

**Висновки.** Вчасне здійснення регулюючих заходів дає можливість запобігти/мінімізувати втрати на кожному етапі їх впровадження (під час планування, організування, мотивування), визначити можливість економії за кожною статтею витрат підприємства та сформулювати пріоритетні напрями використання обмежених фінансових ресурсів. Ефективність регулювання визначається передусім досягненням окреслених під час планування цілей, і тому завдяки успішному здійсненню регулюючих дій, по-перше, підвищується конкурентоспроможність підприємства на ринку, а по-друге, безперервне регулювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає уникнути кризових ситуацій.

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К.: Академвидав, 2003. – 414 с. 2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента: Пер. с англ.* – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 с. 3. Ланге О. *Введение в экономическую кибернетику: Пер. с польск. / Под ред. Е. З. Майминаса.* – М.: Прогресс, 1968. – 208 с. 4. Фатхудинов Р. А. *Система менеджмента: Учебно-практическое пособие; 2-е изд.* – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1997. – 352 с. 5. Поліщук Н. *До проблеми регулювання результативності діяльності підприємства // Економіст.* – 2001. – №2. – С. 43–45. 6. Граніна В. *Бізнес – нострадамуси // Контракти.* – 2003. – №30. – С. 28–29.

УДК 338.9

О.О. Маслак, М.К. Колісник, Я.В. Юрман  
Національний університет “Львівська політехніка”

## ПРОБЛЕМИ І НЕОБХІДНІСТЬ СКЛАДАННЯ МОНІТОРИНГОВИХ ЗВІТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

© Маслак О.О., Колісник М.К., Юрман Я.В., 2003

**Узагальнено теоретичні розробки і практичний досвід необхідності складання моніторингових звітів. Запропоновано методичний підхід до організації процесу складання моніторингового звіту на підприємстві.**

**Is generalized theoretical development and practical experience of necessity of drawing up monitoring of the reports. The methodical campaign to organization of process of drawing up monitoring of the report at the enterprise is offered.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Для своєчасного прийняття необхідних рішень в системі управління підприємством виникає необхідність у використанні моніторингових звітів у практиці діяльності українських підприємств. Тому розробка методичних підходів до організації процесів складання моніторингового звіту є актуальною.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Як відомо, термін “моніторинг” походить з англійської мови. В англо-українському словнику можна знайти таке визначення: “monitoring – моніторинг – процес спостереження з боку інвесторів за діяльністю керівництва по досягненню мети, поставленої угодою викупу компанії, наприклад, за обслуговуванням заборгованості і

додержанням строків її погашення. Моніторинг може означати введення представників інвесторів до ради директорів, одержання регулярних звітів, скликання зборів, що дозволяє інвесторам визначити наявність проблем на ранньому етапі і вчасно вжити необхідних заходів. Такий процес також дає керівництву підприємства доступ до нових ідей і контрактів і дозволяє одержати допомогу від інвестиційних організацій. Monitoring actuals versus budget – контроль фактичних витрат відносно кошторисних. Безперервний облік і контроль фактичних витрат відносно кошторисних.”

Англо-російський словник з економіки та фінансів [1] дає такий переклад: “Monitoring-контроль, спостереження; of repayments – контроль за погашенням зобов’язань; ecological – екологічний контроль (за якістю навколишнього середовища); production – спостереження за виробництвом”. Отже, моніторинг (від латинського Monitor – той, що наглядає) – це складова управління економічними об’єктами, що полягає в систематичному аналізі їхньої діяльності, вивченні стану справ. Зовнішньоекономічний тлумачний словник [2] дає детальніше визначення моніторингу – “це неперервне спостереження за економічними об’єктами, аналіз їх діяльності як складова частина управління. Моніторинг дозволяє своєчасно приймати необхідні рішення у відповідь на мінливі умови зовнішнього середовища й адаптувати до цих та передбачуваних у перспективі змін політику та практику діяльності господарських одиниць, вчасно коректувати помилки, що допускаються в управлінні ними.”

