

Научная статья

Original article

УДК 336.565.2

DOI:10.24412/2588-0209-2021-10386

**МЕХАНИЗМ АДАПТАЦИИ МАЛОГО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ К МЕНЯЮЩЕЙСЯ СРЕДЕ**

**THE MECHANISM OF ADAPTATION OF A SMALL
AGRICULTURAL ENTERPRISE TO A CHANGING ENVIRONMENT**



Погребцова Елена Александровна, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина» (644008 Россия, Омская область, г. Омск, ул. Физкультурная 8е), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-5753>, ea.pogrebtsova@omgau.org

Elena Alexandrovna Pogrebtsova, candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Marketing, Omsk State Agrarian University named after P. A. Stolypin, Omsk, Russia (8e physical education st., Omsk, 644008 Russia), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-5753>, ea.pogrebtsova@omgau.org

Аннотация. В посткавидный период выбор стратегии адаптации малого сельскохозяйственного предприятия зависит от различных факторов, которые необходимо оценивать. Без проведения оценки влияние внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия, нельзя руководству

принять правильное управленческое решения по выбору модели адаптации к рыночным условиям. Однако в литературе отсутствует четкое определение сущности понятия «адаптация сельскохозяйственного предприятия», поэтому в статье проведен анализ мнений авторов. На основе достоинств и недостатков существующих определений дается авторская трактовка данному понятию. В статье адаптивность предприятия рассматривается как свойство, которое определяет его способность приспосабливаться к изменениям факторов внешней среды, за счет использования внутренних ресурсов. Рассматривается система управления как бизнес-процесс предприятия. В ходе исследования особое внимание уделено этапам формирования механизма адаптации сельскохозяйственного предприятия к меняющейся среде. Особенности стратегического анализа представлены на примере действующего малого предприятия.

Abstract. In the post-crisis period, the choice of an adaptation strategy for a small agricultural enterprise depends on various factors that need to be evaluated. Without assessing the impact of external and internal factors on the company's activities, it is impossible for the management to make the right management decisions on choosing a model of adaptation to market conditions. However, there is no clear definition of the essence of the concept of «adaptation of an agricultural enterprise» in the literature, therefore, the article analyzes the opinions of the authors. Based on the advantages and disadvantages of existing definitions, the author's interpretation of this concept is given. In the article, the adaptability of an enterprise is considered as a property that determines its ability to adapt to changes in environmental factors through the use of internal resources. The management system is considered as a business process of the enterprise. In the course of the study, special attention is paid to the stages of the formation of the mechanism of adaptation of agricultural.

Ключевые слова: адаптация, сельскохозяйственное предприятие, адаптационная стратегия, меняющаяся среда, модель

Keywords: adaptation, agricultural enterprise, adaptation strategy, changing environment, model

Для того, чтобы сельскохозяйственное предприятие смогло адаптироваться и перешло в активный режим выживания, необходимо уметь улучшать свою производственную деятельность, расширять ассортимент выпускаемой продукции и повышать ее качество. Следовательно, руководство предприятия должны уметь принимать обоснованные управленческие решения по способности предприятия подстраиваться под сложившиеся условия. Это необходимо из-за постоянно меняющихся потребностей рынка и ужесточения процесса конкуренции.

Исследователи уделяют большое внимание проблеме адаптации сельскохозяйственных предприятий к агропродовольственному рынку. Ниже представлена таблица с мнениями разных авторов о том, как они понимают термин «адаптация».

Таблица 1 - Различные подходы к понятию «адаптация»

Автор	Определение
Татарко А.А.	приспособление производственно-экономического потенциала хозяйства к макроэкономическим факторам, условиям «окружения» хозяйства, включающее оптимизацию всех ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, с целью максимизации получаемой прибыли [1]
Харитова А.В.	стремление предприятия сохранить свое существование, основные фонды, а также ядро трудового коллектива [2]
Соломка А.В.	предприятие способно приспособливаться к изменениям характера отношений с внешней средой и трансформировать внутреннюю среду [3]
Аксенов П.В.	деятельность по преобразованию параметров, свойств, структуры какой-либо системы для приспособления к характеристикам среды, в которой действует данная система [4]
Томпсон А.А.	способность сохранять свои основные функции при изменении факторов внешней среды [5]

Бекетова О.Н.	процесс приспособления социально-экономической системы к новым условиям функционирования [6]
---------------	--

Из определений видно, что данное понятие раскрыто поверхностно, и в основном сводится к умению приспособливаться предприятию к сложившимся условиям хозяйствования. Обобщая определения, предлагаем трактовать адаптацию, как выработанный механизм приспособления сельскохозяйственного предприятия к внешней изменяющейся среде, за счет появившихся возможностей и использования имеющихся ресурсов, с целью укрепления получения максимума прибыли и обеспечения конкурентоспособности продукции.

