

УДК 658.5:65.012:631.15

*К. С. Жадько,
доктор економічних наук,
завідувач кафедри обліку та економічного аналізу, Дніпропетровської державної фінансової академії*

ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ І ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОДЕЛЕЙ МОНІТОРИНГУ, ДІАГНОСТИКИ І КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*K. S. Zhadko,
PhD, Head of Accounting and Economic Analysis, Dnepropetrovsk State Finance Academy*

PRACTICAL BASES OF CONSTRUCTION TOOLS AND MODELS FOR MONITORING, DIAGNOSIS AND CONTROL OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISES

В статті зроблено огляд методів і прийомів моделей систем моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємств в залежності від потреб управління, наведено основи побудови таких моделей.

The article reviews the methods and techniques of model systems for monitoring, diagnosis and control of enterprises according to the needs of management, are the foundations for building such models.

Ключові слова: *управлінський інструментарій, інструментарій моніторингу, модель моніторингу, моніторинг діяльності, діагностика діяльності.*

Keywords: *management tools, monitoring tools, model monitoring, monitoring of activities, diagnosis activities.*

Постановка проблеми. Завдання реалізації економічної політики підприємницьких структур вимагають упровадження ефективного управлінського інструментарію, який відповідав би специфіці ринку, що розвивається. Найважливішими елементами такого інструментарію є системи моніторингу, діагностики і контролю, що все частіше використовуються в господарській практиці. Сучасні моделі систем моніторингу, діагностики і контролю дозволяють стверджувати, що вони виконують таку роль, будучи:

- індикатором стану підприємницької структури;
- інструментом виявлення різних аспектів закономірностей функціонування й розвитку підприємства (в цьому випадку йдеться про ідентифікаційну роль);
- механізмом виявлення причинно-наслідкових зв'язків і причин;
- стратегічним інструментом, який дозволяє узагальнити досвід управлінської поведінки та визначити її тенденції.

Нові комплексні моделі моніторингу, діагностики і контролю є системою інтегрованого інформаційного забезпечення для досягнення прибутковості в короткостроковій перспективі. Метою при цьому є створення такої системи управління, яка б сприяла досягненню поточних цілей підприємства через ухвалення своєчасних рішень з оптимізації співвідношення «витрати – продукція (товари, послуги) – прибуток».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для реалізації новітніх комплексних моделей моніторингу, діагностики й контролю пропонується використовувати інструменти і механізми, під якими розуміють сукупність способів, прийомів, конкретних алгоритмів управління підприємницькою структурою, які використовуються для аналізу минулого і теперішнього стану підприємства з метою його досягнення стратегічних цілей. Внесок у розробку цих проблем зробили такі вітчизняні та закордонні вчені-економісти: Т.А. Бурова, Н.В. Алексеєнко, О.Г. Бодров, І.В. Брянцева, І.Р. Бузько, В.М. Гончаров, П.В. Сгоров, М.О. Кизим, В.Л. Плєскач, А.Е. Воронкова та інші науковці [1-6].

Постановка завдання. Побудова і інструментарій моделей моніторингу, діагностики і контролю є доцільним за таких обставин: дає змогу своєчасно виявити відхилення від заданих параметрів поведінки економічного об'єкта і встановити тенденції або закономірності позитивних та негативних змін; дає можливість напрацювати систему захисту та попередження у розгортанні негативних економічних проявів, що може призвести до кризи; передбачає тривале перманентне спостереження упродовж кількох місяців і навіть років і сприяє прийняттю управлінських рішень. Визначальними в будь-якій моделі системи моніторингу, діагностики і контролю є часовий вимір, чутливість до дії зовнішніх факторів, можливість формування оперативної вхідної інформації з погляду окремих господарських операцій виробництва, постачання, менеджменту тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виділимо інструментарій моніторингу, діагностики і контролю, який можна, на нашу думку, вважати ефективним:

