

УДК 338.431

І. О. Банєва,

*д. е. н., доцент, професор кафедри управління виробництвом та інноваційною діяльністю підприємств, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ АДАПТАЦІЇ В УПРАВЛІННІ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

*У роботі розглянуто та проаналізовано теоретичні та методологічні положення, прикладні рекомендації щодо адаптивного моделювання в системі стратегічного управління ресурсами аграрних підприємств з метою їх адаптації до нестабільних умов ринкового середовища. Запропоновано вдосконалення механізму стратегічного управління ресурсами аграрних підприємств за рахунок адаптивного моделювання їхніх стратегічних можливостей задля підвищення довгострокових конкурентних переваг на галузевому ринку.*

*In work it is considered and theoretical and methodological positions are analysed, applied recommendations in relation to the adaptive design in the system of strategic management by the resources of agrarian enterprises with the purpose of their adaptation to the unstable terms of market environment. The perfection is offered of mechanism of strategic management by the resources of agrarian enterprises due to the adaptive design of their strategic possibilities for the sake of rise of long-term competitive edges at the industry market.*

*Ключові слова: адаптація, управління, ресурсний потенціал, аграрний сектор.*

*Key words: adaptation, management, resource potential, agrarian sector.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансформація вітчизняної економіки шляхом ринкового реформування зазнає значних, у більшості випадках об'єктивно невиправданих труднощів, що гальмують розвиток суспільства. Не розглядаючи макроекономічних умов, які мають значний вплив на ефективність функціонування як агропромислового комплексу в цілому, так і окремих сільськогосподарських господарств, можна відмітити, що результативність господарювання підприємств значною мірою визначається їхньою можливістю швидко та об'єктивно орієнтуватися в мінливому середовищі. Становлення ринкового середовища призвело до докорінних змін як зовнішніх, так і внутрішніх економічних умов господарювання. Це створило якісно нову економічну систему господарювання в аграрному секторі, що змушує сільськогосподарські підприємства гнучко адаптуватися до нестабільного розвитку ринкової кон'юнктури.

Значне місце в управлінні підприємствами у таких умовах належить стратегічному управлінню як ключовому фактору ритмічної роботи підприє-

мства. У даному контексті стратегічне управління необхідно розуміти як систему вибору перспектив і скоординованих рішень, які здатні забезпечити динамічний розвиток підприємства. Чільне місце у системі стратегічного управління належить формуванню та використанню стратегічних можливостей та ресурсів підприємства. В умовах економічної кризи особливо актуальним є питання визначення стратегічних можливостей для аграрних підприємств. Недостатність нових теоретичних розробок, спрямованих на вирішення проблем адаптації сільськогосподарських підприємств до складних умов господарювання з урахуванням їх потенційних можливостей та ресурсного забезпечення, зумовлює необхідність та актуальність системного дослідження даної проблеми.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах реформування економіки ґрунтовно висвітлені в економічній літературі.

Зокрема в наукових працях В.Я. Амбросова, В.Г. Андрійчука, П.І. Гайдуцького, Д.П. Доманчука, М.Ю. Коденської, Ю.О. Лупенко, М.І. Маліка, В.Я. Месель-Веселяка, В.П. Рябоконея, П.Т. Саблука, І.Н. Топіхи, І.І. Червена, В.В. Юрчишина та інших. Дослідження аспектів адаптації сільськогосподарських підприємств знайшли відображення у наукових публікаціях В.Н. Гончарова, В.А. Забродського, Ю.С. Коваленка, В.А. Козловського, П.М. Макаренка, А.П. Минки, Т.В. Ландіної, А.Ю. Пекіна, Ю.М. Соломенцева, В.Н. Скурихіна. Проте сьогодні актуальним є питання систематизації альтернативних підходів щодо визначення стратегічних можливостей підприємств та їх адаптації до сучасних умов функціонування, підвищення ефективності господарювання, удосконалення науково-методичних засад оцінки рівня адаптованості.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного наукового дослідження є вдосконалення механізму стратегічного управління ресурсами сільськогосподарських підприємств за рахунок адаптивного моделювання їхніх стратегічних можливостей задля підвищення довгострокових конкурентних переваг на галузевому ринку.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Адаптивна модель найбільш перспективна для аналізу перехідних економік, що характеризуються різким зворотним попитом і спробами підприємств зберегти колишні обсяги виробництва, що призводить до надлишкового випуску, росту запасів готової продукції і пошуку альтернативних (негрошових) каналів збуту. Використання традиційних моделей формування планів виробництва (розповсюджених у країнах з розвинутою ринковою економікою) передбачає, що і фактичні зміни і плани виробництва більш-менш адекватні ситуації на ринку, і виробнику треба лише врахувати цю динаміку при формуванні своїх чергових планів. Це не є характерним для діяльності підприємств аграрного сектору України, і тому першим кроком деталізованої оцінки адаптивного потенціалу є оцінка поточного стану і руху його складових: виробничого, фінансового, інноваційного потенціалів. Вибір показників адаптивного потенціалу повинен бути обумовлений тим, що вони характеризують не стільки виробничі можливості, скільки узагальнені здібності підприємства максимально задовольняти вимоги споживачів, раціонально використовуючи при цьому ресурсопотоки й адекватно реагуючи на вплив факторів зовнішнього середовища.

