

С. М. Ткаченко,  
здобувач, Дніпропетровський державний аграрний університет

## УДОСКОНАЛЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

---

*У статті визначено сутність системи управління та функціональні складові економічної стійкості аграрних підприємств. Запропоновано послідовний комплексний підхід щодо моніторингу їх економічної стійкості.*

*In the article certainly essence of control system and functional constituents of economic firmness of agrarian enterprises. Successive complex approach is offered in relation to monitoring them economic firmness.*

---

### ВСТУП

Для забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств необхідно, насамперед, визначити кінцеву мету, розробити план економічної стійкості та провести порівняльну оцінку запланованих показників із фактичними. Однак усі ці процеси не можливо відстежити та коригувати, якщо не проводиться моніторинг економічної стійкості підприємств. Саме моніторинг дає змогу виявити існуючі на підприємстві проблеми та причини їхнього виникнення. Під моніторингом розуміють вид управлінської діяльності, спрямований на оцінку рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їхнього виникнення з метою уникнення на повторення помилок, мінімізації витрат, подолання складних організаційних проблем в руслі підтримки економічної стійкості аграрних підприємств.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до запропонованої нами концепції управління економічною стійкістю аграрних підприємств таким є моніторинг за реалізацією тактичних завдань відповідно до стратегічних планів економічної стійкості. Він здійснюється з використанням розробленої нами технології послідовних дій щодо підтримки економічної стійкості шляхом виявлення впливу на її складові (рис. 1). Відправною точкою цієї технології є наявність чітко визначених стратегічних цілей підприємства як об'єкта управління. Технологія моні-

торингу економічної стійкості підприємств повинна враховувати існуючі закономірності й специфічні залежності між станом чинників зовнішнього і характеристиками внутрішнього середовища підприємства, даючи менеджерам можливість своєчасно передбачити виникнення невідповідностей між запланованими показниками та своєчасним усуненням їх, попереджаючи таким чином спад темпу зростання економічної стійкості підприємства.

Отже, на першому етапі реалізації цієї технології відбувається розробка стратегічних цілей підприємства завдяки запропонованим нами прогнозним моделям економічної стійкості підприємств, відповідно до яких і проводиться моніторинг економічної стійкості підприємства за розрахованими прогнозними значеннями її складових.

У цьому контексті необхідно чітко визначити: поліпшення кожної із функціональних складових економічної стійкості аграрних підприємств, що повинно відбуватися насамперед за умов, які інтегрували б можливий вплив як на програму розвитку, так і на елементи системи. Необхідно якнайповніше задіяти всі потужності та ресурси, обґрунтовано сформувати передумови сталого функціонування підприємства.

Функціональна технологія моніторингу економічної стійкості аграрних підприємств передбачає наявність п'яти складових його ефективної роботи, на підставі яких приймаються відповідні управлінські рішення: функцій, методів, ресурсів, продуктів та процесів регу-

лювання економічної стійкості підприємств. Повна інформаційна база управління економічною стійкістю сприяє тому, що ці рішення будуть адекватними, своєчасними та правильними на будь-якому етапі дій технології моніторингу.

Наступним етапом технології моніторингу економічної стійкості аграрних підприємств є визначення системи управління через координацію дій та її моніторинг. Вибір реакції на розвиток подій залежить від швидкості розвитку конкретної ситуації та від рівня проінформованості підприємства. Основою служби контролю за забезпеченням економічної стійкості підприємства має бути відповідна інформаційна інфраструктура, здатна збирати, організовувати й трансформувати інформацію відповідно до поставлених цілей. Саме тому на підприємствах, що розглядалися, необхідно створити аналітичні центри, які визначали б динаміку змін функціональних складових економічної стійкості.

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить саме від ефективності регулювальних заходів щодо усунення недоліків його діяльності та запобігання потенційним втратам, оскільки виявити недоліки, відхилення чи збої ще недостатньо, аби забезпечити економічну стійкість підприємства. Без розроблення дієвих заходів усунення збоїв та без прийняття відповідних управлінських рішень ситуація на підприємстві не поліпшиться. Залежно від характеру перешкод чи недоліків процес регулювання може коригуватись на конкретних блоках (планування, організація чи мотивація). Наприклад, у блоці "Планування" розроблені заходи стосуватимуться вдосконалення фінансового, виробничого, маркетингового, інвестиційного, кадрового планування; виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів у блоці "Організація", зокрема структури управління економічною стійкістю підприємства, інформаційних систем тощо; недоліки матеріального стимулювання працівників керованої системи необхідно буде коригувати в блоці "Мотивація" шляхом вдосконалення системи преміювання, дивідендної політики тощо.

