

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНОЮ РЕАКЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ДО ДІЇ ЧИННИКІВ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ**

*Обґрунтовано необхідність формування організаційного механізму управління адаптивною реакцією підприємства до чинників кон'юнктури ринку, визначено принципи формування організаційного механізму, розглянуто структуру та особливості формування та наладки елементів організаційного механізму управління адаптивною реакцією.*

*The necessity of forming of organizational mechanism of management of the adaptive reaction of enterprise on the factors of the market conditions is grounded, the principles of forming of organizational mechanism are certain, a structure and features of forming and adjusting of elements of organizational mechanism of management an adaptive reaction is considered.*

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в економіці України змушує підприємства пристосовуватися до нових обставин господарювання і вчитися функціонувати в умовах зовнішнього середовища, яке швидко змінюється. Ключовим параметром зміни зовнішнього середовища, що робить істотний вплив на підприємство, є кон'юнктура ринку. Зміни кон'юнктури ринку безпосередньо впливають на умови роботи підприємства, ставлячи перед підприємством стратегічно важливі завдання. Тому без розвитку адаптивних можливостей підприємства реагувати на зміни кон'юнктури ринку складно забезпечити успішне функціонування протягом тривалого часу. Цим визначається актуальність і важливість досліджень пов'язаних з розвитком адаптивних можливостей підприємства. Особливо актуальним і важливим є розуміння причин і чинників, які визначають адаптивні можливості підприємства. Складно і неефективно управляти процесом адаптації без вивчення причинно-наслідкових зв'язків, що формують адаптивні можливості підприємства. Тому особливо актуальним є виявлення глибинних причин дії чинників, що визначають адаптивні можливості підприємства, і формування необхідного рівня адаптивних можливостей підприємства до змін кон'юнктури ринку.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання адаптації підприємства, розвитку адаптивних можливостей розглядалися різними авторами [1–10]. Аналіз різних сучасних підходів показав, що більшість авторів розглядають адаптацію як властивість системи, яке залежить від наявних зв'язків між елементами, існуючих механізмів і резервів, які має в своєму розпорядженні підприємство. Така постановка питання не повністю відповідає на принципові питання щодо причин, що визначають адаптивні можливості підприємства.

Адаптивні можливості підприємств дають різний результат залежно від того, як вони використовуються і яким чином організований процес управління їх використанням при здійсненні адаптивної реакції на дію кон'юнктурних чинників. Проведений аналіз показав, що існує ряд проблем в організації управління адаптивними діями. Оцінка сучасного рівня організації і управління адаптивними діями з позиції цілісного організаційного механізму, що реалізовує ці дії, засвідчила про те, що як такого, організаційного механізму не існує. Є окремі його елементи, які функціонують з різним ступенем результативності. Тому для забезпечення високої результативності і ефективності діяльності підприємства, необхідно формувати і постійно приводити у відповідність до ситуації, яка складається при зміні кон'юнктури ринку, спеціальний організаційний механізм управління здійсненням адаптивної реакції, далі по тексту організаційний механізм адаптації (ОМА).

**Метою статті** є розробка основних положень щодо формування спеціального організаційного механізму зі здійснення адаптивних реакцій до дії кон'юнктури ринку на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційний механізм адаптивної реакції підприємства до дії кон'юнктури ринку – це не спеціально створений підрозділ, а сукупність прав, інструментів і методів, що розподіляються між працівниками підприємства, для організації і здійснення адаптивної реакції на дію кон'юнктурних чинників. При цьому організаційний механізм адаптації формується і забезпечується шляхом створення необхідної нормативно-правової бази і виділення певних засобів, для його функціонування.

Організаційний механізм може будуватися по одному з двох принципів: ієрархічний або цільовий. Під ієрархічною побудовою організаційного механізму розуміється поєднання його з існуючою ієрархічною структурою управління підприємством. Це означає, що на кожному ієрархічному рівні від керівника підприємства в цілому до керівника окремих груп виконавців, обов'язки і відповідальність за вирішення завдань з організації адаптивних дій вписуються в посадові обов'язки виконавців конкретних структурних підрозділів. Ці обов'язки і роботи виконуються разом з іншими по мірі виникнення необхідності. Перевагою ієрархічного методу побудови організаційного механізму є простота побудови, мінімальний об'єм залучення грошових ресурсів. До недоліків слід віднести знеособленість учасників організаційного механізму, оскільки повноваження прив'язуються до посади, а не до особи; високий рівень ентропії при управлінні процесами адаптивної реакції на кон'юнктурні дії. Це може привести до незбалансованості дій виконавців, роз'єднаності і зрештою до низької результативності.