Для відстеження фінансової ситуації на підприємстві в короткостроковому періоді пропонується використовувати показник кількісної оцінки ефективності фінансової реструктуризації, що враховує ймовірність здійснення того чи іншого варіанту реструктуризації при багатосценарно-

му підході, зміну фінансового результату і вартості активів. Показник якості фінансової реструктуризації може бути розрахований як відношення зміни чистого прибутку до абсолютної зміни активів, помножене на величину імовірності здійснення варіанту фінансової реструктуризації:

$$D = \frac{\text{Зміна чистого прибутку}}{|\text{Зміна чистих активів}|} \cdot p \quad (1),$$

де  $p$  — ймовірність здійснення варіанту фінансової реструктуризації (з огляду на те, що при моделюванні фінансових ситуацій виходу з кризи зазвичай складається песимістичний, очікуваний і оптимістичний варіанти фінансових звітів).

У прогностичному періоді темп росту чистого прибутку повинен випереджати приріст активів. Тому зміна активів стоїть під знаком модуля, оскільки зменшення загальних активів повинне здійснюватися з метою росту власності для оптимальної величини.

Адаптивний потенціал, розрахований за конкретними показниками, що відбиває різні сторони діяльності підприємства, може виступати як критерій оцінки ефективного функціонування сільськогосподарських процесів. Такий потенціал стосовно конкретного підприємства характеризує як виробничі можливості, так і інтегральні здібності підприємства максимізувати ефективність господарської діяльності шляхом раціонального використання ресурсів, інноваційних можливостей і адекватної реакції на вплив факторів зовнішнього середовища.

Встановлено, що сучасні умови функціонування ринкової системи такі, що адаптація підприємств залежить насамперед від ефективного використання їх внутрішнього потенціалу. Реалізація пріоритетів довгострокового розвитку, які задають контури ринкової політики, неможлива без внутрішньої перебудови самого підприємства — появи нових функцій і видів діяльності, підвищення його комунікаційної активності, створення умов для управління інтегрованими процесами, комплексного використання маркетингового інструментарію.

Механізм адаптації об'єктів дослідження як цілісності являє собою виявлення різних внутрішніх факторів їх діяльності і взаємовідносин із зовнішнім середовищем. До факторів, що розкривають механізми адаптації підприємств, на наш погляд, також можуть бути віднесені: особливості орієнтації в соціально-економічному просторі; досягнення активності/пасивності органів управління, креативність рішень, прийняття "нових" цінностей, уміння робити вибір, багатоваріантність розвитку.

Оцінки впливу на виробництво факторів, обраних для аналізу за критеріями порівнянності статистичних показників і масштабу коефіцієнтів значимості отриманих регресійних статистик, а також аналіз пріоритетності факторів і ступеня залежності від них результатів діяльності аграр-

**Таблиця 1. Моделі впливу ресурсів на доходи сільгоспвиробників Херсонської області**

Сільськогосподарські підприємства	Моделі			
	Однофакторні			3-х факторна модель по ресурсам виробництва
	Матеріальні затрати ( $x_1$ )	Оплата праці ( $x_2$ )	Амортизація ( $x_3$ )	
1. ТОВ «Дніпрянська агрофірма ім. Солодухіна»	$y = 1,9833 + 0,292 x_1^2$	$y = 0,2913 + 0,0022 x_2^2$	$y = 0,0032 + 0,0019 x_3^2$	$y = 0,1976x_1^2 + 0,3910x_2 - 1,0187x_3$
2. ВАТ «Агрофірма «Таврія»	$y = 2,0138 + 1,0514x_1^2$	$y = 0,0318 + 0,0121 x_2^2$	$y = 0,0160 + 0,0082 x_3^2$	$y = 1,1423x_1^2 + 0,0712x_2 - 0,0414x_3$
3. ТОВ «Ювілейний»	$y = 0,0881 + 0,0681 x_1^2$	$y = 0,0503 + 0,0131 x_2^2$	$y = 0,0983 + 0,1991 x_3^2$	$y = 0,0613x_1^2 + 0,0904x_2 - 0,0581x_3$
4. ТОВ «Агрофірма «Явір»	$y = 1,9643 + 0,1104 x_1^2$	$y = 0,0548 + 0,0539 x_2^2$	$y = 0,1900 + 0,0175 x_3^2$	$y = 0,6729x_1^2 + 0,5087x_2 - 0,4124x_3$
5. ТОВ АП «Оксамсит»	$y = 0,0056 + 0,240 x_1^2$	$y = 0,0427 + 0,0818 x_2^2$	$y = 0,0954 + 0,0265 x_3^2$	$y = 0,5873x_1^2 + 0,0699x_2 - 0,0371x_3$
6. ТОВ «Регіон Агро»	$y = 0,0043 + 0,2195 x_1^2$	$y = 0,0409 + 0,0293 x_2^2$	$y = 0,0041 + 0,0188 x_3^2$	$y = 0,2910x_1^2 + 0,2340x_2 - 0,1057x_3$

