

ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО ВИКЛИКІВ СЕРЕДОВИЩА

THE PROCESS OF ADAPTATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE TO THE CHALLENGES OF THE ENVIRONMENT

УДК 338.43:005.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infastruct56-16>

Христенко О.В.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Khrystenko Olena

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

Метою статті є дослідження особливостей процесу адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища. Сучасний підхід до управління сільськогосподарським підприємством базується на всебічній оцінці стану зовнішнього середовища та адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища. Розглянуто основні наукові підходи до визначення поняття «адаптація підприємства». Сучасні сільськогосподарські підприємства повинні здійснювати неперервний процес адаптації системи управління до викликів середовища, що зумовлено високим рівнем невизначеності та турбулентності. Охарактеризовано основні етапи процесу адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища.

Ключові слова: адаптація, процес, середовище, система управління, сільськогосподарське підприємство.

Целью статьи является исследование особенностей процесса адаптации системы управления сельскохозяйственным предприятием к вызовам среды. Современный подход к управлению сельскохозяйственным предприятием базируется на всесторонней оценке состояния внешней среды и адаптации системы управления сельскохозяйственным предприятием к вызовам среды. Рассмотрены основные научные подходы к определению понятия «адаптация предприятия». Современные сельскохозяйственные предприятия должны осуществлять непрерывный процесс адаптации системы управления к вызовам среды, что обусловлено высоким уровнем неопределенности и турбулентности. Охарактеризованы основные этапы процесса адаптации системы управления сельскохозяйственным предприятием к вызовам среды.

Ключевые слова: адаптация, процесс, среда, система управления, сельскохозяйственное предприятие.

The purpose of the article is to study the features of the process of adaptation of the management system of an agricultural enterprise to the challenges of the environment. One of the most developed sectors of the Ukrainian economy is agriculture. This is one of those sectors of the national economy that continues to develop and increase the volume of its activities despite several crises in the external environment. Modern agricultural enterprises are open systems that constantly interact with environmental factors. At the same time, today the state of the environment is not favorable enough and is characterized by high dynamism and the presence of crisis phenomena. It is established that without proper management, any company cannot ensure long-term development and guarantee stable profits. Traditionally, enterprise management is seen as a system and consists of some interconnected elements, both internal and external. The modern approach to the management of an agricultural enterprise is based on a comprehensive assessment of the state of the external environment and the adaptation of the management system of the agricultural enterprise to the challenges of the environment. It can guarantee the enterprises of this industry stable operation. The main scientific approaches to the definition of "enterprise adaptation" are considered. From our point of view, the adaptation of the enterprise is a process that involves making changes in the internal environment following changes in the external environment. Modern agricultural enterprises have to carry out a continuous process of adaptation of the management system to the challenges of the environment, due to the high level of uncertainty and turbulence. The main stages of the process of adaptation of the management system of an agricultural enterprise to the challenges of the environment are described such as: analysis of the external and internal environment, identification of existing opportunities and threats in the external environment, assessment of changes in the enterprise external environment, development of the enterprise adaptation strategy, implementation of adaptation strategy (changes in enterprise activities), adjustment of adaptation strategy environment, evaluation of the results of adaptation strategy implementation.

Key words: adaptation, process, environment, management system, agricultural enterprise.

Постановка проблеми. Поступовий перехід України до ринкових умов господарювання викликає необхідність постійного вдосконалення системи управління суб'єктами господарювання. Теперішня економічна ситуація в країні характеризується надмірним зростанням кількості збиткових та збанкрутілих підприємств, що є ознакою недосконалості та неефективності системи управління підприємствами. Інтуїтивність керівництва не надає можливості ефективно вирішувати проблеми, що виникають.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища розглядали у своїх працях: С.О. Ареф'єв [1], Т.І. Балановська [2], О.П. Гоголя [2], В.П. Горьовий [3], Д. Кіпа [4], О.М. Косіюк [7], Н.В. Лепетюха [5],

Н.Ю. Мариненко [6], Т.В. Назарчук [7], В.В. Россоха [8], І.І. Стец [9], О. Тімінський [10], А.В. Троян [2] та ін. Водночас з ускладненням зовнішнього середовища, процесів глобалізації та з поширенням пандемії COVID-19 вибрана тема для дослідження набуває особливої актуальності.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз особливостей процесу адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потреба в адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища зумовлена насамперед специфікою його роботи. Оскільки ведення сільського господарства є досить залежним від стану зовнішнього середовища,

зокрема курсу національної валюти, державної політики у сфері регулювання сільського господарства, доступу до трансферу технологій, погодно-кліматичних умов тощо, усе це вимагає від сільськогосподарських підприємств постійного моніторингу середовища їх функціонування, а також адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища [8].

