

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### KEY ASPECTS OF MONITORING OF ENTERPRISE

УДК 339.13.025

**Шмиголь Н.М.**д.е.н., професор, завідувач  
кафедри обліку та аудиту  
Запорізький

національний університет

**Маница Л.В.**

аспірант кафедри обліку

та аудиту

Запорізький

національний університет

*У статті розглянуто сутність та завдання моніторингу економічної ефективності капіталовкладень підприємств в розвиток системи управління підприємства. Визначені ключові показники, які характеризують стан об'єкту та його значення в системі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Наведено критерії моніторингу за сферами функціонування.*

**Ключові слова:** моніторинг, фінансові коефіцієнти, економічна ефективність, цільові показники, організація моніторингу.

*В статье рассмотрены сущность и задачи мониторинга экономической эффективности капиталовложений предприятий в развитие системы управления предприятия. Определены ключевые показатели, характеризующие состояние объекта и его*

*значение в системе принятия управленческих решений на предприятии. Приведены критерии мониторинга по сферам функционирования.*

**Ключевые слова:** мониторинг, финансовые коэффициенты, экономическая эффективность, целевые показатели, организация мониторинга.

*The article deals with the nature and task of monitoring the economic efficiency of enterprises investment in system development company. The key indicators that characterize the state of the object and its value in the system of management decisions at the company. An criteria for monitoring areas of functioning.*

**Key words:** monitoring, financial ratios, economic efficiency, targets, monitoring organization.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах складовою частиною проблем ефективності діяльності підприємства у конкурентному середовищі є оцінка економічного стану підприємства. Ефективність діяльності підприємства виступає одним з основних об'єктів системи моніторингу на підприємстві, які в свою чергу є актуальними для підприємств котрі функціонують в різних галузях економіки та різних форм власності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблем моніторингу діяльності підприємств внесли вчені-економісти: А. А. Антонюк, Т. А. Бутова, І. Є. Давидович, І. М. Вєтрова, В. М. Вовк, В. М. Гончаров, П. В. Єгоров, А. І. Ковальов, Л. В. Максимова, В. В. Полякова, Ю. П. Маркін, Т. І. Олійник, І. І. Савенко, Г. В. Савицька, Т. А. Шатунова, Н. М. Шмиголь та інші науковці. Дослідженню сутності моніторингу діяльності підприємств як системи постійного спостереження за показниками присвячено праці вітчизняних та закордонних вчених, таких як В. К. Галіцин, О. А. Круглова, В. О. Козуб, Н. І. Мелент'єва, Б. І. Сюркало, О. О. Терещенко, Л. О. Українська та інших.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення основних критеріїв

моніторингу діяльності підприємства за сферами функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Моніторинг – це вид управлінської діяльності, який передбачає спостереження за станом, параметрами та характеристиками певного об'єкта з метою формування інформаційної бази щодо його поведінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливим є вибір діапазону моніторингу, оскільки йдеться про обмежений у часі період, який розглядають у поточній площині (години, дні, тижні, декади тощо) [1].

Моніторинг допомагає проводити спостереження за процесами та об'єктами підприємства на всіх етапах життєвого циклу, та робити висновки щодо впливу змін зовнішніх та внутрішніх чинників на стан та розвиток об'єкту.

Система організації моніторингу включає до себе такі елементи: суб'єкти моніторингу, об'єкти моніторингу, система підтримки прийняття управлінських рішень, інструменти моніторингу.

Традиційно до етапів моніторингу відносять наступні:

- збір інформації,
- первинне оброблення інформації,

- формулювання гіпотези,
- твердження гіпотези,
- висновки і пропозиції [2].

Сюркало Б. І. у своєму дослідженні виокремлює 2 етапи моніторингу, які основані на періоди: збір, систематизація, обробка інформації та складання попередніх прогнозів діяльності; збір, систематизація, обробка інформації та складання прогнозів діяльності в час настання заданого періоду ретроспективного аналізу (це може бути місяць, декада, тиждень або робочий день) [3].

До головних характеристик моніторингу можемо віднести:

- обмеженість щодо періоду здійснення,
- поточне спрямування,
- діяльнісний характер,
- періодичність виконання,
- інформаційна націленість тощо[1].

Основою на дані характеристики, можемо відмітити, що моніторинг взаємопов'язан із функціями менеджменту контролювання, але все ж таки моніторинг полягає у поточному контролюванні системи менеджменту підприємства.

Зауважемо, що моніторинг стану підприємства здійснюється для оперативної діагностики, яка в свою чергу повинна своєчасно надавати інформацію про негативні тенденції змін в діяльності підприємства. Саме тому, фінансові показники, які використовуються у моніторингу, повинні бути більш інформативними.