Основною проблемою моніторингу виконання є вирішення таких питань: коли, де та як часто проводити інспекції чи перевірки. Перевірки повинні проводитись достатньо часто, щоб отримувати всю необхідну інформацію. Проте деякі менеджери починають божеволіти на процесі перевірок. Моніторинг може бути надто дорогим, якщо його перевиконувати, а також це може викликати протилежну до бажаної реакцію в працівників. Дотримання термінів також дуже важливе. Менеджер повинен визначити проблему вчасно, щоб виправити її. Виправлення відхилень дає можливість менеджерам встановлювати стандарти та здійснювати моніторинг результатів, але це не супроводжується конкретними діями. Проте перші два кроки не досягнуть мети, якщо вчасно не проведено заходів для усунення виявлених відхилень і неточностей. Економісти виділяють такі основні види контролю та моніторингу: поведінковий (персональний) та контроль виконання (не персональний). Збирання необхідної інформації, тобто моніторинг, може здійснюватись за допомогою безпосереднього спостереження, письмових звітів, аудиту, графічних засобів. Можна подати результати, одержані в процесі моніторингу, за допомогою графіка. На графіку має бути зазначений очікуваний рівень характеристик, що підлягають моніторингу, їх реальні значення та допустимі межі відхилень від стандартів. За допомогою цього графіка можна визначити всі відхилення та вжити необхідних заходів для їх усунення [3]. Отже, з зазначеного вище можна зробити висновок, що більшість авторів вважають моніторинг частиною процесу контролю, проте виділяють його по-різному. Одні вважають моніторинг основним з трьох етапів контролю, тоді як інші відносять моніторинг до етапу порівняння показників виконання зі стандартами та не виділяють моніторинг як окремий етап.

Велика увага приділяється організації контролю та виконанню зовнішньоторгового контракту у підручнику “Зовнішньоекономічні комерційні операції та контракти” [4]. При простих експортно-імпортних операціях з сировиною, матеріалами та серійною продукцією “послідовність виконання контрактів планується у вигляді цільових заходів оперативними фірмами та функціональними відділами підприємств у табличній формі”. Основними

стадіями виконання простих експортних контрактів автори вважають такі: систематичний контроль за виготовленням експортних товарів та за готовністю товару до попереднього приймання представниками покупця; контроль за дотриманням терміну відвантаження товару у порт; повідомлення імпортерів про відвантаження; укладання договорів на транспортування та страхування вантажів; оформлення товаросупроводжувальних та платіжних документів; одержання платежів від імпортерів; розгляд та задоволення претензій [4]. Всі перелічені вище стадії можуть бути етапами моніторингу виконання контрактних зобов'язань, а поняття “контроль” у цьому випадку аналогічне поняттю “моніторинг”.

Погоджуючись з думкою деяких авторів, що в процес моніторингу треба включати етап визначення стандартів, оскільки без нього неможливий сам моніторинг. Окрім того, стандарти для різних видів діяльності та процесів є різними. В контрактній діяльності стандарти визначаються умовами договору купівлі-продажу, а також законодавчими та нормативними актами з цього питання. Так, у підручнику “Міжнародний маркетинг” [5] автори розглядають норми, що регулюють умови міжнародних договорів як невід’ємну частину договірної політики, а відповідно і контролю за нею. Вони поділяють норми права на декілька груп: загальні правила та умови міжнародних договорів; транспортування товарів та вантажні перевезення; митне регулювання; засоби розрахунків та вирішення спорів за контрактами. Також розглядаються норми, що регулюють використання інструментів маркетингу, структуру та зміст договору, процес його виконання.

Проблемам складання та виконання договорів присвячений спецвипуск газети «Все про бухгалтерський облік» [6]. У ньому розглядаються умови використання певного виду договору, хто є суб’єктами, які ризики виникають в процесі укладання та виконання різних видів договорів, суттєві умови та порядок сплати митних платежів. Спірні питання договорів, ризики, що виникають на міжнародних ринках, є основними проблемами моніторингу контрактів. Також розглядаються основні положення законодавства України з контрактної діяльності. Менеджери товариства при здійсненні міжнародних угод керуються рекомендаціями саме таких спеціальних газет та журналів.