Цільовий підхід до побудови організаційного механізму припускає використання методів програмно-цільового управління. Здійснення результативної адаптаційної реакції на виникаючі кон'юнктурні дії розглядається, як окреме управлінське завдання, яке вимагає комплексного підходу до її рішення. Для цього формується спеціальна цільова структура управління для команди, яка здійснюватиме розробку і реалізацію адаптаційних дій. Команда формується з керівників і фахівців всіх структурних підрозділів і окремих груп виконавців, що беруть участь в здійсненні адаптаційних дій. До складу команди можуть бути включені як керівники підрозділів, так і особи, що окремо призначаються, з відповідними повноваженнями. Тому цільова організаційна структура охоплює всі підрозділи і структурні одиниці підприємства. До достоїнств цільового підходу до побудови організаційного механізму управління адаптаційною реакцією відносяться: персоніфікація відповідальності, оскільки повноваження і обов'язки прив'язуються не до посади, а до конкретної особи; відосібленість вирішуваного конкретного завдання; можливість контролю за процесом її реалізації і результативності. До недоліків такого підходу слід віднести: ускладнення зв'язків усередині підприємства; необхідність розробки і змісту спеціального нормативно-правового забезпечення; високий рівень витрат на адаптаційні заходи.

У цілому практика роботи підприємств показує, що використання цільових структур управління для вирішення адаптаційних завдань дає кращі результати, як по рівню адаптивної реакції, так і за часом її здійснення. Тому, на наш погляд, організаційний механізм забезпечення адаптаційних дій доцільно будувати на основі цільового управління. Це дозволяє не тільки забезпечити комплексність і цілісність завдань з організації і проектування, але і здійснити його наладку, тобто приведення у відповідність виходячи з особливостей адаптаційних дій, які здійснюються на підприємстві.

Якщо питання проектування організаційного механізму достатньо повно описані і вивчені в спеціальній літературі, то питання наладки, приведення організаційного механізму у відповідність до вирішуваних адаптаційних завдань вимагають окремого вивчення і розробки. Організаційний механізм адаптації необхідно формувати як певне цілісне утворення, призначене для реалізації конкретної мети. Як така мета розглядається забезпечення раціональності і результативності адаптації підприємства до кон'юнктурних дій ринку. Формування механізму означає, що повинні бути спроектовані і реалізовані певні його елементи, повинні вирішуватися питання інструментального забезпечення, тобто методів і способів, за допомогою яких організаційний механізм реалізує свої дії, а також розроблені спеціальні методи, що дозволяють ухвалювати оптимальні рішення щодо здійснення адаптаційних дій.

Класична структура організаційного механізму складається з трьох блоків (рис. 1): блок, який забезпечує працездатність механізму; блок процесів, що пов'язують; блок виконавчих інструментів і способів, що дозволяють реалізувати цілі і завдання механізму.

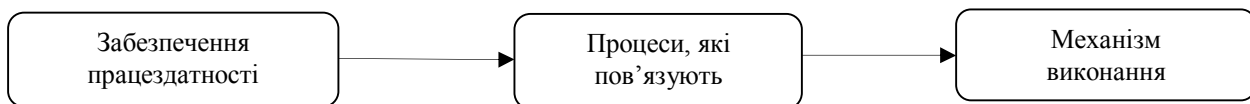


Рис. 1. Структура організаційного механізму

Основу першого блоку складають методи і засоби мотивації виконавців тих, що здійснюють адаптивні дії. Другий блок включає елементи, що забезпечують взаємодію виконавців, які реалізують адаптивну реакцію. Для цього задіюються комунікаційні канали, організаційні і функціональні структури і технічні засоби. Третій блок включає інструменти, методи і прийоми здійснення управління адаптаційними діями. Основу цього блоку складають методи ухвалення оперативних рішень щодо здійснення адаптаційних дій, організації їх реалізації і адміністрування процесу реалізації. До одних з найбільш складних і важливих елементів і методів цього блоку, можна віднести методи, що дозволяють ухвалювати оптимальні рішення з використання адаптивних можливостей підприємства і вибір виду структури адаптивної реакції.

Як правило, основною проблемою функціонування організаційного механізму, є не його створення, а постійна підтримка його працездатності. Для цього необхідна розробка спеціальних методик і способів приведення у відповідність можливостей та характеристик організаційного механізму до вимог складності здійснення адаптивних дій. По суті, мова повинна йти про наладку організаційного механізму під умови як функціонування підприємства, так і вимоги кон'юнктури ринку, що змінюються. Для цього необхідна розробка спеціальних методик і способів приведення у відповідність характеристик працездатності окремих блоків організаційного механізму до існуючих вимог, тобто їх наладка до ситуацій, що складаються на підприємстві. Наладка організаційного механізму припускає наступну послідовність дій: оцінка ситуації; виявлення відхилень; усунення відхилень.

