

*Булавін Ілля*  
*студент групи БА-191,*  
*Іванько Анатолій*  
*д. е. н., професор,*  
*професор кафедри менеджменту та аграрної економіки*  
*ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»*

## **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, який має права юридичної особи і здійснює свою діяльність (виробничу, комерційну, науково-дослідну) з метою одержання прибутку. Таке визначення підприємства є узагальненим. Проте специфічні особливості сільського господарства накладають свій відбиток на діяльність організаційних форм господарювання в даному секторі національної економіки, тому виникає необхідність в уточненні визначення поняття аграрного (сільськогосподарського) підприємства.

Сільськогосподарське (аграрне) підприємство – це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 50 % загальної суми виручки. Аграрне підприємство є складною соціально-економічною системою, яка поєднує у виробничому процесі різноманітні матеріальні елементи, земельні та людські ресурси, інформаційні зв'язки. Всі підприємства мають деякі спільні характеристики, до яких, в першу чергу, відносяться функції управління.

Управління аграрним підприємством можна охарактеризувати як процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання дій персоналу, поставки стратегічних цілей та тактичних завдань суб'єкта господарювання, прийняття управлінських рішень та забезпечення їх виконання.

На рівні підприємства управління є окремим видом діяльності. Суб'єктами управління є керівники різних рівнів, а саме: виробничого (завідуючі дільницями тваринництва, механізації, автопарку тощо), управлінського (менеджери функціональних служб, а також менеджери, які відповідають за їх роботу) та інституційного рівня (керівництво підприємства). Як об'єкт управління на підприємстві виступають окремі працівники, колективи, господарські об'єкти (матеріальні, фінансові та інші ресурси), а також бізнес-процеси (основні та допоміжні, що здійснюються у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання).

Органи управління залежать від юридичної форми власності та від розміру аграрного підприємства, а керівні органи можуть включати або одну особу (керівник підприємства), або ціле зібрання (наприклад збори акціонерів в акціонерному товаристві).

Забезпечення ефективної діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить, з одного боку, від сукупності внутрішніх факторів, зокрема, від

**Напрям 1**  
**«Трансформація продовольчої безпеки в Україні.**  
**Регіональна економіка і збалансоване природокористування»**

---

мистецтва управління менеджерів різних рівнів, що на нині набуває все більшого значення, а з іншого – від впливу зовнішнього середовища (погодно-кліматичних умов, державної політики в аграрній сфері, соціо-демографічних факторів, рівень розвитку інфраструктури, доступ до трансферу технологій тощо), що зумовлено, насамперед, специфікою їх діяльності і потребує відповідної адаптації його системи управління до існуючих умов господарювання.

З'ясування сутності та змісту адаптивного управління, на наш погляд, доцільно розпочати із визначення терміну «адаптація», який розглядають як процес пристосування економічних систем до змін у середовищі їх функціонування. Аграрні підприємства належить до особливого класу соціо-техніко-економічних систем – адаптивних систем, що можуть самоорганізовуватися, тобто систем, які автоматично змінюють алгоритм свого функціонування і, за необхідності, свою структуру з метою збереження або досягнення оптимального стану за зміни зовнішніх умов.

Поряд з терміном «адаптивна система» поступово поширюється поняття «адаптивне управління», насамперед для позначення особливостей: по-перше, процесу управління в системі з неповною інформацією, такого, що змінюється залежно від отримання та обробки додаткових даних, які здатні вплинути на якість управління; по-друге, процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, які забезпечують своєчасну й адекватну реакцію організації та всіх її структурних підрозділів на зміну факторів та параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища. Отже, наразі адаптивні системи розглядаються і у застосуванні до управління організаціями [1, с. 150].

Слід зазначити, що відмінністю адаптивного управління від адаптивного менеджменту є власне суб'єкт і об'єкт, що здійснює дію і на який спрямована дія, де в управлінні – це певна управлінська система, а в менеджменті – людина. Отже, поняття «адаптивне управління» в теорії і на практиці має відрізнитися від поняття «менеджмент» [2, с. 43]. Заходи адаптивного управління можуть запроваджуватись не лише на рівні підприємств, а й секторів економіки (зокрема сільського господарства), регіонів (окремих територій, областей, територіальних громад), держави (як заходи державної адаптивної аграрної політики, державного адаптивного управління розвитком сільського господарства тощо).

Розглядаючи поняття «адаптація» доцільно враховувати особливості функціонування аграрних підприємств та середовища, в якому вони здійснюють свою діяльність. Адже у складних умовах функціонування вони не можуть впливати на оточення з метою його пристосування до своїх потреб, а повинні лише адаптуватися до тих умов, що створюються чинниками зовнішнього середовища. До даних чинників, зокрема, можна віднести і російську агресію проти України, від якої постраждали не лише 9 областей (Харківська, Донецька, Київська, Запорізька, Миколаївська, Чернігівська, Сумська, Херсонська, Луганська області), де ведуться активні бойові дії, а й інші українські регіони, включаючи й раніше анексовані території нашої країни. При цьому, внутрішні

**Всеукраїнська науково-практична конференція**  
**«Міжгалузеві наукові дослідження:**  
**можливості та варіанти впровадження»**

---

чинники, повинні визначити як саму можливість адаптації підприємства і його системи управління, так і протистояти складним зовнішнім впливам, перевищувати їх і тим самим підвищувати адаптаційну стійкість підприємства.