Проблемам складання та виконання зовнішньоекономічних договорів присвячена також серія публікацій у газеті «Частный предприниматель» у 2001–2002 роках. У статті «Внешнеэкономический контракт» [7] автор зазначає, що “Укладання контракту – складна і відповідальна операція в процедурі укладання зовнішньоторговельної операції. Від того, як складений контракт, багато в чому залежить поведінка сторін, оскільки саме контракт визначає умови угоди, права та обов’язки сторін, їхню відповідальність у випадку невиконання договору тощо. Чинне законодавство встановлює лише загальні вимоги до договірних правовідносин. До його норм звертаються, як правило, лише у випадку, якщо який-небудь аспект правовідносин не урегульований угодою сторін. Розглядаються основні законодавчі та нормативні акти, якими регулюється контрактна діяльність в Україні. Також звертається увага на обов’язковість реєстрації зовнішньоторгового контракту, правильного проведення митних процедур. До основних проблем виконання контракту належить складність збирання інформації про партнера, його намірів щодо контракту та визначення взаємовигідних умов угоди. Отже, основною проблемою моніторингу виконання контракту є невизначеність умов, в яких укладається угода, віддаленість потенційного партнера та обов’язкова відповідність договору умовам законодавства сторін.

Процес виконання контракту залежить від умов, зазначених в самому контракті. Техніка складання зовнішньоторгових контрактів, особливості та ризики окремих розділів, вимоги законодавства щодо цих розділів та термінів їх виконання розглядаються у серії публікацій “Структура зовнішньоекономічного контракту”. “Контрактна техніка має істотне практичне значення. Правильний розподіл матеріалу в тексті контракту робить його структуру чіткою, стрункою, логічно послідовною, допомагає швидко орієнтуватися в змісті контракту і сприяє його оптимальному використанню на практиці” [8, №17].

Також аналізуються зміни, що відбулися в контрактній діяльності у зв'язку з прийняттям нового Положення про форму зовнішньоекономічних контрактів. Виконання контракту залежить безпосередньо від його форми та змісту, тому необхідно постійно слідкувати за змінами у законодавстві та пристосовувати свою контрактну діяльність до цих змін. Нечіткість та часті зміни законодавства становлять ще одну проблему моніторингу виконання контрактів.

Обов'язковим етапом виконання окремих зовнішньоекономічних контрактів є реєстрація та одержання реєстраційної картки. Згідно з діючим законодавством товари та торгові операції не підлягають державній реєстрації, проте треба постійно слідкувати за змінами в законах, указах та постановах, оскільки нововведення можуть передбачати необхідність реєстрації контрактів аналізованого підприємства.

Застосовуючи наведені загальні визначення моніторингу як управлінського процесу, приклади його проведення для різних економічних об'єктів та особливості контролю за виконанням саме експортних контрактів, можна зробити таке узагальнення: моніторинг експортних контрактів передбачає встановлення нормативів виконання (визначаються умовами конкретного договору та законодавством), порівняння фактичних результатів з нормативними (використовуючи економіко-математичні методи), коригування та виправлення відхилень. Основними етапами моніторингу контрактів є постійне спостереження за зовнішнім середовищем (особливо змінами у законодавстві), термінами виконання окремих етапів контракту, фінансовий моніторинг виконання контрактів тощо.