Для більш кращого розуміння даного процесу необхідно розглянути основні наукові підходи до визначення поняття «адаптація підприємства» (табл. 1).

Уперше зміст поняття «адаптація» було обґрунтовано в роботі Ч. Дарвіна «Походження видів шляхом природного відбору». Адаптація – це пристосування в процесі еволюції будови, функцій, поведінки організмів до певних умов існування. Із часом дане поняття набуло широкого вжитку не лише в біології, а й у інших галузях (економіка, технічні науки тощо).

Адаптація – це процес пристосування економічних систем до змін у середовищі їх функціонування. Будь-яка діяльність підприємства здійснюється з метою продовження його існування в часі та підвищення ефективності його функціонування. Тому підприємства повинні змінюватися самі або, відповідно, впливати на оточення з метою його пристосування до своїх потреб.

На нашу думку, сутність поняття «адаптація» слід розширити з урахуванням особливостей підприємства та середовища, в якому воно функціонує. Так, у складних умовах функціонування підприємства повинні адаптуватися до тих умов, що створюються чинниками зовнішнього середовища, а внутрішні чинники повинні визначити як саму можливість адаптації підприємства і його системи управління, так і ефективність процесу адаптації. Внутрішні чинники повинні найбільшою мірою протистояти складним зовнішнім впливам, перевищувати їх і тим самим підвищувати адаптаційну стійкість підприємства.

Можемо констатувати, що під адаптацією підприємства більшість учених розуміє певний процес, який передбачає внесення змін у внутрішнє середовище відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Важливою умовою ефективною адаптації підприємства є проведення систематичної діагностики стану зовнішнього середовища. Результати такої діагностики дають змогу підприємствам своєчасно реагувати на ці зміни та відповідним чином змінювати й внутрішнє середовище [9].

Процес адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища відбувається постійно. Це може здійснюватися як через свідомі дії вищого менеджменту підприємства, так і хаотично. Ринкова ситуація постійно змінюється, прийняття будь-яких рішень у системі управління виходить зі змін у зовнішньому середовищі. Загалом усі дії підприємства, які адаптуються, можна поділити на активні та пасивні (рис. 1).

Сільськогосподарські підприємства, щоб забезпечити ефективну господарську діяльність, досягнення поставлених цілей, повинні здійснювати активні дії у процесі адаптації до викликів середовища. Це дасть змогу своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та пристосовуватися до них. За визначенням В.Б. Базилюка «активна адаптація передбачає використання сильних боків підприємства та формування переваг відповідно до можливостей, що є у зовнішньому середовищі. Активна адаптація підприємства включає використання інноваційних технологій у різних функціональних сферах його діяльності. Основними складниками адаптації управління функціонуванням підприємств є:

- управління ресурсними потоками;
- управління виробничим потенціалом;
- адаптація управлінських рішень до забезпечення конкурентних переваг;
- розвиток міжнародного товарного обміну;

Таблиця 1

Основні наукові підходи до визначення поняття «адаптація підприємства»

Автор, джерело	Адаптація підприємства – це
С.О. Ареф'єв [1]	процес розроблення і реалізації дій, спрямованих на зміни внутрішнього середовища підприємства згідно з вимогами зовнішнього середовища.
Т.І. Балановська, О.П. Гогуля, А.В. Троян [2]	процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і всередині нього.
В.П. Горьовий [3]	внесення значного числа змін у діяльність підприємства; кількість, характер, масштаб змін і ресурси, необхідні для підтримки цих змін за значної інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути дуже різноманітними.
Д. Кіпа [4]	процес пристосування підприємства та його діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективного використання його виробничого потенціалу.
Н.В. Лепетюха [5]	внесення зміни у структуру управління з огляду на зміни у зовнішньому середовищі.
Н.Ю. Мариненко [6]	здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства відповідно до вимог зовнішнього середовища.
Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк [7]	процес пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що базується на постійному моніторингу змін ринкової ситуації.

