

АДАПТИВНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. У статті розкрито сутність понять адаптивної стратегії і адаптивного стратегічного менеджменту. На прикладі підприємств харчової промисловості показано перспективи нарощування їх економічного потенціалу за рахунок активної та пасивної форми адаптації стратегій функціонування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: адаптивність менеджменту харчових підприємств, адаптивний інструментарій, економічний інструментарій, інструменти управління.

АННОТАЦИЯ. В статье раскрыта сущность понятий адаптивной стратегии и адаптивного стратегического менеджмента. На примере предприятий пищевой промышленности показаны перспективы наращивания их экономического потенциала за счет активной и пассивной формы адаптации стратегий функционирования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: адаптивность менеджмента пищевых предприятий, адаптивный инструментарий, экономический инструментарий, инструменты управления.

ABSTRACT. In the article the essence of the terms of adaptive strategies and adaptive strategic management is revealed. The growing of the economic potential through the implementation of the active and passive forms of the adaptive functioning strategies is showed on example of the food industry enterprises.

KEYWORDS: food industry enterprises management adaptability, adaptive tools, economic tools, tools of management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями. Адаптивність економічної стратегії — основа ефективності її реалізації. Відповідно, сучасний стратегічний менеджмент підприємств, як складна структурована система, повинен бути адаптивним ринковим змінам. Пристосування до ринкових змін (коливань) необхідно будь-яким підприємствам, що функціонують в умовах конкурентної боротьби за більш вигідні умови господарювання і одержання більшої маси прибутку. З метою такого пристосування впроваджуються нові технології і техніка. Іноваційність економічних стратегій дозволяє як пристосовувати підприємство до змін зовнішнього середовища господарювання (пасивна адаптація), так і знайти нове середовище господарювання, в якому можливо і найбільш економічно вигідно реалізовувати ту або іншу економічну стратегію і досягати цілей (активна адаптація).

Адаптивність менеджменту — це здатність пристосовуватися суб'єктів, методів і інструментів управління швидше конкурентів. Проблема пристосування до змін господарювання самої системи менеджменту більшості сучасних підприємств харчової промисловості України не вирішена. Незважаючи на постійно зростаючий попит на продукцію цієї галузі усередині країни і відсутності в останні роки іноземної експансії, рівень названої характеристики менеджменту харчових і переробних підприємств низький.

Аналіз останніх публікацій. Питанням сутності пасивної форми адаптації економічних стратегій і в цілому менеджменту присвячено роботи вітчизняних учених: О.Г. Янкового [1, с. 86—90], С. А. Кравченка [4], П. М. Макаренка [5, с. 27], І. В. Федулової [7]. Активна форма адаптації менеджменту і стратегій господарювання описана в роботах С. В. Климчука [2—3], М. П. Сичевського [6, с. 12—16]. У цих роботах визначена стабільність проблеми адаптації підприємств і стратегій господарювання, мінливість зовнішнього середовища господарювання, ризик втрати стабільності економічного розвитку. Авторські концепції щодо адаптації стратегічного менеджменту названу проблему комплексно не розв'язали, але лягли в основу даного дослідження.

Формулювання мети, постановка завдання. Метою даної статті є детермінація глибини проблеми адаптації менеджменту підприємств на прикладі харчової індустрії через виявлення проблем адаптації інструментів і методів управління і вирішення цієї проблеми.

Виклад результатів дослідження. Дослідження адаптивності сучасного вітчизняного менеджменту підприємств харчової промисловості проводилося на основі аналізу адекватності існуючих методів і інструментів управління ринковим коливанням. Популярні у світовій і вітчизняній практиці інструменти і методи економічного управління було розділено на групи: діагностична, технічна, концептуальна, міжособистісна, політична.

Засоби, за допомогою яких здійснюються детермінація і диференціація проблем зовнішнього середовища господарювання і внутрівиробничого характеру, є діагностичним інструментарієм. Основний тип внутрішніх діагностичних інструментів — це співбесіда/інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів (припустимий варіант анкетування і заочного опитування); це аналітичні інструменти ефективності їх проектів і пропозицій (аналіз виконаних проектів, аналіз причин невиконання проектів, аналіз відповідності організаційної структури управління раніше розробленої і змодельованої стратегії, якщо така мала місце). Основний

тип інструментів для зовнішньої діагностики — це галузеві і регіональні огляди бізнесу (припустимий варіант офіційних запитів у консалтингові організації); це аналітичні інструменти доступної маркетингової, статистичної, бухгалтерської, фінансової звітності в галузі/регіоні (аналіз конкурентів, ключових споживачів послуг або продукції, аналіз ринку постачальників ресурсів, аналіз інтенсивності конкуренції в регіоні/галузі, аналіз ефективності суміжних галузей). До методів діагностики в менеджменті відносяться різноманітні економічні та економетричні прийоми аналізу.

