

**АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
МЕХАНИЗМА АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ АГРОХОЛДИНГА КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)**

© 2017

С.А. Галушко, аспирант кафедры «Финансы и кредит»
Севастопольский государственный университет, Севастополь (Россия)

Ключевые слова: стратегическое планирование; организационно-экономический механизм; агрохолдинг.

Аннотация: Агропромышленный комплекс России является передовой отраслью экономики, в связи с благоприятной конъюнктурой рынка после введения санкций против некоторых импортеров продовольствия. Такая ситуация способствовала росту крупных агрохолдингов. Однако изменчивость рынка требует мер по прогнозированию возможных направлений развития экономики и подготовке предприятий к ним. При этом реализующие эти меры организационно-экономические механизмы адаптации агрохолдингов недостаточно эффективны, что делает актуальными вопросы их совершенствования.

На примере крупного агрохолдинга Краснодарского края в статье проводится анализ особенностей его организационной структуры и структуры управления; дается минимально необходимый перечень функций организационно-экономического механизма адаптации, который сравнивается с действительно реализующимися в агрохолдинге и на одном из его дочерних предприятий; выявляются недостатки указанного механизма; анализируются слабые места, требующие корректировки, и предлагаются направления совершенствования.

В статье обосновано применение инструмента гибкого управления проектом – основанной на принципах *Agile* методике *Scrumban* для разработки и реализации проектов по адаптации и проектов развития, которые позволяют агрохолдингу быстро и гибко реагировать на изменения экономической среды. Применение указанной методике *Scrumban* в агрохолдинге «Парус Агро Групп» позволило спроектировать и внедрить недостающие, а также улучшить работу уже существующих элементов организационно-экономического механизма адаптации предприятия; разработать проект адаптации дочернего общества холдинга к неблагоприятным изменениям рынка для повышения эффективности его деятельности; отработать методики разработки адаптационных проектов и методики подбора, формирования и организации деятельности кросс-функциональных команд проекта.

ВВЕДЕНИЕ

Публикации, посвященные вопросам адаптации, преимущественно касаются промышленных предприятий. Так, в работах [1; 2] говорится о формировании теоретической базы адаптации промышленного предприятия, адаптивных моделях его деятельности. В работе [1] предложено повышать адаптивность посредством корректировки стратегии предприятия, а в работе [2] – через повышение конкурентоспособности предприятия. В статье [3] на основе системного подхода исследуются параметры выбора инноваций для повышения уровня адаптации производственных организаций к среде их функционирования. Исследование [4] посвящено вопросу отслеживания менеджментом автодорожного предприятия изменений среды и реагирования на них, и хотя оно носит практический характер, но, как и перечисленные выше работы, касается адаптации промышленных предприятий. Поэтому материалы могут использоваться лишь частично, поскольку не учитывают специфики сельхозпредприятия.

Работы, касающиеся вопросов совершенствования стратегического управления предприятиями сельского хозяйства, в основном направлены на совершенствование организационных структур, реже – технологий и персонала [5; 6]. Наиболее полно вопросы совершенствования механизма адаптации агрохолдингов освещены в работе [7], где повышение эффективности работы данной структуры предлагается реализовывать на основе оптимизации структуры товарной продукции в соответствии с потребностями рынка.

Таким образом, рассмотрение вопросов совершенствования организационно-экономического механизма адапта-

ции агрохолдинга через создание специальных структур по прогнозированию изменений экономической среды и разработке программ превентивного реагирования проработано весьма слабо, поэтому тема статьи представляется актуальной.

На динамические процессы в экономике огромное влияние оказывают структурные и конъюнктурные факторы, определяющие своеобразие процессов. Это макроэкономические факторы и факторы международного порядка, влияющие на внешнюю среду предприятий [8]. Внутренняя среда предприятия также является динамичной структурой. Изменения внутренней среды могут прогнозироваться на основе моделей жизненных циклов организации, например модели И. Адизеса и модели Л. Грейнера [9; 10]. Эти модели позволяют увидеть предстоящие кризисные моменты в развитии организации и своевременно подготовиться, чтобы с максимальной пользой преодолеть их. Кроме перечисленных выше факторов, на предприятия агрокомплекса значительное влияние оказывает непредсказуемость климатических факторов, поэтому адаптационные механизмы для них особенно важны.

