

Тетяна Володимирівна **АВЕРІХІНА**

к.е.н., доцент кафедри, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7680-2702>

e-mail: t.v.averihina@mzeid.in

Аліна Юріївна **ВЛАСЬВА**

студентка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3980-1342>

e-mail: alina.vlaieva@mzeid.in

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

У статті досліджено теоретичні основи адаптивного управління та необхідність його впровадження у підприємства туристичної сфери у кризових економічних умовах, спричинених пандемією COVID-19. Обґрунтовано необхідність впровадження адаптивних систем управління на підприємствах туристичної сфери. Розроблено практичні рекомендації для підприємств туристичної сфери, що мають потенціал адаптації до постійно мінливих умов функціонування. Запропоновано етапи адаптивного управління на підприємствах туристичної сфери.

Ключові слова: адаптація, адаптивний менеджмент, адаптивне управління, ітерація, туристичне підприємство

ВСТУП

Сучасні ринкові умови роблять дедалі очевидним те що, що ефективність стратегічного управління перебуває у прямій залежності від внутрішнього потенціалу підприємств туристичної сфери, в яких найчастіше використовуються старі методи управління, які стримують їхню адаптацію до ринкових умов.

Перехід на рейки ринкової економіки значно вплинув на зміст діяльності управлінського апарату й серйозно трансформував структуру управління підприємств, особливо у сфері послуг. Реалізація стратегій, адекватних кризовим економічним умовам під час пандемії COVID-19 передбачає використання різних систем менеджменту.

У ситуації, що склалася, самі підприємства повинні брати на себе відповідальність за свою конкурентоспроможність і ринкову позицію, використовуючи для цього всі варіанти систем управління, стимулюючи водночас розвиток ринкових відносин у сфері туристичних послуг. Від підприємств вимагається пошук нових, часом нестандартних рішень і підходів.

У цьому випадку систему управління слід розглядати через призму постійного пошуку нових адаптивних форм, що мають цілеспрямованість, гнучкість і різноманітність. Формування адаптивних систем управління стає актуальним і затребуваним як у теоретичному, так і практичному плані.

Це питання досліджувалося вітчизняними дослідниками, такими як С. Кудлаєнко [1], Н.О. Кондратенко, М.М. Новікова, Н.Я. Спасів [2], І.І. Стец [3], О.С. Циганова [4], Н.В. Якименко-Терещенко, Л.С. Кожуріна [5] та ін.

МЕТА роботи полягає в науковому обґрунтуванні необхідності формування адаптивних систем управління та розробці практичних рекомендацій для підприємств туристичної сфери, що мають потенціал адаптації до постійно мінливих умов функціонування.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною й методологічною основою статті є дослідження адаптивної системи управління. У написанні статті використано такі методи: діалектичного аналізу, логічного узагальнення, порівняння тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Адаптація – це процес зміни параметрів і структури системи, а можливо, й керуючих впливів на основі поточної інформації з метою досягнення оптимального її стану в початковій невизначеності та умовах роботи, що постійно змінюються.

Систему вважають адаптивною, якщо вона може пристосовуватись до змін внутрішніх та зовнішніх умов. Така система зберігає працездатність за непередбачених змін властивостей керованого об'єкта, цілях управління або умов довкілля шляхом зміни алгоритму свого функціонування, програми поведінки чи пошуку оптимальних станів.

Управління з адаптацією (адаптивне управління, адаптивний менеджмент) – це управління у системі з апіорі неповною інформацією про керований процес, яке змінюється в міру накопичення інформації та застосовується з метою покращення якості роботи системи.

Сутність адаптивного менеджменту полягає у реально одержуваних результатах діяльності об'єкта управління, в тій моделі поведінки, яка може поєднувати в собі конкурентне протистояння аналогічним складно організованим системам і пристосування до умов глобального ринку, що швидко змінюються.

Адаптивною моделлю системи управління об'єктом вважають таку модель, в якій у результаті зміни характеристики внутрішніх та зовнішніх властивостей об'єкта відбувається відповідна зміна структури та параметрів регулятора управління з метою забезпечення стабільності функціонування об'єкта.

Механізм адаптації застосовується в тих випадках, коли фактори, що впливають на систему, є повністю або частково невідомими, зовнішнє середовище містить

елементи невизначеності. У процесі адаптації система накопичує дані про ці фактори та встановлює їх характеристики.

