

структуру маркетингового підрозділу авіатransпортного підприємства, запропоновану автором в дисертаційній роботі, побудована таблиця розрахунку інтегральних показників ефективності маркетингової діяльності авіатransпортного підприємства. Представлена таблиця є типовою і може змінюватися в залежності від поставлених завдань. Подані розрахунки інтегральних показників ефективності маркетингової діяльності авіатransпортного підприємства показують внесок кожного відділу маркетингу у загальну діяльність маркетингового підрозділу авіаційного підприємства. В даному випадку інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності авіатransпортного підприємства $K=55\%$.

4. Запропоновані методичні підходи оцінки ефективності організації маркетингової діяльності авіатransпортних підприємств є підґрунтям для подальших наукових досліджень щодо особливостей ведення маркетингової діяльності та розробки моделі інноваційного механізму маркетингової діяльності авіатransпортних підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Евдокимов Ф.И. Азбука маркетинга: учеб. пособие / Ф.И. Евдокимов В.М. Гавва.- Д.: Сталкер, 1998.- 432 с.
2. Бейкер М. Маркетинг / М. Бейкер; под ред. М. Бейкера.- СПб.: Питер, 2002.- 1200 с.
3. Герасименко В.В. Основы маркетинга. / В.В. Герасименко - М.: ТЕИС, 1999.- 142 с.
4. Перелік авіакомпаній, які мають діючий сертифікат експлуатанта. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://avia.gov.ua/documents/diyalnist/ekspluatant/30124.html>
5. Підсумки роботи транспорту України. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/>
6. Джоббер. Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер; пер. с англ.. - 2-е изд. - М.: СПб, 2000. - 679 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ.- М.: Прогресс, 2001.- 752 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. для вузов /Р.А.Фатхутдинов; гл.ред.Ю.В. Луизо.-5-е изд., испр. и доп..- М.: Дело, 2002.-447 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підруч. для студ. ек. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
10. Білошапка В.А. Стратегічне управління. Принципи і міжнародна практика / В.А. Білошапка, Г.В. Загорій – К.: Абсолют-В. – 1998. – 351 с.
11. Багиев Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов: / Г.Л. Багиев - 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. – 736 с.
12. Войтоловский Н.В. Экономический анализ: учебник / Под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. – М.: Юрайт, 2010. – 507с.
13. Агеева Н.А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия: учеб. пособ. / Н.А. Агеева, Н.Ю. Лопаткина – СПб.: СПбГУЭФ, 2010.– 63 с.
14. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию./ Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон– 2-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
15. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. М. Горский: М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.
16. Егорова С.Е. Маркетинговый анализ: методология и методика: Монография./ Егорова С.Е. - Псков.: ППИ, 2008. 285 с.

*Рецензент д.е.н., професор НАУ Загоруйко В.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 658.114 (477)

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51180>

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Токмакова І.В к.е.н. доцент,
Литвинова Т.С., магістр (УкрДАЗТ)*

В статті досліджено сутність адаптивного управління розвитком підприємств, розкрито основні етапи даного типу управління, зроблено висновок про його гнучкість, інноваційну наповненість та антикризову спрямованість. Визначені основні напрямки адаптації підприємств, серед яких слід відзначити адаптацію до дій конкурентів, адаптацію до впливу держави, адаптацію до зміни попиту

на продукцію, адаптацію до дій постачальників, адаптацію до змін ринків збуту. Обґрунтована необхідність впровадження системного супроводу управлінських рішень як інструментарію забезпечення якості адаптивного управління підприємством.

Ключові слова: адаптивне управління, розвиток, підприємство, механізм адаптації, інструментарій, якість управлінських рішень.

АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Токмакова И.В к.э.н. доцент,
Литвинова Т.С., магистр (УкрГАЗТ)**

В статье исследована сущность адаптивного управления развитием предприятий, раскрыты основные этапы данного типа управления, сделан вывод о его гибкости, инновационной наполненности и антикризисной направленности. Определенные основные направления адаптации предприятий, среди которых следует отметить адаптацию к действиям конкурентов, адаптацию к влиянию государства, адаптацию к изменению спроса на продукцию, адаптацию к действиям поставщиков, адаптацию к изменениям рынков сбыта. Обоснована необходимость внедрения системного сопровождения управленческих решений как инструментария обеспечения качества адаптивного управления предприятием.

Ключевые слова: адаптивное управление, развитие, предприятие, механизм адаптации, инструментарий, качество управленческих решений.