Для экономики России роль предприятий, производящих сельскохозяйственную продукцию, весьма существенна. По данным Росстата [11], на долю сельскохозяйственных организаций приходится почти по 70 % производства зерновых культур, семян подсолнечника, скота и птицы на убой (в живом весе), до 90 % сахарной свеклы, до 49 % молока, почти 80 % производства яиц от общего объема производства в хозяйствах всех категорий. Среди производителей сельскохозяйственной продукции все больший вес приобретают крупные

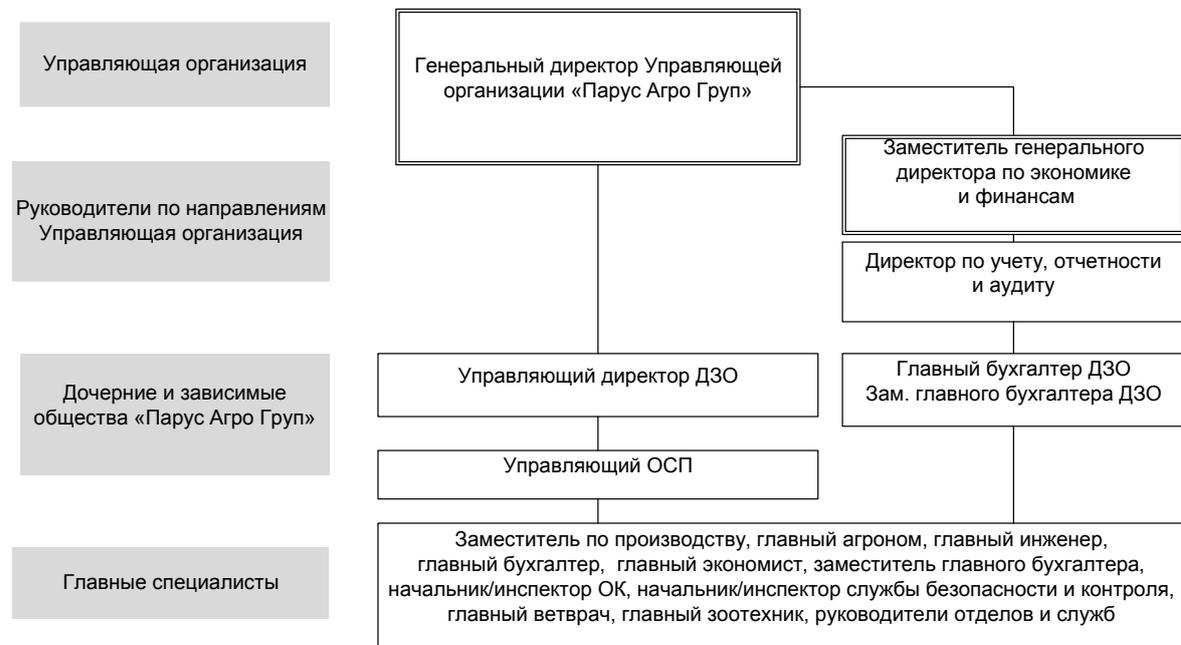


Рис. 2. Структура управления агрохолдинга «Парус Агро Групп»

структур (оперативно-календарное планирование, оперативно-экономический анализ, контроль, бухгалтерский учет, организация производственных процессов и т. д.), а стратегическое управление – на уровне управляющей организации (стратегический анализ и стратегическое планирование, централизованные закупки, кадры, IT-технологии, экономическая безопасность, правовое обеспечение, маркетинг, PR, стратегическое управление логистикой). Такая структура позволяет консолидировать функции главных специалистов, формализовать и оптимизировать логистику, обеспечивать необходимый уровень технической оснащенности в целом по холдингу, повышать эффективность использования техники. Однако подобная структура затрудняет распределение ресурсов управляющей системы, контроль исполнения работ, препятствует повышению качества продукции и т. д., поскольку на местах нет высококвалифицированных специалистов, способных отрегулировать деятельность дочернего предприятия в русле изменений рыночной среды.

