

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Севрюкова С.М., аспірант; Сакун К.В., аспірант
Херсонський державний аграрний університет*

На підставі проведеного дослідження логічних складових механізму адаптації підприємств автором розроблено адаптаційний механізм управління аграрними підприємствами галузі садівництва, що відрізняється від формування традиційних систем.

Based on the research of the mechanism of adaptation logic components business author developed adaptive mechanisms of agricultural enterprises horticulture, characterized by the formation of traditional systems.

Постановка проблеми. В умовах економічної рецесії, що характеризується обмеженою фінансовою здатністю, дефіцитом ресурсного забезпечення, зниженою ефективністю державних програм допомоги нарізним каменем підтримки й розвитку аграрного підприємництва є не лише об'єктивна необхідність процесу адаптації, а й розробка ефективного механізму його забезпечення. Необхідність нових адаптивних механізмів управління аграрними підприємствами також обумовлюється й позитивними динамічними процесами в економіці. Упорядкування інтеграційних ініціатив між аграрними підприємствами відкривають нові перспективи підвищення конкурентоспроможності, а також визначають проблемні аспекти їхньої адаптації до нових умов діяльності, зокрема в управлінській площині.

Зазначимо, що посткризове відновлення й функціонування аграрних підприємств галузі садівництва в ринковій економіці із нестабільним, невизначеним зовнішнім та внутрішнім середовищем на тлі деформованої конкурентної боротьби можливе тільки за рахунок застосування адаптивних механізмів управління, які відповідають сучасним ринковим вимогам. [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом приділяється підвищена увага щодо наукових і практичних положень в сфері розробки адаптивних механізмів управління. Зокрема, вагомий внесок вирішенню низки питань щодо означеної проблематики здійснили М. М. Деркач, Л.І. Донець, А.О.Ждаміров, В.О.Животенко, Л.Л.Калініченко, П.Т.Саблук. Але все ж таки аналіз останніх досліджень наукових праць свідчить про те, що адаптивний механізм управління недостатньо розглядається в площині функціонування окремих видів діяльності суб'єктів господарювання.

Постановка завдання. Незважаючи на сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, в Україні продовжують зменшуватися обсяги валового виробництва продукції підприємств галузі садівництва, що обумовлено зниженням їх адаптивної здатності та ефективності управління. Тому необхідно здійснити комплекс заходів щодо активізації дій організаційно-економічних і технологічних чинників, адаптивних механізмів управління спрямованих на стабілізацію та економічне зростання підприємств галузі садівництва, а особливості самої галузі зумовлюють необхідність адаптації наявних і створення нових механізмів їхнього стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розкриваючи прикладні аспекти адаптивного механізму управління варто звернути увагу на механізм реалізації самого процесу адаптації, адже останній становить епіцентр управлінської моделі суб'єкта підприємництва та визначає інноваційні вектори господарської діяльності в результаті реакції на деструктивні коливання соціально-економічних параметрів. [5].

Як об'єктивний економічний процес, адаптація має свою структурну логіку. Метою адаптації є забезпечення виживання та ефективного функціонування підприємства в умовах зовнішнього мінливого середовища, досягнення стратегічної стійкості господарюючого суб'єкта. Відповідно, основними завданнями є: по-перше, забезпечення реакції підприємства на дію зовнішніх чинників, по-друге, скорочення часу стратегічної реакції. [1].

Обмежена здатність аграрних підприємств оперативно реагувати та управляти змінами може стати причиною кризи підприємства, спричиненої невідповідністю внутрішнього середовища системи зовнішнім вимогам. Тому в сучасній практиці менеджменту адаптація суб'єкта господарювання до змінного зовнішнього середовища і пов'язаними з ним впливами окремих факторів середовища може бути параметричною і структурною. Параметрична адаптація припускає зміну параметрів внутрішніх систем підприємства, таких як освоєння виробництва нової продукції чи нової технології, зміна ринків збуту чи цінової політики підприємства.

Структурна адаптація передбачає зміну самої структури внутрішньої системи підприємства, появу нових внутрішніх систем, реорганізацію чи ліквідацію існуючих [2].