За допомогою списків і розкладів, таблиць і матриць, графіків і діаграм, схем, карт, програм, планів, проектів виконуються всі елементи управління, починаючи з передбачення, закінчуючи контролем, що і являє собою технічний інструментарій. Технічні методи управління залежні від наявних технічних засобів і комунікацій, які, в свою чергу, впливають на заочне управління (яке здійснюється за допомогою соціальних мереж, віртуальних технологій) і пряме управління (яке здійснюється за допомогою презентацій, форумів, звітів, конференцій, нарад).

Концептуальна група стратегічного управлінського інструментарію — це засоби створення і реалізації стратегій, засоби впливу на вже створені стратегії, засоби стратегічного коректування. Концептуальні методи управління — це методи формування образу стратегії (стратегія-план, стратегія-траєкторія, стратегія-імпульс, стратегія-прогноз, стратегія-позиція і т.д.).

Міжособистісна група стратегічного управлінського інструментарію — це засоби впливу на людей (найманих робітників, працівників підприємств-постачальників ресурсів або контрагентів, покупців продукції/споживачів послуг і ін.). Реактивна підгрупа цього інструментарію — це засоби розв'язання конфліктних ситуацій; проактивна — це превентивні засоби запобігання конфліктних ситуацій і досягнення поставлених стратегічних цілей шляхом взаємодії інтересів керівництва і працівників, виробників і споживачів. До названої групи методів управління слід віднести: методи заохочення (преміювання і штрафів) працівників, методи ціноутворення (методи знижок і націнок на продукцію/послуги), методи підвищення якості.

Інструменти і методи політичної групи на підприємстві прямо залежать від масштабів бізнесу, до якого розглянутий об'єкт господарювання належить. На наш погляд, зовсім відмінні політичні інструменти управління на стратегічно важливому об'єкті для держави, наприклад, велике промислове підприємства зі значним експортним потенціалом, яке розглядається як об'єкт політичної

боротьби на світовому ринку, і на окремому підприємстві малого бізнесу з нульовим експортним потенціалом. У першому випадку стратегія розвитку залежить від лобіювання інтересів підприємства в політичних кругах країни (групи країн, регіону), у другому випадку — від ефективної взаємодії підприємства і державних інститутів (наприклад, податкової інспекції, житлово-експлуатаційних господарств, санітарної служби і т.д.).

Дослідження періодичності відновлення та удосконалювання названих груп інструментів проводилося на 128 підприємствах галузей харчової промисловості України різної потужності і регіонального розміщення (по 16 підприємств окремих видів діяльності). Результат використання інструментів і методів менеджменту представлено в табл. 1 і 2, в які не ввійшли результати по технічній і політичній групах у зв'язку з тим, що технічна група інструментів і методів докорінно не змінювалась за період 1991—2010 роки, політична група інструментів змінювалась, навпаки, з періодичністю виборів президентських і парламентських.

Таблиця 1

**ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ І МЕТОДІВ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У
СЕРЕДНЬОМУ ПО ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ (ПО ПЕРЕРОБЦІ
ЗЕРНА, ПО ВИРОБНИЦТВУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ,
ОЛІЇ, ПИВА, ВИНА, ЛІКЕРО-ГОРІЛЧАНИХ ВИРОБІВ) В УКРАЇНІ**

Назва груп	у середньому по харчовій промисловості		у середньому по видам діяльності							
			переробка зерна		вир-во кондитерських виробів		олійножирове вир-во		вир-во пива, вина і лікеро-горілчаних виробів	
	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року
діагностична	1998	1	1996	2	2006	2	1999	0	1998	0
концептуальна	2004	2	1999	3	2009	1	2010	0	2001	1
міжособистісна	2001	1	1994	2	2008	1	1999	1	2002	1

Таблиця 2

**ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ І МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХУ СЕРЕДНЬОМУ ПО ХАРЧОВІЙ ПРО-
МИСЛОВОСТІ (ПО ВИРОБНИЦТВУ МОЛОЧНИХ І М'ЯСНИХ
ВИРОБІВ, ЦУКРУ, ХЛІБУ) В УКРАЇНІ**

Назва груп	в середньому по харчовій промисловості		у середньому по видам діяльності							
			переробка зерна		вир-во кондитерських виробів		олійножирове вир-во		вир-во пива, вина і лікеро-горілчаних виробів	
	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року	новітня дата змін	кількість змін до 2010 року
діагностична	1998	1	1998	0	1997	0	2006	0	1995	3
концептуальна	2004	2	2003	2	2005	5	2000	1	2008	0
міжособистісна	2001	1	2001	1	2002	2	2003	1	1999	2

За результатами досліджень представлені інструменти і методи стратегічного управління у вітчизняній практиці слід вважати недостатньо адаптивними: у галузі по переробці зерна застосовуються найбільш старі методи і інструменти господарювання, але, на відміну від підприємств з виробництва цукру і олії, концептуальний інструментарій, сформований в 1999 році, до 2010 року три рази переглядався й удосконалювався; на підприємствах кондитерської галузі майже всі види інструментів досить нові; міжособистісний інструментарій майже у всіх галузях харчової промисловості не новий; найбільшим змінам піддався в останні роки концептуальний інструментарій м'ясопереробної промисловості, що, безумовно пов'язане зі змінами стандартів на м'ясну продукцію, нестачею сировини і підвищенням споживчого попиту на якісну продукцію.