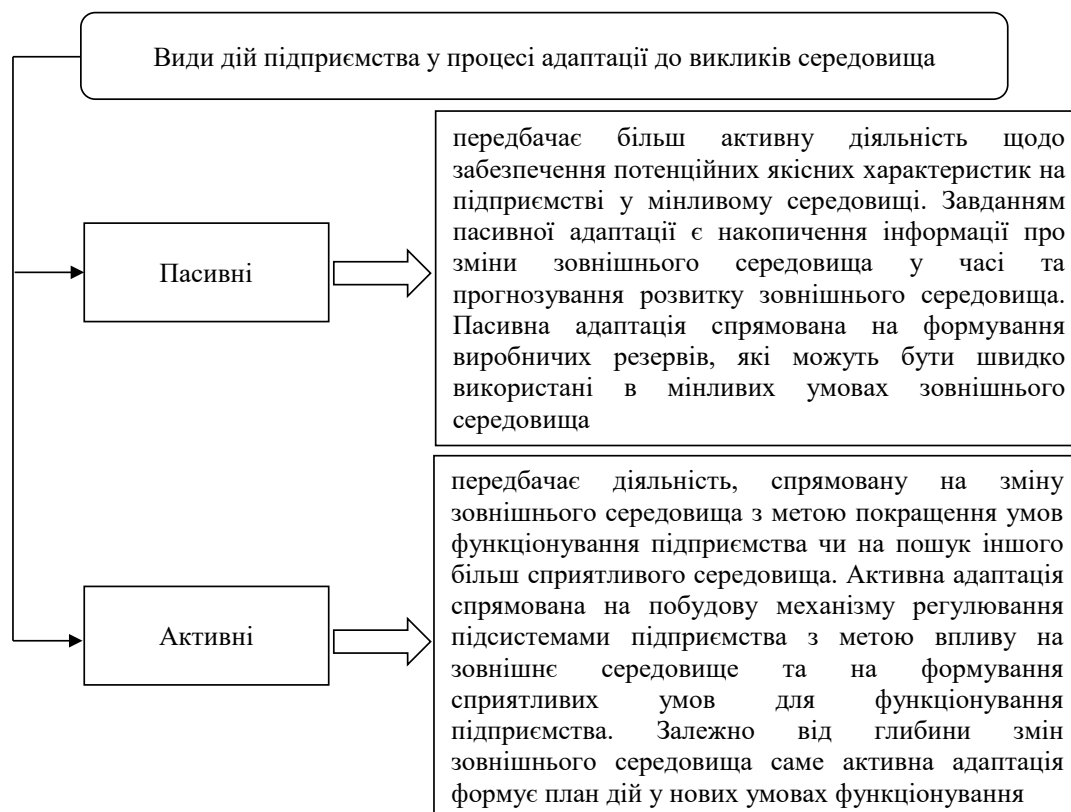


Рис. 1. Види дій підприємства у процесі адаптації системи управління до викликів середовища [10]

- реалізація та регулювання зовнішньоекономічних відносин підприємств;
- адаптивна система управління підприємством [6].

У питанні адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища виділяють соціальну, науково-технічну та адміністративну адаптацію. Соціальна адаптація системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища передбачає здатність пристосовуватися до зміни зовнішнього середовища під час прийняття управлінських рішень.

Науково-технічна адаптація передбачає урахування останніх тенденцій науково-технічного прогресу у сфері інноваційної діяльності, появи нових технологій, методів управління тощо. У сучасних умовах саме науково-технічна адаптація має досить велике значення для успішного розвитку сільськогосподарських підприємств. Оскільки сільськогосподарські підприємства потребують постійного оновлення основних засобів, використання новітніх аграрних технологій дає змогу зменшувати матеріальні витрати, підвищувати врожайність зернових культур тощо.