Отрицательное влияние на сферу стратегического управления оказывает тот факт, что руководящие ра-

ботники дочерних предприятий, как правило, сконцентрированы на оперативной производственной деятельности, а специалисты головной организации не владеют всем объемом необходимой информации для наиболее успешного стратегического планирования работы, что снижает эффективность деятельности агрохолдинга в целом. Указанные недостатки в сфере стратегического управления проявляются в недостаточно эффективной адаптации предприятия к изменениям рыночной среды, что обуславливает актуальность исследования данной проблематики.

Под адаптацией предлагается понимать комплексное явление реагирования предприятия на изменения внутренней и внешней среды для достижения каскада целей (выживания, сохранения достигнутого, развития). Адаптацию предприятия автор предлагает рассматривать в четырех аспектах (см. таблицу 1) [15].

Под организационно-экономическим механизмом адаптации предприятия предложено понимать совокупность организационных механизмов (структурных, организационно-управленческих, информационных,

Таблица 1. Сущность предложенных аспектов адаптации предприятия

Аспект	Сущность
Адаптация как процесс	Процесс адаптации – совокупность последовательных действий по преобразованию внутренней экономической системы предприятия, направленная на достижение каскада целей (выживание, сохранение достигнутого, развитие)
Адаптация как результат	Результат адаптации – новое состояние внутренней экономической системы предприятия, что позволяет достичь каскада целей
Адаптация как ресурс	Ресурс адаптации – источник преобразований внутренней экономической системы для достижения каскада целей в случае изменения среды
Адаптация как способность	Способность к адаптации – умение, возможности предприятия изменять составляющие своей внутренней экономической системы для достижения каскада целей в ответ на изменение среды. Можно утверждать, что понятия «способность к адаптации» и «адаптивность» равнозначны

плановых, лицензионных, регламентационных и др.), а также экономических средств (способов, регламентов, методов, рычагов, нормативов, показателей) в деятельности предприятия по адаптации к изменениям внешней и внутренней среды [16].

Автором предложен минимальный перечень функций, которые указанный выше механизм должен обеспечивать [17]:

- сбор информации о состоянии среды и функционировании предприятия;
- анализ и выявление изменений среды в стратегическом горизонте;
- построение моделей возможных ситуаций в стратегическом горизонте;
- построение моделей функционирования объекта в возможных ситуациях в стратегическом горизонте;
- выбор целевой ситуации в стратегическом горизонте;
- формулировка комплекса мер достижения целевой ситуации (адаптации);

- реализация мер по адаптации предприятия;
- контроль и оценка результатов адаптации.

С учетом указанных функций проведены:

- анализ структуры стратегического управления агрохолдинга;
- оценка имеющихся ресурсов адаптации головного предприятия агрохолдинга «Парус Агро Групп» и его дочернего подразделения ООО «МК Фермы Кубани»;
- выявление подсистем организационно-экономического механизма адаптации, что в совокупности может обеспечить возможность проведения адаптационных преобразований внутренних структур на систематической основе.

Результаты этого анализа представлены в таблице 2.