Зазначимо, що існує одна специфічна властивість системи показників, які можуть використовуватись для моніторингу. Ці показники повинні відображати стан та оперативну динаміку підприємства. Кількість та склад показників для моніторингу обираються на основі важливості отримання даних, які впливають на ті чи інші фактори стану діяльності. Зауважимо, що для моніторингу слід використовувати саме ті показники, які визначають оперативні характеристики бізнесу. На обрані показники менеджмент підприємства повинен мати можливість впливати на прийняття тактичних рішень.

Отже моніторинг стану підприємства створює перш за все систему виявлення факторів кризи, яка загрожує діяльності підприємства.

При виборі списку показників для проведення моніторингу розглядаються всі групи

фінансових коефіцієнтів. Із кожної групи обираються ті показники, які підходять за критеріями для проведення моніторингу.

Вибір показників для моніторингу є індивідуальним, але все ж таки деякі рекомендації слід дотримуватись.

Наведемо основні показники з усієї чисельності фінансових коефіцієнтів, які, як мінімум, слід було б враховувати при моніторингу:

- 1) відносний валовий дохід;
- 2) тенденція зміни виручки;
- 3) середній період погашення дебіторської заборгованості;
- 4) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- 5) оборотність товарно-матеріальних запасів [4].

Показник відносного валового доходу характеризує динамічну характеристику бізнесу – собівартість проданих товарів. Даний показник розраховується за формулою:

$$ВД_{від} = \frac{ВД}{ВТ},$$

де  $ВД$  – валовий дохід;

$ВТ$  – валовий товарообіг.

Даний показник розраховується в цілому для підприємства та для кожного виду продукції. Останнє дає можливість виконати порівняльний аналіз прибутковості в складі портфелю продукції підприємства. Якщо спостерігається зменшення даного показника, то це призведе до зростання витрат або зниження продуктивності. Причинами зростання витрат можуть бути зростання цін на енергоносії, надмірні відходи і втрати, погана політика закупок. Зниження продуктивності підприємства пов'язане із збільшенням виробничого циклу та слабкою організацією виробничих потоків ресурсів.

Для зменшення собівартості проданих товарів слід проаналізувати структуру витрат по кожному виду продукції, переглянути рівні витрат та оцінити шляхи їх зниження, оцінити наслідки відмови від виробництва видів продукції з низьким відносним валовим доходом [4].

Дані заходи менеджмент підприємства повинен проводити за результатами моніторингу в наступній послідовності: пройшов місяць – якщо результати несприятливі, плануємо та здійснюємо зміни, аналізуємо

результати наступного місяця – якщо поліпшення не спостерігається, то вдаємося до нових змін і т.д.

Показник тенденції зміни виручки є одним із важливіших показників, так як являється індикатором успішності підприємства. На онові даних тренду виручки оцінюється коефіцієнт зміни виручки, за наведеною формулою:

$$K_v = \frac{V_{\text{пот}} - V_{\text{мин}}}{V_{\text{мин}}},$$

де  $V_{\text{пот}}$  – виручка за поточний період;

$V_{\text{мин}}$  – виручка за минулий період.

На показник виручки досить часто має вплив сезонний характер, який встановлюється на основі статистики минулих періодів роботи підприємства. Даний показник відображає частіше порівняння фактичних та планових об'ємів продажу. Якщо виручка нижче планових показників то це може призвести до наслідку неможливості покриття операційних витрат, що може призвести також до втрати платоспроможності підприємства. Основними причинами негативного тренду виручки є: жорстка конкуренція, відсутність адекватної маркетингової стратегії, неефективні засоби продажу, низька якість товару, неадекватне ціноутворення, погана якість обслуговування клієнтів.

Спостерігаючи негативні зміни виручки, менеджмент підприємства повинен якомога скоріше приймати рішення, не чекаючи кінця року, коли підводяться остаточні підсумки. Ринкові зміни потребують розробки нових стратегій, та слід враховувати що те що вчора було прийнятним, сьогодні може бути менш ефективним. В якості найбільш тактичного засобу слід переглянути політику та менеджмент продажу. Одним з методів може бути посилення реклами, введення системи заохочення, організувати нові маршрути доставки товару, створити нові канали продажу товару, розглянути засоби прямого впливу на користувачів і т.д.

Наступними важливими факторами є показники оборотності. Тому в якості третього показника слід використовувати показник оборотності дебіторської заборгованості, наприклад у вигляді середнього періоду погашення дебіторської заборгованості. При розрахунку даного показника слід використовувати більш короткий проміжок часу, напри-

клад квартал. В такому випадку даний показник розраховується за формулою:

$$C_{\text{пнДз}} = \frac{ДЗ_{\text{сер}} * 90 \text{ днів}}{V_{3, \text{м}}},$$

де  $ДЗ_{\text{сер}}$  – середнє значення дебіторської заборгованості;

$V_{3, \text{м}}$  – виручка за три місяці.

