

## АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ

*Кравченко С.А.*, к.е.н., доцент  
Сумський національний аграрний університет

*Механізм управління та маркетингу актуалізовано як складова адаптації економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов конкуренції. Концептуальні підходи обґрунтовані результатами оцінки професійної активності персоналу у вирішенні проблем маркетингу, маркетингового потенціалу, рівноважного стану, потенціалу виживання сільськогосподарських підприємств в період 2003–2007 рр.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сільськогосподарські підприємства, що адаптуються до умов ринку, досить чутливі до кризових станів економічної системи, трансформаційних потрясінь і хаотичних коливань у виробництві. Інституціональна матриця досконало не відпрацьована, концепція аграрних трансформацій вимагає змін. Дослідник Ю.М. Лопатинський, розкриваючи методологію інституціонального забезпечення процесу аграрної трансформації, помітив: „... для успішного продовження реформ повинна бути сформована нова концепція аграрної трансформації, в основі якої має знаходитися інституціональна складова: формування сприятливого інституціонального середовища та умов розвитку аграрного ринку” [1, с. 53]. Механізм адаптивного управління, гармонізації маркетингових досліджень, оптимізації управлінських рішень і забезпечення конкурентних переваг є однією з основних складових адаптації економічного механізму функціонування й потребує постійного вдосконалення.

**Стан вивчення проблеми.** Вивчаючи проблеми розвитку адаптації економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов ринку, враховували наукові досягнення дослідників А. Алексеевої, А. Голубева, Ю. Губені, Т. Драгі, С. Єрохіна, А. Завгородньої, Н. Каличк, А. Касич, В. Когутенко, В. Копитко, М. Ксенофонтова, С. Наконечного, С. Рамазанова, Д. Соколова й інших. Виявляючи особливості адаптивного підходу в системі управління й маркетингу сільськогосподарських підприємств в умовах ринку, увагу приділяли розробкам С.Б. Виноградського [2, с. 84–88], Т.С. Клебанової, О.Ю. Кононова [3, с. 83–89], К.Г. Макарова, С.А. Коновалової [4, с. 42–47], М.В. Очкаса, В.Л. Петренка, В.Н. Тимохіна [5, с. 2–20], В.И. Денисова [6, с. 3–31], П.Т. Саблука, Ю.С. Коваленка [7, с. 3–22], В.И. Скурихіна, В.А. Забродського, Ю.В. Копейченка [8, с. 15–169], В.П. Стасюка [9, с. 17–189], О.М. Тридіда [10, с. 124–150] й інших. Дослідження систем адаптивного менеджменту й маркетингу в умовах ринкової нестабільності дослідниками співвідноситься з аналізом адаптації організаційно-економічних форм, здатністю системи управління ефективно досягати цілей функціонування; пристосуванням виробничої структури до розмаїтості умов

середовища; погодженістю стратегій, тактик і операцій в управлінні структурою капіталу; формуванням гнучких організаційних механізмів; управлінням змінами; прогнозуванням економічних процесів; стратегією маневрування в розподілі й перерозподілі ресурсів та іншим [11, с. 119–140]. Проте, особливості адаптивного підходу в системі управління й маркетингових досліджень сільськогосподарських підприємств комплексно не розкриті. Механізм адаптації управління й гармонізації маркетингових досліджень має потребу в доскональному науково-методологічному обґрунтуванні.

**Виділення невіршеної раннє частини загальної проблеми.** Встановлення правильно обраної й науково обґрунтованої сутності адаптивного підходу до управління й гармонізації маркетингових досліджень дозволяє повноцінно та вірно не тільки коригувати рівень адаптації економічного механізму функціонування, але й розробляти шляхи вдосконалення механізму адаптації сільськогосподарських підприємств до умов ринкових відносин; стабілізації сільськогосподарського виробництва, соціальної й економічної забезпеченості товаровиробників; оптимізації фінансових, цінових, кредитних і податкових відносин.

