

Методика дослідження. Використано системний підхід до аналізу трансформаційних процесів, які обумовлюють необхідність зміни підходів до формування механізмів ефективного управління суб'єктами. Методом узагальнення зроблено висновок, що такі процеси набувають все більшого значення і з точки зору вирішення проблеми формування адекватних організаційно-економічних відносин підприємств усіх сфер АПК. Методом порівнянь прийшли до висновку, що дії будь-якого суб'єкта господарювання без позитивного результату, якщо будуть обмежені лише звичайною реакцією на зміни зовнішнього середовища, без застосування інноваційних підходів до власної поведінки на ринку споживачів і використання відповідного інструментарію. Рівень використання ключових компетенцій з точки зору їхньої ефективності має помітний вплив на всі напрями і сфери діяльності підприємства.

Результати. Визначено роль і особливості ключових компетенцій у функціонуванні підприємств АПК і їхній вплив на забезпечення ефективних організаційно-економічних відносин між ними. Обґрунтовано, що рішення цих питань сприятиме оптимізації товарного забезпечення національного ринку споживачів, динамічному розвитку конкуренції.

Наукова новизна. Обґрунтовано, що врахування ключових компетенцій сприяє забезпеченню ефективності організаційно-економічних відносин підприємств АПК, визначено роль ключових компетенцій у формуванні механізмів таких відносин.

Практичне значення. При побудові механізмів управління підприємством АПК слід спиратися на ключові компетенції і адаптувати їх до цілей розвитку. Практичне впровадження отриманих наукових результатів сприятиме оптимізації організаційно-економічних відносин підприємств АПК.

Ключові слова. Агропромисловий комплекс, ефективність господарювання, ключові компетенції, механізми взаємовідносин підприємств, продовольствена безпека, продовольчий ринок.

УДК 658.013

*Миколайчук І.П.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Присяжнюк А.Ю.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет*

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постановка проблеми. В період постійної кризи національної економіки зростає розуміння того, що, незважаючи на всі рецесії в розвитку її базових галузей, стабільне функціонування суб'єктів бізнесу першочергово залежить від поведінки його власників та керівників вищого рівня, а також результатів їхньої діяльності, спрямованих на організаційний розвиток, здатність протистояти впливу негативних факторів та розробці ризикозахисних механізмів поточної діяльності підприємств. Один із напрямів вирішення цього завдання базується на застосуванні адаптивних механізмів управління господарською діяльністю вітчизняних підприємств.

Теорія і практика доводять, що циклічність підйомів і економічних криз є закономірним процесом розвитку ринкової економіки. Кризові явища, що набули системного характеру для бізнесу, перш за все, виражаються в скороченнях або коливаннях обсягів виробництва і збуту продукції, зростанні кредиторської та дебіторської заборгованості, в дефіциті власних

джерел економічного сталого розвитку. В результаті все це становить об'єктивну передумову неплатоспроможності та низької рентабельності бізнес-структур. Будь-яке підприємство перебуває під постійним впливом складних, нестабільних та мінливих факторів зовнішнього середовища його функціонування, що періодично створює значні перешкоди на шляху підвищення його конкурентоспроможності та вимагає постійного вдосконалення форм і методів господарювання. Актуальність дослідження обумовлена тенденцією сучасної практики управління змінами на вітчизняних підприємствах, що повинна бути орієнтована переважно не на вирішення існуючих проблем їх розвитку, а на використання їх соціально-економічного потенціалу. Виходячи з цього, управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, що синтезує та інтегрує потенціал організації, оцінка якого базуватиметься на визначенні його сильних сторін та можливостей розвитку – з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти адаптивного управління з урахуванням етапу трансформаційних перетворень в ринковому середовищі перебувають в стадії формування. У зв'язку з цим слід зазначити важливість основних положень нової адаптивної практики управління. Проблеми розвитку адаптації та функціонування бізнесу на високому науково-теоретичному рівні висвітлені такими дослідниками, як Буднік М. М. [1], Калініченко Л. Л. [2], Кравченко С. А. [3], Степанова Ю. Л. [4], Туріца Н. А. [5] та багато інших. Практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічних інструментів адаптивного управління надають у своїх наукових працях Білошкурська Н. В. [6], Крисько Ж. Л. [7], Раєвнева О. В. [8], Чиженькова Є. В. [9], а також закордонні автори – Фобс С. та Ледерман М. [10] та ін.

Втім, незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженням у галузі адаптивного управління, залишається досить відкритим широке поле проблемних питань у цій галузі, зокрема, не дістали широкого загалу заходи щодо використання організаційно-економічного інструментарію управління підприємством на основі адаптивних механізмів, з урахуванням впливу нестабільних та мінливих факторів зовнішнього середовища його функціонування.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в розробці заходів щодо вдосконалення організаційно-економічних інструментів адаптивного механізму управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та трансформації ринку.