**Цілі статті.** Керівники підприємств розуміють, що система моніторингу та аналіз організації сильно впливають на поведінку менеджерів і службовців. Керівники також визнають, що традиційні бухгалтерські показники фінансової звітності, – такі, як прибуток на інвестиції і прибуток з розрахунку на акцію можуть дати хибне враження про безперервне удосконалення інноваційної діяльності, якого сьогодні вимагає конкурентне середовище. Традиційні вимірювання фінансових результатів організації були придатними для промислової доби, але вони не встигають за навичками та вміннями, якими фірми намагаються оволодіти сьогодні. Тому, проводячи дослідження та обґрунтування отриманих наукових результатів, можна сказати, що моніторинговий звіт дає миттєву і комплексну інформацію менеджерам. Але менеджери не повинні вибирати між фінансовими і виробничими показниками тому, що головна виконавча влада не покладається на один набір показників, якщо виключені інші. Керівництво усвідомлює, що один показник не може забезпечити встановлення чіткої цілі функціонування або звернути увагу на критичні сфери діяльності фірми. Менеджери потребують моніторингового звітного подання як фінансових, так і виробничих показників. Протягом річного дослідницького проекту з компаніями-лідерами у застосуванні моніторингу було винайдено "моніторинговий звіт" – набір показників, який дає головним менеджерам швидко, але всеохоплюючу інформацію про стан справи фірми. Цей звіт містить фінансові показники, які говорять про результати здійснених фірмою кроків.

### **Основний матеріал досліджень з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

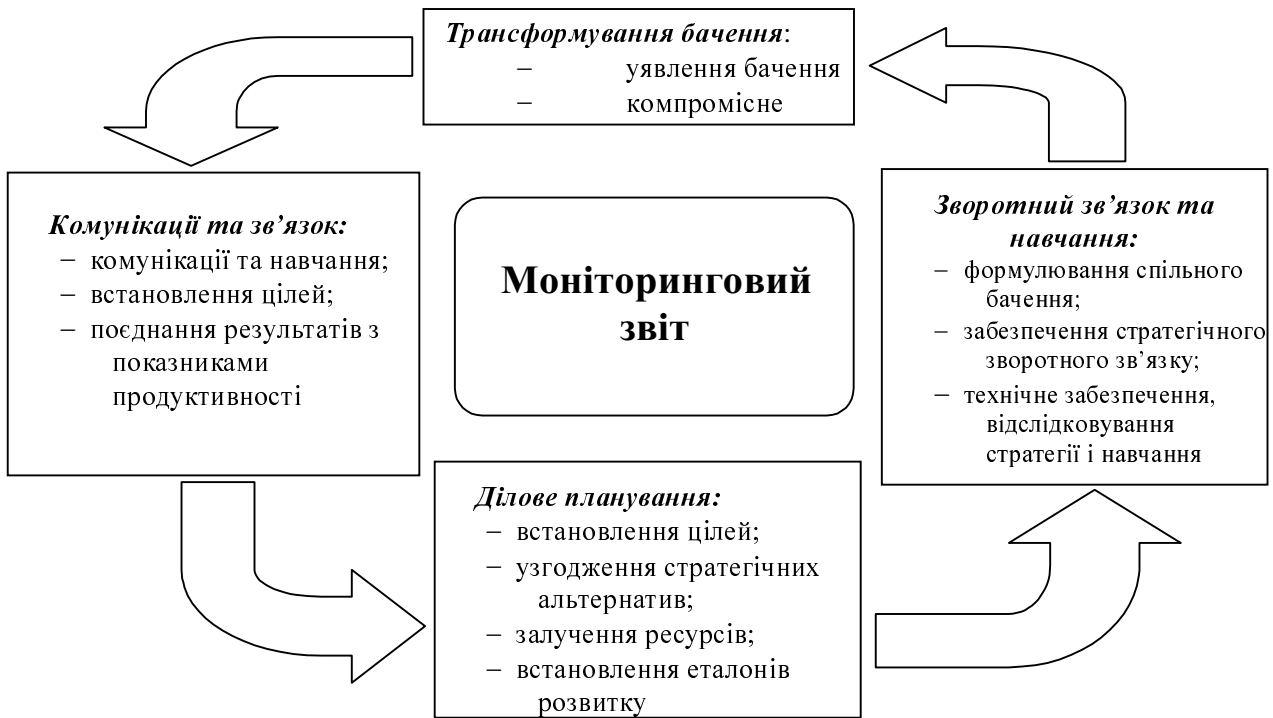
Моніторинговий звіт доповнює фінансові показники, які стосуються задоволення потреб клієнтів, виробничих процесів, інноваційної діяльності. Отже, саме виробничі показники визначають майбутнє фінансове функціонування компанії. Моніторинговий звіт мінімізує інформаційне перевантаження, обмежуючи ряд показників, які використовуються. Рідко компанії страждають від недостатньої кількості показників. Зазвичай починають вносити нові показники кожного разу, коли службовець або консультант вносить цінну пропозицію. Моніторинговий звіт примушує менеджерів звертати увагу на кілька показників, які є найбільш критичними для компанії. За даними досліджень, вже декілька компаній використовують моніторинговий звіт. Їх ранній досвід стосовно використання моніторингового звіту показав, що це задовольняє декілька управлінських потреб.