**Постановка завдання.** *Мета даної статті* – визначити основні особливості адаптивного підходу в системі управління й маркетингу на прикладі сільськогосподарських підприємств Сумської області. Досягненню мети сприяли *загальнонаукові методи*: методи емпіричних досліджень (вимір, порівняння, спостереження), методи теоретичних досліджень (аналіз і синтез); а також *локальний (специфічний) метод* – метод аналізу ситуацій (розрахунково-конструктивний метод).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** При дотриманні „норм і правил ринкової гри” вагоме значення має обрана підприємством модель адаптивної поведінки у середовищі функціонування, що взаємозалежно з адаптивною реакцією персоналу управління або механізмом стратегічного ціледосягнення. Досить відомими моделями поведінки підприємства у середовищі функціонування є активна, консервативна й змішана моделі. Для окремого сільськогосподарського підприємства (і будь-якої іншої організаційно-правової форми господарювання) вид моделі адаптивного реагування абсолютно індивідуальний (як і розміри ринкової частки, особливості його внутрішнього середовища і ємності ринкової ніші в конкретний просторово-часовий і синтетичний проміжок). З механізмом адаптивного управління співвідноситься активна адаптація, а пасивна з ефектом антиципації. Якщо параметрична адаптація пов'язана з корекцією параметрів, то структурна зі змінами структури моделі. Повноцінно процеси адаптацію-модифікації розкриваються на рівні адаптивного реагування на зовнішні зміни. Коли підприємство зіштовхується в умовах ринку з новим (для своєї діяльності) ефектом нестабільності, персонал складу управління підприємства реалізує процес реактивного адаптивного управління змінами. Якщо при певних соціально-економічних і політичних обставинах ефект ринкових умов і відносин проблематизує подальший рівень виживаності, то підприємство (насамперед через нерозвиненість механізму

адаптації) ризикує втратити свою ємність ринкової ніші в ринковому середовищі (її просто займуть конкуренти). Але якщо керівництво підприємства готове до оперативних відповідних дій на збурювання середовища функціонування, то персонал адміністрації підприємства реалізує процес активного адаптивного управління змінами. Сільськогосподарські підприємства можуть опанувати принципом збереження фінансової стабільності й стабільної рентабельності через механізм активної інноваційної діяльності, тим більше, що стійкі стереотипи ринкового поведіння у вітчизняних товаровиробників відсутні.

Адаптивний підхід в системі управління пов'язаний з розробкою й застосуванням найефективніших стратегій відображення підприємством і його сітковими структурами впливів ринкового середовища. В системі прийняття управлінських рішень по забезпеченню конкурентних переваг і адаптаційного статусу підприємства обрані оптимальні варіанти стратегії адаптивного управління й гармонізації маркетингових досліджень комбінуються в реалізації економічних заходів і рішенні проблем розвитку економічного механізму.

До адаптаційних заходів у системі управління ставляться наступні: забезпечення відкритості розподільних відносин і зближення економічних інтересів працівників і адміністрації підприємства; зниження собівартості сільськогосподарської продукції й цін на механізовані роботи; забезпечення відтворення ОВФ; забезпечення високої маневреності ресурсами; впровадження проблемно-орієнтованих систем підтримки прийняття рішень; аналіз кон'юнктури ресурсних ринків, прибутковості й рентабельності продукції; забезпечення високої гнучкості цілей функціонування підприємства за рахунок реалізації форм пасивної (зміна внутрішнього середовища підприємства в зіставленні з умовами зовнішнього середовища з метою збереження кредитоспроможного стану) і активної (зміна зовнішнього середовища в зіставленні із цілями функціонування й потребами підприємства) адаптації; зниження витрат на перевезення й зберігання продукції; розробка схем своєчасних гарантійних фінансових розрахунків; зниження видатків на технічне обслуговування й ремонт; використання коштів адаптивного моделювання й прогнозування для підвищення ефективності й оперативності рішень, а також впровадження сіткових обчислювальних комплексів, що прискорюють проміжні розрахунки й інші заходи.

Ціль адаптивної системи управління в процесі пошуку шляхів вдосконалення адаптації економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств співвідноситься з оптимізацією цільового функціонала, що переломлює в собі як у призмі форму відображення впливів ринкового середовища. Правила, що регламентують дію елементів системи, утворюють механізм функціонування адаптивної системи управління сільськогосподарських підприємств. Зміна структури системи пов'язана з виявленням складу елементів і їх синтетичних, функціональних, просторових і тимчасових зв'язків. Тому однієї із провідних завдань розробки адаптивної системи управління сільськогосподарського підприємства є синтез структури й

механізму функціонування системи, а також вибір мети управління адаптивною системою.