- обліково-аналітичне, інформаційне, нормативно-правове й організаційно-технологічне забезпечення (дозволяє застосовувати механізми та методологію обліку, права, інформаційних систем);
- портфельний аналіз (дозволяє впровадити або поліпшити стратегічні оцінки та діагностування на підприємстві, полягає в позиціонуванні стратегічних сфер діяльності підприємства в матриці по координатах або застосуванні сітєвих графіків, що характеризують ринок і підприємство як учасника цього ринку, наприклад, матриця консультативної групи (БКГ) Бостона і матриця Мак-Кінсі.);
- життєвий цикл системи або моделі (розглядаються стадії життєвого циклу продукту і оцінюється співвідношення між швидкістю розробки моделі, шансами на отримання прибутку й інвестиціями, балансується програма розробки продуктів, їх виробництво і реалізація);
- SWOT-аналіз (використовується для моніторингу, діагностики господарської діяльності підприємницької структури при аналізі її стратегічної позиції шляхом виявлення критичних чинників успіху, інвестуючи в які можна розробити і здійснити стратегію, що дозволяє фірмі зайняти провідні позиції на ринку). Застосування SWOT-аналізу має сприяти: зусиллям щодо перетворення слабких сторін на сильні, виявленню можливості загроз; розвитку сильних позицій попри обмежені можливості. SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій, а саме ідентифікацію та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення ризиків та їхньому своєчасному запобіганню;
- GAP-аналіз або аналіз стратегічних «люків» (встановлює відхилення між бажаним розвитком підприємства і очікуваним; припускає кількісну оцінку показників діяльності фірми (прибуток, рентабельність, оборот). Відхилення цільової величини від очікуваного розвитку і називають стратегічним «люком». Якщо його вчасно не «закрыти», наприклад, шляхом пошуку стратегій випуску продуктів і розвитку ринків, то підприємство не може гарантувати своє існування в довгостроковій перспективі). Метод GAP-аналізу було розроблено у Стенфордському дослідному інституті у Каліфорнії. Він є спробою знайти методи розробки

стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність до найбільш високого рівня вимог. Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю;

- STEP-аналіз надає можливість надати комплексну характеристику зовнішній економічній ситуації, з оцінкою впливу чинників: суспільно-політичних, технологічно-економічних та правових. Аналіз проводиться відповідно до схеми «чинник - підприємство». Оформлення результатів аналізу подається у матричному вигляді, по горизонтальній вісі визначають чинники середовища, на вертикальній - силу їх впливу у бальній оцінці або інших одиницях вимірювання. Результати STEP-аналізу надають можливість здійснити оцінку зовнішньої економічної ситуації галузі виробничо-комерційної діяльності;

- SPACE-аналіз є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв: фінансова сила підприємства (ФСП); конкурентоспроможність підприємства (КП); привабливість галузі (ПГ); стабільність галузі (СГ). За результатами дослідження основних критеріїв у складі кожної з груп формується матриця стратегічної спрямованості у системі координат SPACE, при цьому будується вектор позиції господарської одиниці, що зазнає оцінювання. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій;

- аналіз LOTS (зі шведської - «лоцман») - метою є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців;

- PIMS-аналіз, або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величину прибутковості. Даний метод має за основу використання емпіричної моделі, яка охоплює широкий діапазон змінних стратегічного характеру (частка ринку, рівень якості продукції, рівень вертикальної інтеграції) та ситуаційних змінних (швидкість ринкового зростання, рівень розвитку галузі, інтенсивність капіталопотоків) з рівнем прибутковості і здатності накопичення грошових коштів. Метод PIMS-аналізу був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній. Метою такого аналізу є визначення стратегій, які слід обирати за конкретних ринкових умов;

- вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства. Профіль у даному контексті являє собою сукупність специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів;

- системи аналізу конкурентоспроможності підприємств, на зразок 111-555, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність, продукція, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника, на думку експерта, а п'ять балів - високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал - це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції - найгірша. За результатами досліджень були отримані такі класичні результати: 551 - традиційна (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм; 555 - європейське (усе високе); 511 - східно-азійське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні);

- кластерний аналіз (дозволяє масивні показники, що характеризують об'єкти, об'єднувати однорідні групи - кластери) використовує для визначення дистанції між показниками різні метрики: евклідову, евклідову в квадраті, метрику міста, домінування. Розподіл об'єктів за кластерами здійснюється шляхом наступних методів: близький і дальній зв'язок, центр ваги, k-середніх;

- прогнозування (особливий вид розвитку підприємства, що дає найменш гарантовані результати, прогнозування одночасно передувє плануванню і є його складовою частиною);

- аналіз підприємницького потенціалу (вимагає визначення показників (критеріїв), необхідних підприємству для зміцнення своєї конкурентоспроможності на ринку, і їх оцінки за шкалою, визначеною на основі порівняння самої фірми і лідера ринку);

- конкурентний аналіз (проводиться в два етапи:

