

УДК 338.2

**Н. М. Шмиголь**

доктор економічних наук, професор  
Запорізький національний університет

**А. А. Антонюк**

кандидат економічних наук, доцент  
Класичний приватний університет

**Л. В. Кириленко**

аспірант  
Запорізький національний університет

## ВИКОРИСТАННЯ МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджено діючу практику застосування системи моніторингу з використанням економічних показників у системі управління. Проаналізовано нормативно-методичну базу застосування моніторингу. Запропоновано етапи проведення моніторингу діяльності підприємства. Деталізовано за аналітичними напрямками вибір фінансових коефіцієнтів, що розкривають фінансовий стан підприємства. Проведено аналіз різних джерел з цієї теми.*

**Ключові слова:** моніторинг, експрес-діагностика, панель управління, фінансовий стан, фінансова стабільність.

### I. Вступ

Сучасний стан розвитку України характеризується трансформацією всієї економічної системи, в якій спостерігається зміна державного регулювання економіки та зовнішнього середовища, що призводить до підвищення ризиків для господарської діяльності підприємства.

Фактори зовнішнього середовища можуть бути як стимуляторами, так і дестимуляторами зміни рівня конкурентних позицій підприємства на ринку. За таких умов постає питання необхідності відстеження умов внутрішнього та зовнішнього середовища на засадах моніторингу з метою прийняття вчасних, якісних та адекватних управлінських рішень регульовального та реактивного характеру. Зазначимо, що моніторинг, у свою чергу, формує передумови для забезпечення управлінських процесів та інформаційного забезпечення системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Вагомий внесок у розвиток систем моніторингу зробили такі українські науковці: Є. Арсеф'єва, А. Воронкова, В. Галіцин, Т. Загорна, О. Коляда, Л. Костирко, Р. Лепа, В. Савчук, О. Соколова, Є. Павлюк, Г. Швиданенко. Також проблеми моніторингу діяльності підприємств у своїх працях досліджували А. Антонюк, Т. Богуславська, Т. Бурова, І. Давидович, О. Лубенченко, І. Мойсеєнко, С. Петренко, В. Полякова, М. Пушкар, І. Чуліпа, Н. Шедина, Н. Шмиголь, В. Щербак, Ю. Яковлев та ін.

Хоча дослідники й одноставні в розумінні сутності моніторингу як спостереження за

станом та параметрами певного об'єкта, спостерігаються значні розбіжності стосовно розуміння місця моніторингу в системі управління підприємством. Зокрема, моніторинг розглядають як складову діагностики, економічного аналізу, системи інформаційного забезпечення, функції контролю, системи ухвалення управлінських рішень. Крім цього, існують суперечності щодо інструментарію моніторингу, часового діапазону його спрямування, критеріїв здійснення.

### II. Постановка завдання

Метою статті є дослідження діючих систем моніторингу, нормативно-методичної бази його проведення та визначення проблем, що виникають при його застосуванні на машинобудівних підприємствах, а також визначення основних етапів проведення моніторингу діяльності підприємства.

### III. Результати

В умовах переходу до ринкових відносин адаптація підприємств до безперервних змін відбувається шляхом проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного та фінансового характеру, які забезпечують зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості. На сучасному ринку підприємства жорстко конкурують щодо надійності, якості продукції, зручності післяпродажного обслуговування та постачання, а також ступеня задоволення клієнтів [8]. Трансформаційні умови зумовлюють постійне вдосконалення вимог до систем управління підприємством. Для забезпечення ефективного управління

необхідні нові методи, які відповідають складності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Складність та багатогранність фінансових відносин суб'єкта господарювання визначає необхідність організації високоефективного управління фінансовою діяльністю. Моніторинг фінансової діяльності здійснює інформаційне забезпечення прийняття рішень з метою оптимального використання власних можливостей, об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також для попередження банкрутства та кризових ситуацій.

Моніторинг – це постійне спостереження за яким-небудь процесом (об'єктом) для виявлення відповідності його характеристик поставленим цілям. Експрес-моніторинг підприємства визначається не тільки як механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами його фінансово-господарської діяльності в умовах мінливої кон'юнктури ринку, а й як інструмент оперативного виявлення причин появи негативних явищ. Інформація про фактичний поточний стан підприємства повинна стати предметом пильної уваги менеджерів і очолюваних ними служб, щоб у разі потреби оперативно розробити необхідні заходи для усунення виявлених недоліків. Отже, експрес-моніторинг стану підприємства створює систему раннього виявлення симптомів його неспроможності [3].

