

5. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом — К.: Наукова думка, 2003. — 455 с.
6. *Левченко О.* Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду // Україна: аспекти праці. — № 1. — 2006. — С. 30—35.
7. Напрямки покращення кількісного та якісного складу підприємства ТзОВ «Добробут» // www.study.lviv.ua.
8. *Рудницька О. М.* Менеджмент персоналу промислового підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02. Держ. ун-т «Львів. політехніка». — Л., 1999. — 19 с. — www.nbu.gov.ua.
9. *Синиця Т. В.* Формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства. — Автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Харків, 2004. — www.lib.ua-ru.net.
10. Соціальний захист незайнятого населення. Державний центр зайнятості // www.mlsp.gov.ua.
11. Статистика ринку праці: міжнародні стандарти та національний досвід. Навч. посібник / За ред. Н. С.Власенко, Н. В.Григорович, Н. В. Рубльової. — К.: ТОВ «Август Трейд», 2006. — 320 с.
12. Трудовий потенціал України // Економіст. — № 10. — Жовтень. — 2007. — С. 11.

Стаття надійшла до редакції 06.02.2208

УДК 005.584.1:[664.7:061.5]

І. О. Кузнецова, канд. екон. наук, докторант,
Одеський державний економічний університет

РОЗВИТОК МОНІТОРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗЕРНОВИМИ КОМПАНІЯМИ

АНОТАЦІЯ. Проаналізовано діяльність суб'єктів зернового ринку відносно відповідності їх дій умовам зовнішнього середовища. Обґрунтовано необхідність використання в системі управління двох видів моніторингу — стратегічного та поточного.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Зерновий ринок, моніторинг, адаптація

Постановка проблеми. Для підтримки життєздатності системи повинен бути забезпечений як зовнішній, так і внутрішній гомеостазіс, тобто підтримка критичних параметрів в заданих межах. Внутрішній гомеостазіс підтримується завдяки зберіганню

внутрішньої стабільності системи, зовнішній — передбачає, що при будь-якій зміні зовнішніх умов функціонування системи переходить в такий стан, який найкращим чином відповідає їм. Через швидкоплинну зміну зовнішніх умов забезпечення стійкого розвитку організації потребує розробки механізмів адаптації до зовнішнього середовища.

Необхідність адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища вперше проаналізована А. Чандлером. На основі досвіду роботи провідних американських компаній автор розробив еволюційну концепцію, сутність якої полягає у тому, що на кожному етапі еволюції в стратегії підприємства повинен бути присутнім «набір політик і засобів їхньої реалізації, адекватний рівню зовнішньої нестабільності» [1, с. 16]. Концепція А. Чандлера дістала подальшого розвитку як розробка неактивної, реактивної, проактивної та інтерактивної поведінки реагування на зовнішнє середовище [2].

Проблема адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища не є принципово новою і для української науки. Так, у [3, с. 9] запропоновано систему адаптивного менеджменту, до структури якої введено слідкуючу систему, що контролює досягнення поставлених стратегічних цілей. В роботі [4, с. 6] розглядається адаптивне управління як таке, що дозволяє підприємству шляхом відстеження фактичного рівня адаптації нормативному, вносити своєчасні зміни у стратегічні, поточні і оперативні плани для досягнення встановленої мети. Для вимірювання рівня адаптації науковцями запропоновано поняття адаптивності — показник здатності підприємства своєчасно відповідати на зміни зовнішнього середовища і методику його розрахунку. Треба зауважити, що перелічені системи адаптивного управління по сутності відповідають реактивному типу поведінки підприємства і зосереджені на підвищенні стійкості підприємства до зовнішніх умов засобом реагування на зміни, що вже відбулися.