1) визначення головних конкурентних сил у галузі (можливість виникнення нових конкурентів; загроза з боку товарів-замінників; дії конкурентів, що закріпилися на галузевому ринку; вплив постачальників; вплив споживачів);

2) формулювання конкурентних стратегій (перевага у витратах; диференціація - створення продукту з унікальними властивостями; фокусування - зосередження уваги, інвестицій на особливій групі покупців, певній групі товарів, географічному секторі ринку тощо). Координуючи, інтегруючи і спрямовуючи діяльність усієї системи управління підприємницькою структурою на досягнення поставлених цілей, контролінг виконує функцію «управління управлінням»;

- застосування одиничних і інтегральних економічних показників.

Аналіз інструментарію новітніх моделей моніторингу, діагностики і контролю показує, що він не обмежується тільки використанням вищенаведених методик, здійсненням внутрішнього контролю діяльності підприємства і його господарських операцій, а є ефективними координуючими засобами моніторингу, діагностики і контролю. З іншого боку, структура такої моделі системи включає: об'єкт і суб'єкт моніторингу, діагностики і контролю; види, сфери, напрями моделі; систему економічних показників; систему кількісних стандартів; алгоритми дій. На рисунку 1 наведено загальні етапи моделі моніторингу, діагностики і контролю на кожній складовій. Це механізм постійного спостереження за контрольованими показниками, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень. Побудова комплексної моделі моніторингу, діагностики і контролю охоплює наступні основні види робіт.



Рис. 1. Загальні етапи комплексної моделі моніторингу, діагностики і контролю

1. Побудова системи інформативних звітних показників, заснована на даних різного виду обліку. Така система є первинною інформаційною базою

спостереження, яка потрібна для подальшого розрахунку агрегованих показників підприємства, що характеризують його діяльність.

2. Розробка системи узагальнюючих аналітичних показників, що відображають фактичні результати досягнення раніше передбачених кількісних стандартів, яка забезпечує повну порівнянність встановлених стандартів і контрольованих аналітичних показників, використовує алгоритми їх розрахунку на основі первинної інформаційної бази і методів аналізу.

3. Визначення показників і структури форм звітів виконавців, що формують систему носіїв контрольних показників, які містять наступну інформацію:

- фактичне значення контрольованого показника;
- розмір відхилення показника від передбаченого;
- «розкладання» розміру відхилення відповідно до структури детермінуючих чинників;
- виявлення причин відхилень за інтегрованими й окремими показниками;
- виявлення осіб або структурних підрозділів, діяльність яких викликає відхилення аналізованих показників;
- встановлення відповідності між контрольним звітом і планом (бюджетом).

4. Визначення контрольних періодів по кожному виду моніторингу, діагностики і контролю, кожній групі показників.

5. Встановлення розмірів відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів в абсолютних і відносних величинах (позитивне відхилення, негативне «допустиме» відхилення, негативне «критичне» відхилення);

6. З'ясування основних причин прояву відхилень у фактичних контрольованих показниках від визначених меж здійснюється в цілому по фірмі і у розрізі окремих «центрів відповідальності». Формування системи алгоритмів дій є завершальним етапом побудови моделі, яка реалізує наступні основні алгоритми:

- «Нічого не робити» (використовується, коли величина відхилень є позитивною або значно менша від негативного «допустимого» відхилення);
- «Усунути відхилення» (передбачає процедури пошуку і реалізації резервів по забезпеченню виконання цільових, планових або нормативних показників, при цьому резерви розглядаються в розрізі різних аспектів діяльності підприємства і його окремих операцій);
- «Змінити систему показників» (реалізується тоді, коли можливості нормалізації окремих аспектів діяльності підприємства обмежені або взагалі відсутні; у цьому випадку за результатами моніторингу, діагностики вносяться пропозиції щодо коригування системи цільових стратегічних нормативів, показників).

Моніторинг, діагностика і контроль економіки підприємницької структури є основними інструментами управління підприємств, а саме засобами інформаційно-методичного забезпечення здійснення координації і сприяння системам планування, контролю реалізації економічної політики та її інформаційної прозорості. Оскільки основною умовою активізації діяльності підприємства є насамперед здійснення, а не тільки обґрунтування бізнес-планів, отримання інвестицій і кредитів, в економічну систему підприємства необхідно включати розрахунок очікуваної економічної ефективності. Відповідно до цілей організації систем моніторингу, діагностики й контролю, їх основними завданнями мають бути: регулярні спостереження за станом підприємницької структури і її підрозділів по розробленій кількості індикаторів, що представляють інтерес з позиції оцінки можливостей реалізації економічної політики підприємства; діагностування стану процесів, що реалізують відповідні функціональні стратегії; прогнозування тенденцій розвитку діяльності і розробка рекомендацій щодо вирішення проблем, які виникають при здійсненні різних проектів з оцінкою необхідних для цих цілей ресурсів.