них підприємств Херсонської області дозволили визначити наступні позиції:

— збільшення капітальних вкладень в агросекторі не компенсує повною мірою природного вибуття виробничих потужностей, у результаті чого межа виробничих можливостей підприємств, обумовлена наявними потужностями (старими і новими), буде продовжувати знижуватися. Для подолання обмежень потужності підприємствам необхідне істотне збільшення темпів приросту виробничих капітальних вкладень;

— параметри за ступенем значимості їх впливу на виробництво мають послідовність: ступінь вбудованості у великі господарські структури; рівень використання потенціалу; експорт у далеке зарубіжжя; рівень оплати продукції "живими" грошима; вивід застарілого устаткування; застосування нових форм обліку і планування;

— актуальними залишаються задачі модернізації виробничих потужностей і адаптації наявних активів до запитів ринку. Аграрні підприємства продовжують використовувати капітал в основному внаслідок нецільового використання амортизації і низького обсягу інвестицій, тому активізація структурної перебудови і модернізації, нарощування інвестицій у відновлення продукції і виробничого апарату залишаються життєвою необхідністю;

— відмінною рисою кадрової політики аграрних підприємств стало поступове формування кадрових стратегій підприємств по окремих напрямках. Причиною тому послужили позитивні якісні трансформації в економіці країни, свідченням чого став зростаючий попит на кваліфіковану працю, позитивні зрушення в економіці об'єктів дослідження, що призвели до збільшення чисельності персоналу і зміни ролі заробітної плати, що поступово перетворилася на механізм регулювання зайнятості і залучення кваліфікованих кадрів;

— у цілому, потенціал підприємств, знецінюваний інфляцією і підлеглий кон'юнктурним ко-

роткостроковим інтересам, зростав дуже повільно; внутрішні відтворювальні фактори, стимули економічного розвитку і зміцнення адаптивного потенціалу об'єктів дослідження ще не приведені цілком у дію.

Управління підприємством вимагає урахування нестаціонарності й еволюції. Використання формальних методів моделювання управлінських рішень мінімізується, що пояснюється їх великою розмірністю, недостатньою апріорною інформацією, наявністю погано формалізованих факторів, нечіткістю

критеріїв оцінки прийнятих рішень, а головне — нестаціонарним характером ймовірносних процесів. Оскільки структура моделі процесу заздалегідь не відома, необхідно проектувати моделі з гнучкими структурою і параметрами. У моделі, що описує процес, повинні змінюватися структура і параметри відповідно до змін характеристик процесу при функціонуванні. Така модель буде адаптивною і її побудова пов'язана з використанням ітеративних методів. При цьому в кожен момент часу функціонування підприємства здійснюється оцінка значень параметрів моделі за даними вхідних і вихідних змінних. Для вивчення специфічних особливостей поведінки агровиробництва нами розроблені моделі з включенням ресурсних змінних, що дозволяє відстежити за рівнем доходів адаптацію підприємств агросектору Херсонської області до умов діючого агроринку (табл. 1).

Розрахунки на базі статистичних даних об'єктів дослідження дозволили одержати ряд кількісних характеристик адаптивного потенціалу під впливом ресурсних факторів. Регресійний і факторний аналіз показали, що матеріальні витрати на виробництво виявилися фактором, що найбільш сильно впливає і практично подавляє інші впливи.

Вихід на більш високий рівень розвитку означає досягнення триєдиної цілі: підвищення якості готової продукції; зниження і контролю собівартості ресурсоспоживання; підвищення ефективності і продуктивності виробничої системи. Для цього необхідна побудова сучасної системи управління маркетинговою — заготівельною — виробничою — збутовою логістикою на основі інтеграції бізнес-процесів.

У цьому зв'язку перехід об'єктів дослідження до нової системи управління операційними процесами з урахуванням сучасних методів управління (логістика, контролінг та ін.) і промислових стандартів (ISO 9000, CALS-технології та ін.) є не

тільки еволюційним етапом на шляху їх наближення до світових лідерів, такий перехід підсилить їх конкуренцію не лише з вітчизняними, але й із закордонними виробниками.