По мнению Филина М.А., российские сельхозтоваропроизводители достаточно адаптированы к работе в стрессовых ситуациях и имеют достаточный практический опыт антикризисного управления. Это связано с тем, что АПК России последние двадцать лет уже фактически функционирует в условиях кризиса. Наиболее сильно негативные последствия кризисного развития в сельском хозяйстве проявились в спаде объемов производства, деградации накопленного ресурсного потенциала (изношенность и выбытие основных фондов, снижение почвенного плодородия, сокращение поголовья скота и птицы и т. д.), технологической отсталости отрасли, нехватке квалифицированных кадров, инерционности развития и слабой восприимчивости к инновациям. Влияние перечисленных негативных факторов усиливается межотраслевым ценовым диспаритетом, что обуславливает низкую доходность российского сельского хозяйства и сдерживает его нормальное развитие [7]. Мы присоединяемся к мнению автора, и считаем, что руководство малых предприятий, сможет успешно преодолеть последствия очередного ухудшения экономических условий хозяйствования в условиях посткавидного периода.

Наиболее целесообразным является представление системы управления сельскохозяйственным производством в разрезе бизнес-процессов, связанных с основным видом деятельности: производство, сбыт (или маркетинг), финансирование и инвестирование [8]. Представленная Маханько Г.В. схема управления на рисунке 1, раскрывает сущность всех бизнес-процессов на предприятии. На ней четко показаны основные элементы производственной, маркетинговой, финансовой и инвестиционной деятельности. При принятии управленческих решений по адаптации предприятия, руководитель должен иметь представление об взаимных связях между бизнес-процессами.