ADAPTIVE CONTROL BY DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

**Tokmakova I.V., Ph.D., Associate Professor)
Lytvynova T.S. master (USA of RT)**

In the article the essence of adaptive management of enterprise development is studied, the main stages of this type of control are disclosed; its flexibility, innovative filling and crisis management orientation are concluded.

The main directions of enterprises adaptation are determined, notably the adaptation to the actions of competitors, adaptation to the effects of the state, adaptation to the changes in demand for products, adaptation to the actions of suppliers, adaptation to the changes on the markets.

The necessity of system accompaniment implementation of management solutions as a tool to ensure the quality of adaptive management of enterprise.

The main functions of system maintenance of management decisions are identified: providing the information for decision-making and implementation of the decisions; organizational and methodological support of decision-making and its implementation; modeling the effects of the adoption and implementation of decisions; expert functions: issuing recommendations and justifications; graphical visualization.

Keywords: adaptive control, development, enterprise, mechanism of adaptation, tool, quality of administrative decisions.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями У сучасних складних умовах ринкової економіки стає очевидним, що підприємства для виживання і збереження конкурентоспроможності повинні постійно корегувати свою діяльність з врахуванням вимог зовнішнього середовища. Це викликано тим, що зміни чинників бізнес-середовища створюють дисбаланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємств та загрози їх стабільному розвитку. Вирішення зазначеної проблеми можливо шляхом використання інструментів адаптивного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Вивченню теоретичних та практичних питань адаптації та адаптивного управління присвячено праці таких вчених як: С.Б. Алексєєв, І. Ансофф, О.С. Віханський, Г.В. Єльнікова, П. Друкер, Г. Мінцберг, М.М. Лепа, А.А. Погребний та інших [1, 2, 5 - 11].

Виділення невирішених частин загальної проблеми Проте потребує подальшого дослідження роль адаптаційних процесів та управління ними при проведенні стратегічних змін, що забезпечують стабільний розвиток вітчизняних підприємств.

Мета статті полягає в дослідженні сутності й змісту адаптивного управління розвитком підприємств та обґрунтуванні інструментарію забезпечення якості управлінських рішень адаптивного управління.

Виклад основного матеріалу. В умовах швидких змін, як за межами підприємства, так і всередині потрібен особливий підхід до організації системи управління, що обумовлено існуючою для них необхідністю гнучко реагувати на зміни і адаптуватися до них з метою запобігання кризової ситуації і продовження успішного функціонування. Даний підхід є механізмом адаптивного управління і можна сказати, що якщо адаптація – модель поведінки підприємства в ринкових умовах, то адаптивне управління – метод (спосіб) реалізації даної моделі поведінки.

Оскільки базові положення концепції і методологія адаптивного управління підприємства в повному об'ємі ще не сформовані, понятійна конструкція адаптивного управління ще формується, існують різні і неоднозначні тлумачення даної категорії.

Так, Борисов А.Б. вважає, що адаптивне управління - це форма управління підприємством, що допомагає йому гнучко змінюватися, швидко пристосовуватися до цілей, що оновлюються, завдань, функцій підприємства, до змін в зовнішньому економічному середовищі, в умовах своєї діяльності [3].

На думку Варламової Т.П. адаптивне управління - це дослідження, вивчення середовища, підстроювання своєї діяльності під запити середовища, внутрішніх резервів і самої діяльності до запитів споживачів [4].

Алексєєв С.Б. [1] вважає, що адаптивне управління дозволяє підприємству шляхом використання механізму адаптації, який ґрунтується на постійному стеженні за відповідністю фактичного рівня адаптації нормативному, своєчасно вносити зміни у стратегічні й поточні плани з метою забезпечення виживання підприємства і досягнення при цьому встановленої мети.

Загалом можна стверджувати, що адаптивне управління є гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатним пристосовуватися до нової обстановки (у конкурентному і внутрішньому середовищі із зміною планів і моделей залежно від ситуації: в період виходу підприємств з кризи або при впровадженні інновацій, або у разі здійснення організаційних змін) за допомогою нових інструментів і методів управління.

Адаптивне управління акумулює знання про стан і розвиток системи управління, методи та інструменти його застосування в системних об'єктах, дозволяє перейти від емпіризму в теорії і практиці управління до професіоналізму діяльності

менеджерів, тобто до науково обґрунтованого виконання управлінської діяльності.

