

УДК 330.366:65.01

О. Г. Сокол,  
аспірант, Таврійський державний агротехнологічний університет

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Визначено систему заходів щодо підтримки економічної стійкості сільськогосподарського підприємства. Запропоновано систему моніторингу економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.*

*The system of measures is certain on support of economic firmness of agricultural enterprise. The system of monitoring of economic firmness of agricultural enterprises is offered.*

### ВСТУП

Для забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських 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 сільськогосподарських підприємств. Саме моніторинг дає змогу виявити існуючі на сільськогосподарському 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 сільськогосподарських підприємств.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Серед вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, які зробили вагомий внесок у розробку цієї проблеми, необхідно зазначити: Ареф'єву О.В., Бланка І.О., Василенко В.А., Воронкову А.Е., Гадзевича О.І., Гончара І.В., Димченко В.В., Козаченко Г.В., Лігоненко Л.О., Назарова В.В., Сухорукову Т.В., Суворова В.Б., Попова К.П., Покропівного С.Ф., Шубравську О.В., Хруща Н.А. та ін.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— визначити систему заходів щодо підтримки економічної стійкості сільськогосподарського підприємства;

— запропонувати систему моніторингу економічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Для забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських 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 сільськогосподарських підприємств. Саме моніторинг дає змогу виявити існуючі на сільськогосподарському 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 сільськогосподарських підприємств.

Технологія моніторингу економічної стійкості сільськогосподарських підприємств повинна враховувати існуючі закономірності і специфічні залежності між станом чинників зовнішнього і характеристиками внутрішнього середовища сільськогосподарського підприємства, даючи менеджерам можливість своєчасно передбачити виникнення невідповідностей між запланованими показниками та своєчасним усуненням їх, попереджаючи таким чином спад темпу зростання економічної стійкості підприємства [6, с. 217].

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

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

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

Дієвість моніторингу передбачає застосування регулюючих дій, спрямованих на усунення відхилень, збоїв, недоліків у керованій системі шляхом розроблення і впровадження відповідних заходів. Регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології. Коригуючі дії передбачають вирішення таких питань: усунення відхилень; порівняльний аналіз із визначеними стратегічними цілями підприємства; порівняльний аналіз із прогнозними значеннями показників економічної стійкості підприємств; усунення відхилень шляхом перегляду критеріїв досягнення економічної стійкості підприємства [1, с. 107].

Наступним етапом технології моніторингу економічної стійкості сільськогосподарських 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 сільськогосподарського підприємства. Основою служби контролю за забезпеченням економічної стійкості сільськогосподарських підприємств має бути відповідна інформаційна інфраструктура, здатна збирати, організовувати й трансформувати інформацію відповідно до поставлених цілей. Саме тому на сільськогосподарських підприємствах, що

розглядалися, необхідно створити аналітичні центри, які визначали б динаміку змін функціональних складових економічної стійкості.

Невід'ємною складовою є організаційне забезпечення підтримки економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. Воно об'єднує службу економічної безпеки, яку необхідно відокремити від усіх основних функціональних відділів як структурний підрозділ, що виконує певну аналітично-контрольну роль. Його функції слід розширити за рахунок систематичної координації роботи підприємства, зокрема, формуванням і навчанням антикризових груп, "силовим захистом" [3, с. 25] сільськогосподарського підприємства від загроз і протиправних дій чинників зовнішнього і внутрішнього середовища; а також за рахунок інформаційної забезпеченості керівництва сільськогосподарського підприємства, впроваджуючи нові процедури її збору та обробки.

Якісний склад служби залежить від основних напрямів розвитку підприємства. Тому подібні функції можуть стати елементами професійних обов'язків менеджерів відділів маркетингу, фінансів, виробництва та кадрів. Дії цих підрозділів мають спрямовуватись на раннє виявлення несподіваних змін як у внутрішньому середовищі, так і поза підприємством, на швидке реагування, на виклики, на пошук оптимальної взаємодії системи управління економічною стійкістю сільськогосподарськими підприємствами з цільовими підсистемами управління [2, с. 96].

Успішна діяльність сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить саме від ефективності регулювальних заходів щодо усунення недоліків діяльності підприємств та запобігання потенційним втратам, оскільки виявити недоліки, відхилення чи збої ще не достатньо, аби забезпечити економічну стійкість сільськогосподарського підприємства. Без розроблення дієвих заходів усунення збоїв та без прийняття відповідних управлінських рішень ситуація на сільськогосподарському підприємстві не поліпшиться. Залежно від характеру перешкод чи недоліків процес регулювання може коригуватись на конкретних блоках (планування, організація чи мотивація) [5, с. 90].

Успіх технології регулювання проблемних ситуацій визначається за ступенем готовності сільськогосподарського підприємства до потенційних загроз та їхнього прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів, рівнем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Завдяки тактичним і стратегічним заходам

моніторингу можна своєчасно коригувати дії з метою досягнення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств за будь-яких загроз зовнішнього середовища. Система заходів, за якої сільськогосподарське підприємство не може вийти завдяки постійному моніторингу його дій. Завдання такої системи — реалізувати взаємозв'язок дій розроблених заходів з урахуванням особливостей сільськогосподарських підприємств, сучасних розробок з питань менеджменту, що мають здійснитись відповідно до цілей і місії самих підприємств. Відповідно до даної системи заходів завданням технології моніторингу економічної стійкості сільськогосподарського підприємства є організація ефективної інвестиційної та управлінської діяльності і забезпечення на цій основі фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства як результату виробничої стійкості підприємств за рахунок кадрової та маркетингової складових.