Є й інші підходи. В. П. Стасюк стверджує, що основною вимогою до адаптивної системи управління є підвищення внутрішньої стабільності підприємства за рахунок створення необхідних резервів. Для гнучкого реагування на вплив навколишнього середовища їм запропоновано низку економіко-математичних моделей, які дозволяють маневрувати створеними запасами ресурсів як матеріальними, так і фінансовими [5]. На нашу думку, такий підхід не враховує того, що можливості будь-якої організації обмежені через обмеженість її ресурсів. Отже, організація може відреагувати лише на обмежену кількість станів середови-

ща. Зберігати запас людських і матеріальних ресурсів для забезпечення реакцій на всі можливі стани умов не економічно.

Протилежним до такого підходу є виявлення так званих слабких сигналів [6, с. 57], яке досліджено в роботі І. Ансофа, думку якого ми поділяємо. Але його теоретичні розробки відносно слабких сигналів не носять закінченого характеру: не розроблено технології використання слабких сигналів для підготовки управлінських рішень та не визначено її місце у процесі управління підприємством, що обумовлює труднощі у практичному застосуванні.

Автором доведено, що слабкі сигнали доцільно розпізнавати на стадії процесу управління моніторингом [7, с. 182]. Аналіз доробок сучасних науковців дозволяє стверджувати, що в багатьох дослідженнях моніторинг розглядають як інструмент для забезпечення функціонування інформаційної системи стратегічного управління [8, с. 136—137; 9, с. 300—302]. Оскільки на діяльність підприємства впливає низка чинників зовнішнього середовища, які відрізняються за проявом та часом впливу, виникає необхідність у теоретичному обґрунтуванні видів моніторингу в системі управління підприємством.

Мета статті — визначити види моніторингу в системі управління підприємством.

Одержана в результаті моніторингу інформація є вихідною передумовою визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Основне його завдання полягає у забезпеченні розроблення превентивних заходів управління і в кінцевому разі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо діяльність суб'єктів зернового ринку відносно відповідності їх дій умовам зовнішнього середовища. Виокремлені нами етапи розвитку національного зернового ринку [10, с. 327] дозволяють стверджувати, що найбільші зрушення у його структурі відбулися після 1998 р., коли остаточно було реструктуризовано галузь хлібопродуктів. Тому саме цей період нами вибрано для лонгитюдного аналізу, який дозволив отримати наступні результати.

У сезоні 1999/2000 МР більшість борошномельних підприємств не були готові до дефіциту зерна: здебільшого надавали послуги з переробки давальницького зерна, а найчастіше простоювали, бо не могли сформувати помельну партію. Крім об'єктивних причин такого становища (низький валовий збір зерна) була й та, що впродовж тривалого часу зернопереробні підприємства працювали в умовах державного забезпечення зерном і не врахували перехід до іншого етапу розвитку зернового ринку, який характери-

зувався відміною державної монополії та становленням ринкових відносин. Водночас у цей період значно зростає число мінімлінів.

У сезоні 2002/03 МР більшість основних суб'єктів зернового ринку не прийняли до уваги зміни у кон'юктурі світового ринку, виходили з інформації про високий валовий збір зернових в Україні і відповідно приймали рішення по аналогії до ситуації попереднього маркетингового сезону, коли на національному ринку були надлишки пропозиції зерна і ціни на нього по мірі закінчення жнив невпинно падали, а в кінці року зменшилися майже у 2 рази.

Так, сільгоспвиробники саме за досвідом минулого маркетингового року поспішали продати збіжжя: при майже однакових обсягах валового збору, реалізація зерна у липні 2002 року була в 1,8 рази вищою ніж у липні 2001 року, а у серпні 2002 року — в 1,5 рази. З досвіду минулого маркетингового сезону виходили і зернопереробні підприємства. Замість закупки зерна за низькими цінами на початку маркетингового року, більшість борошномельних підприємств переробляла зерно «з коліс» й очікувала зниження цін на нього. В кінцевому разі це призвело до подорожчання борошна та зниження обсягів його виробництва (рис. 1).