Третім різновидом адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища є адміністративна. Адміністративна адаптація – «відповідність організаційних форм

та методів управління потребам процесу і системі управління, що характеризується стилем управління, автономністю підрозділів, ступенем делегування відповідальності» [4].

При цьому стратегічними завданнями адаптації є [3]:

- забезпечення стійких конкурентних переваг;
- зміна або утримання ринкової частки;
- забезпечення гармонії взаємопорозуміння між підприємством і суспільством;
- забезпечення фінансової привабливості сільськогосподарського підприємства;
- підтримка високого чи запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення потреб клієнтів.

Виклики середовища спричиняють швидке реагування на зміни, пристосування пропозиції виробника до попиту споживача. Технологічне обмеження аграрного сектору економіки щодо зміни асортименту продукції в короткостроковому періоді зумовлює пошук шляхів адаптації підприємств до зовнішнього середовища, дослідження нових ринків з ідентичними потребами, визначення резервів, оптимізацію ресурсів виробництва й організаційної структури підприємства, збалансування поточних вигід і довгострокових перспектив, реалізацію ланцюга «гіпотеза – переконання – стратегія – тактика» з орієнтацією на ринкову ситуацію [7].

Сучасні сільськогосподарські підприємства повинні здійснювати неперервний процес адаптації системи управління до викликів середовища, що зумовлено високим рівнем невизначеності та турбулентності. Загалом процес адаптації системи управління до викликів середовища можна представити як виконання послідовних етапів, наведених на рис. 2.

Основою забезпечення ефективного процесу адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища є інформаційне забезпечення. Воно дає змогу підприємствам мати необхідну інформацію про стан зовнішнього середовища, існування у ньому загроз та пристосування до них.

Для поліпшення інформаційного забезпечення сьогодні вітчизняні сільськогосподарські підприємства використовують різний комплекс інформаційних технологій. Вони дають змогу автоматизувати процес збору, аналізу та обробки інформації. Існує велика кількість спеціалізованого програмного забезпечення, яке сучасні сільськогосподарські підприємства можуть використовувати у своїй діяльності [8].

Суть управління адаптаційними процесами полягає у цілеспрямованих змінах параметрів і структури об'єкта шляхом вибору алгоритму адаптації, який реалізується в розрізі ієрархічних рівнів управління об'єкта, що адаптується.

Реалізацію механізму адаптації на підприємстві доцільно здійснювати у логічній послідовності із застосуванням організаційно-методичного забезпечення, яке, з одного боку, має містити систему зв'язків між суб'єктами процесу адаптації для оперативного корегування їхніх дій із використанням уведених елементів для забезпечення адаптивного керування на всіх рівнях управління удосконаленою організаційною структурою підприємства, а з іншого – методичне забезпечення (організація моніторингу зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього стану підприємства і т. ін.), інструкції, регламенти, положення тощо.

Управління процесами адаптації сільськогосподарського підприємства передбачає три складники [5]:

- діагностика та аналіз внутрішнього середовища;
- моніторинг та аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз та п'ять сил М. Портера);
- застосування методу підбору найкращих сценаріїв із використанням SWOT-аналізу.

Наприкінці здійснюється розроблення заходів адаптації підприємства до викликів середовища.

Діагностика та аналіз внутрішнього середовища (перший складник) передбачають застосування основних функцій менеджменту та завдяки їх використанню забезпечення ефективної організації діяльності підприємства на основі всебічного