Залежно від ролі і значення адаптаційних елементів, а також готовності підприємства до реалізації адаптивної реакції можна виділити такі адаптивні інструменти:

1. Модернізація – це системний та цілеспрямований процес удосконалення, оновлення, інноваційних перетворень існуючих об'єктів виробництва, створення нових структурних одиниць в складі підприємства з метою забезпечення посилення конкурентних переваг в умовах турбулентного економічного середовища.

2. Реструктуризація – це комплекс заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, інструмент виявлення резервів, використання яких дозволяє підвищити ефективність діяльності організації.

3. Реінжиніринг полягає в радикальній перебудові бізнес-процесів підприємства, що носить стрімкий характер, забезпечує якісне покращення організаційно-економічного механізму з метою підвищення його конкурентоспроможності за умови застосування адаптивних можливостей.[3].

Отже, вищепроведене дослідження логічних складових механізму адаптації підприємств дало змогу сформулювати певні міркування щодо розробки адаптивного механізму управління аграрними підприємствами галузі садівництва. Пропонуємо визначити механізм адаптивного управління в такому формулюванні: «це цілісний комплекс управлінських впливів на об'єкти управління, що забезпечується ефективністю організаційно-управлінського

апарату й створенням ситуаційного моніторингового центру для координації управління ресурсами і факторами впливу на конкурентоспроможність аграрного підприємства з використанням інноваційних інструментів менеджменту».

Перш за все, необхідно визначити групи факторів, які обумовлюють появу адаптивної реакції підприємств під впливом зовнішнього середовища та дають змогу обґрунтувати необхідність застосування адаптивного механізму в управлінській площині (рис.1).