Анализ данных таблицы 2 показывает, что сбор информации о среде (в основном о внутренней) выполняется частично, однако не анализируется с точки зрения возможных угроз. Не проводится никаких превентивных мероприятий по адаптации к выявленным или

Таблица 2. Анализ подсистем организационно-экономического механизма адаптации агрохолдинга «Парус Агро Групп» и его структурного подразделения ООО «МК Фермы Кубани»

Реализуемые функции	Отметка о реализации функции в:		Подразделение предприятия, ответственное за выполнение функции в:	
	управляющей компании ООО «Парус Агро Групп»*	дочерней организации ООО «МК Фермы Кубани»**	управляющей компании ООО «Парус Агро Групп»*	дочерней организации ООО «МК Фермы Кубани»**
Подсистема сбора и анализа информации				
Сбор информации о внешней среде	Ограничено	Не выполняется	Служба маркетинга	–
Сбор информации о функционировании предприятия	Выполняется	Ограниченно	Бухгалтерия, финансовая служба, кадровая служба, служба безопасности	Бухгалтерия
Анализ и выявление изменений среды.	Ограничено	Не выполняется	Аналитическая служба	–
Подсистема моделирования ситуаций и процессов				
Построение моделей возможных ситуаций	Не выполняется	Не выполняется	Плановая служба	–
Построение моделей функционирования объекта в возможных (вероятных) ситуациях	Не выполняется	Не выполняется	Аналитическая служба, служба маркетинга	–
Подсистема выработки и реализации регулировок				
Выбор целевой ситуации	Частично	Не выполняется	Плановая служба	–
Формулировка комплекса мер достижения целевой ситуации (адаптации)	Не систематически	Не выполняется	Плановая служба	–
Реализация мер по адаптации предприятия	Ограничено	Не выполняется	Подразделения предприятия, в которых необходимо провести мероприятия по адаптации	–
Подсистема контроля и оценки результатов адаптации				
Контроль и оценка результатов адаптации	Ограничено	Не выполняется	Плановая служба	–
Подсистема настройки регулировок				
При необходимости коррекция мер достижения целевой ситуации (адаптации)	Отсутствует	Не выполняется	Плановая служба, аналитическая служба, кадровая служба, финансовая служба и др.	–

самопроявившимся угрозам. Исключение – те случаи, когда предпринятые меры являются реализацией каких-либо других целей (реализация новых хозяйственных проектов, дружественное поглощение более мелких хозяйств) и частично снижают влияние возникающих угроз.

Кроме того, из таблицы 2 видно, что любые меры стратегического планирования и управления носят исключительно вертикальный характер и являются функцией управляющей организации холдинга. Однако стоит отметить, что нереализованность некоторых функций для дочернего предприятия закономерна и не имеет существенного влияния на операционную деятельность, а отсутствие и частичная или ограниченная реализация большинства функций организационно-экономического механизма адаптации увеличивает риски, связанные с неадекватной оценкой и реагированием на возникающие угрозы внешней среды. Так, управляющая компания агрохолдинга «Агро Парус Групп» в связи с отсутствием необходимых механизмов стратегического управления не смогла своевременно отследить назревание кризисной ситуации в дочернем предприятии ООО «МК Фермы Кубани» и отреагировать на нее с упреждением.

Для анализа возможностей предприятия по совершенствованию организационно-экономического механизма адаптации и составлению плана по его формированию разработаны рекомендации по созданию рабочей группы по типу кросс-функциональной команды (подбор участников рекомендовано проводить с использованием методики М. Белбина [18]), в задачи которой включены следующие пункты:

- анализ ограничений по реализации каждой из функций, которая выполняется не в полном объеме;
- анализ причин нереализованности функций, которые не выполняются;
- формулировка реальных предложений по устранению ограничений (трудовые, материальные, финансовые ресурсы);
- формулировка сроков и ответственных по внедрению и контролю за внедрением данных предложений.

Поставленные задачи требуют применения проектного подхода, поэтому руководству агрохолдинга рекомендовано сформировать временную команду для реализации проекта совершенствования организационно-экономического механизма адаптации предприятия. Подбор персонала в команду осуществлялся с использованием опросника М. Белбина [18] из числа руководящих работников и главных специалистов управляющей организации. Разработанный регламент работы зафиксировал частоту и периодичность совещаний, разработку заданий, распределение работ и зон ответственности по заданиям, сроки и ответственных за контроль выполнения.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

После успешного достижения поставленных целей логическим продолжением совершенствования механизма адаптации предприятия явилась разработка антикризисной программы для ООО «МК Фермы Кубани». Для обеспечения гибкости программы (чтобы после отработки методики ее создания и внедрения она могла быть применена для других проектов агрохолдинга) рекомендовано использовать *Agile* – философию гибко-

го управления проектом, основанную на принципах бережливого производства. Такая философия, свод правил, используется в современных отраслях, требующих гибкости, таких как гибкие быстро переналаживаемые производства, программирование, разработка новых продуктов [19; 20].