До основних задач, які реалізуються в рамках адаптивного управління, відносяться: стимулювання процесів самоорганізації; своєчасне адаптивне регулювання і оцінка рівня гнучкості, оптимальне регулювання параметрів ключових бізнес-процесів і координування діяльності підрозділів підприємства. Процес формування адаптивного управління представлений наступною методикою [6]:

- задається цільова функція розвитку підприємства, як яка може виступати максимізація приросту вартості активів, зростання виробленої обсягів продукції (виконаних робіт, послуг), величина прибутку, забезпечення нормативної рентабельності й т.д.;

- в межах основних бізнес-процесів проводиться декомпозиція цільової функції розвитку до рівня первинних показників оперативної діяльності підприємства (цін, тарифів, ставок податків, об'ємів операцій і т.д.);

- встановлюються взаємозв'язки між параметрами внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Основна увага при цьому надається ідентифікації й дослідженню залежності між первинними параметрами оперативної діяльності підприємства і параметрами зовнішнього середовища;

- будується модель, котра дозволяє встановити залежність між цільовою функцією і первинними показниками діяльності підприємства.

На основі дослідження сутності та врахуванні властивостей адаптивного управління можна зробити наступні висновки:

- головна мета адаптивного управління – це виживання та забезпечення розвитку підприємств в умовах постійно змінного зовнішнього середовища;

- до основних принципів адаптивного управління відносять: альтернативність, прозорість, інформаційну забезпеченість, ефективність та ін.;

- функції системи адаптивного управління безпосередньо пов'язані з базовими, такими як прогнозування і планування; організація роботи; активізація і стимулювання; координація і регулювання; контроль, облік і аналіз.

Виходячи з вищезазначеного при розробці системи адаптивного управління слід врахувати динамічність зовнішнього і внутрішнього середовища; складність і різноманітність виробничих процесів; наявність і взаємозв'язок мети і критеріїв, котрі формалізуються і не формалізуються; неповноту, неточність початкової інформації; слабу структурованість стратегічних задач підприємства.

Найважливішим чинником або напрямом адаптації є реалізація конкурентних переваг

підприємств і конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг). Виходячи із загальної спрямованості на конкурентоспроможність, напрями адаптації підприємства, які визначають економічну кон'юнктуру конкурентного ринку, і які є найважливішим чинником реалізації конкурентної переваги, це: адаптація до дій конкурентів; адаптація до впливу держави; адаптація до зміни попиту на продукцію; адаптація до дій постачальників; адаптація до змін ринків збуту.

Комплекс системних змін – адаптаційний механізм, у свою чергу складається з послідовного ряду схем процесних рішень, позначених як «оптимізація», «узгодженість», «капіталізація» і «система оцінки проведених змін».

Забезпечити якість управлінських рішень адаптивного управління підприємствами можливо на базі системного супроводу управлінських рішень.

За допомогою системного супроводу управлінських рішень розв'язуються задачі: стандартизація процедур обміну інформацією; організація єдиного інформаційного простору на основі розробки сховища даних; створення нормативної локальної бази регламенту представлення інформації для вирішення задач моніторингу, аналізу і варіантного прогнозування розвитку і стану підприємства.

Основними функціями системного супроводу управлінських рішень є надання інформації для процесу ухвалення і виконання рішення; організаційно-методичне забезпечення процесу ухвалення і виконання рішень; моделювання наслідків ухвалення і виконання рішень; експертні функції; видача рекомендацій і обґрунтовувань; графічна візуалізація.

Перераховані задачі виконання системного супроводу управлінських рішень розв'язуються на основі сучасних технологій зберігання і аналізу даних: сховищ баз даних, оперативної аналітичної обробки даних, інтелектуального аналізу даних.

Створення сховищ баз даних є необхідною умовою формування єдиного інформаційного простору, в якому повинна здійснюватися взаємодія всіх користувачів системного супроводу управлінських рішень.

Ухвалення рішення підтримується за допомогою трьох основних компонентів: моніторинг розвитку підприємства; планування; імітаційні моделі.

Компонент «Моніторинг розвитку підприємства» забезпечує користувачів оперативною, актуальною і достовірною інформацією, необхідною для проведення порівняльного аналізу узагальнюючих показників розвитку і своєчасного виявлення відхилень показників від прогнозних значень. Таким чином,

за допомогою розроблених методик суб'єкт управління одержує сигнал про несприятливу ситуацію або можливість здійснення вигідних операцій. Також на базі цієї підсистеми здійснюється аналіз тенденцій розвитку підприємства.