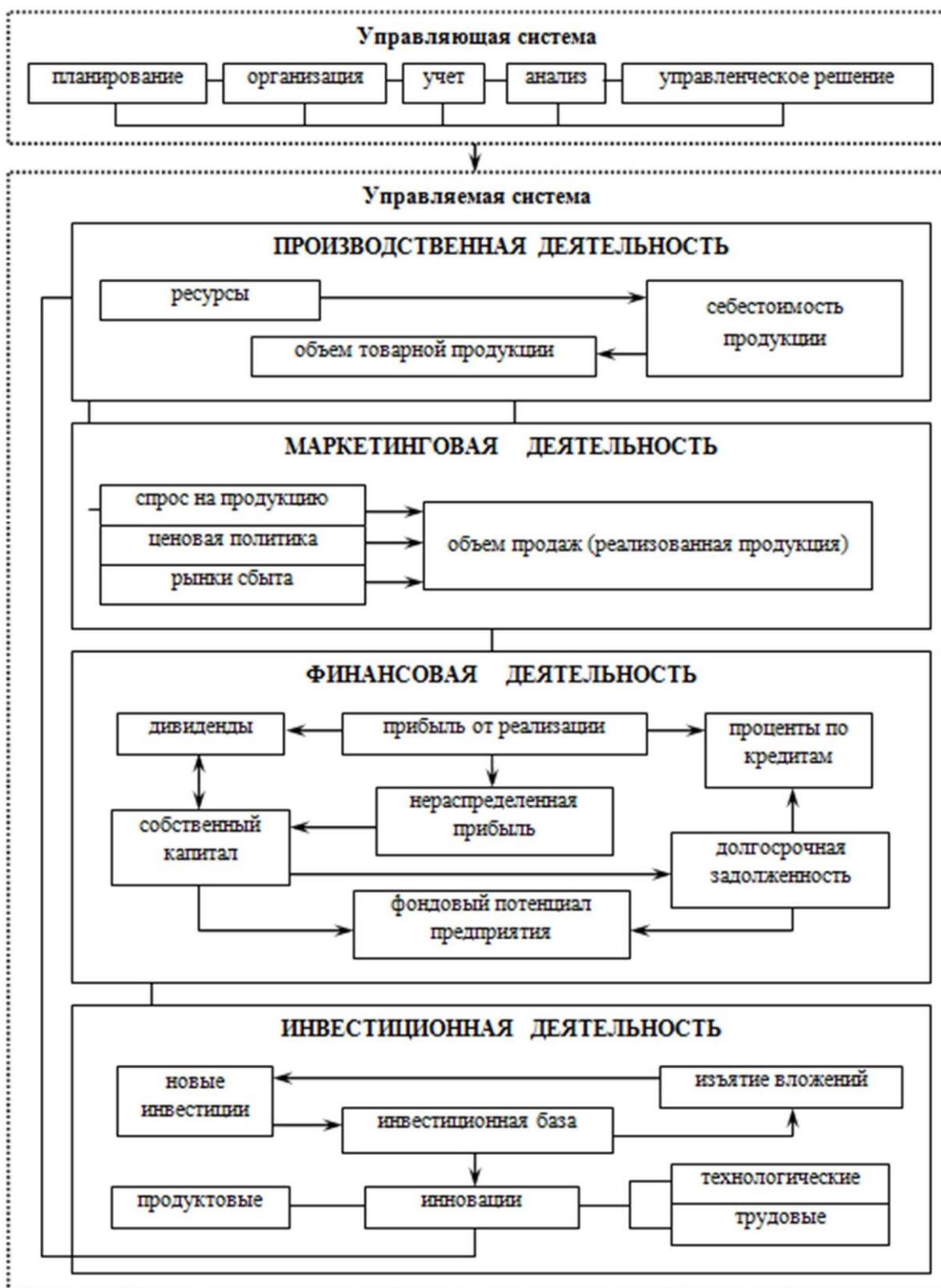


Рисунок 1 – Система управления как бизнес-процесс предприятия

По результатам анализа литературы выявлено, что малым сельскохозяйственным предприятиям необходимо прогнозировать изменение рыночной конъюнктуры и выбирать направления деятельности очень

тщательно. Особое внимание уделять маркетинговой и инвестиционной стратегии. При этом внутри организации следует выделить бизнес-процессы и центры ответственности, которые предполагают эффективную организационно-управленческую структуру. Т.е. для успешной адаптации предприятия к внешней среде, необходимо уделить внимание выработке правильных механизмов регулирования внутренних экономических отношений.

Стратегией адаптации является совокупность взаимосвязанных стратегических решений, которые определяют приоритетные направления деятельности предприятия для активного приспособления социальных образований к изменяющимся условиям среды [9]. Традиционный подход к разработке стратегии основывается на анализе факторов внешней и внутренней среды, установлении целей и выборе стратегии. Модели разработки стратегии широко известны и описаны многими исследователями (М. Портер, И. Ансофф, К. Эндрюс и др.). В общем виде процесс формирования стратегии состоит из следующих этапов [10]:

1. Определение миссии. Под миссией понимают социальное или общественное предназначение компании, т.е. ее роль в системе экономических и социальных отношений в обществе.

2. Формулировка целей (сбалансированная система целей). Требования к стратегическим целям: должны быть простыми и конкретными, реалистичными с точки зрения усилий и требуемых ресурсов, с четко определенными временными и количественными границами. При этом следует отметить, что с течением времени цели необходимо пересматривать с учетом меняющихся условий внешней и внутренней среды предприятия.

3. Стратегический анализ. Изучение стратегической позиции предприятия с позиций внешней и внутренней среды, определение стратегических альтернатив.

4. Стратегический выбор. Выбор определенного варианта стратегии, основанный на сопоставлении собственного внутреннего потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

5. Внедрение (реализация) стратегии. Вся совокупность методов и механизмов управленческой деятельности, связанных с претворением выбранной стратегии в жизнь, контролем ее выполнения и достижением намеченных целей [11].

Рассмотрим стратегический анализ составляющих на примере действующего малого предприятия ООО «Красногорский колос». К факторам прямого воздействия относят: поставщиков; потребителей; трудовые ресурсы; конкурентов; законы и учреждения государственного регулирования. Средой косвенного воздействия являются факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические, социальные, климатические, международные, научно-технические факторы; состояние экономики в условиях пандемии.