Для ООО «МК Фермы Кубани» применение принципов *Agile* предложено реализовать на основе методики *Scrumban*, сочетающей в себе два элемента: методику *Scrum* и методику *Kanban* [21; 22], позволяющих оперативно решать задачи любого уровня, при необходимости внося изменения как в задачи, так и в решения. Использование этих методик подразумевает решение управленческих и хозяйственных задач предприятия через работу кросс-функциональной команды: были привлечены только руководители, главные и ведущие специалисты ООО «МК Фермы Кубани» и управляющей организации по направлению животноводства. Командой проекта разработан и реализуется план по адаптации дочернего общества агрохолдинга к неблагоприятным условиям среды, проявившимся в ухудшении конъюнктуры рынка. Комплекс мероприятий по повышению рентабельности деятельности ООО «МК Фермы Кубани» предусматривает: изменение стратегии предприятия со стратегии «выживания» (через сокращение затрат предприятия) на стратегию «развития» (повышение рентабельности на основе инвестиций и расширения рынков сбыта); инвестиции в оборудование для фасовки и упаковки молока, чтобы отказаться от продажи молочного сырья молокоперерабатывающим предприятиям (снизить зависимость от молокозаводов, закупающих сырое молоко по низкой цене) и выйти с готовой продукцией на оптовый рынок молочной продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация рекомендаций по совершенствованию организационно-экономического механизма адаптации агрохолдинга носит проектный характер, поэтому перспективным направлением дальнейших исследований является повышение эффективности управления портфелем адаптационных проектов в дочерних предприятиях, а также управления кросс-функциональной командой проекта на основе принципов гибкого управления проектом (*Agile*).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бабич О.В. Адаптация деятельности промышленного предприятия путём формирования эффективной стратегии. Брянск: БГТУ, 2014. 186 с.
2. Слепцов Н.С. Модель адаптации промышленного предприятия в рыночной среде // Вестник Оренбургского государственного университета. 2005. № 8. С. 104–106.
3. Гордеева И.А., Тесленко Т.В. Процесс адаптации организации к изменениям // Вісник придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2014. № 9. С. 33–42.
4. Болотов С.П. Динамика внешней среды и адаптация предприятия к рыночным условиям // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного

- инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2012. № 4. С. 6–20.
5. Андрющенко Е.И. Система эффективного управления в агрохолдинге «Кубань» // Управление производством. 2015. № 11. URL: up-zro.ru/library/production_management/systems/effektive-kuban.html.
 6. Гантимуров Н.И., Синюков А.Г., Петрушков М.А. Организационное построение и развитие агрохолдингов в республике Бурятия // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2012. № 5. С. 46–52.
 7. Алиев М.И. Совершенствование организационно-экономического механизма адаптации интегрированных структур зернопродуктового подкомплекса к условиям рыночной среды: на примере агрохолдингов Саратовской области : дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2011. 204 с.
 8. Бункина М.К., Семенов А.М., Семенов В.А. Макроэкономика. М.: Дело и Сервис, 2000. 512 с.
 9. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
 10. Larry E. Greiner Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review. 1998. Vol. 76. № 3. P. 37–46.
 11. Сельское хозяйство, охота и охотничье хозяйство, лесоводство в России. М.: Росстат, 2015. 201 с.
 12. Ермак С., Печенкина Т. Парниковый эффект // Эксперт. 2016. № 40. С. 44–51.
 13. Ашатли: официальный сайт агрохолдинга. URL: ashatli-agro.ru/agroholding/.
 14. Парус Агро Групп: официальный сайт агрохолдинга. URL: parus.yasno.mobi/.
 15. Галушко Е.С., Галушко С.А., Лопатьев П.С. Сущность адаптации промышленного предприятия // Развитие финансовых методов государственного управления национальной экономикой: сборник научных трудов. Донецк: ДонГУУ, 2012. Т. XIII. С. 245–259.
 16. Галушко Е.С., Галушко С.А. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия // Вісник СевНТУ. 2012. № 130. С. 43–47.
 17. Галушко Е.С., Галушко С.А., Лопатьев П.С. Функции механизма адаптации экономических систем // Проблемы и перспективы развития экономической науки и практики на современном этапе: материалы I Всеукраинской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Севастополь: СевНТУ, 2012. С. 29–30.
 18. Белбин Р. Меридит. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: НИППО, 2003. 315 с.
 19. Kim W.G., Behr K., Spafford G. The phoenix project: a novel about IT, devOps, and helping your business. Oregon: IT Revolution Press Portland, 2013. 172 p.
 20. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможность адаптивной модели agile для менеджмента // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 7–15.
 21. Методы управления проектами: Scrum vs Kanban // IT-Академия Алексея Сухорукова. URL: hsuhorukov.com/news_akademy/metody-upravleniya-proektami-scrum-vs-kanban.
 22. Павличенко И. Скрамбан – собираем лучшее // Agile.org. URL: agile.org/2013/08/scrum-doing-best-of-both.html.

REFERENCES

1. Babich O.V. *Adaptatsiya deyatelnosti promyshlennogo predpriyatiya putem formirovaniya effektivnoy strategii* [Adaptation of the industrial enterprise activity through the formation of an effective strategy]. Bryansk, BGTU Publ., 2014. 186 p.
2. Sleptsov N.S. The model of adaptation of industrial enterprises in a market environment. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2005, no. 8, pp. 104–106.
3. Gordeeva I.A., Teslenko T.V. The process of adapting to changes in the organization. *Visnik pridniprovs'koi derzhavnoi akademii budivnitstva ta arkhitekturi*, 2014, no. 9, pp. 33–42.
4. Bolotov S.P. The dynamics of the environment and adapt the company to the market conditions. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, no. 4, pp. 6–20.
5. Andryushchenko E.I. A system of effective management in Agroholding “Kuban”. *Upravlenie proizvodstvom*, 2015, no. 11. URL: up-pro.ru/library/production_management/systems/effektive-kuban.html.
6. Gantimurov N.I., Sinyukov A.G., Petrushkov M.A. Organizational establishment and development of the agroholdings in the republic of Buryatia. *Vestnik Krasnoyarskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2012, no. 5, pp. 46–52.
7. Aliev M.I. *Sovershenstvovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma adaptatsii integrirovannykh struktur zernoproduktovogo podkompleksa k usloviyam rynochnoy sredy: na primere agrokholdingov Saratovskoy oblasti*. Dis. kand. ekon. nauk [The improvement of the organizational-economic mechanism of adaptation of the integrated structures of grain products subcomplex to the conditions of the market environment: the case of agricultural holdings of the Saratov area]. Saratov, 2011. 204 p.
8. Bunkina M.K., Semenov A.M., Semenov V.A. *Makroekonomika* [Macroeconomics]. Moscow, Delo i Servis Publ., 2000. 512 p.
9. Adizes I. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing the life cycle of corporations]. Sankt Petersburg, Piter Publ., 2007. 384 p.
10. Larry E. Greiner Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1998, vol. 76, no. 3, pp. 37–46.
11. *Selskoe khozyaystvo, okhota i okhotniche khozyaystvo, lesovodstvo v Rossii* [Agriculture, hunting and hunting farm, forestry in Russia]. Moscow, Rosstat Publ., 2015. 201 p.
12. Ermak S., Pechenkina T. The Greenhouse effect. *Ekspert*, 2016, no. 40, pp. 44–51.
13. Official website of agricultural holding “Ashatli”. URL: ashatli-agro.ru/agroholding/.