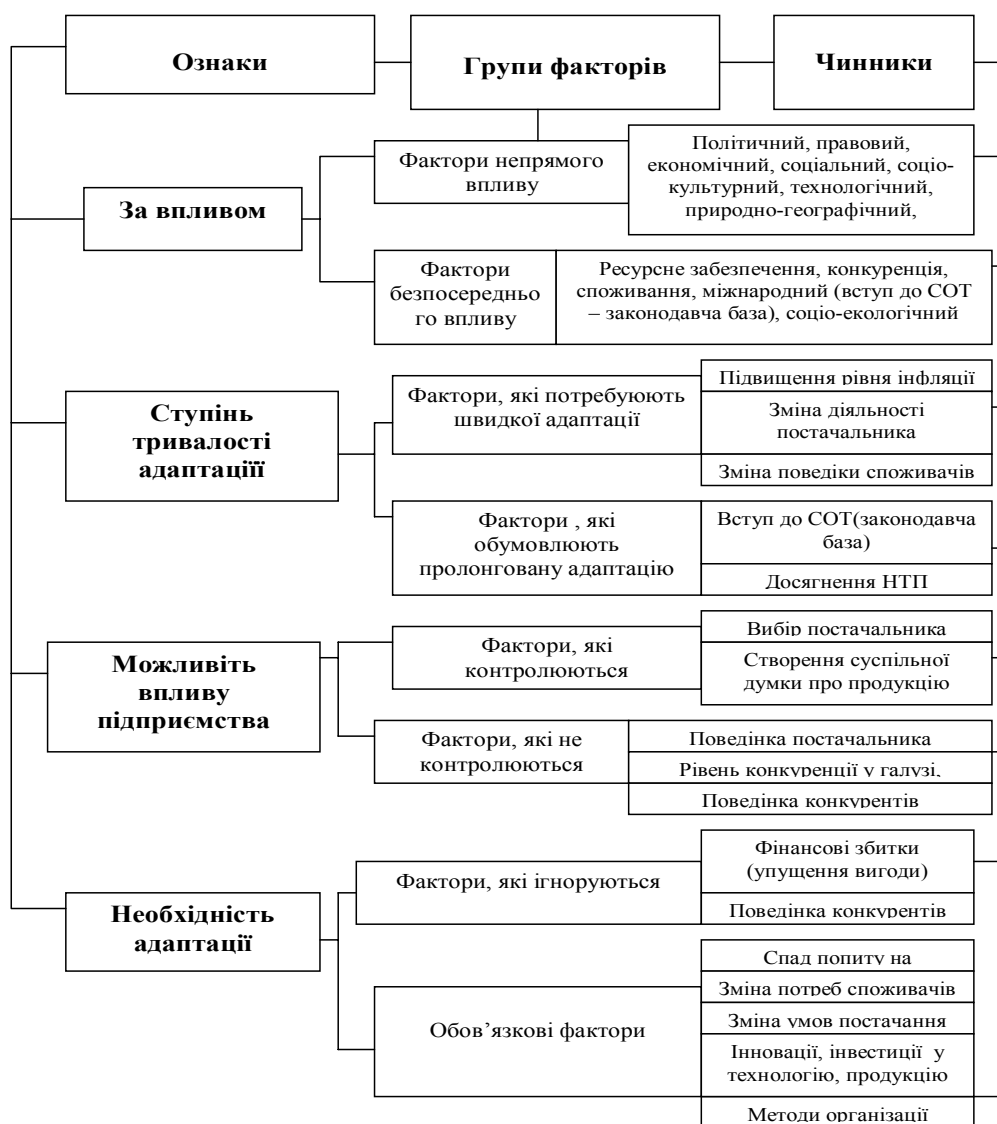


Рис. 1. Фактори впливу зовнішнього середовища, що обумовлюють необхідність застосування адаптивного управління

Зазначені фактори і їх похідні чинники мають стратегічний характер для аграрних підприємства, оскільки визначають їх адаптивну поведінку й стратегію економічного розвитку. На наш погляд, адаптивний механізм управління має бути націлений на усунення інконсистенції у взаємодії підприємства та факторів подразнення, що допоможе реалізувати суб'єкту підприємства свої сильні сторони та виявити конкурентні переваги. Форму-

вання механізму реалізації адаптивного управління забезпечує виконання операційної стратегії підприємства з використанням певного виду адаптації.

Таким чином, конвергенція адаптивного механізму й стратегії розвитку аграрного підприємства очевидна, тому їх дослідження з позицій адаптивного управління з урахуванням ресурсного підходу та інституційної економіки дозволило більш ґрунтовно окреслити дефініційні контури й економічний зміст поняття «стратегія аграрного підприємства», сутність якого полягає в тому, що це напрямок розвитку аграрного підприємства в довгостроковому періоді, а його конкурентна перевага відображається через специфічність ресурсів і управлінських компетенцій, заснованих на принципах раціональності.

В цьому контексті реалізація управління полягає в обґрунтуванні реакції менеджерів на зміни стану аграрного підприємства та корекції його операційної стратегії, відповідно до якої здійснюється вибір механізму як синергія двох складових стратегії та виду адаптації. Відповідно до наших міркувань можна сформулювати такі види адаптивних механізмів в загальній системі управління:

1. Механізм «Латентність»: реакція внутрішнього стану підприємства веде до повного або часткового скорочення діяльності, тому доцільно в цей період вибрати стратегію афективної раціональності, для якої характерна оптимізація всіх ресурсів, що вимагає структурної адаптації.

2. Механізм «Конформізм»: зміна внутрішнього стану підприємства є наслідком трансформації конкурентного середовища, застосовна стратегія обмеженої раціональності, характеризується визначенням вигод від зміни внутрішнього середовища, що досягається параметричної адаптацією.

3. Механізм «Регуляція»: підтримка аграрного підприємства в стабільному стані при зміні зовнішніх факторів, застосовна стратегія традиційної раціональності, спрямована на об'єктну адаптацію.

4. Механізм «Компенсація»: заміщення одних функцій іншими при збереженні загального рівня функціонування системи. Стратегія раціональності, що вимагає адаптації цілей. [4].

Наступним кроком у розробці адаптивного механізму є визначення його структури. Як відомо, у більшості випадків структура системи управління являє собою результат декомпозиції владної вертикалі управління, яка має вигляд лінійної або лінійно-функціональної організації управління із жорсткою спеціалізацією та регламентацією діяльності на різних рівнях і тому не проявляє адаптивні властивості. Верифікація ситуацій, процесів звичайно не охоплюється структурами подібного типу, тобто «класичного» лінійно-функціонального.