Рис. 1. Обсяги виробництва борошна й середні ціни на борошно вищого гатунку (франко-склад) на протязі 2002/2003 МР (складено за даними [11])

У сезоні 2003/04 маркетингового року, коли було отримано самий низький врожай зернових не тільки за роки незалежності, а й за часів Радянського Союзу, в Україну було імпортовано 3,5 млн т зерна. Імпорт зерна забезпечили в основному приватні зернотрейдери. Частина державних постачань в імпорті становила лише 8,2 %. З завезеного зерна приблизно 0,5 млн т було надлишковими і не знайшли покупців. У цей сезон переважно пост-

раждали дрібні зернотрейдери й ті, що нещодавно прийшли на ринок зі сподіваннями легкої прибутковості, бо не забезпечили гарантоване споживання постачаемого зерна і в результаті — не знайшли на нього покупців. Що стосується провідних компаній, то вони ввозили зерно за попередньо укладеними угодами. Адресність поставок забезпечувала їм гарантовані канали збуту.

У складне становище в цьому сезоні потрапила більшість зернопереробних підприємств. З листопада 2003 р. до лютого 2004 р. (рис. 2) попит і ціни на борошно постійно зростали.

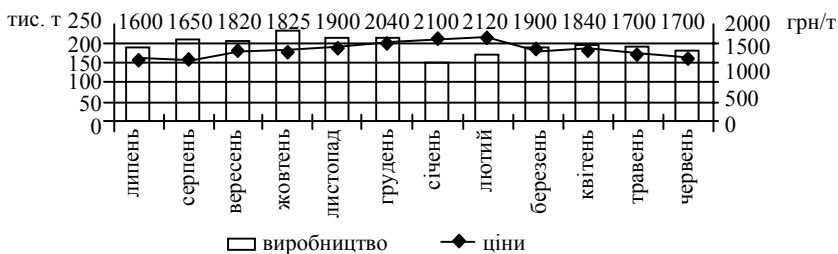


Рис. 2. Обсяги виробництва борошна й середні ціни на борошно вищого гатунку (франко-склад) на протязі 2003/2004 МР (складено за даними [11])

Показники обсягів виробництва борошна у лютому й березні були більшими ніж у попередніх чотирьох сезонах від 5,3 % до 20,7 % (табл. 1).

Таблиця 1

**ОБСЯГИ ВИРОБНИЦТВА БОРОШНА У ЛЮТОМУ ТА БЕРЕЗНІ
ЗА 2000—2004 рр. (розраховано за даними [11])**

Рік	Обсяги виробництва борошна, тис. т		Відхилення, %	
	лютий	березень	до лютого 2004 р.	до березня 2004 р.
2000	178	176	94,7	85,4
2001	149	168	79,3	81,6
2002	175	184	93,1	89,3
2003	167	186	88,8	90,3
2004	188	206	—	—

Але збільшення обсягів виробництва відбувалося під впливом ажіотажного попиту, спричиненого надмірними повідомленнями

про неврожай та можливий голод у засобах масової інформації. Ціни також реагували не на обсяги виробництва борошна, а саме на ажіотажний попит (рис. 2). Розраховувати на стабільність високого попиту й високі ціни на борошно і в подальшому не було підстав. Першим сигналом зниження споживання борошна стало збільшення його перехідних залишків на підприємствах: якщо в середньому вони не перевищували 30 тис. т, то на 1 березня залишки зросли до 52,5 тис. т (рис. 3). До того ж зниження попиту на борошно зазвичай відбувається після пасхальних свят.