По-перше, моніторинговий звіт поєднує в єдиному управлінському звіті багато, на перший погляд, непов'язаних факторів конкурентної позиції компанії на ринку: переорієнтація на споживача, скорочення часу реагування на потреби споживача, покращання якості, наголос на командних діях, зменшення терміну впровадження нової продукції у виробництво, стратегічне управління.

По-друге, моніторинговий звіт дозволяє уникнути субоптимізації. Примушуючи головних менеджерів враховувати всі важливі виробничі показники разом, моніторинговий звіт дає їм можливість побачити, чи можливо було б досягнути удосконалення в одній області за рахунок іншої. Навіть найкращі цілі можуть бути досягнуті найгірше. Компанії, наприклад, можуть зменшити шлях товару до ринку двома дуже різними шляхами: за допомогою удосконалення управління, яке стосується введення нових товарів або за допомогою випуску і просування на ринок тільки тих товарів, які суттєво відрізняються від існуючих. Витрати на упаковку певної кількості товару можуть бути зменшені або за допомогою зменшення часу на упаковку, або за допомогою збільшення розмірів партії пакування. Так само, випуск продукції і дохід від першої появи товарів на ринку може зрости, але це може статись завдяки зміні товарів на стандартні, які простіші у виробництві, але менш дохідні.

Показники, які визначаються споживачами, є важливими, але вони повинні бути переведені у внутрішні показники компанії, щоб задовольнити очікування споживачів. Крім того, хороша реакція клієнта залежить від процесів, рішень і дій, які здійснюються в компанії. Менеджерам потрібно наполегливо вникати в такі критичні внутрішні процеси, які дають їм можливість задовольнити потреби клієнта. Саме тому моніторинговий звіт дозволяє менеджерам розглядати компанію з середини. Внутрішні показники для моніторингового звіту повинні братися з систем внутрішньофірмових процесів, які мають найбільший вплив на задоволення потреб споживача – фактори, які впливають на час циклу, якість, кваліфікації працівників та продуктивність. Компанії повинні також спробувати встановити та оцінити компетентність апарату управління, а також рівень критичних технологій, які потрібні для гарантії безперервного ринкового лідерства, а також повинні вирішити, у яких процесах вони мають переважати, де вони мають бути компетентні і конкретизувати показники для кожного процесу.

Менеджерам, які використовують моніторинговий звіт, не потрібно покладатися на короткострокові фінансові показники як на єдині показники інтенсивності праці компанії. Моніторинговий звіт дозволяє їм представити чотири нові процеси управління, що як окремо, так і разом сприяють утворенню зв'язку між довготерміновими стратегічними цілями і короткостроковими діями (див. рисунок).



*Пропонована схема процесів складання моніторингового звіту*

Перший новий процес – *перетворення поглядів* – дозволяє менеджерам напрацювати компромісні рішення навколо поглядів та стратегії організації.