Внутренняя среда ООО «Красногорский Колос» формируется в зависимости от ее целей и миссий, которые во многом определяются внешней средой. Она включает в себя: цели предприятия; структуру предприятия (формальную и неформальную); сотрудников предприятия; задачи управления; организационную культуру; используемые технологии как способы обработки сырья и получения конечной продукции. Данный этап для наглядности представлен в виде таблицы 2. Руководству предприятия легче понять линии связи между сильными и слабыми сторонами общества, а также определить альтернативы с целью формирования стратегии адаптации.

Анализ свидетельствует о том, что ООО «Красногорский Колос» обладает высоким уровнем конкурентоспособности, имеет возможность привлечения новых потребителей зерновой продукции и, как следствие, увеличение доли рынка. Изучаемое предприятие использует стратегию пассивного выживания, то есть уменьшает затраты, объемы производства,

руководство занимается решением пассивных проблем. Адаптационная стратегия выживания имеет две модели: пассивного и активного выживания.

Таблица 2 – Влияние внешних и внутренних факторов на деятельность ООО «Красногорский Колос» Полтавского района

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Налаженное производство; 2. Качество производимой продукции; 3. Эффективная система оплаты труда; 4. Наличие внутренней кооперации между подразделениями.	1. Предприятие имеет узкий товарный ассортимент; 2. Общество практически не использует органические удобрения; 3. Отсутствие определенных навыков у работников в новых областях сферы.
Возможности	Угрозы
1. Поддержка со стороны государства предприятий АПК 2. Увеличение спроса потребителей на сельскохозяйственную продукцию путем налаженного маркетинга со стороны рынка; 3. Появление новых поставщиков сырья; 4. Постоянный спрос на с.-х. продукцию.	1. Отток молодого трудоспособного населения; 2. Не стабильность цен на ГСМ, энергоресурсы, минеральные удобрения; 3. Усиление конкуренции на рынке; 4. Сокращение заказов от государственных учреждений.

По мнению Шарапудинова Г.М., основными чертами стратегии пассивного выживания являются: уменьшение затрат производства путем снижения его технологического уровня и объемов производства; сокращение численности работников предприятия и уровня заработной платы; активное применение неплатежей; опора на государственные субсидии. Эта модель поведения присуща для предприятий со слабой степенью адаптивности. И все мероприятия на них носят скорее компенсационный, нежели адаптационный характер. Предприятия такой группы характеризуются низкой эффективностью производственного процесса и финансовой неустойчивостью. Особенности стратегии активного выживания являются: активный поиск новых заказчиков; снижение производственных затрат путем внедрения новых технологий; ограничение неплатежей и перенос акцентов на обеспечения средствами за счет предпринимательской активности; поиск новых организационных преобразований [12].

Для адекватного поведения предприятий во внешней экономической среде следует в первую очередь активно разрабатывать адаптационные мероприятия, которые позволят увеличить количество и качество выпускаемой продукции, а также ее расширение. На экономические отношения сельскохозяйственного предприятия оказывают влияние группы:

- производство продукции растениеводства и животноводства и непосредственно движение продуктов труда;

- процесс производства, так и распределение продукции, обмен продуктами труда и потребление готовой продукции. Следовательно, другим важным направлением адаптационной деятельности является маркетинговая сфера деятельности, а именно переработка, хранение, транспортировка и сбыт; продвижение продукции на агропродовольственном рынке; разработка ценовой стратегии; планирование товарного ассортимента продукции; поиск новых рынков сбыта [13].

Все вышеперечисленные стратегии адаптации предприятия способствуют формированию положительного экономического эффекта. Однако процесс выбора стратегии должен учитывать и помощь со стороны регионального уровня власти. Например, при принятии управленческого решения по выбору адаптационной стратегии для ООО «Красногорский Колос» рекомендуется учитывать возможность подачи документов на субсидию, гранты и т.п. Выбор стратегии диверсификации – открытие собственной пасеки, позволит расширить товарный ассортимент.

Большинство специалистов придерживаются нескольких мнения по возможности адаптации сельскохозяйственных предприятий к агропромышленному рынку. Некоторые убеждены, что можно провести адаптацию за счет реформирования хозяйства, другие – через освоение прогрессивных конкурентоспособных технологий и переподготовку персонала, третьи – ищут различные варианты государственной поддержки [14]. В определенные моменты времени нужно уметь определять степень

адаптации сельскохозяйственных предприятий к экономической среде. Адаптированность одного сельскохозяйственного предприятия может быть определена при помощи сравнения указанных выше показателей по годам. Когда сравнивается адаптированность нескольких предприятий, следует учесть, что рентабельность активов и другие сопутствующие показатели зависят от физической массы знаменателя, используемого для расчета этих показателей [15].