Відтак пропонуємо адаптивний механізм реалізації управлінського рішення, який орієнтований на створення моніторингового (ситуаційного) центру та формування інструментарію підтримки й супроводження процесу розробки адаптивного рішення (рис. 2.). Зважаючи на вищевказане, організаційну структуру адаптивного механізму пропонуємо розглядати як складову організаційного забезпечення підприємства, що забезпечує виконання функції управління згідно компетенцій персоналу.

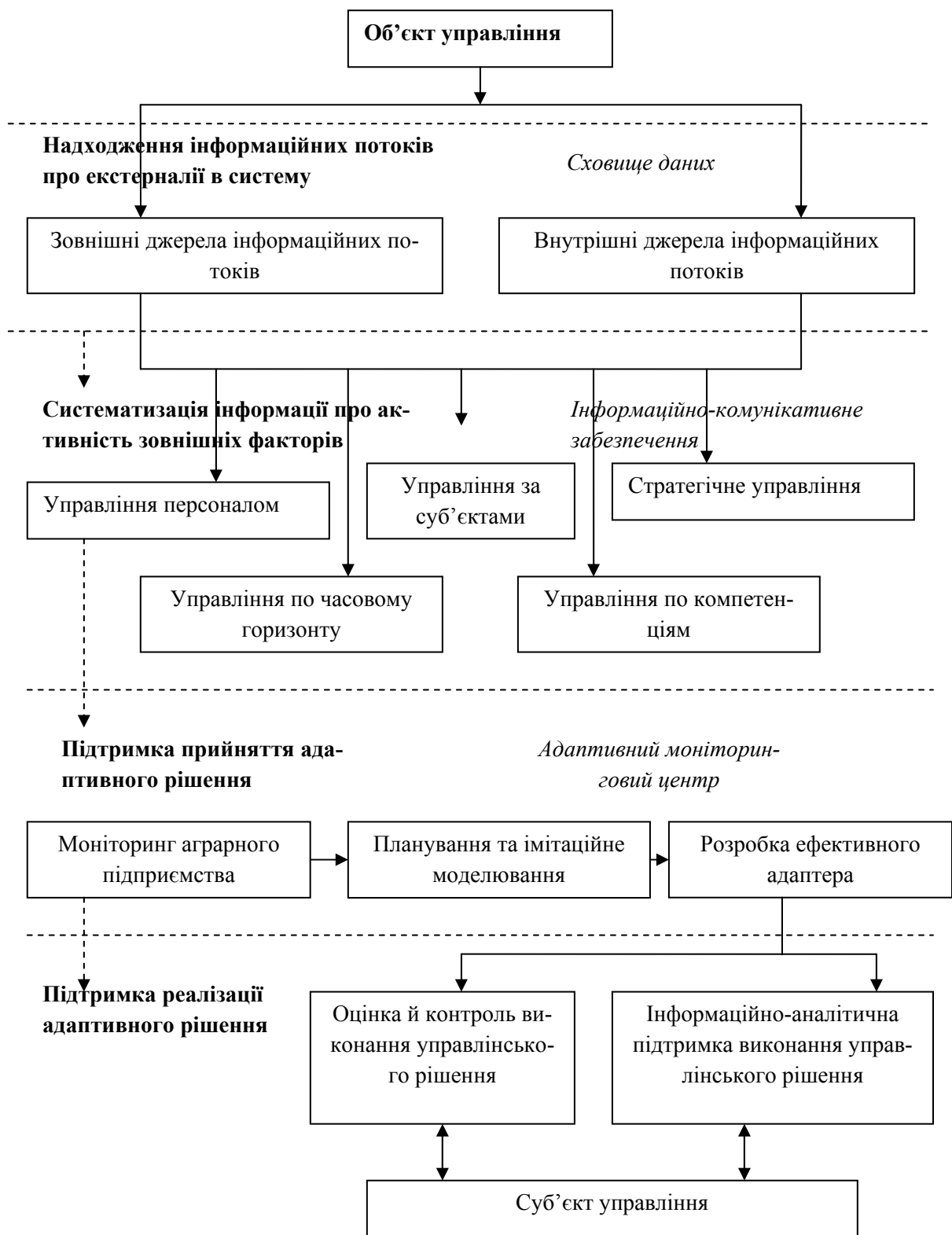


Рис. 2. Адаптивний механізм реалізації управління

Адаптивний механізм реалізується не тільки через організаційні структури, а й за допомогою серії моніторингів прийняття та виконання рішень на основі адаптивного інструментарію супроводу процесу управлінських рішень.