Успіх технології регулювання проблемних ситуацій визначається за ступенем готовності підприємства до потенційних загроз та їхнього прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів, рівнем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервів системи управління, підготовку заходів часто буває вигіднішим, ніж малоефективні поспішні дії менеджерів щодо подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції та ентузіазму.

Встановлено, що визначальними функціональними складовими економічної стійкості є фінансова та

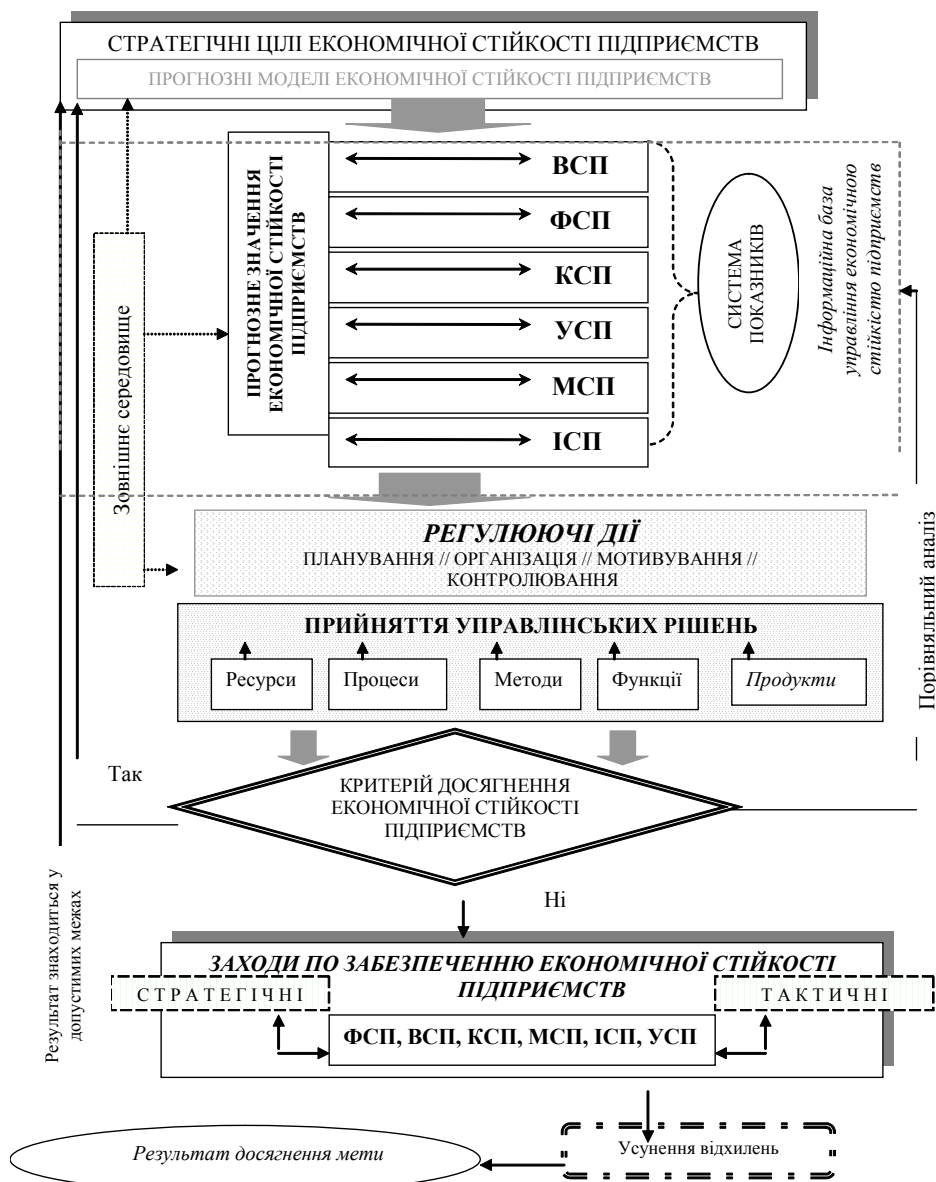


Рис. 1. Технологія моніторингу економічної стійкості аграрних підприємств

виробнича, хоча саме ці визначальні структурні складові, у свою чергу, безпосередньо знаходяться у прямій залежності від інвестиційної, маркетингової, управлінської і кадрової складових. Відповідно до даної системи заходів можна стверджувати, що завданням механізму всієї системи підприємства є організація ефективної інвестиційної діяльності (інвестиційної стійкості підприємства) і забезпечення на цій основі фінансової стійкості підприємства. Остання, у свою чергу, є результатом виробничої стійкості підприємств, зокрема кадрової та маркетингової складових, а дієвість усіх цих складових забезпечується за рахунок управлінської складової. Відповідно до визначної системи заходів щодо підтримки економічної стійкості аграрного підприємства необхідно зазначити, що вона повинна включати:

- постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім станом підприємства. Цей фактор повинен бути одним із найпріоритетніших для постійного дослідження його динаміки;
- розробку заходів для зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- посиленням гнучкості всередині підприємства, наприклад, структурної, за рахунок забезпечення до-

чірних підприємств, а також малих підприємств шляхом виділення їх із складу великих;

— розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій, здійсненні попередніх заходів для їхнього забезпечення;

— впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації. У цих умовах менеджер повинен уміти оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань; приймати ризикові і нестандартні рішення у випадку відхилення розвитку ситуації від допустимого ходу подій; координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів та їхніх результатів [5, 6].

Кожна із функціональних складових економічної стійкості підприємства має базуватися на послідовному єдиному підході — досягнути її розвитку, проте слід враховувати, що кожна із складових (фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова, інвестиційна, управлінська) характеризується своїм переліком заходів, які перешкоджають погіршенню їх цільового значення. Тому ми пропонуємо систему моніторингу кожної із складових економічної стійкості підприємств, яка змогла б надати можливість оптимізувати її відповідно до перспектив розвитку. Так, якщо моніторинг виявлено недостатній рівень фінансової стійкості аграрного підприємства, то можна реалізувати такі дії:

1) оптимізація руху фінансових ресурсів підприємства і врегулювання фінансових відносин, що виникають у процесі розрахункових відносин між господарюючими суб'єктами з метою ефективного їхнього розподілу;

2) розробка стійкої фінансової стратегії підприємства;

3) розробка проектів перспективних і поточних фінансових планів, прогнозних балансів та бюджетних коштів;

4) розрахунок прогнозних значень реалізації продукції (план продажів) і відповідно до нього розробка планів капіталовкладень, собівартості продукції тощо;

5) визначення джерел фінансування господарської діяльності;

6) координація фінансових підрозділів підприємства.

Головна мета управління фінансовою стійкістю підприємства полягає у забезпеченні необхідного рівня самофінансування його виробничого розвитку [2]. На наш погляд, цей процес на підприємствах повніше відображається з позиції правильного перерозподілу фінансових ресурсів. При цьому обсяг формування власних фінансових ресурсів зумовлює зміну структури капіталу підприємства, а отже, й фінансової стійкості підприємств. Отже, фінансова складова вважається провідною й вирішальною, оскільки в ринкових умовах господарювання фінанси є "двигуном" будь-якої економічної системи.

Що стосується кадрової стійкості підприємства, то важливість цієї функціональної складової полягає у тому, що від кваліфікації та корпоративної культури і компетенції працівників залежатиме, чи буде конкретний клієнт і надалі замовляти продукцію підприємства, чи обере конкурента. Це залежить від: кваліфікованого обслуговування під час продажу та післяпродажного обслуговування; професіоналізму, ввічливості, чесності, порядності, надійності, оперативності, ініціативності та комунікабельності працівників; якісної технічної підтримки продукції; добрих стосунків на всіх рівнях; кваліфікованих менеджерів та інженерно-технічних працівників; корпоративної культури, що склалася на підприємстві [1].

Для того, щоб працівники підприємства відповідали всім переліченим вище характеристикам, потрібен системний аналіз кадрової політики та постійне її вдос-

коналення. Так, на провідних аграрних підприємствах нині створюють відділи "Управління персоналом", які займаються підвищенням кваліфікації персоналу: проводять тренінги, семінари; дбають про поліпшення умов праці; працюють над проблемами мотивації праці. Інакше кажучи, кадрова стійкість підприємства забезпечується в процесі ефективної кадрової політики та соціальної програми стратегії кадрового розвитку персоналу.

Таким чином, необхідною передумовою забезпечення кадрової стійкості підприємства є постійне удосконалення менеджерами систем: оплати і стимулювання праці; контролю за рівнем конфліктності колективу; підготовки і перепідготовки кадрів; комплектування та підбору персоналу та його структури. Кадрова політика, має, насамперед, враховувати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників, удосконалення їхньої фахової підготовки та організації роботи щодо комплектування підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій відповідно до цілей, стратегії та профілю підприємства.