Відповідно до визначеної системи заходів щодо підтримки економічної стійкості сільськогосподарського підприємства необхідно зазначити, що вона повинна включати:

— постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім станом сільськогосподарського підприємства. Причому зовнішні загрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найнебезпечніші і можуть спричинити повне руйнування сільськогосподарського підприємства. Цей фактор повинен бути одним із найпріоритетнішим для постійного дослідження його динаміки;

— розробку заходів для зниження зовнішньої вразливості сільськогосподарського підприємства. Сюди можна віднести створення дублюючих організаційних форм управління, завчасне утворення яких дає можливість сільськогосподарському підприємству оперативно перекинути вільні фінансові засоби і перевести туди працюючих;

— посилення гнучкості всередині сільськогосподарського підприємства, наприклад, структурної, за рахунок забезпечення дивізіонних структур, дочірніх підприємств, а також малих підприємств шляхом виділення їх із складу великих;

— розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій, здійсненні попередніх заходів для їхнього забезпечення. До таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління із кращих менеджерів;

— впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації. У цих умовах менеджер повинен уміти оперативно налагоджу-

вати 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.

Кожна із функціональних складових економічної стійкості сільськогосподарського 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 сільськогосподарських підприємств, яка змогла б надати можливість оптимізувати її відповідно до перспектив розвитку.

Так, якщо моніторингом виявлено недостатній рівень фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства, то можна реалізувати такі дії:

1) оптимізація руху фінансових ресурсів сільськогосподарського 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 сільськогосподарського 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, включаючи бюджетне фінансування, довго- та короткострокове кредитування тощо;

6) координація фінансових підрозділів сільськогосподарського підприємства.

Головна мета управління фінансовою стійкістю сільськогосподарського підприємства полягає у забезпеченні необхідного рівня самофінансування його виробничого розвитку.

При цьому обсяг формування власних фінансових ресурсів обумовлює зміну структури капіталу сільськогосподарського підприємства, а отже, й фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Саме за рахунок стійкої фінансової складової сільськогосподарське підприємство спроможне

вкладати кошти у розробку нових товарів (послуг), освоювати нові ринки збуту шляхом демпінгу, забезпечувати або сприяти забезпеченню маркетингової стійкості сільськогосподарського підприємства, розвивати нові напрями діяльності, підтримувати інвестиційну стійкість і, маючи висококваліфікований персонал, забезпечувати кадрову стійкість підприємства, ефективний процес управління — гарантуючи управлінську стійкість підприємства. Отже, фінансова складова вважається провідною й вирішальною, оскільки в ринкових умовах господарювання фінанси є "двигуном" будь-якої економічної системи.

Що стосується кадрової стійкості сільськогосподарського 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 сільськогосподарського підприємства, чи обере конкурента. Це залежить від: кваліфікованого обслуговування під час продажу та після продажного 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 сільськогосподарському підприємстві.

Таким чином, необхідною передумовою забезпечення кадрової стійкості сільськогосподарського 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 сільськогосподарського підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей, стратегії та профілю підприємства.

Важливим об'єктом регулювання відповідно до проведеного моніторингу є виробнича стійкість сільськогосподарського підприємства. З огляду на складність виробничих відносин на сільськогосподарському 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 викорис-

тання елементів виробничої системи та дієвого контролю над усіма видами діяльності сільськогосподарських підприємств. Основними кінцевими цілями у забезпеченні стійкого виробничого процесу є: оптимальний обсяг продажів, якість виготовленої продукції, задоволення споживача, одержання прибутку, зміцнення іміджу сільськогосподарського підприємства, постійний контакт з клієнтами, післяпродажне обслуговування. Саме за рахунок постійного контролю за підвищенням ефективності виробництва й ресурсним забезпеченням можна забезпечити виконання основних цілей виробничого процесу сільськогосподарських підприємств та його стійкості.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, економічна стійкість сільськогосподарських підприємств доводить правомірність застосування єдиного послідовного підходу. Насамперед щодо засобів розробки й реалізації моніторингу процесів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку економічної стійкості сільськогосподарського підприємства через її складові. З урахуванням особливостей сільськогосподарських підприємств такий моніторинг може доповнювати загальну концепцію реформ і сприяти постійному та динамічному розвитку економічної стійкості сільськогосподарських 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. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2004. — 645 с.
3. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. — Киев: Центр учебной литературы, 2005. — 648 с.
4. Гончар И.В. Структура экспресс-анализа экономической устойчивости сельскохозяйственных предприятий // Экономика и управление. — 2000. — № 4 (23). — С. 22—23.
5. Попов К.П. Проблемы рисков в системе экономической безопасности предприятия // Экономика. Менеджмент. Підприємництво: Зб. наук. праць Східноукраїнського державного університету. — Вип. 3. — 2000. — С. 89—91.
6. Лях Л.М. Визначення суті категорії "фінансова стійкість сільськогосподарських підприємств" // Науковий вісник Національного аграрного університету. — Вип. 23. — К.: Національний аграрний університет, 2000. — С. 216—219.

*Стаття надійшла до редакції 16 січня 2009 р.*