Завданнями дослідження визначено: розкриття сутності, систематизація основних положень та виявлення головних тенденцій адаптивного управління бізнесом; розроблення етапів щодо імплементації діагностики зовнішнього середовища підприємства та методики оцінки доцільності впровадження адаптивного інструментарію управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз багатьох публікацій щодо сутності та значення адаптивного управління продемонстрував відсутність однозначного тлумачення предмету адаптивного управління. В переважній більшості наукових підходів його сутність трактується як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища [10]. Базуючись на дослідженнях Калініченко Л. Л., це окремий вид управління, а саме, гнучке, інноваційне управління підприємствами, здатними пристосуватися до нових умов функціонування за допомогою нових інструментів і методів управління. Метою адаптивного управління метою є пошук найбільш ефективних варіантів ухвалення і виконання рішень, щодо розвитку підприємств у конкурентному середовищі та підтримки їх внутрішньої стабільності в умовах постійно змінного зовнішнього середовища [2, с. 179].

Механізм функціонування адаптивної системи управління підприємств створює правила регламентування взаємодії елементів і параметрів системи. Як обґрунтовує Кравченко С. А., однією з головних задач створення адаптивної системи управління підприємством є синтез механізму й структури функціонування системи, вибір мети управління адаптивною системою, оскільки вдосконалення структури системи пов'язано з встановленням просторових, синтетичних, часових і функціональних зв'язків [3, с. 245].

Результати досліджень показують, що сучасна система поглядів на менеджмент в бізнес-структурах формується під впливом кризових змін у світовому суспільно-економічному розвитку. В центрі наукових поглядів на адаптивне управління стоїть проблема гнучкості і адаптації підприємств до постійних змін екзогенного середовища, що вимагає розроблення й

використання відповідних організаційно-функціональних механізмів усвідомленого регулювання економічних процесів бізнесу.

Необхідність впровадження змін в управлінські механізми управління підприємством абсолютно очевидна, вони викликані потребами економічного відновлення та розвитку суб'єктів підприємництва та різноманітними внутрішніми чинниками. На протидію деструктивним факторам, при застосуванні адаптивних механізмів управління можна віднести зміни його концепції, функцій, цілей і стратегії, структури організації інформаційного забезпечення, а також вдосконалення механізмів мотивації.

У визначенні сутності адаптаційного управління суб'єктами підприємництва домінуючим визначено вплив факторів екзогенного середовища, що характеризується високою динамікою та амплітудою змін, які пофакторно впливають на швидкість адаптації до них підприємств. Їх деталізація виявляє резерв для зростання конкурентоспроможності підприємств і залежить від причинно-наслідкового зв'язку між факторами та їх впливом на економічну результативність та ефективність діяльності підприємства. Таким чином, ці фактори можуть бути *першого, другого, третього, ... n-ного порядку*.

Важливими засобами їх ідентифікації та впливу на адаптаційне управління в турбулентному середовищі є різноманітні методи конкурентного аналізу – конкурентного профілю підприємства, GAP, експертні методи, але суб'єктивність отриманої інформації, що використовується в цих методиках, переважно деформує процес прийняття ефективних управлінських рішень, тому пропонується підвищити її достовірність засобами діагностики впливу екзогенних факторів на функціонування бізнесу.

Пропонована імплементація діагностики зовнішнього середовища передбачає виконання таких етапів:

Етап 1. Збирання та агрегування інформації для формування системи апостеріорних факторів впливу на стан підприємства засобами анкетного опитування. В цьому зв'язку для оцінки впливу оточуючого середовища експерти в першу чергу обирають фактори домінуючого впливу. Дослідження їх впливу на конкурентоспроможність бізнесу дають можливість зробити висновок про доцільність їх групування за двома рівнями – з метою більш повного виявлення наявних резервів економічного зростання, що може мати вигляд єдиної матриці (табл. 1).

Таблиця 1

Зведена матриця значимості впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств

Групи факторів зовнішнього середовища	Перелік факторів	Вага фактора (P_i)	Оцінка, бал (T_j)	Максимальна оцінка, бал <i>max</i>	Значимість фактора (λ_j)
1	2	3	4	5	6
Нормативно-правові	Наявність сформованої та стійкої нормативної бази підприємства в галузі	0,5	2	3	1
	Наявність регламентуючих документів (державні стандарти) функціонування	0,2	2	3	0,4
	Можливість прийняття нового нормативного документа	0,3	2	3	0,6
Економічні	Стан ринку функціонування підприємства в державі	0,2	4	5	0,8
	Наявність податкових преференцій та пільг	0,2	2	3	0,4
	Доступність кредитних ресурсів для розвитку підприємства	0,6	5	5	3
Технологічні	Наявність державної інноваційної програми	0,3	3	3	0,9
	Можливість стандартизації та сертифікації продукції у відповідності із європейськими стандартами	0,4	3	3	1,2
	Можливість дифузії інновацій серед підприємств	0,3	3	3	0,9

продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Соціально-культурні та політичні	Наявність ринку праці кваліфікованого персоналу	0,5	3	3	1,5
	Можливість отримання державного замовлення	0,3	3	3	0,9
	Компетентність управлінців	0,2	5	5	1
Конкурентні	Наявність конкурентів в галузі	0,4	4	5	1,6
	Наявність непрямих конкурентів (виробників товарів-субститутів)	0,2	4	5	0,8
	Сегмент ринку підприємства	0,4	4	5	1,6
Постачання сировини	Наявність локалізованих постачальників	0,4	3	3	1,2
	Стабільність каналів постачання	0,3	3	3	0,9
	Наявність альтернативних постачальників	0,3	3	3	0,9
Споживачі	Наявність ринку збуту в регіональному масштабі	0,4	2	3	1,8
	Задоволеність продукцією галузі садівництва	0,5	2	3	1
	Наявність альтернативних ринків	0,1	2	3	0,2

Джерело: розробка авторів

Етап 2. Проведення експертного опитування менеджерів на підприємствах різних організаційно-правових форм та галузей, що дозволяє уніфікувати та ранжувати суб'єктивні уподобання респондентів. Також зазначимо, що для аналізу важливості факторів розроблена максимальна бальна оцінка, яка не може бути перевищена експертом. Інструментом вимірювання є така критеріальна межа:

Виставлений бал =

}	1 – вплив незначний;
	2 – вплив слабкий;
	3 – вплив істотний;
	4 – вплив значний;
	5 – вплив сильний.

Етап 3. Розрахунок важливості факторів зовнішнього впливу на стан бізнес-структур та ступінь їх адаптивного управління, що виконується за результатами спеціального опитування експертів з метою визначення вагових коефіцієнтів, або кількісних параметрів, що відображають вагу і значимість, відносну важливість фактора у зіставленні з іншими факторами значного впливу на функціонування і розвиток підприємств.

Вага виставляється за таким правилом: номер фактора по кожній групі відповідає ступеню його значимості. Встановлено, що сумарна вага групи дорівнює 1. Якщо експерт визнає кілька факторів рівнозначними, то їм присвоюються однакові ваги (див. табл. 1).

Розрахунок значимості фактора λ_j при цьому визначається за формулою (4):

$$(\lambda_j) = (P_j) \times (T_j) \quad (4)$$

де P_j - вага фактора;

T_j – оцінка фактора, бал.

Важливість фактора показує значимість кожного фактора зовнішнього впливу на функціонування та адаптивну здатність підприємства на звітну дату, що дозволяє враховувати їх для прогнозування його діяльності.

Етап 4. Візуалізація оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на адаптацію бізнесу, що є одним з найбільш надійних способів попереднього перегляду та об'єктивної оцінки отримання підсумку щодо прийняття і виконання рішення. Візуалізація максимально розширює уявлення профілю зовнішнього середовища впливу на підприємства та дозволяє виконати критичний синтез всіх параметрів, що наочно можна продемонструвати за допомогою рис. 1.