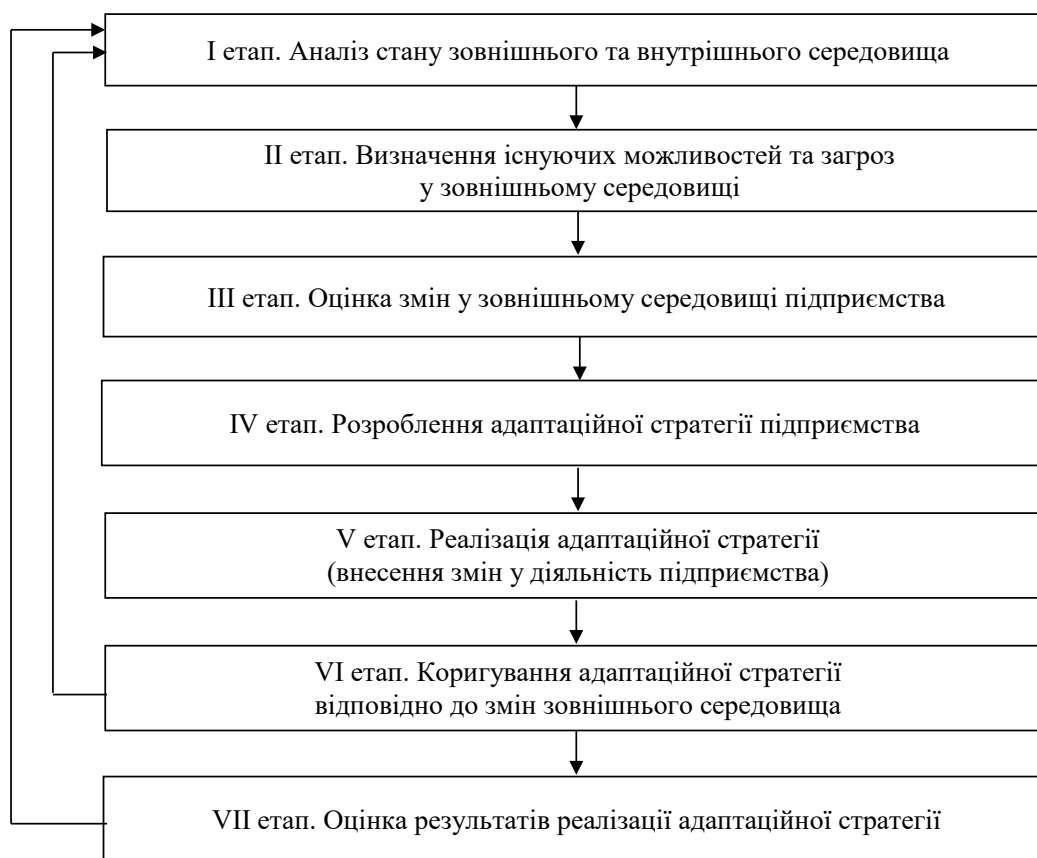


Рис. 2. Процес адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища [2; 6; 10]

та максимально можливого використання його потенціалу і складається з восьми етапів [2; 6; 10]:

- організаційно-підготовчий – починається з формування робочої групи з провідних фахівців підприємства та залучених експертів;
- підбір методичного забезпечення, на якому необхідно правильно зіставити плановий кінцевий результат і застосувати ефективні методики діагностики;
- збір інформації та її обробка, а також вивчення регламентів, інструкцій, положень, норм, стандартів, досвіду та ін.;
- моделювання на базі корпоративної інформаційної системи;
- діагностичне обстеження й виявлення проблемних ситуацій та їх симптомів;
- верифікація результатів;
- розроблення рекомендацій;
- підготовка звіту.

Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу стану зовнішнього середовища підприємства (другий складник) доцільно використовувати кращі можливості PEST-аналізу, який зарекомендував себе як дієвий та ефективний інструмент для аналізу тенденцій впливу макросередовища на функціонування підприємств та модель «5 сил» М. Портера для мікросередовища.

Третій складник передбачає використання SWOT-аналізу, розроблення та застосування матриці, яка надає можливість вибрати найкращий сценарій розвитку методом накладання та вибору найкращих сценаріїв.

Сьогодні підприємство функціонує в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, тому для вирішення поточних власних проблем має застосовувати власні набори відповідних заходів. Оперативне реагування на тенденції змін у конкурентному середовищі та ефективне стратегічне маневрування підприємства забезпечуються впровадженням системи раннього виявлення конкретного сценарію на основі застосування визначених показників.

Слід відзначити, що адаптація системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища потребує розуміння його керівництвом поточної ситуації на ринку й максимального врахування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, що повинно ґрунтуватися на достовірній інформації.