Інформація, яку надають системи моніторингу, повинна відповідати таким вимогам, як: своєчасність, повнота, зрозумілість, релевантність, достовірність, корисність (ефект від застосування інформації має перевищувати рівень витрат на її отримання), регулярність. Зазначимо, що такі вимоги повинні висуватися до будь-якої економічної інформації.

Моніторинг діяльності підприємств проводиться поетапно та орієнтований на вирішення стратегічних, тактичних завдань прогнозування й планування їх розвитку. Сутність полягає в можливостях зміни параметрів прогнозування, тобто цілей, показників, критеріїв та принципів при переході від одного підходу до іншого. Цей підхід здійснюється при управлінні процесом прогнозування стану підприємства на всьому часовому інтервалі, що є важливою його особливістю. Таким чином, цей підхід забезпечує можливість здійснювати не тільки короткострокове, а й довгострокове прогнозування в конкурентному середовищі з наступним уточненням отриманих результатів за допомогою здійснення моніторингу.

Визначення основних часових етапів моніторингу відбувається відповідно до цілей прогнозування. В результаті цього підходу здійснюється адаптація об'єктів до змін зовнішнього середовища на мікро- та макрорівні.

Алгоритм проведення прогнозування зі здійсненням поетапного моніторингу можна розділити на два основні підходи:

- прогнозування показників, які відображають стан підприємства на весь період, що цікавить аналітика;
- здійснення поетапного моніторингу цих же показників на кожному етапі (інтервалі) [1].

Для здійснення повного моніторингу діяльності промислових підприємств доцільно розрахувати показники двох основних блоків:

- про економічний стан підприємства;
- поетапного моніторингу цих же показників.

Якщо результати моніторингу для конкретного показника не відповідають зазначеним вимогам, результат прогнозування визнається незадовільним.

Для підвищення ефективності подальшого прогнозування необхідно переглянути обрані раніше параметри прогнозування з урахуванням фактичних значень прогнозованого показника.

Перед тим, як перейти до проведення моніторингу, необхідно визначити:

- мету його проведення (періодичне відстеження параметрів діяльності підприємства);
- вибір методів моніторингу. Пріоритетним методом у системі поточного контролювання діяльності підприємства є спостереження за контрольними точками. Суть його полягає в тому, що контрольні процедури здійснюються через певні проміжки часу під час виконання операцій, робіт залежно від їх складності;
- конкретизація об'єктів моніторингу. Об'єктами моніторингу є: матеріально-технічне забезпечення, виробництво, фінанси, маркетинг та продукція;
- визначення критеріїв, за якими здійснюється моніторинг. Критерій – це підстава для оцінювання. Формуються критерії на основі стандартів, норм та нормативів. Критерії доцільно визначати відповідно до об'єктів моніторингу, тобто сфер діяльності підприємства.

Одними з основних завдань управління підприємством, а також головними об'єктами моніторингової системи машинобудівного підприємства, є економія матеріальних, трудових, технологічних та організаційно-позавиробничих ресурсів.

Також до об'єктів моніторингової системи машинобудівного підприємства можна віднести управління акціонерним капіталом.

Проведення моніторингу виконується у два основні етапи:

- порівнюються планові та фактичні показники (план-фактний аналіз), що дає змогу виявити показники в яких спостерігаються істотні відхилення;
- проводиться експрес-діагностика фінансового стану.

Для проведення першого етапу можливе застосування BPM (Business Performance Management – системи управління ефективністю бізнесу), яка включає панелі управління (dashboard), де представлені цільові, планові й поточні значення ключових показників ефективності бізнесу. Ці панелі створюються для різних рівнів управління. Результати проведеного план-фактного аналізу представляють у вигляді діаграми.

Цільове управління, підтримуване системою BPM, потребує систематичного аналізу для виявлення внутрішніх причин низької ефективності функціонування підприємства. Це дасть змогу в межах розробленої стратегії оперативно коригувати відповідні підцілі, що, у свою чергу, впливає на бюджети [3].

Після того, як інформацію зібрано і сформовано бази фактичних даних за об'єктами моніторингу, її треба опрацювати, вилучивши дані, які є неважливими для поточного контролювання, і залишивши тільки необхідну інформацію.

Якщо за результатами проведення першого етапу виявлено ситуацію, яка з точки зору менеджера є загрозовою, то тоді переходять до другого етапу, в якому проводять оперативну експрес-діагностику.