14. Official website of agricultural holding “Sail Agro Group”. URL: parus.yasno.mobi/.
15. Galushko E.S., Galushko S.A., Lopatev P.S. The essence of adaptation of industrial enterprises. *Razvitie finansovykh metodov gosudarstvennogo upravleniya natsionalnoy ekonomikoy: sbornik nauchnykh trudov*. Donetsk, DonGUU Publ., 2012. Vol. XIII, pp. 245–259.
16. Galushko E.S., Galushko S.A. The essence, the function and location of organizational-economic mechanism of adaptation of the company. *Visnik SevNTU*, 2012, no. 130, pp. 43–47.
17. Galushko E.S., Galushko S.A., Lopatev P.S. The functions of the mechanism of adaptation of economic systems. *Problemy i perspektivy razvitiya ekonomicheskoy nauki i praktiki na sovremennom etape: materialy I Vseukrainskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii studentov, aspirantov i molodykh uchennykh*. Sevastopol, SevNTU Publ., 2012, pp. 29–30.
18. Belbin R. Meridit. *Komandy menedzherov. Sekrety uspekha i prichiny neudach* [The team managers. The secrets of success and reasons for failure]. Moscow, HIPPO Publ., 2003. 315 p.
19. Kim W.G., Behr K., Spafford G. The phoenix project: a novel about IT, devOps, and helping your business. Oregon, IT Revoluton Press Portland Publ., 2013. 172 p.
20. Akmaeva R.I., Epifanova N.Sh., Zhukov V.M. Features of the agile adaptive model applicable in management. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2017, no. 1, pp. 7–15.
21. Project management techniques: Scrum vs Kanban. *IT-Akademiya Alekseya Sukhorukova*. URL: hsuhorukov.com/news_akademy/metody-upravleniya-proektami-scrum-vs-kanban.
22. Pavlichenko I. Scrambun – collecting the best. *Agile.org*. URL: agile.org/2013/08/scrum-doing-best-of-both.html.

THE ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF BUSINESS MECHANISM OF ADAPTATION OF AN ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF AGRICULTURAL HOLDING OF KRASNODAR REGION)

© 2017

S.A. Galushko, postgraduate student of Chair “Finance and credit”
Sevastopol State University, Sevastopol (Russia)

Keywords: strategic planning; adaptation; business mechanism; agricultural holding.

Abstract: The agroindustrial complex of Russia is the advanced branch of the economy due to the favorable market environment developed after the imposition of sanctions against some food importers. Such situation promoted the growth of large agricultural holdings. However, the variability in markets requires the measures for prediction possible directions for economic development and preparation of enterprises. In this case, business mechanisms of agricultural holdings adaptation implementing these measures fail to achieve the optimum effect that makes topical the issues of their improvement.

Using the example of large agricultural holding of Krasnodar region, the paper analyzes the peculiarities of organization and management structure; gives the minimum required list of functions of business mechanism of adaptation, which is compared with the mechanism actually implemented within the whole agricultural holding and at one of its subsidiary enterprises; detects the disadvantages of this mechanism; analyzes the weak points requiring the adjustment and suggests the directions for the improvement.

The author proves the application of the project flexible management tool – *Scrumban* technique based on *Agile* principles and intended for the development and implementation of the adaptation and development projects, which will allow the agricultural holding to react quickly and flexibly to the changes in the economic environment. The application of *Scrumban* technique within the “Parus Agro Group” agricultural holding allowed designing and implementing the missing as well as improving the existing elements of business mechanism of adaptation of the enterprise; developing the adaptation plan for the holding’s subsidiary enterprise to adapt to the market adverse change to improve the efficiency of its activity; mastering the methods of adaptation projects development and the methods of selection, formation and organization of cross-functional project teams’ activity.