Важливим є розмежування процесу адаптації з іншими процесами, які забезпечують діяльність підприємства. Основні завдання для фахівців, відповідальних за адаптацію, – вироблення і реалізація стратегічних завдань на основі результатів моніторингу зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього стану підприємства, аналіз тенденцій змін та кон'юнктури ринку в коротко- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, забезпечити успіх сільськогосподарського підприємства в сьогоденних турбулентних умовах можливо лише за умови постійної

адаптації до викликів зовнішнього середовища. Це зумовлено постійними змінами в зовнішньому середовищі, на які підприємство не має змоги впливати, а може лише до них пристосовуватися. Процес адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища включає сім послідовних етапів, а саме: аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення існуючих можливостей та загроз у зовнішньому середовищі підприємства, розроблення адаптаційної стратегії підприємства, реалізація адаптаційної стратегії (внесення змін у діяльність підприємства), коригування адаптаційної стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, оцінка результатів реалізації адаптаційної стратегії. Послідовне виконання наведених етапів дає змогу підприємствам безперервно адаптовуватися до змін у зовнішньому середовищі та успішно протистояти загрозам.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних підприємств здійснення активних дій, спрямованих на пошук шляхів адаптації до динамічного та нестійкого конкурентного середовища. Будь-яке підприємство є, насамперед, складною економічною системою, його діяльність підпорядковується певним законам та закономірностям виникнення, функціонування та розвитку систем. Як будь-яка система, підприємство не може існувати без обміну із зовнішнім середовищем, тому лише їх взаємодія забезпечує збереженість та розвиток самої системи. Водночас підприємства, які працюють без відповідної адаптації своєї системи управління до вимог ринку, не витримують жорстких умов конкуренції та можуть узагалі припинити свою діяльність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єв С.О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 6(129). С. 85–94.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Компрінт, 2017. 465 с.
3. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
4. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329.
5. Лепетюха Н.В. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 413–417.
6. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності)». Тернопіль, 2017. 403 с.

7. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

8. Россоха В.В. Адаптація управління до умов невизначеності. *Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи»*, м. Харків, 08–10.04.2015. Харків : ХНТУСГ, 2015. С. 7–11.

9. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.

10. Тимінський О. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. Вип. 27. С. 122–131.

REFERENCES:

1. Arefiev S.O. (2018) Kontseptualnyy pidkhid do formuvannya adaptivnoho upravlinnya na pidpryyemstvi [Conceptual approach to the formation of adaptive management in the enterprise]. *Visnyk KNUTD. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 6(129), pp. 85–94.

2. Balanovskaya T.I., Gogulya O.P., Troyan A.V. (2017) Menedzhment [Management]. Kyiv: CP «Comprint». (in Ukrainian)

3. Goryovy V.P. (2014) Menedzhment fermerskykh gospodarstv [Farm management]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

4. Kipa D. (2014) Vyznachennya vplyvu zovnishnoho seredovyshcha na formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva [Determining the influence of the external environment on the formation of competitive strategy of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 9, pp. 322–329.

5. Lepetyukha N.V. (2016) Otsinka vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyshcha na diyalnist pidpryyemstva kharchovoyi promyslovosti [Assessment of the impact of environmental factors on the activities of the food industry]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 14, pp. 413–417.

6. Marinenko N.Yu. (2017) Upravlinnya adaptivnym rozvytkom vyrobnycho-hospodarskykh struktur [Management of adaptive development of production and economic structures] (PhD Thesis), Ternopil.

7. Nazarchuk T.V., Kosiyuk O.M. (2015) Menedzhment orhanizatsiy [Management of organizations]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)

8. Rossokha V.V. (2015) Adaptatsiya upravlinnya do umov nevyznachenosti [Adaptation of management to conditions of uncertainty]. Kharkiv: KhNTUSG, pp. 7–11. (in Ukrainian)

9. Stets I.I. (2017) Adaptivne upravlinnya pidpryyemstvom [Adaptive enterprise management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 18, pp. 300–305.

10. Timinsky O. (2016) Tekhnolohiyi adaptivnoho upravlinnya yak mekhanizm zabezpechennya efektyvnosti orhanizatsiyno-upravlinskykh system [Technologies of adaptive management as a mechanism for ensuring the effectiveness of organizational and management systems]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 27, pp. 122–131.