Даний показник є інформативним, так як служить мірою якості дебіторської заборгованості, показуючи, наскільки швидко дебіторська заборгованість перетворюється в гроші. Чим менше середній період погашення дебіторської заборгованості, тим краще. Високе значення показника свідчить про наявність проблем з дебіторами. Середній період погашення дебіторської заборгованості повинен бути порівняно з терміном надання кредиту дебітором. До типових причин великого значення періоду погашення дебіторської заборгованості слід віднести погане управління дебіторською заборгованістю, повільні темпи продажу, що призводять до високого кредитного ризику. Отримавши негативні зміни дебіторської заборгованості необхідно знаходити шляхи покращення. До шляхів покращення можна віднести перегляд та зміну існуючої політики продажу в кредит, для чого необхідно зменшити терміни кредитів, оцінювати та контролювати споживачів, використовувати скидки або інші мотивації для прискорення платежів зі сторони дебіторів [4].

Розглянемо також показник оборотності товарно-матеріальними запасами, який в свою чергу заморожує гроші підприємства в короткостроковій перспективі. Даний показник може бути розрахований на різному часовому базисі, починаючи від кварталу і закінчуючи роком. Якщо продукція підприємства має високу сезонність, то слід розрахунок показника виконувати на основі показників за 12 місяців, що дозволить встановити деякі постійні нормативні значення показника. Для розрахунку даного показника використовується наступна формула:

$$O_{\text{тмц}} = \frac{C_{\text{пт}}}{З_{\text{сер}}},$$

де  $C_{\text{пт}}$  – собівартість проданих товарів за останні 12 місяців;

$З_{\text{сер}}$  – середнє значення запасів.

Причинами низької оборотності товарно-матеріальних запасів слід шукати в занадто

великих обсягах наявних запасів (в т.ч. і застарілих) запасів.

Для покращення показника оборотності товарно-матеріальних запасів необхідно переглянути існуючі положення по управлінню запасами, до яких можна віднести такі шляхи:

- створення системи контролю товарно-матеріальними запасами;
- продати залежавші запаси зі скидками;
- списати з балансу запаси, втративши цінності;
- виробляти продукцію згідно до заказів.

Наступним розгуляним показником є показник ліквідності, який доповнює два останніх показника. Показники оборотності впливають в свою чергу на показник ліквідності, так як можуть призвести до погіршення ліквідності підприємства, що призведе до зменшення можливості отримання вигідних кредитів. Для характеристики ліквідності може бути використано як коефіцієнт загальної ліквідності, так і коефіцієнт швидкої ліквідності, які розраховуються за формулами:

1) коефіцієнт загальної ліквідності:

$$K_{зл} = \frac{ПА}{ПЗ},$$

де ПА – поточні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

2) коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{шл} = \frac{ГК + ЦП + Р}{ПЗ},$$

де ГК – грошові кошти;

ЦП – ринкові цінні папери;

Р – рахунки к отриманню.

Погіршення ліквідності підприємства може призвести до банкрутства. Та слід зауважити що банки можуть припинити кредитування за овердрафтом. Одними із шляхів покращення ліквідності підприємства є збільшення грошових коштів за рахунок:

- продажу зайвих запасів, устаткування та активів;
- перегляд термінів та умов кредитів та позик;
- зменшення кредиторської заборгованості за рахунок зміни політики закупівель та діючих договорів на закупівлю [4].

Існує ще один основний показник, який досить часто використовують у моніторингу – це продуктивність праці. Даний показник,

представляє собою відношення виручки без НДС до кількості працівників підприємства. Слід зауважити, що стимулювання працівників та залучення нових трудових ресурсів є одним із ефективних засобів збільшення виручки та прибутку підприємства. Відмітимо, що в такому випадку не слід забувати що фонд оплати праці повинен знаходитись в залежності від того, який обсяг додаткового прибутку ці працівники можуть принести для підприємства.

Перелік показників для моніторингу в залежності від поставлених задач може бути розширено та доповнено, але не слід захоплюватись. Так як чим більше показників, тим складніше розібратися у всіх взаємопов'язаних даних, в результаті чого менеджменту підприємства доведеться стикатися с відповідальністю за прийняття рішення на стратегічному рівні.