Прискорення адаптації багато в чому залежить від інституціонально-правового і фінансового регулювання інтелектуальної діяльності фізичних і юридичних осіб у сфері науки і наукового обслуговування, реалізації здібностей підприємства до якісних змін шляхом перетворення знань в інноваційні блага в рамках інноваційно-інвестиційної системи. Система повинна мати структурні якості — складність і ієрархічність, і функціональні — стійкість і інформаційність. Крім того, володіючи такими якостями, як адаптивність, здатність до відновлення і динамічність, і будучи елементом інфраструктури, система насичує реальний сектор інноваційно-інвестиційними ресурсами.

З переходом на якісно інший рівень виробничо-фінансової діяльності підприємство розширює внутрішні можливості нагромадження для модернізації виробництва, стає більш привабливим для сторонніх інвесторів, що вимагає удосконалення моделювання фінансовими процесами.

Аналіз діяльності аграрних підприємств і їх адаптації до ринку показав, що цільові задачі найчастіше не виконуються через недооцінку специфічних умов аграрного виробництва конкретного виду продукції, випуск якого пов'язаний з певною системою організації і управління.

Прискорення адаптації аграрних підприємств залежить від реалізації наступних заходів:

- встановлення вихідних параметрів адаптивного потенціалу підприємства на базі досягнутих показників у попередньому періоді і їх коректуванні відповідно до результатів аналізу сформованих умов виробництва;

- розробка заходів, що підвищують загальний рівень виробничого потенціалу підприємства;

- коректування параметрів потенціалу підприємства з урахуванням поліпшення умов функціонування виробництва;

- перевірка на відповідність фактичної величини потенціалу підприємства необхідній величині;

- формування нових адаптивних виробничих структур з метою доведення наявного потенціалу цільового призначення до необхідної величини;

- розподіл потенціалу по структурних підрозділах і етапах життєвого циклу продукції;

- формування систем внутрішньої і зовнішньої підтримки функціонування аграрних підприємств у реальному режимі.

Науково обґрунтований підхід до розробки адаптивної моделі управління аграрним підприємством передбачає детальне дослідження об'єкту управління, яким у даному випадку виступає вся сукупність ресурсів, що складають основу діяльності аграрного підприємства.

## ВИСНОВКИ

Функціонування підприємств у динамічних умовах ринку, що супроводжуються високим ступенем мінливості та невизначеності зовнішнього середовища, обумовлює необхідність формування механізму стратегічного управління ними. Складовим елементом механізму стратегічного управління виступають стратегічні резерви підприємства. Результатом порівняння унікальних та порогових можливостей та ресурсів підприємства є формування резервних стратегічних можливостей, які дозволять підприємству підвищити свій конкурентний статус. Регресійний і факторний аналіз показали, що матеріальні витрати на виробництво виявилися фактором, що найбільш сильно впливає і практично подавляє інші впливи.

Моделювання процесів підприємства спрямовано на досягнення мети адаптивного організаційного розвитку суб'єкта — досягнення допустимих значень показників, що характеризують стратегічне бачення, стан зовнішнього середовища і рівень організаційного розвитку підприємства.

Комплексний і системний підхід до вирішення проблем стійкого росту економіки аграрних підприємств передбачає розробку і реалізацію системи адаптивного управління ресурсами підприємств. Розроблені ресурсні моделі мають переважно концептуальну спрямованість і засновані на аксіоматичному методі, що дозволяє найбільш повно реалізувати системний підхід до дослідження ресурсоспоживання підприємств. Реалізація моделі на практиці дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства переважно за рахунок раціоналізації алгоритмів прийняття рішень, а не дороговартісних, часто болісних процедур перебудови організаційної структури або зміни загальної парадигми господарювання.

### Література:

1. Панкратова Л.А. Адаптація підприємств в ринковій економіці / Панкратова Л.А. // Агроринком. — 2005. — № 5—6. — С. 77—79.

2. Татарнікова Н.І. Економіко-математичне моделювання управління адаптацією трудового потенціалу підприємства / Татарнікова Н.І. // Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія економічна. — Випуск 32. — Львів, 2003. — С. 298—304.

3. Соколова Л.В. Оцінка ефективності функціонування організаційно-економічної системи адаптації підприємства до мінливого бізнес-середовища / Соколова Л.В. // Економіка і регіон. — 2004. — № 1 (2). — С. 95—98.

4. Стасюк В.П. Моделі адаптивного управління підприємством: [монографія] / Стасюк В.П. — Донецьк: ДонНУ ООО "Юго-Восток, Лтд.", 2002. — 224 с.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2012 р.