Необхідність підтримки стабільної рентабельності виробництва обумовила активізацію маркетингової орієнтації в управлінні підприємством. Механізм маркетингового управління цілеспрямований на: необхідність подолання факторів, що гальмують адаптацію економічного механізму; нарощування професіоналізму персоналу управління; ринковий метод розподілу економічних ресурсів; відповідальність і активність фахівців; оптимізацію рівнів управління; підвищення якості продукції, попиту на неї й рівня конкурентоспроможності продукції; залежність функціонування виробничих підрозділів від форм власності на засоби виробництва; задоволення потреб виробників і споживачів.

Найбільша частина маркетингових досліджень проводиться в просторі „маркетинг + логістика”. На мікрорівні вивчається стан задоволення потреб і попиту споживачів з урахуванням оптимізації складових маркетингу, а на мезорівні – гармонізація координування відносин міжгалузевого кооперування. Оптимальний вибір і розробка маркетингових стратегій в інтегративній цілісності із професійним і активним управлінні підприємством дозволяє оцінювати власні ресурси підприємства з потребами ринку. А це є однією з умов адаптивності торговельних відносин.

Одним з напрямків вдосконалення адаптації економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств є розробка методики гармонізації маркетингових досліджень і організаційно-управлінських взаємодій. З огляду на теоретико-методологічні позиції дослідників і власні концептуальні підходи [11, с. 11-431], апробували на прикладі конкретних сільськогосподарських підприємств Сумської області протягом 2003–2007 р. методику діагностики професійної активності персоналу в рішенні проблем маркетингу й маркетингового потенціалу, модифікувавши нормативну шкалу оцінки й кількість індикаторів, рівноважного стану підприємства й потенціалу виживання підприємства в умовах ринкової нестабільності, розробивши нормативну шкалу оцінки й функціональні залежності. Основні результати оцінки професійної активності персоналу в рішенні проблем маркетингу, маркетингового потенціалу, рівноважного стану, потенціалу виживання сільськогосподарських підприємств Сумської області представлені в табл. і доводять наочно прямий спіралевидний зв'язок між рівнем професійної активності персоналу в рішенні проблем маркетингу, маркетингового потенціалу й рівнем виживаності підприємства в середовищі функціонування, розвитку адаптації економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової нестабільності.

**Висновки й перспективи подальших наукових досліджень.** Таким чином, у зв'язку з вищесказаним можна зробити наступні висновки.

1. Особливості адаптивного підходу до управління пов'язані з розробкою й реалізацією найбільш ефективних стратегій відображення діючим підприємством і його сітковими структурами впливів середовища.

2. Особливості маркетингових досліджень пов'язані з рівнем гармонічної участі персоналу управління й гармонізації відносин між виробничою й комерційною діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 1

Основні результати оцінки професійної активності персоналу в рішенні проблем маркетингу, маркетингового потенціалу, рівноважного стану, потенціалу виживання сільськогосподарських підприємств Сумської області (2003-2007 р.)