Другий процес – *комунікації та зв'язок* – дозволяє менеджерам передавати їх стратегію догори і донизу по організації і поєднувати її з локальними індивідуальними завданнями. Традиційно відділи компанії оцінюються по їх фінансовому результату, тому індивідуальні стимули пов'язані з короткостроковими фінансовими цілями. Моніторинговий звіт дає менеджерам спосіб впевнитися, що на всіх рівнях організації розуміють довготермінову стратегію і що індивідуальні цілі поєднуються з нею.

Третій процес – *ділове планування* – дає фірмам можливість інтегрувати їх професійні і фінансові плани. Сьогодні майже всі організації застосовують різноманітні комп'ютерні програми, кожна з яких підтримують певні провідні спеціалісти, радники і на свій розсуд дають рекомендації вищому керівництву. Менеджерам важко інтегрувати всі різноманітні ініціативи для досягнення стратегічних цілей. Така ситуація часто веде до розчарування результатами програм. Але коли менеджери використовують набір амбіційних цілей для показників моніторингового звіту як базис для розподілення ресурсів і встановлення пріоритетів, вони можуть брати і координувати тільки ті ініціативи, які наближають їх до довготермінових стратегічних цілей.

Четвертий процес – *зворотний зв'язок та навчання* – дає компаніям можливість стратегічного навчання. За допомогою зворотного зв'язку і процесів моніторингу мають переконатися, що компанія, її відділи або окремі службовці досягли запланованої фінансової мети. З моніторинговим звітом в центрі своєї системи управління компанія може слідкувати за короткостроковими результатами з трьох додаткових точок зору – клієнти, внутрішні процеси фірми, навчання і ріст – і оцінити стратегію в світлі недавнього її виконання. Отже, моніторинговий звіт дає можливість компаніям модифікувати стратегії, щоб відобразити навчання в режимі реального часу.

Жодна з досліджених організацій не застосувала свій перший моніторинговий звіт для розвитку нової системи стратегічного управління. Але на кожному підприємстві керівництво з'ясувало, що моніторинговий звіт показав загальну картину стану справ в організації, тобто зосередив увагу керівництва на багатьох критичних процесах управління: індивідуальна постановка цілей у відділах, ділове планування, розподіл асигнувань, стратегічні ініціативи, зворотний зв'язок і навчання. До того ці процеси були некоординованими і часто скерованими на короткострокові виробничі цілі. За допомогою створення моніторингового звіту вище керівництво розпочало зміни, які сягнули далі, ніж первинна ідея: просте підвищення показників якості функціонування компанії.

**Висновки.** На нашу думку, використання моніторингового звіту вказує на серйозні недоліки в традиційних системах управління: їх нездатність поєднати довготермінову стратегію фірми з короткостроковими діями. Системи виробничого і управлінського контролю в багатьох компаніях будуються за фінансовими показниками і цілями, які мають відношення до прогресу компанії в досягненні довготермінових стратегічних цілей. Тому моніторинговий звіт, який розробляють компанії на короткострокові фінансові показники, залишає прогалину між розвитком стратегії та її застосуванням. Однак, про це в майбутніх наукових дослідженнях щодо ефективності використання моніторингових звітів в практиці українських підприємств.

1. *Англо-русский словарь по экономике и финансам/ Под ред. А.В. Аникина. –СПб: Экономическая школа, 1993.* 2. *Внешнеэкономический толковый словарь / Под ред. И.П. Фоминского. – М.: ИНФРА, 2000.* 3. *Rue, Leslie W. Management : skills and application / Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars/ – 6<sup>th</sup> ed.* 4. *Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С. Зовнішньоекономічні комерційні операції та контракти: Навч. Посібник. – Львів: Оксарт, 1998.* 5. *Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг. – СПб: Питер, 2001.* 6. *Договори в Україні. Основа господарської діяльності // Все про бухгалтерський облік. – 2002. – № 27 (специвипуск 80).* 7. *Костокрыз А. Внешнеэкономический контракт // Частный предприниматель. – 2001. – № 16 (36). – С.16–17.* 8. *Костокрыз А. Структура внешнеэкономического контракта // Частный предприниматель. – 2001. – № 17–24.*