Важливим об'єктом регулювання відповідно до проведеного моніторингу є виробнича стійкість підприємства. З огляду на складність виробничих відносин на підприємстві та різноманітність виконуваних ним функцій його стійкість визначається багатьма внутрішніми і зовнішніми факторами, кожний з яких впливає на постачання та відновлення якісного, конкурентоспроможного продукту. Управління виробничим процесом через виробничий менеджмент найуспішніше здійснюється завдяки гнучким планам, правильному використанню елементів виробничої системи та дієвого контролю над усіма видами діяльності підприємств. Саме за рахунок постійного контролю за підвищенням ефективності виробництва й ресурсним забезпеченням можна забезпечити виконання основних цілей виробничого процесу підприємств та його стійкості [3].

Темпи зростання товарообороту, підвищення його якості безпосередньо впливають на величину витрат, прибутку, рівень рентабельності та виробничу стійкість зокрема. Тому в процесі аналізу необхідно враховувати: оцінку рівня реалізації за угодами та динаміку виробництва продукції; вплив факторів на обсяг виробництва та реалізації продукції; внутрішньогосподарські резерви збільшення випуску і реалізації продукції; реалізацію заходів з освоєння таких резервів (рис. 2).

Маркетингова стійкість аграрного підприємства передбачає можливе максимально широке і повне використання ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху заради досягнення основної мети — одержання прибутку. Таке загальне спрямування стратегії маркетингової стійкості, яка з урахуванням умов, що склалися, визначає сукупність тактичних прийомів виходу на ринок, сприяє зміцненню конкурентних позицій, оптимізації збуту та активному впливу на сферу реалізації через розробку системи заходів.

Зближенню продавця та споживача сприяють виставки, ярмарки, конкурси, акції тощо. Вони є значною частиною такого високоефективного важеля управління споживчим попитом, як реклама. Мета реклами — залучити потенційних покупців. Чим вища віддача реклами, тим стійкішим буде становлення підприємства в конкурентному середовищі ринку, тим вищою буде його економічна стійкість. Реклама є значимою, але не єдиною складовою політики маркетингової стійкості, яка ставить перед собою ціль задовольняти потреби як споживача, так і продавця, розглядаючи останнього як важіль економічної стійкості підприємства. Загалом маркетингова складова забезпечує підприємство інформацією про ринок, варіантами ціноутворення, сприяє зміцненню наявних та займається підготовкою нових госпо-



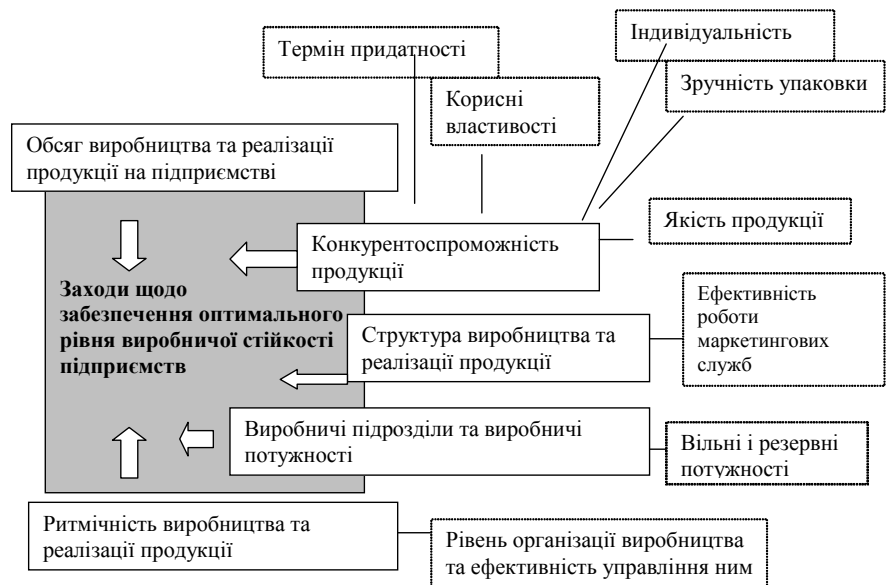
дарських зв'язків, зміцнює дієвість інших складових, зокрема економічної стійкості підприємства [7; 8].