В основі наладки лежать методи і способи оцінки фактичного стану окремих елементів і характеристик організаційного механізму в розрізі окремих блоків та складових їх елементів. Виходячи з цього, визначаються основні підходи і вимоги до наладки організаційного механізму.

Першим блоком є блок, який забезпечує працездатність організаційного механізму в цілому. У основі цього блоку лежать методи мотиваційної дії. Оцінка мотиваційної складової з метою її наладки і приведення у відповідність до вирішуваних завдань з адаптаційних дій доцільно будувати виходячи з витратного підходу.

Рівень мотиваційного забезпечення організаційного механізму визначається ступенем реакції при певному рівні витрат на мотивацію.

Витрати на мотивацію вимірюються в абсолютній величині (грн, тис грн). Кон'юнктурні зміни в зовнішньому середовищі розглядаються у вигляді зміни ціни, попиту і ємкості ринку. Унаслідок цих змін виникають кон'юнктурні дії. Вони вимагають реакції підприємства у вигляді адаптивних дій із зміни своєї роботи. Реакція нормативна ( $R_n$ ) визначається плановими показниками, які необхідно досягти в процесі адаптивних змін. Реакція фактична ( $R_f$ ) – фактичні показники, що характеризують результати адаптивних дій.

Результати роботи організаційного механізму ( $r_{om}$ ) можна у цьому випадку розглядати як функцію від витрат на мотивацію ( $V_m$ ).

$$r_{om} = f(V_m) \quad (1)$$

Результат( $R$ ) – функція від роботи організаційного механізму( $r_{om}$ ).

$$R = F(r_{om}) \quad (2)$$

З цього виходить, що фактична адаптаційна реакція є результатом роботи організаційного механізму і її можна розглядати як функцію витрат на мотивацію.

$$R = F(f(V_m)) \quad (3)$$

Запропонований підхід до оцінки стану мотиваційної складової організаційного механізму дозволяє виявити існуючі диспропорції і провести її наладку відповідно до існуючої ситуації із здійсненням адаптивної реакції на дію чинників кон'юнктури ринку.

Розглядаючи другий блок організаційного механізму, передавальний (той що передає енергію), який включає чотири елементи: комунікаційні канали, організаційну, функціональну структуру і набір технічних засобів.

Основу другого блоку процесів, що пов'язують, складає організаційна структура організаційного механізму. Вона визначає склад учасників, що здійснюють адаптаційні дії; комунікаційні канали і їх взаємодію. Наладку другого блоку організаційного механізму пропонується проводити на основі оцінки працездатності його організаційної, функціональної структур і роботи комунікаційних каналів. Оцінку організаційної структури пропонується проводити на основі збалансованості прав, повноважень і відповідальності на кожному рівні управління. Оцінка зводиться до відповідності між фактичними повноваженнями, правами і відповідальністю конкретного елементу організаційної структури і нормативними вимогами, що пред'являються до даного елементу.

Функціональна структура організаційного механізму адаптації відображає розподіл змісту робіт, що виконуються при адаптації. Для оцінки функціональної структури нами пропонується використовувати функціональну матрицю. Вона відображає прояви загальних функцій при оптимізації спеціальних робіт пов'язаних з адаптацією підприємства до кон'юнктурних змін, що відбулися. Трудомісткість і точність оцінки залежить від деталізації спеціальних робіт, що виконуються в рамках адаптації. Зайва деталізація підвищує трудомісткість, укрупнення негативно позначається на точності. Тому першочерговим завданням при оцінці функціональної структури організаційного механізму є визначення списку робіт, що виконуються при здійсненні адаптації.

Комунікаційні канали це канали передачі та сприйняття інформації. Для організаційного механізму, що здійснює адаптаційні роботи, можна віднести наступні характеристики комунікаційних каналів: канал передачі інформації та джерело сприйняття інформації. Для проведення адаптаційних робіт на підприємстві істотними характеристиками є своєчасність надходження інформації, її достатність і достовірність. Тому наладку роботи організаційного механізму адаптації в частині комунікаційних каналів пропонується проводити на основі оцінки спеціальних показників.

Запропоновані підходи дозволяють проводити оцінку другого блоку організаційного механізму і виходячи з отриманих оцінок визначати програму його зміни з метою приведення у відповідність зі складністю вирішуваних адаптаційних завдань.

Третій блок організаційного механізму управління адаптаційною реакцією підприємства – це блок виконання робіт, пов'язаних із здійсненням адаптаційних дій. Наладка даного блоку може проводитися по ряду напрямів. Адаптаційні дії будуються на основі використання певних адаптаційних можливостей і властивостей підприємства на основі поєднання різних видів адаптивної реакції: пружності, гнучкості або пластичності. Наладка дій третього блоку повинна проводитися з тим, щоб організаційний механізм управління адаптаційною реакцією найраціональніше використовував адаптаційні можливості підприємства. Для цього необхідні методи оцінки рівня різних видів адаптивної реакції, еластичності адаптивної реакції і методи інтеграції оцінок характеру адаптивних дій. На підставі цього повинні забезпечуватися раціональність або оптимальність схвалюваних рішень щодо тактики здійснення адаптивних дій.