Розвиваючи дефініційні контури адаптивного механізму, ми розглядаємо інструментарій супроводу процесу управлінських рішень, в узагальне-

ному розумінні, як сукупність взаємопов'язаних за цілями, параметрам та умовам задач, методів, методик, програмних засобів та технічних систем, що дозволяють формувати в автоматизованому режимі набір звітних форм, що містять інформацію для прийняття управлінських рішень, а також для їх реалізації і контролю.

За допомогою інструментарію супроводу прийняття адаптивного управлінського рішення вирішуються такі завдання: стандартизація процедур обміну інформацією; організація єдиного інформаційного простору на основі розробки сховища даних, створення нормативної локальної бази регламенту подання інформації для вирішення завдань моніторингу, аналізу та варіантного прогнозування розвитку і стану аграрного підприємства в цілому і по підрозділах.

Створення сховища даних є необхідною умовою побудови єдиного інформаційного простору, в якому повинно здійснюватися взаємодія об'єкта адаптивного управління й екзогенного середовища. З цією метою виявлений і розширений, на відміну від існуючих систем, елементний склад баз даних аграрного підприємства:

- тимчасовий горизонт планування (оперативна, стратегічна, тактична);
- періодичність (постійна, періодична);
- рівні управління (по бізнес-одиницям, або підрозділам, або центрам фінансової відповідальності, або по підприємству в цілому);
- суб'єкти управління (топ-менеджери, менеджери середньої та нижчої ланки);
- ресурсне забезпечення (маркетинг, логістика, фінанси, виробництво, якість, кадри, інновації, інвестиції),
- компетенції (професійні, сформовані).

Запропонований адаптивний механізм управління реалізовується за допомогою трьох основних компонентів: моніторинг аграрного підприємства; адаптивного планування; розробки імітаційні моделі адаптації.

Складова «Моніторинг аграрного підприємства» забезпечує суб'єктів управління оперативною, актуальною і достовірною інформацією, необхідною для проведення порівняльного аналізу узагальнюючих показників розвитку та своєчасного виявлення відхилень показників від прогнозних значень.

Складова «Адаптивне планування». Планування здійснюється шляхом екстраполяції поточних показників діяльності за допомогою моделей, побудованих системою. Такі плани дозволяють віднайти альтернативні варіанти, сценарії розвитку аграрного підприємства.

Складова «Імітаційні моделювання адаптації» – комплексна імітаційна модель, що включає різні моделі. Вона пов'язана із наданням користувачам адаптивної моделі, заснованої на відображенні завдання багатокритеріальної оптимізації ресурсів, зокрема, фінансових, інноваційних, маркетингових, логістичних, кадрових та інших моделей, використання яких полегшує формування й оцінку альтернатив рішення.

Важливою для будь-якого механізму управління є система підтримки

прийняття рішення. В нашому випадку така система направлена на організацію безперервного, систематичного спостереження за забезпеченням функціонування і розвитку аграрного підприємства в цілому і стану окремих ресурсів, призначених для інформаційної підтримки прийняття рішень та їх реалізації.

На основі складової «Підтримка прийняття рішення» здійснюється підтримка реалізації й оцінка адаптивного управлінського рішення. Підтримка виконання рішення функціонує з допомогою двох компонентів: інформаційно-аналітична підтримка прийняття рішення; контроль і оцінка рішень.

Компонент «Інформаційно-аналітична підтримка прийняття рішень» призначений безпосередньо для розробки управлінського рішення. Він працює в режимі алгоритму дій, в якому система в залежності від ситуації, що виникла дозволяє користувачеві здійснювати коригування та узгодження рішення, реалізацію, надаючи необхідну інформаційну та аналітичну підтримку рішень, що полягає в оперативній видачі необхідної інформації та запуску розрахункових та аналітичних задач.