Визначимо основні критерії моніторингу відповідно до сфер діяльності підприємства:

- до критеріїв сфери матеріально-технічного забезпечення належать: залишки матеріалів, сировини, комплектування на складі, відповідність норм використання матеріалів, сировини, комплектування факту, рівень виконання поточного та капітального ремонту основних фондів, рівень використання інструменту, рівень виробничих запасів сировини, матеріалів, палива, рівень виконання норми встановлення обладнання, рівень трудомісткості на ремонт одиниці обладнання, рівень виконання норми часової продуктивності агрегатів, апаратів, рівень виконання норми режимів їх роботи, рівень змінності роботи обладнання, рівень використання середньої потужності, рівень витрат сировини і основних матеріалів за окремими виробами, рівень витрат допоміжних матеріалів для технологічних цілей, рівень витрат матеріалів на ремонтно-експлуатаційні потреби, рівень витрат палива та енергії на технологічні цілі, рівень витрат інструменту, рівень витрат палива та енергії для комунально-господарських потреб, рівень витрат купівельних напівфабрикатів і комплектування зі сторони, рівень обслуговування, норми часу на обслуговування;
- до критеріїв виробничої сфери зараховують: рівень виробітку, рівень відходів,

браку та витрат, рівень виробництва продукції на одиниці обладнання, рівень тривалості виробничих циклів виготовлення продукції, відповідність норм часу на виконання виробничих операцій;

– до критеріїв фінансової сфери відносять: рівень використання коштів з рахунків, період розрахунків з дебіторами і кредиторами, рівень розрахунків з кредиторами, рівень розрахунків з дебіторами, рівень дотримання «золотого правила економіки», рівень відповідності фактичних витрат нормативним;

– до критеріїв маркетингової сфери належать: обсяги відвантаження продукції зі складів, рівномірність (інтенсивність) збуту продукції, рівень гарантійного обслуговування, рівень реакції на рекламації, рівень виконання зобов'язань посередником, рівень дієвості маркетингових заходів, ціни на продукцію, рівень відповідності фактичних витрат, витрати на утримання запасів готової продукції, рівень дефіциту продукції, рівень надійності поставок, норми обслуговування, норми часу на обслуговування;

– до критеріїв продуктової сфери відносять: рівень незавершеного виробництва продукції, показники якості елементів незавершеної продукції [1].

### Висновки з проведеного дослідження.

Проведене дослідження показало, що в економічних умовах моніторинг є одним із важливіших елементів системи управління підприємством, які обумовлені необхідністю забезпечення прийняття управлінських рішень. Організація моніторингу повинна мати на меті контроль за показниками ефективності діяльності підприємств, підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств, а також своєчасне реагування на зміни системи зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на діяльність підприємств.

Для одержання повнішої інформації та ефективнішого її використання у моніторингу сліді обирати кількість та склад показників на основі власних уявлень о важливості впливу тих чи інших факторів на стан біз-

несу. Для моніторингу слід використовувати ті показники, які визначають оперативні характеристики бізнесу та порівнювати їх в часовому аспекті. Але не слід захоплюватися виборами показників, так як чим більше показників, тим складніше розібратися у всіх взаємопов'язаних даних, в результаті чого менеджменту підприємства доведеться стикатися с відповідальністю за прийняття рішення на стратегічному рівні.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мельник О.Г. Моніторинг діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.Г. Мельник. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2012\\_722/73.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/73.pdf)

2. Удалих О.О. Організація моніторингу економічної ефективності капіталовкладень в системи водопостачання промислових підприємств [Електронний ресурс] / О.О. Удалих – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3821>

3. Сюркало Б.І. Методологічні засади організації фінансового моніторингу / Б.І. Сюркало // Вісник Української академії банківської справи. – № 2 (15). – 2003. – С. 34-37.

4. Савчук, В. Моніторинг текущего состояния предприятия [Текст] / В. Савчук // Финансовый директор. – 2009. – № 1. – С. 23.

### REFERENCES:

1. Mel'nyk O.H. Monitorynh diyal'nosti pidpryyemstva [Elektronnyy resurs] / O.H. Mel'nyk. – Rezhym dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2012\\_722/73.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/Vnulp/Menegment/2012_722/73.pdf)

2. Udalykh O.O. Orhanizatsiya monitorynhu ekonomichnoyi efektyvnosti kapitalovkladen' v systemy vodopostachannya promyslovykh pidpryyemstv [Elektronnyy resurs] / O.O. Udalykh – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3821>

3. Syurkalo B.I. Metodolohichni zasady orhanizatsiyi finansovoho monitorynhu / B.I. Syurkalo // Visnyk Ukrayins'koyi akademiyi bankivs'koyi spravy. – No 2 (15). – 2003. – S. 34-37.

4. Savchuk, V. Monitorynh tekushcheho sostoyanyya predpryyatyya [Tekst] / V. Savchuk // Fynansovyyi dyrektor. – 2009. – No 1. – S. 23.