Компонент «Планування». Прогноз здійснюється шляхом екстраполяції поточних показників діяльності за допомогою побудованих системою моделей. Такі прогнози дозволяють виробити альтернативні варіанти, сценарії розвитку підприємства. Засобами сценаріїв система виконує варіанти прогнозних розрахунків розвитку підприємства. Програмні засоби системи забезпечують візуалізацію результатів розрахунків, отриманих при різних сценаріях. Такий підхід до планування ґрунтується на розробці комплексної імітаційної моделі стратегії підприємства.

Компонент «Імітаційні моделі». Модельна підтримка пов'язана з наданням користувачам адаптивної моделі, заснованої на відображенні задачі багатокритеріальної оптимізації ресурсів, зокрема, фінансових, інноваційних, маркетингових, логістичних, кадрових та інших моделей, використання яких полегшує вироблення і оцінку альтернатив рішень. Функції модельної підтримки користувача дають можливість роботи з типовими економіко-математичними моделями; оперативного тлумачення результатів моделювання; в режимі реального часу підготовки вхідних параметрів і обмежень моделі; можливість візуалізації динаміки моделі; можливість обґрунтовування етапів формування і роботи моделі. Таким чином, імітаційна модель дозволяє в процесі ухвалення і виконання рішення застосувати всю наявну інформацію незалежно від її форми представлення й ступеня формалізації.

Система підтримки ухвалення рішення направлена на організацію безперервного, систематичного спостереження за забезпеченням функціонування і розвитку підприємства в цілому і стану окремих ресурсів.

Висновок Резюмуючи, можна сказати, що адаптивне управління – гнучка система управління підприємством, направлена на реалізацію механізму адаптації за допомогою формування методології управління і організаційно-економічного механізму адаптації для пристосування до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються. Модель адаптивного управління повинна гарантувати підприємству досягнення встановлених місії та цілей, що обумовлює необхідність впровадження в якості її основного компонента системи підтримки управлінських рішень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Алексеев С.Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / С.Б. Алексеев. – Донецьк, 2003. – 199 с.
- 2 Ансоф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансоф. – СПб.: Питер, 1999. – 416с.
- 3 Борисов А.Б. Большой экономический словарь. / А.Б. Борисов. - М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.
- 4 Варламова Т.П. Большая современная энциклопедия / Т.П. Варламова, Н.А. Васильева, Л.М. Неганов, Е.В. Сарафанова, Н.Н. Шаш – М.: Эксмо, 2008 – 816 с.
- 5 Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
- 6 Войтюк С.А. Формирование адаптивного механизма корпоративного управления машиностроением : дисс. канд. экон. наук / С.А. Войтюк. Краснодар, 2010.-150 с.
- 7 Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1994. – 200 с.
- 8 Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління : курс лекцій / Г.В. Єльнікова. – Х. : Видав. гр. „Основа”, 2004. – 128 с.
- 9 Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / Н.Н. Лепа. – Донецк: Юго-Восток, 2002. – 185 с.
- 10 Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
- 11 Погребный А.А. Методы адаптивного управления промышленным предприятием : автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / А.А. Погребный; - Санкт-Петербург, 2007 - 15 с.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*

УДК 658.8:338.46

**ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
СФЕРИ ПОСЛУГ**

Ярмош О.В., к.ф.-м.н., доцент (УІПА)

В статті розглянуто сутність маркетингового потенціалу підприємства, фактори, що формують його структуру. Проведено аналіз ступеня впливу показників інструментальної та організаційної компонент на рівень маркетингового потенціалу товарного підприємства та підприємства сфери послуг, а також підприємств B2C та B2B ринків. Визначено показники маркетингового потенціалу з найбільшою вагою для різних груп підприємств сфери послуг.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, показники маркетингового потенціалу, сфера послуг, інструментальна компонента маркетингового потенціалу, організаційна компонента маркетингового потенціалу.

**ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ**

Ярмош Е.В., к.ф.-м.н., доцент (УИПА)

В статье рассмотрено сущность маркетингового потенциала предприятия, факторы, формирующие его структуру. Проведен анализ степени влияния показателей инструментальной и организационной компонент на уровень маркетингового потенциала товарного предприятия и предприятия сферы услуг, а также предприятий B2C и B2B рынков. Определены показатели маркетингового потенциала с наибольшим весом для различных групп предприятий сферы услуг.

Ключевые слова: маркетинговый потенциал, показатели маркетингового потенциала, сфера услуг, инструментальная компонента маркетингового потенциала, организационная компонента маркетингового потенциала.