Проведення експрес-діагностики фінансового стану вирішується в шість етапів [2]:

1. Визначення аналітичних напрямів діагностування фінансового стану підприємства, якими можуть бути ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість і ділова активність;
2. Вибір фінансових коефіцієнтів, що деталізують фінансовий стан по кожному з аналітичних напрямів. Такими можуть бути:
  - кс – коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів;
  - км – коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів;
  - ка – коефіцієнт автономії;
  - кпл – коефіцієнт поточної ліквідності;

$$K_{фсп} = R_1 K_{фс} + R_2 K_{л} + R_3 K_{р} + R_4 K_{да} = 0,11 K_{фс} + 0,31 K_{л} + 0,47 K_{р} + 0,11 K_{да}$$

де  $R_i$  – ваги узагальнювальних показників.

На основі отриманих даних відбувається систематизація та структурування інформації для прийняття управлінських рішень.

Зазначимо, що функція відстеження динаміки (зростання, втрати) вартості власного капіталу машинобудівного підприємства, тобто його інвестиційної привабливості, повинна бути врахована при організації моніторингу машинобудівного підприємства [2, с. 98].

Відстеження вартісних змін у складових капіталу та інформаційно обґрунтоване узагальнення причин цих змін системою моніторингу повинно бути оперативно враховане системою управління.

Організаційно-економічний механізм системи управління машинобудівного підприємства

- ктл – коефіцієнт термінової ліквідності;
- кал – коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- крвк – рентабельність власного капіталу;
- крса – рентабельність сукупних активів;
- кооа – коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- ковк – коефіцієнт оборотності власного капіталу.

3. Визначення для кожного з обраних коефіцієнтів рекомендованого (нормативного) значення;
4. Визначення вагомості (значимості) окремих коефіцієнтів для кожного з обраних аналітичних напрямів і самих аналітичних напрямів;
5. Розрахунок узагальнювальних показників для кожного з обраних аналітичних напрямів і комплексного показника фінансової стабільності. Тоді узагальнювальні показники виглядатимуть так:
  - узагальнювальний показник фінансової стійкості:

$$K_{фс} = R_1 K_{ка} + R_2 K_{км} + R_3 K_{ка} = 0,3 K_{с} + 0,1 K_{м} + 0,6 K_{а};$$

- узагальнювальний показник ліквідності:

$$K_{л} = R_4 K_{пл} + R_5 K_{тл} + R_6 K_{ал} = 0,1 K_{пл} + 0,3 K_{тл} + 0,6 K_{ал};$$

- узагальнювальний показник рентабельності:

$$K_{р} = R_7 K_{рвк} + R_8 K_{рса} = 0,2 K_{рвк} + 0,8 K_{рсв};$$

- узагальнювальний показник ділової активності:

$$K_{да} = R_9 K_{ооа} + R_{10} K_{овк} = 0,8 K_{оол} + 0,2 K_{овк},$$

де  $R_i$  – ваги відповідних фінансових коефіцієнтів, розраховані на четвертому етапі.

6. Формування комплексного показника, що складається із сукупності отриманих на попередньому етапі узагальнювальних показників. В цьому випадку був обраний показник фінансової стабільності підприємства  $K_{фс}$ :

повинен базуватися на об'єктивному аналізі поточної динаміки змін конкурентних переваг, якими володіє це машинобудівне підприємство. Діагностика цих змін на основі "запізнених індикаторів" сенсу не має, а тому моніторинг конкурентної позиції машинобудівного підприємства, з точки зору його майбутнього потенціалу, є визначальним об'єктом [4].

В системі моніторингу потрібно не забувати, що для релевантного забезпечення управлінських рішень є часова вартість грошей. За набором традиційних фінансових показників та їх інтерпретації не зрозуміло, як інформація за 4-й квартал 2017 р., яка буде опрацьована в лютому 2018 р., може забезпечити вагому базу порівняння, аналіз і коригування рішень, що приймаються.

Незаперечним є й той факт, що при деформованості показників економічної статистики, протиріччях в аналітичних експертних оцінках, неповноті розкриття корпоративної інформації та її завуальованості неоднозначним є й висновок, що моніторинг, агрегуючи зовнішні показники, відіграє роль об'єктивної аналітично-прогнозої системи та дієвого інструмента в управлінні підприємством. Інколи для завуальованості наведених проблемних аспектів пропонуються надскладні теоретичні конструкції, які навряд чи можуть застосовуватися безпосередньо у практиці українських підприємств [4].

Такий висновок, наприклад, можна зробити щодо пропозиції вдосконалення інформаційного забезпечення системи управління машинобудівних підприємств, наведеної в дисертаційній роботі О. Шляги. На підставі аналізу різних літературних джерел та їх синтезації в цій роботі визначено, що "для проектування повного комплексу інформаційного забезпечення машинобудівних підприємств з урахуванням узгодження всіх його функцій доцільно використовувати IDEF-методології" [5, с. 39].