№	Підприємства	Професійна активність персоналу в рішенні проблем маркетингу					Маркетинговий потенціал		Стан рівноваги	Потенціал виживання
		К 1.1	К 1.2	К 1.3	К 1.4	К 2	К 3.1	К 3.2	F 1	F 2
1	ПСП АФ „Іскра”	0,8307	0,7416	0,6029	0,7213	0,7345	0,7018	0,7642	-0,0006	0,0009
2	ПСП „Червонослоб”	0,2313	0,2802	0,2011	0,2569	0,2227	0,1624	0,1985	0,0489	-0,0037
3	ПСП „В. Вистороп”	0,6142	0,5215	0,4816	0,6538	0,5810	0,5290	0,5922	-0,0032	0,0055
4	ПСП „Посульський”	0,8715	0,6823	0,7005	0,7924	0,7757	0,7952	0,7800	0,0005	-0,0009
5	ПСП „Жовтневе”	0,8804	0,7110	0,6321	0,7803	0,7668	0,7703	0,7793	-0,0001	0,0008
6	ПСП „Весна”	0,6306	0,6594	0,5029	0,6692	0,6971	0,5316	0,6200	-0,0057	0,0035
7	ПСП „АФ Маково”	0,5917	0,6335	0,5104	0,6318	0,5958	0,5709	0,6187	0,0013	-0,0043
8	ТОВ „Степанівське”	0,1864	0,2089	0,1503	0,1736	0,1798	0,1531	0,1639	0,0489	-0,0024
9	ТОВ „Прогрес”	0,1693	0,2317	0,1625	0,1700	0,1546	0,1487	0,1502	-0,0525	0,0033
10	ТОВ „Мрія”	0,1907	0,2134	0,1570	0,1651	0,1808	0,1639	0,1683	-0,0726	0,0042
11	ТОВ „Кіровське”	0,1852	0,2049	0,1418	0,1637	0,1740	0,1505	0,1644	-0,0627	0,0035
12	ТОВ „Вітчизна”	0,6546	0,7021	0,5091	0,6042	0,6198	0,5423	0,6215	-0,0149	0,0012
13	ТОВ „АФ Обрій”	0,7921	0,6075	0,6813	0,7516	0,7209	0,6817	0,7321	-0,0008	0,0003
14	ТОВ „АФ ЛАН”	0,1643	0,1956	0,1500	0,1623	0,1671	0,1426	0,1698	-0,0477	0,0157
15	ТОВ „Агроконтрак”	0,8002	0,7421	0,6015	0,7308	0,7280	0,6913	0,7425	-0,0007	0,0005
16	ТОВ „Гарант”	0,6624	0,6803	0,5729	0,6421	0,6419	0,5526	0,6204	-0,0168	0,0027
17	ТОВ „Дружба”	0,6819	0,6129	0,5103	0,5938	0,6073	0,5431	0,6197	-0,0173	0,0030
18	ТОВ „АФ Шпилі”	0,1563	0,2018	0,1392	0,1605	0,1632	0,1532	0,1633	-0,0464	0,0073
19	ЗАТ „Світанок”	0,4728	0,5032	0,3121	0,4013	0,4253	0,2149	0,2856	0,0121	-0,0022
20	ЗАТ „Вільшана”	0,3916	0,4500	0,2916	0,3842	0,3811	0,2463	0,2906	0,0196	-0,0039
21	ЗАТ „Недригайлів”	0,3725	0,4016	0,3219	0,3659	0,3662	0,2306	0,2785	0,0185	-0,0029
22	ЗАТ „Колос”	0,1644	0,1859	0,1300	0,1603	0,1606	0,1459	0,1544	-0,0457	0,0065
23	ЗАТ „Нива”	0,1539	0,1960	0,1535	0,1591	0,2115	0,1411	0,1516	-0,0657	0,0049
24	СВК „Синівка”	0,8116	0,6594	0,6123	0,7422	0,7205	0,7100	0,7317	0,0001	-0,0002
25	СВК „Бєєво”	0,8203	0,7018	0,6216	0,7735	0,7428	0,7294	0,7509	0,0001	-0,0002
26	СВК „Підставки”	0,1399	0,2003	0,1297	0,1404	0,1501	0,1315	0,1453	0,0571	-0,0092
27	СВК „ім. Шевченко”	0,4217	0,3452	0,3948	0,4518	0,4100	0,2518	0,3016	0,0121	-0,0072
28	СВК „Московське”	0,1536	0,1986	0,1429	0,1630	0,1632	0,1493	0,1562	0,0621	-0,0087
29	СВК „Кочерезький”	0,6955	0,7064	0,5938	0,6426	0,6615	0,2311	0,2905	0,0228	-0,0095
30	СВК „Богагир”	0,6243	0,5508	0,4315	0,5924	0,5614	0,3297	0,4813	0,0476	-0,0070
31	СВК „Правда”	0,1764	0,2135	0,1644	0,1905	0,1856	0,1694	0,1700	0,0567	-0,0010
32	СВК „Прогрес”	0,1657	0,2041	0,1586	0,1639	0,1714	0,1532	0,1687	0,0167	-0,0021
33	СВК „ім. Браташа”	0,5389	0,6027	0,4953	0,5516	0,5467	0,3318	0,4732	0,0145	-0,0019
34	СВК „Зоря”	0,5026	0,5433	0,4016	0,5043	0,4910	0,3401	0,4564	0,0143	-0,0021
35	СВК „АФ 1 Травня”	0,8921	0,7312	0,6229	0,7842	0,7737	0,7859	0,7918	-0,0007	0,0005
36	СВК „Миколаївське”	0,6021	0,4035	0,5030	0,6359	0,5527	0,5113	0,5601	-0,0145	0,0052
37	СВК „Шанс”	0,4734	0,5108	0,4321	0,4485	0,4651	0,2204	0,3003	-0,0357	0,0049