Запропонований підхід до проектування і наладки організаційного механізму управління адаптивною реакцією підприємства до зміни кон'юнктури ринку дозволяє не тільки його створювати відповідно до ситуації, що склалася, але постійно підтримувати цю відповідність в процесі функціонування підприємства.

**Висновки.** Використання організаційного механізму управління адаптивною реакцією підприємства дозволяє підприємствам достатньо ефективно і своєчасно реагувати на кон'юнктурні зміни ринку, що відбуваються, повною мірою використовувати позитивний потенціал цих змін і мінімізувати втрати у разі їх негативного характеру. Організаційний механізм управління адаптивною реакцією підприємства до зміни кон'юнктури ринку повинний створюватися як цільова структура, яка об'єднує весь комплекс зусиль і дій виконавців з використанням наявних ресурсів і резервів для внесення зміни в діяльність підприємства виходячи з кон'юнктурних змін, що відбуваються. Для забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму управління адаптивною реакцією підприємства до зміни кон'юнктури ринку необхідний постійний контроль за відповідністю його можливостей і характеристик, змін в положенні підприємства на ринку і внутрішніх змін, що відбуваються на підприємстві. Це дозволить забезпечити високий рівень адаптивних можливостей і раціонально використовувати зміни кон'юнктурної ситуації в зовнішньому середовищі.

### Література

1. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие ; пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2002. – 272 с.
2. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте : пер. с англ. / Р. Л. Акофф ; под ред. Л. А. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Гурков И. Б. Адаптация промышленной фирмы : теория и практика / И. Б. Гурков. – М. : ВШЭ, 1997.
5. Аврамова Е. Адаптация промышленных предприятий к рыночным условиям / Е. Аврамова, И. Гурков // Вопросы экономики. – 1996. – № 11. – С. 145–153.
6. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия : сущность и механизм обеспечения : монография / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
7. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим новшествам / [В. Н. Гончаров, Г. И. Дибнис, А. Ю. Пекин, П. В. Ромбах, М. А. Протасюк] ; под ред. В. Н. Гончарова. – К. : Техника, 1993. – 132 с.
8. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учеб. л-ры, 2005. – 648 с.
9. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : дис. ... д-р екон. наук : 08.06.01 / Л. В. Соколова. – Х. : ХНУРЕ, 2005. – 467 с.
10. Коваленко Ю. О. Механізм адаптації підприємств до ризику : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Ю. О. Коваленко. – Донецьк : ДНУ, 2003. – 245 с.

УДК 005.591.452

Н. С. СКОПЕНКО

Національний університет харчових технологій, м. Київ

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АПК УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР

*Розглянуто теоретичні основи формування інтеграційних об'єднань в АПК. Визначено передумови створення інтегрованих формувань. З'ясовано перспективи розвитку АПК України на основі формування інтегрованих структур.*

*The theoretical bases of integration associations in the formation in agriculture are considered. The prerequisites of creating integrated units are specified. The perspectives of development of agroindustrial complex of Ukraine on the basis of formation of the integrated structures are ascertain.*

Проблема створення інтегрованих структур в різних галузях на сучасному етапі розвитку української економіки особливо актуальна. Причиною цьому є низька ефективність виробництва та низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів, як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Все більше підприємств намагаються створювати інтегровані структури, в основі яких лежить об'єднання технологічних стадій виготовлення, переробки, збуту та реалізації продукції або трансакційна економія.

Передумовами появи економічної інтеграції є скорочення життєвого циклу товарів, диверсифікація споживчого попиту, посилення конкуренції в глобальному масштабі, зростання ризику в ухваленні рішень та високої міри адаптації до умов, що постійно змінюються.

Значний внесок у розвиток теорії і практики інтеграції господарюючих суб'єктів внесли зарубіжні економісти: М. Алле, Б. Баласа, Дж. Вайнер, Ф. Герельса, М. Джорд, Г. Крьомер, Р. Коуз, Р. Купер, Р. Ліпсей, А. Маршал, Дж. Мід, Г. Мюрдаль, А. Мюллер–Армак, А. Предоль, Ф. Перру, Дж. Піндер, Я. Тінберген, Б. Твис, П. Уальз, О. Уильямсон, И. Шумпетер та ін. Проте дослідження розглядають загальні підходи, що характеризують інтеграційні процеси. Стан розвитку української економіки вимагає адаптації теоретичних положень до існуючих реалій, процесів концентрації та інтеграції.