Компонент «Контроль та оцінка рішень» призначений для планування дій і контролю за ними. За ходом реалізації прийнятих рішень необхідно здійснювати контроль, який базується на трьох напрямках діяльності: контроль за виконанням; аналіз результативності вживаються поточних дій в рамках виконання окремого рішення; оцінка ефективності прийнятих рішень. Контроль за виконанням рішень полягає в поданні звітів про виконання доручень з нижніх рівнів управління на вищі. Вся процедура контролю повинна бути стандартизована. Отже, підтримка виконання рішення – система, спрямована на організацію безперервного систематичного спостереження за забезпеченням реалізації планування і виконання прийнятих рішень.

Розроблений адаптивний механізм відрізняється від формування традиційних систем, що надають кінцевому користувачеві не підтримку однозначно описаного процесу обробки даних, а набір можливостей, що не залежать від процесу. Особливості цього підходу до аналізу даних роблять можливим новий тип управління процесами підтримки прийняття і виконання неструктурованих рішень на основі системи моніторингу конкурентного і внутрішнього середовищ, а також їх впливу на ресурси діяльність аграрного підприємства. В результаті формування механізму реалізації адаптивного управління менеджери отримують поставлені і автоматизовані: модель поточного та майбутнього стану промислового підприємства; план заходів щодо трансформації промислового підприємства під майбутні цілі і завдання; моніторинг змін – систему регулярного оновлення та реалізації плану заходів; комплексну електронну модель системи управління аграрним підприємством.

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що адаптивний механізм управління аграрними підприємствами це система прийняття та виконання рішення, побудована на адаптивної моделі системи управління, здатної моделювати сценарії ситуації в випереджаючому режимі, що є інструментарієм менеджера аграрного підприємства і дозволяє скоротити час, необхідний для оцінки й розуміння ситуації. Роль таких систем на

підприємстві в конкурентоспроможною економіці може виконати організований ситуаційний центр.

Список використаних джерел:

1. Деркач М. М. Механизм адаптации субъектов хозяйствования: содержание, структура, функции // Економіка: проблеми теорії та практики. - Вип. 202: В 4т. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2005.- Т. 2. - С.457- 465

2. Донець Л.І. Адаптація підприємства за умов використання різних форм господарювання // Економічна безпека підприємства / навчальний посібник – Л.І.Донець, Н.В.Ващенко – 2008р – С.205

3. Ждаміров Є. Ю. Сутність адаптації управління функціонуванням підприємств [Електронний ресурс] / Є. Ю. Ждаміров // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту : науковий журнал. – Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ. – Суми, 2010. – Вип. 6/1(41). – С. 93-101.

4. Животенко В. О. Механізми управління аграрними підприємствами в умовах активної протидії зовнішнього середовища / В. О. Животенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: «Економічні науки». – Черкаси: ЧДТУ, 2011. – Вип. 27 : у 3-х ч. – С. 242–245.

5. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі / Л.Л. Калініченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2011_33/11kllice.pdf.

6. Саблук П. Т. Управління агропромисловим розвитком України // Збірник наукових праць / за ред. М. І. Бахмата. – Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2008. – С. 548.

Рецензент – д.е.н., професор Плаксієнко В.Я.

УДК 658.631:338.436

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ПРИ ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИЧИХ КООПЕРАТИВІВ

*Осташова В. О., к.ю.н., Сазонова Т.О., к.е.н., доцент
Полтавська державна аграрна академія*

У статті розглянуті особливості формування та розвитку організаційної культури сільськогосподарських виробничих кооперативів. Визначена необхідність застосування при її формуванні сучасної популярної управлінської технології – технології управління проектами.

The article describes the features of the formation and development of the organizational culture of agricultural production cooperatives. The necessity of application in the formation modern, popular management technology's – technology project management.

Постановка проблеми. Дослідження у сфері формування та удосконалення організаційної культури в сучасному менеджменті є досить актуальними. Незалежно від того чи керівництво організації формально займається управлінням організаційною культурою чи дозволяє їй вільно саморозвиватися без затвердженого плану чи програми потреба у ній все-одно існує. Адже будь-яка організація від моменту заснування та в процесі життєдіяльності формує елементи власного функціонування, які обумовлюють її існування та розвиток – місію, цілі, стратегію, політику, модель та структуру управління. Організаційна ж культура фактично є структурою, що формується на основі формальної, а також неформальної, систем управління, супроводжуючи їх