Інформаційне джерело – власні дослідження

*Умовні позначки:* К1.1 – коефіцієнт гармонічної інтелектуально-професійної активності персоналу в рішенні завдань маркетингу; К1.2 – коефіцієнт гармонічної соціально-особистісної активності персоналу в рішенні завдань маркетингу; К1.3 – коефіцієнт гармонічної поведінкової активності персоналу в рішенні завдань маркетингу; К1.4 – коефіцієнт гармонічної функціональної активності персоналу в рішенні завдань маркетингу; К2 – загальний коефіцієнт професійної активності персоналу в рішенні завдань маркетингу; К3.1 – коефіцієнт гармонічної привабливості підприємства; К3.2 –

коефіцієнт гармонізації потенціалу конкурентоспроможності підприємства; F1 – функція рівноважного стану підприємства (на прикладі виробництва зерна); F2 – функція потенціалу виживання підприємства (на прикладі виробництва зерна).

*Розшифровка даних:* Нормативна шкала для оцінки професійної активності персоналу й маркетингового потенціалу: 0–0,17 – низький рівень; 0,18–0,32 – рівень нижче середнього; 0,33–0,50 – середній рівень; 0,51–0,62 – рівень вище за середнє; 0,63–0,82 – високий рівень; 0,83–1 – дуже високий рівень. Нормативна шкала для оцінки рівноважного стану підприємства й потенціалу виживання підприємства в умовах ринкової нестабільності:  $x_j > 0$ ;  $x_j < 0$  – низький рівень;  $x_j \approx 0$  – середній рівень;  $x_j = 0$  – високий рівень.

3. Апробація оцінки професійної активності персоналу в рішенні проблем маркетингу, маркетингового потенціалу, рівноважного стану й потенціалу виживання на прикладі конкретних підприємств дала можливість модифікувати методику й враховувати результати оцінки в діагностиці процесів адаптації економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямку пов'язані з побудовою комплексної системи діагностики механізмів адаптивного менеджменту, гармонізації маркетингових досліджень, нарощування капіталізації, забезпечення конкурентних переваг і адаптаційного статусу сільськогосподарського підприємства.

### Література:

1. Лопатинський Ю.М. Трансформація аграрного сектора: інституціональні засади. – Чернівці: Рута, 2006. – 344 с.
2. Виноградский С.Б. Оперативное управление реализацией стратегий в адаптивном менеджменте / Новое в экономической кибернетике: модели и методы финансового менеджмента. – Донецк: ДонГУ, 2000. – № 3. – С. 84–88.
3. Клебанова Т.С., Кононов О.Ю. Адаптивная модель управления структурой капитала ПЭС // Економічна кібернетика. – 2003. – № 3–4. – С. 83–89.
4. Макаров К.Г., Коновалова С.А. Концепция адаптивного управления в экономических системах // Економічна кібернетика. – 2001. – № 1–2. – С. 42–47.
5. Очкас М.В., Петренко В.Л., Тимохин В.Н. Адаптация маркетинговой деятельности предприятия. – Донецк: ИЭП НАНУ, 1998. – 21 с.
6. Петренко В.Л., Денисов В.И. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами. – Донецк: ИЭП НАНУ, 1997. – 32 с.
7. Саблук П.Т., Коваленко Ю.С. Обґрунтування та проект концепції адаптації управління аграрним підприємством до ринкових умов. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 22 с.
8. Скурихин В.И., Забродский В.А., Копейченко Ю.В. Проектирование систем адаптивного управления производством. – Харьков: Вища школа, 1984. – 172 с.
9. Стасюк В.П. Модели адаптивного управления предприятием. – Донецк: Юго–Восток, 2003. – С. 17–189.
10. Тридід О.М. Функціонально-ресурсний адаптивний підхід до формування і реалізації стратегії підприємства / Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. – Х.: ХДЕУ, 2002. – С. 124–150.
11. Кравченко С.А. Адаптация сельскохозяйственных предприятий к условиям рынка. Моногр. – К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – 449 с.