Висновки. До основних принципів побудови моделей моніторингу, діагностики й контролю діяльності системного об'єкта слід віднести: мету, комплексність, безперервність, періодичність отримання інформації, порівнянність індикаторів у часі, розвиток методичного інструментарію і технічної бази у вигляді сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. При розробці системи індикаторів важливе місце займає питання про структуру показників, що відображають функціональні складові економічної політики підприємства.

Інформаційною основою моделей моніторингу, діагностики й контролю є дані звітності, що доповнюються матеріалами обстежень, які проводяться в організаціях для вирішення завдань управління, стратегічного планування, маркетингу інвестиційними програмами і проектами.

Викладений інструментарій комплексних моделей моніторингу, діагностики й контролю слід розглядати як дієвий реалізаційний базис економічної політики підприємницьких структур, що функціонують у складних умовах українського ринку з його високою невизначеністю і підприємницьким ризиком.

Оперативність будь-якої моделі, що використовується, виступає як комплекс методичних засобів і прийомів, що забезпечують своєчасне виявлення на кожному ієрархічному рівні управління відхилення господарських процесів від заданих параметрів, та оперативного дослідження причинно-наслідкових зв'язків виявлених відхилень для забезпечення кількісної і якісної оцінки змін, що відбулися. Особливістю використання такої сукупності прийомів та інструментів у тому, щоб забезпечити швидкість отримання не тільки результативних показників, а й повної аналітичної інформації про алгоритм причинно-наслідкових зв'язків і їх зміни. Необхідна швидкість не обмежена часовим параметром, вона орієнтується насамперед на тривалість певного управлінського циклу в кожному центрі відповідальності, тобто часовий інтервал, що задається системою оперативного управління. Своєчасність є визначальним чинником специфічних рис моделі, насамперед щодо повноти вхідної інформації для моделі, її якості і репрезентативності для обробки з використанням сучасних програмних продуктів та інформаційних систем і технологій, можливостей формування вихідної аналітичної інформації під заданий ключ.

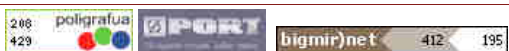
Література.

1. Бузова, Т. А. Застосування рівнясуттєвості до сегменту фінансової звітності / Т. А.Бузова // Актуальные вопросы реформирования экономики : материалы II Всеукраинской научно-практической конференции. – Николаев: НУК, 2010. – Том 1. - С. 100.
2. Бузова, Т. А. Моніторинг та діагностика діяльності підприємств харчової промисловості: теорія, методологія, практика : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня д-ра екон. наук : [спец.] 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльн.) / Бузова Тетяна Андріївна; Міжнародний ун-т бізнесу і права. - Херсон, 2012. - 36 с.
3. Воронкова, А. Е. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / А. Е. Воронкова: – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського НУ ім. В. Даля, 2005. – 256 с.
4. Хан, Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга / Д. Хан ; Пер. с нем.; Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

References.

1. Burova, T. A. (2010) "Zastosuvannya rivniasuttievosti do sehmentu finansovoi zvitnosti", Aktual'nye voprosy reformyrovannya ekonomyky, [Actual issues of reforming of economy], II Vseukraynskoj nauchno-praktycheskoj konferentsyy, [II all-Ukrainian scientific-practical conference], Nykolaev, NUK, Ukrain, pp. 100.
2. Burova, T. A. (2012) "Monitorynh ta diahnostryka diial'nosti pidpnyemstv kharchovoi promyslovosti: teoriia, metodolohiia, praktyka", [Monitoring and diagnostics of activity of enterprises of food industry: theory, methodology, practice], Naukova dumka, Kherson, Ukrain.
3. Voronkova, A. E. (2005), "Diahnostryka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stijkosti pidpnyemstva", [Diagnostics of potential financial and economic stability of the enterprise], Naukova dumka, Luhans'k, Ukrain.
4. Khan, D. (1997) "Planyrovanye y kontrol' : kontseptsyia kontrolylnha" Pan book.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"