На основании изученной литературы, можно сформировать основные модели адаптации предприятий. К первой модели относится нововведение технического и организационного характера. В данном случае руководитель предприятия должен поставить цели: освоение новых видов материалов, совершенствование дизайна продукции, реализация новых технологий. Вторая модель должна учитывать социально-политические условия. Третья модель предполагает изменение конъюнктуры рынка за счет диверсификацию производства, освоение новых сегментов рынка и новых видов продукции, продвижение и улучшение качества выпускаемой продукции.

Таким образом, в настоящее время в России основной моделью адаптационного поведения предприятий является стратегия выживания. Экономическое положение малых сельскохозяйственных предприятий различно, но они приспосабливаются к сложившимся условиям. Руководителям предприятий следует учитывать влияние рыночного механизма хозяйствования. Он предполагает выработку эффективного механизма адаптации предприятий к изменившейся экономической среде посткавидного периода, за счет комплексного использования внешних факторов и внутренних ресурсов.

Литература:

1. Татарко, А. А. Адаптация сельскохозяйственных предприятий к современным условиям хозяйствования (на примере Саратовской области):

диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.А. Татарко. – Саратов, 1999. – 228 с.

2. Харитонова, А.В. Основные направления механизма адаптации на металлургическом предприятии / А.В. Харитонова // Теория и практика общественного развития. - 2011. - №7.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-mehanizma-adaptatsii-na-metallurgicheskom-predpriyatii>

3. Соломка, А. В. Содержание и особенности устойчивого развития предприятия на основе инновационной деятельности / А.В. Соломка // ЭКОНОМИНФО. - 2004.- №2.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-osobennosti-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya-na-osnove-innovatsionnoy-deyatelnosti>

4. Аксенов, П.В. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития / П.В. Аксенов // Эффективное антикризисное управление. - 2012. - №4. - С. 74-77.

5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.

6. Бекетова, О.Н. Реструктуризация предприятий пищевой промышленности на основе эталонной бизнес-модели: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.05 / О.Н. Бекетова. - Саратов, 2013. - 42 с.

7. Филин, М. А. Меры антикризисного регулирования в сельском хозяйстве / М.А. Филин // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. - 2010. - №1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mery-antikrizisnogo-regulirovaniya-v-selskom-hozyaystve>

8. Маханько, Г.В. Необходимость совершенствования системы управления сельскохозяйственным производством в современных условиях: монография / Г. В. Маханько, С. Л. Захаров. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 167 с.

9. Сидоров, М. Н. Стратегический и производственный менеджмент : учебник для СПО / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — С. 58-72 с.

10. Городилов, С.В. Проблемы и подходы к методическому обеспечению процесса формулирования стратегии на предприятии / С.В. Городилов, А.Д. Воробьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - №5. - С.20-28

11. Кондратьева, О. В. Теоретические и методологические подходы к финансовому прогнозированию деятельности предприятия / О. В. Кондратьева, В. В. Леушкина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 9. – С. 216-224.

12. Шарапудинов, Г. М. Механизмы адаптации предприятия в условиях перехода к рыночной экономике / Г.М. Шарапудинов. – Махачкала, 2000. – 23 с.

13. Коваленко, Н.Я. Экономика сельского хозяйства : учебник для вузов / Н. Я. Коваленко [и др.]; под редакцией Н. Я. Коваленко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с.

14. Воробьев, Н.Н. Методические аспекты оценки эффективности производства сельскохозяйственной продукции / Н.Н. Воробьев // Kant. – 2018. – № 2 (27). – С. 255–260.

15. Васин, Н.С. Управление устойчивостью предприятия на основе формирования организационного механизма структурной адаптации / Н.С. Васин, А.Б. Ланчаков // Финансовая аналитика: проблемы и решения – 2016. – №41

Literatura:

1. Tatarko, A. A. Adaptatsiya sel'skokhozyaistvennykh predpriyatii k sovremennym usloviyam khozyaistvovaniya (na primere Saratovskoi oblasti): dissertatsiya na soiskanie uchenoi stepeni kandidata ehkonomicheskikh nauk / A.A. Tatarko. – Saratov, 1999. – 228 s.