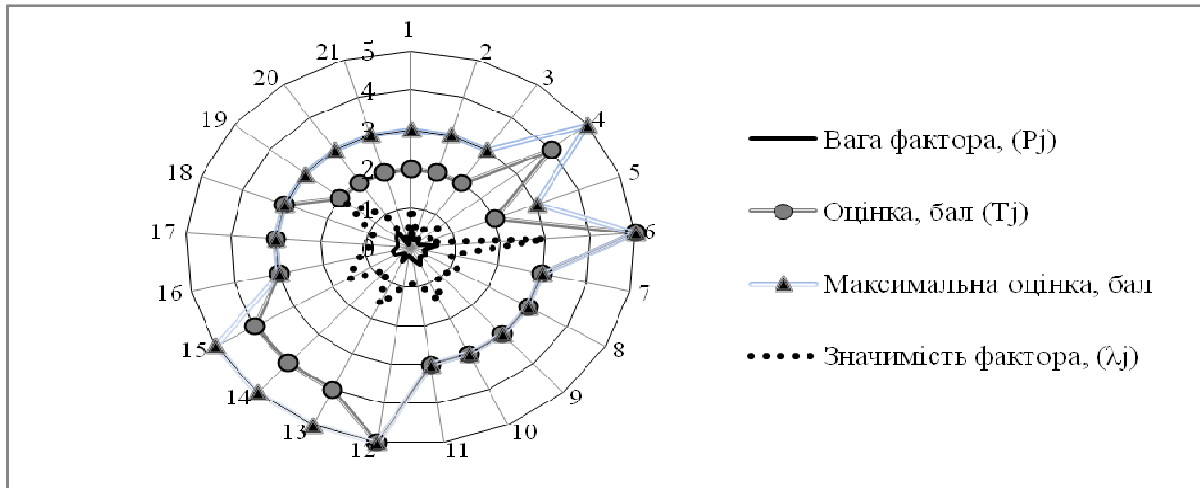


Рис. 1. Профіль зовнішнього середовища бізнесу

Джерело: розробка авторів

Вивчаючи досліджувані профілі, можна виконати змістовний аналіз по кожному фактору. Найбільш важливим, за оцінкою експертів, є технологічний фактор, зокрема наявність державної інноваційної програми підтримки. Така оцінка експертів пояснюється значним відставанням бізнес-структур в освоєнні технічних й технологічних інновацій. Ступінь зносу виробничих засобів сягає критичної межі – понад 78%. При ранжируванні факторів, що визначають ефективність адаптивного управління, вагомим, на думку експертів, є економічний фактор, зокрема, доступність кредитів. На нього слід звернути увагу і розробити проект рішення, що дозволяє поліпшити стан поточної адаптивної системи управління за рахунок альтернативних позикових коштів. Найменш важливими, нездійсненними для підприємства вбачаються умови прийняття нового нормативного документа, можливості зниження податкового навантаження.

Таким чином, ваги кожного елемента характеризують залежність впливу факторів зовнішнього середовища на адаптивний механізм управління. Отримана інформація необхідна при ухваленні рішення про збалансоване функціонування ресурсів бізнесу: налагодженому виробництві та реалізації якісної продукції або надання послуг, активізації маркетингової, логістичної, фінансової, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. При цьому, варто акцентувати увагу на важливості прийняття своєчасних та адекватних управлінських рішень щодо підвищення якості проведення діагностики зовнішнього середовища та інших завдань адаптації бізнесу, наприклад, збереження допустимого й нарощування бажаного рівня рентабельності.

Наступним етапом дослідження в напрямі обґрунтування доцільності впровадження інструментарію прийняття адаптивних управлінських рішень є їх вплив на ефективність менеджменту та, відповідно, рівень прибутковості підприємства. При визначенні основних мотивів застосування адаптивного управлінського інструментарію варто здійснити його оцінку. Зважаючи на це, пропонується використовувати два аспекти доцільності їх використання, а саме: розглядати його як управлінську інновацію, а також брати за основу кінцевий результат впровадження, що впливає на прибутковість підприємства.

Реалізація вищесказаних тверджень можлива при використанні синергетичного підходу щодо кількісної та якісної оцінки доцільності впровадження адаптивних заходів. Відповідна їй методика оцінки доцільності впровадження адаптивного інструментарію може містити такі кроки:

Крок 1. Визначення ефективності адаптивних заходів в цілому. Пропонується розрахувати традиційні показники ефективності заходів з адаптації, що планується впровадити: річний економічний ефект із врахуванням витрат й доходів, пов'язаних із впровадженням адаптивних заходів і термін окупності (Ω). Для зручності в практичному застосуванні даної методики побудуємо графік взаємозв'язку даних показників (рис. 2).

На рис. 2 вісь X поділена на 3 терміни окупності: до 1 року (короткострокова); від 1 року до 5 (середньострокова); > 5 років (довгострокова).