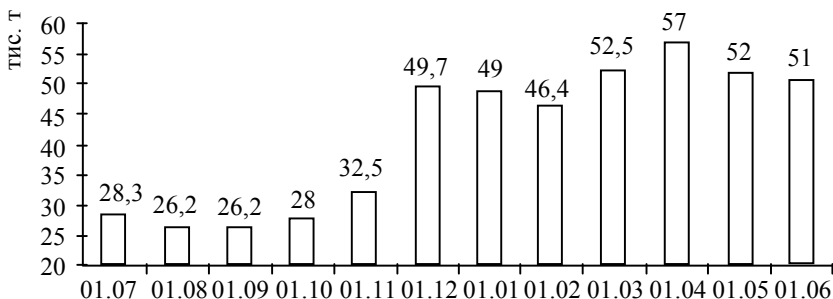


Рис. 3. Обсяги перехідних запасів борошна на 1 число місяця на протязі 2003/2004 маркетингового року (складено за даними [11])

Навесні 2004 р. ціни на борошно почали знижуватися. Більшість борошномелів не слідкували за змінами попиту і залишилися із значними перехідними запасами борошна та зерна за високими цінами.

У врожайному 2004/05 МР через відсутність механізму інтервенційних закупівель для упередження зниження цін на зерно урядом було вжито низку адміністративних заходів. Але на цей час зерновий ринок України вже характеризувався тим, що став частиною світового ринку й відбулася концентрація його суб'єктів. 2004/05 МР був врожайним і в інших країнах-експортерах, що змінило кон'юнктуру світового ринку на користь зниження цін на 15—20 % нижче попереднього року. Як наслідок, за рекомендацією державою ціною зернотрейдери відмовилися від експортування пшениці. Склалася ситуація, коли з одного боку державні оператори не вилучили у достатній кількості надлишки зерна з ринку, а з іншого, всупереч очікуванням, що зернотрейдери будуть змушені купляти зерно за встановленими цінами, ці надлишки не були експортовані у першій половині маркетингового року, як зазвичай у попередніх сезонах. В кінцевому разі висока

пропозиція пшениці на ринку спричинила зниження цін на неї у другій половині 2004/05 МР майже на 25 %.

В останні роки фактично на кон'юнктуру зернового ринку сильний вплив мають зернотрейдери, які виходять з рівня світових цін і диктують умови на внутрішньому ринку. Цей вплив настільки високий, що вони навіть закладають у ціну на зерно свої збитки від невідшкодування ПДВ. Такий висновок підтверджує й той факт, що у сезоні 2006/07 МР очікуваного обвалу цін на продовольче зерно від введення квотування не відбулося.

Розглянуті помилки суб'єктів зернового ринку, з одного боку, демонструють необхідність застосування стадії моніторингу в процесі управління, з іншого — різноманітність впливів зовнішнього середовища, які відрізняються проявом та часом впливу. В одних випадках підприємствами не враховано зміни в сутнісних характеристиках зернового ринку, що відбулися за роки незалежності (перехід від державної монополії до інституалізації ринкових відносин, вихід на світовий ринок зерна, структуризація національного ринку зерна [10, с. 327—329]), в інших — поточну кон'юнктуру ринку зерна.

Відповідно до принципу ієрархічності в системі управління доцільно виділяти стратегічний, поточний та оперативний цикли управління, кожний з яких вирішує проблеми принципово різного рівня та характеру [12, с. 42]. У стратегічному циклі управління — проблеми довгострокового розвитку підприємства, в поточному — виконання стратегічних настанов шляхом узгодження запланованих результатів з можливими поточними витратами ресурсів, в оперативному — раціональне використання ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. З перелічених проблем лише остання не пов'язана із впливом зовнішнього середовища. Отже, можна обґрунтовано вважати, що стадію моніторингу доцільно виокремити в двох циклах управління: стратегічному та поточному.

Оскільки проблеми стратегічного управління перш за все пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства, то реалізація стадії стратегічного моніторингу повинна надавати інформацію про можливі зміни зовнішнього середовища, які можуть призвести до змін ключових факторів успіху підприємства. Аналіз розвитку національного зернового ринку дозволяє стверджувати, що перш за все, до такої інформації слід віднести зміни: у складі конкурентів, їх взаємовідносинах, структурі ринку, еволюційних зрушеннях зернового ринку. Що стосується поточного моніторингу, то на цьому рівні слід проводити нагляд за поточною кон'юнктурою й діями конкурентів, які прямо чи опосередковано свід-

чать про їх наміри, та прогнозувати кон'юнктуру й можливі дії конкурентів на наступний маркетинговий рік.

