Основним завданням моніторингу є забезпечення управління якісною економічною інформацією для своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку, що впливають на стійке фінансово – економічне становище підприємств, в цілях розробки і реалізації заходів щодо використання можливостей чи попередження небезпек.

Принципова характеристика моніторингу – систематичність збору і аналізу даних – дозволяє досліджувати розвиток конкретних економічних ситуацій з моменту їх виникнення протягом визначеного періоду розвитку. Функціональне спрямування моніторингу виражається через систематичне інформування про стан зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства; порівняльне оцінювання становища підприємства на галузевому рівні; виявлення тенденцій і перспектив розвитку; накопичення економічної інформації. Створення системи моніторингу, що охоплює дослідження всіх чинників потребує значних фінансових, людських зусиль і часу.

Зрозуміло, що аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища на основі обробки даної інформаційної бази є найбільш повним, системним, але дуже трудомістким процесом, тому більшість підприємств фокусує увагу на аналізі окремих сторін діяльності підприємства.

Організація безперервного і систематичного вивчення діяльності підприємства спрямована на вирішення таких важливих завдань:

- ~ виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства за досліджуваний період;
- ~ виявлення рівня небезпек;
- ~ виявлення резервів і можливостей;
- ~ формулювання науково обґрунтованих висновків.

На практиці підприємства намагаються проводити певну діяльність щодо організації системи моніторингу, але часто моніторять тільки фінансову сферу функціонування.

Реалізована система моніторингу може змінюватися в залежності від:

- ~ специфіки досліджуваних сфер діяльності підприємства;
- ~ кількості використаних каналів моніторингу;
- ~ широти поставлених завдань оцінки;
- ~ використовуваної технології збирання інформації;
- використання дослідниками методів аналітично–прогнозованої обробки інформації.

Ціль і принципи функціонування системи моніторингу повинні залишитися незмінними у будь-якому варіанті і становлять базову складову системи.

Запровадженню системи моніторингу повинен передувати аналіз наявності показників, які є у практиці планування і обліку результатів діяльності підприємства, в статистичній звітності, в аналітичній роботі.

Завершуючи дослідження даного питання, слід звернути увагу на те, що забезпечення ефективного антикризового управління підприємством потребує, насамперед, відповідного теоретичного обґрунтування причин виникнення кризових явищ, їх розвитку, діагностики, прийняття управлінських рішень щодо їх подолання та запобігання. Гармонізація відносин держави і підприємств щодо подолання кризових процесів, причиною яких не тільки вплив кризи на макrorівні, а й неадекватний ринковим вимогам стан управління фінансово-економічною системою господарювання, відіграє визначальну роль на сучасному етапі. Важливою складовою організації дієвого антикризового менеджменту є створення ефективної системи економічного моніторингу основною метою якого є орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що поставлені підприємством.

**Висновки.** Проведене дослідження моніторингу показало, що це дієвий інструмент управління підприємством, інструмент формування

стратегії розвитку підприємства і здійснення систематичного спостереження за умовами зовнішнього і внутрішнього середовища. Крім того моніторинг необхідно розглядати як інформаційну систему, яка є необхідним елементом антикризового управління. Безперервний моніторинг повинен слугувати вирішенню не лише глобальних макроекономічних проблем, а й мікроекономічних проблем підприємства. Реалії сьогодення та прогнозування майбутнього зумовлюють необхідність застосування системи економічного моніторингу в практиці діяльності вітчизняних підприємств, як універсального методу антикризового управління.

**Бібліографічний список:** 1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с. 2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с. 3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с. 4. Салига С.Я. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник / С.Я. Салига. – К.: ЦУЛ, 2005. – 208 с. 5. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством / І.О. Макаренко // Актуальные проблемы экономики. – 2005. – № 3. – С. 104–109.

**Пиуренко И.А. Необходимость использования системы мониторинга для предупреждения кризисных ситуаций на предприятии.** Стаття посвящена дослідженню необхідності використання економічного моніторингу в предупрежденні кризисних явлений на підприємстві.

**Piyurenko I. Necessity of the use of the system of monitoring for warning of crisis situations on an enterprise.** The article is devoted to research of necessity of the use of the economic monitoring in warning of the crisis phenomena on an enterprise.