Управлінський аналіз підприємств харчової промисловості в Україні показав, що менеджери більш 65 % об'єктів господарювання використовують названі види інструментарію в досить пов-

ній мері, 30 % — у досить повній мері використовують 3—4 види інструментарію; менш 5 % — використовують менш трьох видів груп інструментарію. Для 35 % підприємств, які не повною мірою користуються управлінським інструментарієм, парадоксальним є те, що більшість з них обходяться в управлінні без удосконалювання концептуального виду інструментів, тобто без адаптивних стратегій. Відсутність відновлень/приспосовування основної інструментальної частини в стратегічному керуванні цих галузей говорить про занепад цих видів діяльності (наприклад, виробництво цукру із цукрового буряка). Середня періодичність перегляду всіх інструментів управління підприємствами харчової промисловості раз на 9—10 років свідчить про низький рівень адаптивності менеджменту. На погляд автора даної статті, критерієм ефективного менеджменту і гнучкого використання представленої групи інструментів управління треба враховувати перегляд і вдосконалювання всіх управлінських систем, методів і інструментів щорічно.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вищевикладене дозволяє зробити висновки: більшість підприємств харчової промисловості працюють без стратегій на тривалий період, залежні від політичних коливань у країні, якість менеджменту підприємств на низькому рівні.

Глибина проблеми адаптивності стратегій і менеджменту в цілому є критичною з позиції життєздатності деяких галузей і сприяє превалюванню імпортозалежних підприємств як з погляду поставок сировини, технологій, так і з погляду управлінського персоналу. Нарощування економічного потенціалу підприємств харчової промисловості не можливо з інноваціями продуктового або виробничого характеру без адаптації стилю керівництва, способів мислення стратегів-менеджерів до мінливих і жорстких конкурентних умов господарювання. Питання адаптації стратегічного економічного мислення і стилю керівництва вимагають окремого розгляду в перспективі.

Література

1. Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: Монографія // за заг. ред. д.е.н., проф. О. Г. Янкового. — Одеса: Атлант, 2010. — 389 с.
2. Климчук С. В. Формирование системы эффективных механизмов финансовой реструктуризации перерабатывающих предприятий Украины / С. В. Климчук, Г. Д. Боднер, Р. В. Друзин // Ученые записки Тав-

рического национального университета им. В. И. Вернадского. — Серия «Экономика». — Т. 21 (60) № 1. — 2008. — С. 55—62.

3. *Климчук С. В.* Формування ефективного середовища фінансової реструктуризації підприємств аграрної сфери економіки / С.В. Климчук // Агроінком. — № 7—8. — 2007. — С. 32—36.

4. *Кравченко С. А.* Адаптивный подход в системе управления сельскохозяйственного предприятия / С.А. Кравченко // 36. наук. праць. Продуктивність агропромислового виробництва. — 2007. — № 6. — С. 132—139.

5. *Макаренко П. М.* Організація і економічний механізм адаптації аграрного господарювання до ринково-підприємницького середовища: Монографія / П. М. Макаренко. — К.: Наукова думка, 1999. — 621 с.

6. *Сичевський М. П.* Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку харчової промисловості України. — К.: Науковий світ, 2004. — 375 с.

7. *Федулова І. В.* Визначення точок біфуркації еволюційної синергетичної моделі інноваційного розвитку підприємств / І. В. Федулова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2008. — № 5. — С. 190—196.

УДК 330

Ю. С. Наумко, канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки і контролінгу,
Сумський національний аграрний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено організаційно-економічний механізм управління трудовими ресурсами. Важливою складовою організаційно-економічного механізму управління трудовими ресурсами виступає фінансове забезпечення заходів сприяння зайнятості населення. Завданням організаційно-економічного механізму управління трудовими ресурсами є зведення до мінімуму ризику нестійкості функціональних відносин між суб'єктами ринку праці.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: трудові ресурси, ринок праці, механізм.

АННОТАЦИЯ. В статье исследуется организационно-экономический механизм управления трудовыми ресурсами. Важной составной организационно-экономический механизм управления трудовыми ресурсами выступает финансовое обеспечение мероприятий содействия занятости населения. Задаaniem организационно-экономический механизм управления трудовыми ресурсами есть сведение до минимума риска неустойчивости функциональных отношений между субъектами рынка труда.