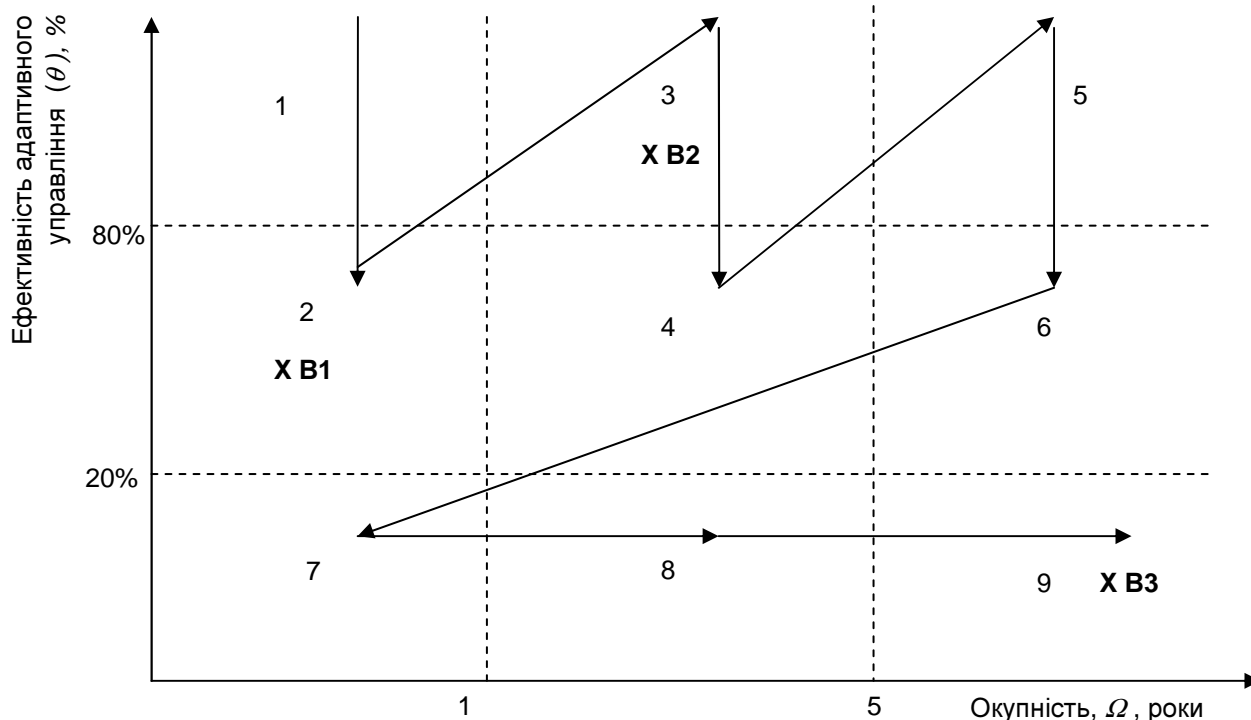


Рис. 2. Матриця оцінки доцільності впровадження адаптивних управлінських рішень

Джерело: адаптовано авторами за джерелом [5]

Крок 2. Визначення ефективності адаптивного управління. Рівень ефективності адаптивного управління доцільно розуміти як ступінь результативності управлінського потенціалу підприємства на основі сукупності різних характеристик ефективності управління, що вимірюються за такими кількісними показниками ефективності: якісного виконання управлінських рішень; управлінської праці; результатів праці управлінців; функціонування системи управління, а також таким якісним показником, як компетентність управлінського персоналу. У цьому зв'язку пропонуються такі критерії визначення рівня ефективності адаптивного управління, які наведені по осі Y (див. рис. 2): *низький*, $\theta < 20\%$; *середній*, $20\% \leq \theta \leq 80\%$; *високий*, $\theta > 80\%$.

Крок 3. Визначення синергетичного ефекту від впровадження адаптивних управлінських заходів. За розрахованими даними пропонується побудувати матрицю доцільності впровадження адаптивних заходів на основі моделювання варіантів управлінських рішень, що ґрунтуються на такій залежності:

$$B_k = (\Omega \times \theta) \quad (5)$$

де B_k – варіанти оцінки адаптивних управлінських рішень.

Ω - термін окупності, років;

θ - ефективність менеджменту.

Кожна вісь рис. 2 поділена на 3 сектори, що дозволяє виділити 9 зон прийняття рішення. Відповідно до теорії ситуаційного раціонального управління (що розглядається як основна детермінанта адаптації) використовується така класифікація управлінських рішень: найбільш раціональні, раціональні, обмежено-раціональні, традиційно-раціональні, афективно-раціональні. Для обґрунтування доцільності впровадження адаптивних рішень пропонується характеристика зон їх прийняття, кожній з яких присвоєно відповідний номер (табл. 2).

На практиці адаптивного управління доцільно використовувати запроповану методичку оцінювання управлінських рішень у поєднанні із засобами імітаційного моделювання, що сприятимуть визначенню доцільності впровадження адаптивних рішень в

загальну систему управління підприємством та вибору оптимального рішення за параметрами ризиків та окупності впроваджених заходів.