#### IV. Висновки

Інформація, яка акумулюється завдяки моніторингу, необхідна для прийняття управлінських рішень відповідно до змін стану об'єктів поточного контролювання. Таким чином, моніторинг є невід'ємним елементом процесу поточного контролювання.

Інформація, отримана під час моніторингу, є підставою для формування й прийняття управлінських рішень. Створення системи моніторингу дає можливість якісно оцінити об'єктивні можливості підприємства, підвищити ефективність його діяльності, управляти величиною і структурою капіталу, фінансовими ресурсами і конкурентними перевагами суб'єкта господарювання, забезпечивши тим самим його стабільність.

Система моніторингу машинобудівного підприємства виконує одночасно декілька функцій для системи управління, в тому числі аналіз методів формування доходів і витрат підприємства, оцінку соціальних ін-

вестицій підприємства та його корпоративної соціальної відповідальності [7; 8].

Тому правильний вибір показників моніторингової системи та їх якісний зміст є визначальними факторами ефективності управлінських заходів, які формуються за результатами моніторингу.

#### Список використаної літератури

1. Бурова Т. А. Організація моніторингу діяльності підприємств у конкурентному середовищі. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe).
2. Малащук Д. В. Конкурентоспроможність машинобудівного комплексу України в умовах глобалізації світових ринків : дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01 / Українська академія зовнішньої торгівлі МОН України. Київ, 2005. 206 с.
3. Одинцов Б. Е. Інформаційні системи управління ефективністю бізнесу : підручник. URL: [http://stud.com.ua/62300/informatika/monitoring\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva](http://stud.com.ua/62300/informatika/monitoring_diyalnosti_pidpriyemstva).
4. Чуліпа І. Д. Управління підприємствами з використанням моніторингу економічних показників. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1559>.
5. Шляга О. В. Інформаційне забезпечення системи управління машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Запорізька державна інженерна академія МОН України. Запоріжжя, 2007. 202 с.
6. Шмиголь Н. М. Аналіз методів формування доходів підприємства у ринковій економіці. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 2. С. 233–236.
7. Шмиголь Н. М. КСВ-дохід: визначення, оцінка, ефективність. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки*. 2010. Вип. 1 (18). С. 168–176.
8. Шмиголь Н. М. Принципи управління доходами в діяльності організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону* : наук. зб. Прикарпатського нац. ун-ту. Івано-Франківськ, 2010. Вип. 6. Т. 1. С. 166–170.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2017.

#### Шмиголь Н. Н., Антонюк А. А., Кириленко Л. В. Использование мониторинга в системе управления деятельностью предприятия

*В статье исследована действующая практика применения системы мониторинга с использованием экономических показателей в системе управления. Проанализирована нормативно-методическая база применения мониторинга. Предложены этапы проведения мониторинга деятельности предприятия. Детализирован по аналитическим направлениям выбор финансовых коэффициентов, которые раскрывают финансовое состояние предприятия. Проведен анализ различных литературных источников по данной тематике.*

**Ключевые слова:** мониторинг, экспресс-диагностика, панель управления, финансовое состояние, финансовая стабильность.

**Shmyhol N., Antoniuk A., Kyrylenko L. Use of Monitoring in the Enterprise Management System**

*This article explores the current practice of applying a monitoring system using economic indicators in the management system. The regulatory and methodological basis for monitoring is analyzed. Proposed stages of monitoring the activities of the enterprise. Details on the analytical areas of the choice of financial ratios, which detail the financial condition of the enterprise. The analysis of various literary sources on this subject is carried out.*

*The information accumulated through monitoring is needed to make managerial decisions in accordance with changes in the current flow of current control.*

*Thus, monitoring is an integral part of the ongoing control process. However, given the deformity of the indicators of economic statistics, the contradictions in analytical expert assessments, the incompleteness of the disclosure of corporate information and its obscurity, it is also controversial that the monitoring, aggregating external indicators, plays the role of an objective analytical and forecast system and an effective instrument in the management of the enterprise.*

*Sometimes, for the conceivability of the above-mentioned problematic aspects, complex design theoretical constructions that are unlikely to be directly applied in the practice of domestic enterprises are offered.*

*Information obtained during the monitoring is the basis for the formation and adoption of management decisions.*

*Creation of the monitoring system allows to qualitatively evaluate the objective capabilities of the enterprise, increase the efficiency of the enterprise, manage the size and structure of capital, financial resources and competitive advantages of the entity, thus ensuring its stability.*

**Key words:** *monitoring, express diagnostics, control panel, financial condition, financial stability.*