Отже можна зробити наступні **висновки**:

1. Узагальнюючи доробок науковців стосовно проблеми адаптації підприємств до зовнішнього середовища, можна стверджувати, що запропоновані авторами системи адаптивного управління по сутності відповідають реактивному типу поведінки підприємства і зосереджені на підвищенні його стійкості до зовнішніх умов засобом реагування на зміни, що вже відбулися. Забезпечення стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах потребує зміщення акцентів на превентивний характер приймаємих рішень та урахування так званих слабких сигналів. На нашу думку, це завдання у найбільшій мірі може бути реалізовано на стадії процесу управління — моніторингу.

2. Проведений логігитюдний аналіз діяльності суб'єктів зернового ринку стосовно відповідності їх дій умовам зовнішнього середовища дозволив довести необхідність застосування стадії моніторингу в процесі управління зерновими компаніями та визначити, що низка чинників зовнішнього середовища має різноманітний вплив за проявом та часом. Тому застосування лише стратегічного моніторингу є недостатнім.

3. Розгляд проблем, що вирішуються у системі управління, дозволяє обґрунтовано стверджувати, що стадію моніторингу доцільно виокремити в циклах стратегічного та поточного управління.

4. Об'єктом стадії стратегічного моніторингу повинна бути інформація про можливі зміни зовнішнього середовища, які можуть призвести до змін ключових факторів успіху підприємства. До неї слід віднести: зміни у складі конкурентів, їх взаємовідносинах, структурі ринку, еволюційних зрушеннях зернового ринку. Як об'єкт стадії поточного моніторингу доцільно розглядати кон'юнктуру зернового ринку та дії конкурентів.

5. Розробка технології виконання стратегічного та поточного моніторингу є об'єктом майбутніх досліджень.

Література

1. Chandler A. Strategy and Structure. — Cambridge: MIT Press, Mass., 1962 — 284 p.
2. Frederick W.C., Post J. E., Davis K. Business and society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. — New York: McGraw — Hill, 1992. — 626 p.
3. Виноградський С. Б. Організація системи адаптивного менеджменту фірми: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Донецький нац. університет. — Донецьк, 2001. — 19 с.

4. *Алексеев С. Б.* Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України: Інститут економіки промисловості. — Д., 2003. — 23 с.

5. *Стасюк В. П.* Моделі адаптивного управління підприємством: Монографія. — Донецьк: ДонНУ; ООО «Юго-Восток, Лтд», 2002. — 224 с.

6. *Ансофф Й.* Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

7. Роль моніторингу в активізації превентивних заходів управління підприємством // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 18. — Черкаси: ЧДТУ, 2007. — С. 181—185.

8. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.

9. *Нарайанан В., Фази Л.* Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли // Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — С. 287—321.

10. *Кузнецова І. О.* Розвиток ринку зерна в Україні // Наукові праці ОНАХТ. — Одеса, 2007. — № 30. — С. 326—331.

11. Обзор внебиржевого рынка зерновых за июль 2000 г. — июль 2006 г. // Хранение и переработка зерна. — № 8 (14). — 2000. — № 8 (86). — 2006.

12. *Кузнецова І. О.* Стратегічний, поточний та оперативний підцикли в системі управління // Матеріали І Междунар. науч.-практ. конференції «Наука и технология — 2006». — Белгород: Руснауч-книга, 2006. — С. 41—43.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2008

УДК 658

В. П. Кукоба, канд. екон. наук, доцент, докторант,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА У КОНТЕКСТІ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ. У статті представлено результати досліджень щодо теоретичної основи для діагностування стану організації як діяльності й характеристики на підприємствах. Наведено структуру теорії та методології організаційної діагностики, класифікацію різновидів діагностичних дій на підприємстві. Об-