Таблиця 2

Характеристика зон прийняття адаптивних управлінських рішень

Номер	Назва зони прийняття рішень	Характеристика
1	Найбільш раціональних рішень	характеризується швидкою окупністю управлінських інновацій та високим рівнем управління (при цьому рішення буде спрямоване на кращу з наявних альтернатив)
2	Раціональних рішень	характерна швидка окупність і середня якість управління, адекватно й пропорційно призводить до бажаного результату
3	Обмежено-раціональних рішень	базується на високому рівні якості управління і середньостроковій окупності, де рішення приймається виключно до часових обмежень в досягненні заданих параметрів управління
4	Обмежено-раціональних рішень, заснованих на обмеженій раціональності	передбачає параметричну врівноваженість, тобто середній рівень якості управління і середньостроковий термін окупності
5	Обмежено-раціональних рішень, що допускає високий рівень якості адаптивного управління та важкопрогнозовані наслідки в довгостроковій перспективі	приймаються адаптивні управлінські рішення оперативного характеру, але з високим ступенем ланцюгового ефекту, що виявляється в накопиченні наслідків через тривалий (довгостроковий) період часу; характеризується надмірними ризиками, тому такі рішення можуть прийматися за умови значного перевищення економічних вигод над витратами на управління ризиками (ідентифікацію та нейтралізацію комерційного ризику)
6	Традиційно-раціональних рішень	формується на середньому рівні управління і консервативних підходах до формування критеріїв окупності адаптивного реагування, тобто витримуються взаємні пропорції економічних ризиків та термінів окупності на середньому рівні
7	Традиційно-раціональних рішень	характеризується прагненням швидко повернути кошти, з чітким усвідомленням того, що на підприємстві низький рівень управління. Такі рішення характерні для агресивного типу адаптивного реагування на зміни зовнішнього оточення
8	Афективно-раціональних рішень	отримання адаптивного управлінського інструментарію, без оцінки наслідків низького рівня менеджменту і середньостроковій перспективі окупності
9	Афективно-раціональних рішень	характеризується прагненням до задоволення потреби підприємства, без оцінки наслідків низького рівня управління і довгострокових термінах окупності

Джерело: адаптовано авторами за джерелом [5]

Для прикладу розглянемо зображені на матриці (див. рис. 2) альтернативні управлінські рішення щодо впровадження адаптивних заходів. Виходячи із множини альтернатив, видно, що B_1 є найкращим варіантом адаптивних заходів, оскільки потрапляє в зону, рівень якої вище рівня зон B_2 і B_3 . Рис. 2 показує, що зони при ухваленні адаптивних рішень розташовані за тенденцією зниження їх ефективності та, відповідно, зростанням терміну окупності.

Для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища і впровадження адаптивних управлінських рішень, за поданою вище класифікацією, потребує певних коректив також організаційна структура підприємства – з перспективами створення ситуаційного центру, що сприяє ефективному веденню ним бізнесу шляхом надання достовірної інформації щодо екзогенних змін, що сприяє своєчасному й адекватному прийняттю адаптивних управлінських рішень.

Такого типу ситуаційний центр має набути статусу обов'язкової організаційної одиниці в організаційній структурі управління підприємства, що в свою чергу, дозволить

регламентувати порядок і розподіл відповідальності і повноважень всередині самого підприємства, побудувати ефективні організаційні зв'язки на основі збору і розподілу інформаційних потоків між структурними підрозділами підприємства, а також поза ним – на всіх стадіях життєвого циклу бізнес-структур: створенні, функціонуванні, розвитку та ліквідації. Функціональне призначення ситуаційного центру може реалізуватися за допомогою перманентної серії моніторингів, прийняття і виконання управлінських рішень на основі діагностики та аналізу підприємницького середовища бізнесу.

Висновки з проведеного дослідження. В підсумку удосконалення організаційно-функціональних складових адаптивного механізму управління бізнес-структурами базуватиметься на таких положеннях: нейтралізація та пом'якшення впливів зовнішнього середовища значно залежить від ефективності адаптивного механізму та його імплементації, а головною детермінантою в удосконаленні цього процесу визначено оцінку та параметризацію зовнішнього середовища. В цілому, ці теоретично окреслені завдання знаходять практичне втілення через побудову управлінських матриць, застосування їх візуалізації та створення системи ефективного прийняття адаптивних рішень.

В контексті організаційного удосконалення адаптивного механізму управління, визначено, що існуючі «гібридні» організаційні структури малоефективні й практично не проявляють управлінської гнучкості, що властива адаптивному управлінню. З огляду на вище зазначене, організаційні структури в складі адаптивного механізму управління варто уособлювати в спеціалізованих функціональних одиницях – ситуаційних центрах, з метою виявлення та реалізації адаптивних резервів бізнесу.

Бібліографічний список

1. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / М. М. Буднік / Харківський державний економічний університет. – Харків, 2002. – 19 с.
2. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 177-180.
3. Кравченко С. А. Адаптація економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов ринка : [монографія] / С. А. Кравченко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2008. – 444 с.
4. Степанова Ю. Л. Поняття адаптації підприємства / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємство: [зб. наук. праць]. – 2007. – № 18 (II). – С. 57-61.
5. Туріца Н. А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н. А. Туріца / Одеський державний економічний університет. – Одеса, 2009. – 20 с.
6. Білошкурська Н. В. Потреба у функціонуванні економіко-організаційного механізму економічної безпеки підприємств / Н. В. Білошкурська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/>
7. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Л. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38-42.
8. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : [монографія] / О. В. Раєвнева. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
9. Чиженькова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. екон. наук : спец. 08.00.01 / Е. В. Чиженькова / Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова. – М., 2006. – 24 с.
10. Forbes S. J. Adaptation and Vertical Integration in the Airline Industry / S. J. Forbes, M. Lederman // American Economic Review. American Economic Association Publications. – 2009. – P. 1831-1849.
11. Офіційний сайт Інституту стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/760/>