Ще одним об'єктом регулювання є інвестиційна стійкість підприємства, заходи щодо забезпечення якої спрямовані на: оптимізацію форм інвестицій; підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень; зростання ефективності інвестиційної діяльності; зниження інвестиційних ризиків; забезпечення необхідного рівня ліквідності балансу підприємства. Інвестиційної стійкості підприємства можна досягти за умови, що керівництво проводитиме достатньо ефективну інвестиційну політику відповідно до стратегічної мети розвитку підприємства на засадах перспективності: самофінансування; обґрунтованості інвестиційних рішень; концентрації інвестицій; мінімізації інвестиційного ризику. Саме тому важливість якісної оцінки ефективності інвестиційних проєктів, своєчасна та досконала порівняльна оцінка їхньої ефективності та ризику інвестиційних проєктів допомагає вибрати найефективніші проєкти та сформулювати інвестиційний портфель підприємства, забезпечуючи при цьому інвестиційну стійкість підприємства. Управління інвестиційною діяльністю підприємства полягає не лише у виборі найефективніших інвестицій, а й визначає її доцільність та передбачає створення умов для їхнього реального здійснення. З цієї метою підприємство має розробити комплекс заходів конкретної реалізації прийнятих інвестиційних проєктів. Своєчасність та системність у проведенні моніторингу реалізації інвестиційних проєктів з огляду на мінливість внутрішнього і зовнішнього середовища сприяють своєчасній та запланованій реалізації інвестиційних проєктів та забезпеченню стійкості інвестиційної діяльності.

На наш погляд, регулювання процесу управління як економічної складової необхідно розглядати з таких позицій: стилю керівництва; можливостей вдало та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища; передбачення факторів успіху та шляхів його досягнення; наявності перспективного мислення — пошук найближчих та довгострокових стійких перспектив; адекватності реагування на тимчасові труднощі; готовності та рішучості у ризикових ситуаціях.

Стійкості управління можна досягти завдяки забезпеченню ефективної роботи важливих груп внутрішніх керіваних змінних (технології, організаційної структури та функціональних зон) [4]. Досить важливу роль у стійкому процесі управління відіграє корпоративна культура, у межах якої діють не тільки глобальні норми і правила, а й поточні графіки діяльності. Відхилення від цих норм помітно впливає на працівника як позитивно, так і негативно. Рівень корпоративної культури залежить саме від стилю керівника — його розуміння внутрішнього середовища підприємства. У свою чергу, стиль керівника залежить від його внутрішніх якостей: демократичності, цілеспрямованості, оперативного прийняття рішень, компетентності, відповідальності, організованості, вимогливості, передбачливості, енергійності тощо.

Важливою вимогою й умовою ефективної реалізації рішень є авторитетність та престижність керівника серед підлеглих та працівників сторонніх організацій. Це визначається не особистими рисами лідера, а ставленням до нього у суспільстві, яке, у свою чергу, перетворюється на інструмент ефективного управління. Авторитет забезпечує керівникові додаткові можливості впливу на підлеглих у досягненні важливих та екстре-



**Рис. 2. Заходи щодо забезпечення виробничої стійкості аграрних підприємств**

них завдань. Престиж також виступає важелем впливу, особливо в інтелектуальних і творчих колективах. Маючи ці властивості, можна побудувати ефективну та дієву організаційну структуру, а під впливом корпоративної культури — створити необхідний мікроклімат для реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечити стійкість процесу управління і, зрештою, сприяти досягненню економічної стійкості підприємства.

## ВИСНОВОК

Таким чином, проведене нами дослідження економічної стійкості аграрних підприємств доводить правомірність застосування єдиного послідовного підходу. Насамперед, щодо засобів розробки й реалізації моніторингу процесів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку економічної стійкості підприємства через її складові. З урахуванням особливостей підприємств, який моніторинг може доповнювати загальну концепцію реформ і сприяти постійному та динамічному розвитку економічної стійкості аграрних підприємств.

## Література:

1. Ареф'єва О.В., Городинська Д.М. Оцінка рівня економічної стійкості підприємств сфери послуг // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 6. — С. 106—111.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656 с.
3. Василик Д.О. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів // Фінанси України. — 2005. — № 6. — С. 93—102.
4. Городинська Д.М. Сутність економічної стійкості підприємства, її складові та принципи формування // Економіка і управління. Рубрика: Економіка і бізнес. — 2005. — № 4. — С. 23—29.
5. Лях Л.М. Про визначення основних критеріїв фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК. — 2000. — № 2. — С. 71—73.
6. Свешникова М.С. Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства // Фінанси України. — 2000. — № 11. — С. 148—152.
7. Porter M.E. Competitive advantage. — New York: The Free Press, 1985. — 469 p.
8. Slywotzky A. Value Migration: How to Think Several Movers Ahead of the Competition. — McGraw Hill, New York, 1996. — 251 p.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2012 р.