2. Kharitonova, A.V. Osnovnye napravleniya mekhanizma adaptatsii na metallurgicheskom predpriyatii / A.V. Kharitonova // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. - 2011. - №7.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-mehanizma-adaptatsii-na-metallurgicheskom-predpriyatii>

3. Solomka, A. V. Soderzhanie i osobennosti ustoychivogo razvitiya predpriyatiya na osnove innovatsionnoi deyatel'nosti / A.V. Solomka // EHKONOMINFO. - 2004.- №2.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-osobennosti-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya-na-osnove-innovatsionnoy-deyatelnosti>

4. Aksenov, P.V. Restrukturizatsiya kak sposob obespecheniya ustoychivosti razvitiya / P.V. Aksenov // Ehffektivnoe antikrizisnoe upravlenie. - 2012. - №4. - S. 74-77.

5. Tompson, A.A. Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza / A.A. Tompson, A.D. Striklend; Per. s angl. A.R. Ganieva, E.H.V. Kondukova. - M.: Vil'yams, 2013. - 928 s.

6. Beketova, O.N. Restrukturizatsiya predpriyatii pishchevoi promyshlennosti na osnove ehtalonnoi biznes-modeli: avtoref. dis. dokt. ehkon. nauk: 08.00.05 / O.N. Beketova. - Saratov, 2013. - 42 s.

7. Filin, M. A. Mery antikrizisnogo regulirovaniya v sel'skom khozyaistve / M.A. Filin // Vestnik VoLGU. Seriya 3: Ehkonomika. Ehkologiya. - 2010. - №1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mery-antikrizisnogo-regulirovaniya-v-selskom-hozyaystve>

8. Makhan'ko, G.V. Neobkhodimost' sovershenstvovaniya sistemy upravleniya sel'skokhozyaistvennym proizvodstvom v sovremennykh usloviyakh: monografiya / G. V. Makhan'ko, S. L. Zakharov. – Krasnodar: KuBGAU, 2015. – 167 s.

9. Sidorov, M. N. Strategicheskii i proizvodstvennyi menedzhment : uchebnik dlya SPO / M. N. Sidorov. — 2-e izd., ispr. i dop. — M. : Izdatel'stvo Yurait, 2018. — S. 58-72 s.

10. Gorodilov, S.V. Problemy i podkhody k metodicheskomu obespecheniyu protsessa formulirovaniya strategii na predpriyatii / S.V. Gorodilov, A.D. Vorob'ev // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2009. - №5. - S.20-28

11. Kondrat'eva, O. V. Teoreticheskie i metodologicheskie podkhody k finansovomu prognozirovaniyu deyatel'nosti predpriyatiya / O. V. Kondrat'eva, V. V. Leushkina // Aktual'nye voprosy sovremennoi ehkonomiki. – 2021. – № 9. – S. 216-224.

12. Sharapudinov, G. M. Mekhanizmy adaptatsii predpriyatiya v usloviyakh perekhoda k rynochnoi ehkonomike / G.M. Sharapudinov. – Makhachkala, 2000. – 23 s.

13. Kovalenko, N.YA. Ehkonomika sel'skogo khozyaistva : uchebnik dlya vuzov / N. YA. Kovalenko [i dr.] ; pod redaktsiei N. YA. Kovalenko. — Moskva : Izdatel'stvo Yurait, 2020. — 406 s.

14. Vorob'ev, N.N. Metodicheskie aspekty otsenki ehffektivnosti proizvodstva sel'skokhozyaistvennoi produktsii / N.N. Vorob'ev // Kant. – 2018. – № 2 (27). – S. 255–260.

15. Vasin, N.S. Upravlenie ustoichivost'yu predpriyatiya na osnove formirovaniya organizatsionnogo mekhanizma strukturnoi adaptatsii / N.S. Vasin, A.B. Lanchakov // Finansovaya analitika: problemy i resheniya – 2016. – №41

© *E.A. Погребцова, 2021. International agricultural journal, 2021, №6, 125-139.*

Для цитирования: Е.А. Погребцова Механизм адаптации малого сельскохозяйственного предприятия к меняющейся среде// International agricultural journal. 2021, №6, 125-139.