References

1. Budnik, M. (2002), "Adaptation of the industrial enterprises to market economy", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.06.01, Kharkiv State University of Economics, Kharkiv, Ukraine, 19 p.
2. Kalinichenko, L.L. (2011), "Adaptive management in a competitive environment", *Bulletin of Economics and transport industry*, no. 33, pp. 177-180.
3. Kravchenko, S.A. (2008), *Adaptatsiia ekonomicheskogo mekhanizma funktsionirovaniia selskokhoziaistvennykh predpriatii k usloviiam rynku* [The adaptation of the functioning economic mechanism of the agricultural enterprises to the market conditions], Monograph, NSC IAE, Kyiv, Ukraine, 444 p.
4. Stepanova, Yu.L. (2007), "The concept of enterprise adaptation", *Economy. Management. Entrepreneurship*, no.18 (II), pp. 57-61.
5. Turitsa, N.A. (2009), "Strategic factors of adaptation of enterprises to the external environment (on example of meat enterprises)", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.06.01, Odessa State Economic University, Odessa, Ukraine, 20 p.
6. Biloshkurska, N.V. "The demand in the functioning of the economic and institutional mechanism for economic security companies", Available at: <http://nbuv.gov.ua/e-journals/>
7. Krysko, Zh.L. (2009), "The enterprise adaptation to the environment through a restructuring mechanism", *Galician Economic Journal*, no. 2, pp. 38-42.
8. Rayevneva, O.V. (2006), *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizm, modeli* [Management of enterprise development: methodology, mechanism, models], Monograph, Publishing House "INZHEK" Kharkov, 496 p.
9. Chyzhenkova, E.V. (2006), "The formation of the economic mechanism of adaptation of the economic entity to the market environment", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.01, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, 2006, 19 p.
10. Forbes, S.J. and Lederman, M. (2009), "Adaptation and Vertical Integration in the Airline Industry", *American Economic Review. American Economic Association Publications*, pp. 1831-1849.
11. The official website of the Institute for Strategic, Access mode: <http://www.niss.gov.ua/articles/760/>

Миколайчук І.П., Присяжнюк А.Ю. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета. Розробка заходів щодо вдосконалення організаційно-економічних інструментів адаптивного механізму управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та трансформації ринку.

Методика дослідження. Досягненню мети сприяли загальнонаукові методи: методи емпіричних досліджень (порівняння, спостереження) – для визначення сутності явищ та невирішених частин окресленої проблеми, методи теоретичних досліджень (аналіз та синтез, дедукція, індукція) – для проведення теоретичного дослідження проблеми, а також низка спеціальних економічних методів, у тому числі: абстрактно-логічний та класифікаційно-аналітичний методи, метод економічного та статистичного аналізу та економіко-математичні методи, за допомогою яких розроблено заходи з удосконалення організаційно-економічного інструментарію управління підприємством.

Результати. В статті розглянуто основні положення адаптивного управління підприємством. Визначено складові організаційно-економічного механізму адаптації в системі управління підприємством і запропоновано загальні підходи та інструменти вдосконалення системи управління на основі механізмів адаптації, зокрема в частині діагностики зовнішнього середовища та інструментів прийняття управлінських рішень. Акцентовано увагу на необхідності нейтралізації та пом'якшення впливів зовнішнього середовища, які залежить від ефективності адаптивного механізму та його імплементації, а головною детермінантою в удосконаленні цього процесу визначено оцінку та параметризацію зовнішнього середовища. Практичне втілення теоретичних узагальнень пропонується реалізувати через побудову управлінських матриць, застосування їх візуалізації та створення системи підтримки прийняття адаптивних рішень.

Наукова новизна. Систематизовано основні положення та виявлено головні тенденції адаптивного управління підприємством; розроблено етапи щодо імплементації діагностики зовнішнього середовища підприємства, запропоновано методіку оцінювання доцільності впровадження адаптивного механізму управління.

Практична значущість. З огляду на низький рівень управлінської гнучкості «гібридних» організаційних структур, властивих адаптивному управлінню, їх запропоновано уособлювати в спеціалізованих функціональних одиницях – ситуаційних центрах – з метою виявлення та реалізації адаптивних резервів бізнесу, що можуть мати практичне значення в господарській діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова. Зовнішнє середовище, адаптивне управління, адаптивний інструментарій діагностики підприємства.

Mykolaychuk I.P., Prysiashnyuk A.Y. PERFECTION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE

Purpose. Development of measures to improve the organizational and economic instruments adaptive control mechanism now under dynamic changes in the environment and market transformation.