Розглядаючи адаптивне управління як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища, аграрні підприємства повинні здійснювати неперервний процес адаптації системи управління до викликів середовища, що зумовлено високим рівнем невизначеності та турбулентності. Суть управління адаптаційними процесами полягає у цілеспрямованих змінах параметрів і структури об'єкта шляхом вибору алгоритму адаптації, який реалізується в розрізі ієрархічних рівнів управління об'єкта, що адаптується.

Загалом, процес адаптації системи управління аграрним підприємством до викликів середовища відбувається постійно. Це може здійснюватися як через свідомі дії вищого менеджменту підприємства, так і хаотично. Ринкова ситуація постійно змінюється, прийняття будь-яких рішень у системі управління виходить зі змін у зовнішньому середовищі.

Підприємство зобов'язане не лише своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі за допомогою застосування методів, прийомів і принципів управлінської діяльності, але й повинно прогнозувати можливі зміни. Адаптація системи управління аграрним підприємством до викликів середовища потребує розуміння його керівництвом поточної ситуації на ринку й максимального врахування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, що повинно ґрунтуватися на достовірній інформації. Тому основою забезпечення ефективності даного процесу є інформаційне забезпечення, яке дозволяє підприємствам володіти необхідною інформацією про його стан, існування у ньому загроз і можливих шляхів пристосування до них.

До основних складників адаптації управління функціонуванням підприємств можна віднести [3]:

- управління ресурсними потоками;
- управління виробничим потенціалом;
- адаптація управлінських рішень до забезпечення конкурентних переваг;
- розвиток міжнародного товарного обміну;
- реалізація та регулювання зовнішньоекономічних відносин підприємств;
- адаптивна система управління підприємством.

Розглядаючи адаптивне управління аграрним підприємством в умовах воєнного стану слід зазначити, що вторгнення російського агресора враз змінило не лише життя наших громадян й умови ведення бізнесу в Україні, але й підходи до управління. Зокрема, пріоритетність максимізації прибутку, що є основою метою діяльності будь-якого підприємства за мирних часів відійшло на другий план. При цьому, більш актуальними питаннями, натомість, стали інші, зокрема: збереження та посилення безпеки ведення бізнесу, допомога громаді й державі, протидія ворогу (принаймні на економічному фронті), волонтерська діяльність

**Напрям 1**  
**«Трансформація продовольчої безпеки в Україні.**  
**Регіональна економіка і збалансоване природокористування»**

---

тощо. Враховуючи, що економіка під час війни має забезпечувати наповнення бюджету держави і збереження платоспроможного попиту населення, не менш важливим завданням для підприємства постає ефективне його функціонування. Особливо актуальним дане питання є для аграрних підприємств, адже страшніше звуків танків і вибухів, на наш погляд, є лише звук пустих (без їжі) каструль.

Безумовно, найбільш пріоритетними питаннями для аграрних підприємств за умов воєнного стану є збереження команди; адаптація до непередбачувно-змінних умов зовнішнього середовища; пошук нових зв'язків, які стосуються як матеріально-технічного забезпечення функціонування, так і реалізації продукції; використання методів Інтернет-маркетингу тощо.

Не менш важливим, при цьому, питанням є розмежування процесу адаптації з іншими процесами, які забезпечують діяльність аграрного підприємства. Тому серед основних завдань фахівців, відповідальних за адаптацію, можна виокреслити наступні: вироблення і реалізація стратегічних завдань на основі результатів моніторингу зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього стану підприємства, аналіз тенденцій змін і кон'юнктури ринку в коротко- та довгостроковій перспективі тощо.

Отже, адаптація аграрних підприємств в умовах воєнного стану є об'єктивною реальністю. За економічним змістом вона полягає у цілеспрямованих і послідовних діях із боку менеджменту і персоналу підприємства на основі адаптивних компетенцій (здібностей) для досягнення і збереження оптимального стану, забезпечення стійкості і розвитку через трансформацію діяльності підприємства, підвищення його гнучкості і пристосованості до змінних зовнішніх умов, зміну алгоритмів функціонування в умовах непередбачених змін. Успішне функціонування аграрного підприємства в даних умовах обумовлює необхідність запровадження адаптивного управління. Для цього необхідно: здійснювати моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, а також постійно проводити діагностику системи управління підприємством; протистояти складним зовнішнім впливам, перевищувати їх і тим самим підвищувати адаптаційну стійкість підприємства; впроваджувати сучасні інформаційні технології, що підтримують планові системи управління; активізувати вироблення і реалізація стратегічних завдань (систему стратегічного менеджменту).

**Список використаної літератури:**

1. Проданова Л.В., Дмитренко Б.В. Адаптивне управління сільськогосподарськими підприємствами в аспекті інституційних перетворень аграрного сектору економіки України. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління «Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку». Серія «Економіка». Т. XX, вип. 314. Маріуполь, ДонДУУ, 2019. 287 с., С. 147-160.
2. Дем'яненко С. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018, № 12. С. 42–50.
3. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничо-господарських структур : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Тернопіль, 2017. 403 с.