Methodology of research. Contributed to achieving the objective of general scientific methods of empirical research methods (comparison, observation) – to determine the nature of events and parts outlined unsolved problems of theoretical research methods (analysis and synthesis, deduction, induction) – for the theoretical study of the problem, a number of special economic methods including: abstract and logical classification and analytical methods, the method of economic and statistical analysis and economic-mathematical methods by which the measures were designed to improve organizational and economic management tools now .

Findings. In the article examines the main provisions of the adaptive mechanisms of enterprise. The composition of organizational and economic mechanism of adaptation in the management of the company and proposed general approaches and tools to improve the system of management based adaptation mechanisms, particularly in an environment of diagnostic tools and management decisions. The attention is stressed on the need to mitigate and neutralize the effects of the environment, which depends on the efficiency of adaptive mechanism and its implementation as a major determinant in the improvement of the process defined evaluation and parameterization of the environment. The practical implementation of theoretical generalizations proposed to implement management by building matrices, the use of visualization and creation of adaptive support decision making.

Originality. Systematized basic provisions and identified key trends adaptive management business; developed diagnostic steps to implementation of the environment of the enterprise, the technique of evaluating feasibility implementation of adaptive management.

Practical value. Given the low level of managerial flexibility "hybrid" organizational structures inherent adaptive control is proposed to embody them in specialized functional units, the situation center to identify and implement adaptive reserves of business that can have practical value in the economic activities of domestic enterprises.

Key words. External environment, adaptive control, adaptive diagnostic tool company.

Миколайчук И.П., Присяжнюк А.Ю. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Цель. Разработка мероприятий по совершенствованию организационно-экономических инструментов адаптивного механизма управления предприятием в условиях динамических изменений внешней среды и трансформации рынка.

Методика исследования. Достижению цели способствовали общенаучные методы: методы эмпирических исследований (сравнение, наблюдение) – для определения сущности явлений и нерешенных частей обозначенной проблемы; методы теоретических исследований (анализ и синтез, дедукция, индукция) – для проведения теоретического исследования проблемы, а также ряд специальных экономических методов, в том числе: абстрактно-логический и классификационно-аналитический методы, метод экономического и

статистического анализа и экономико-математические методы, с помощью которых разработаны мероприятия по совершенствованию организационно-экономического инструментария управления предприятием.

Результаты. В статье рассмотрены основные положения адаптивного управления предприятием. Определены составляющие организационно-экономического механизма адаптации в системе управления предприятием и предложены общие подходы и инструменты совершенствования системы управления на основе механизмов адаптации, в частности в части диагностики внешней среды и инструментов принятия управленческих решений. Акцентируется внимание на необходимости нейтрализации и смягчению воздействий внешней среды, которые зависят от эффективности адаптивного механизма и его имплементации, а главной детерминантой в совершенствовании этого процесса определена оценка и параметризацию внешней среды. Практическое воплощение теоретических обобщений предлагается реализовать путем построения управленческих матриц, применение визуализации и создания системы поддержки принятия адаптивных решений.

Научная новизна. Систематизированы основные положения и выявлены основные тенденции адаптивного управления предприятием; разработаны этапы по имплементации диагностики внешней среды предприятия, предложена методика оценки целесообразности внедрения адаптивного механизма управления.

Практическая значимость. Учитывая низкий уровень управленческой гибкости «гибридных» организационных структур, присущих адаптивному управлению, их предложено воплощать в специализированных функциональных единицах – ситуационных центрах – с целью выявления и реализации адаптивных резервов бизнеса, которые могут иметь практическое значение в хозяйственной деятельности отечественных предприятий.

Ключевые слова. Внешняя среда, адаптивное управление, адаптивный инструментарий диагностики предприятия.

УДК 338.436

Скоцик В.Є.,
к. с.-г. н., доцент, докторант,
Білоцерківський національний аграрний університет

ПАРИТЕТНІСТЬ ЦІН, ЯК ПЕРЕДУМОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Розбалансованість цін в агропромисловому комплексі зумовила прояви такого негативного економічного явища як диспаритет цін і на підставі цього – порушення еквівалентності обміну між сферами АПК. Викривлення механізму ціноутворення призвело до значних структурних змін витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. В такій ситуації особливо відчувається відсутність коштів у товаровиробників для придбання необхідних матеріальних ресурсів для технологічних операцій.

В Україні питання про те, що порушення цінового паритету на продукцію сільського господарства – одна з дуже важливих причин сучасного занепаду галузі, якої необхідно запобігати заходами державної політики, є аксіомою: одночасно трьома законами України вимагається забезпечення «еквівалентного обміну між сільським господарством та промисловістю» або «об'єктивних співвідношень у цінах на промислову і сільськогосподарську продукцію». При цьому у жодному з цих Законів відсутні посилання на критерії того, як повинна оцінюватись «еквівалентність обміну» та що означають «об'єктивні співвідношення у цінах». Таке становище дозволяє користуватися цим аргументом як