Саме таким є зовнішнє середовище в туристичній сфері. Особливо чітко це стало зрозуміло під час пандемії COVID-19, коли вся туристична сфера опинилася у скрутному становищі внаслідок закриття кордонів, впровадження захисних методів, прийняття «червоних зон» тощо [6].

У заданих умовах впровадження адаптивного менеджменту на підприємствах туристичної сфери є необхідністю для пристосування до мінливих умов та однією з основних передумов високої ефективності роботи бізнесу.

В оцінюванні адаптивної системи управління необхідно враховувати такі етапи функціонування системи:

- 1) встановлення еволюційного співвідношення;
- 2) конкретизація цілей та критеріїв функціонування системи управління;
- 3) розроблення моделі планування;
- 4) створення моделі регулювання;
- 5) побудова моделі діагностики ринкового середовища;
- 6) розроблення імітаційної моделі;
- 7) параметризація;
- 8) побудова структурного адаптера;
- 9) створення зовнішнього адаптера;
- 10) розроблення внутрішнього адаптера;
- 11) виявлення екзогенних змінних в адаптивному моделюванні систем регулювання та планування (зв'язуються вихідні дані щодо системи регулювання з вхідними даними за системою планування);
- 12) побудова платформи стійкості (база стійкого функціонування проявляється лише в діючій системі управління) [7].

Для створення та впровадження адаптивної системи управління підприємством необхідно з'ясувати, які критерії організаційної системи, стиль та властивості управлінської політики та політики в галузі маркетингу дозволяють досягти ефективних результатів, а які можуть стримувати розвиток компанії.

З операційного погляду адаптивне управління просто означає навчання за допомогою дій (тобто навчання через управління) й адаптацію того, що людина робить на основі того, чому навчилася (тобто коригування управління в міру покращення розуміння). Навчання сприяє управлінню, надаючи інформацію, на якій базуються стратегії управління, а управління зміцнює навчання, впроваджуючи дії, корисні для дослідження системи ресурсів. Послідовне застосування цих компонентів повинно забезпечити як краще розуміння динаміки підприємства, так і покращене управління туристичним підприємством.

Важливо визнати, що адаптивне управління – це складна робота, яка включає набагато більше, ніж просте виконання послідовності кроків. За належного виконання процес передбачає постійне навчання у режимі реального часу як у технічному сенсі, так і з погляду самого процесу. Зацікавлені сторони повинні бути залучені на етапі початкового формулювання проблеми та залишатися залученими протягом усього впровадження.

Відповідно адаптивний підхід до управління покращує традиційний комунікаційний підхід, за якого вчені створюють знання, а потім передають їх практикам, а інші зацікавлені сторони діють як пасивні спостерігачі. Натомість адаптивний підхід активно залучає сторони на всіх етапах проекту, сприяючи взаємному навчанню та зміцнюючи прихильність до управління, засованого на навчання.

Процес адаптивного управління на туристичному підприємстві має виглядати наступним чином:

Крок 1. Залучення зацікавлених сторін: важливо забезпечити прихильність зацікавлених сторін адаптивно керувати підприємством.

Крок 2. Цілі: туристичне підприємство має визначити чіткі, вимірювані та узгоджені цілі управління, щоб скеровувати прийняття рішень та оцінювати ефективність управління з часом.

Крок 3. Дії управління: туристичне підприємство має визначити набір потенційних управлінських дій для прийняття рішень.

Крок 4. Моделі: слід обрати моделі, які характеризують різні ідеї (гіпотези) про те, як працює система.

Крок 5. Плани моніторингу: розроблення та впровадження плану моніторингу для відстеження статусу підприємства та інших ключових атрибутів.

Крок 6. Прийняття рішень: слід обрати управлінські дії на основі цілей управління, умов ресурсів та розуміння.

Крок 7. Подальший моніторинг: туристичне підприємство має проводити моніторинг для відстеження реакції ринку на дії керівництва.

Крок 8. Оцінювання: варто розуміти динаміку шляхом порівняння прогнозованих і спостережуваних змін у статусі підприємства.

Крок 9. Ітерація: повернення до кроку 6.

Так, адаптивне управління підприємством – постійний процес, який потребує багато зусиль і часу. Однак результати від його впровадження мають значно покращити ефективність діяльності туристичного підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, адаптивне управління туристичним підприємством вимагає набагато більш відкритого процесу прийняття рішень, в якому зацікавлені сторони беруть безпосередню участь, а повноваження з прийняття рішень розподіляються між ними. Це також вимагає, щоб цілі, припущення та інші елементи процесу прийняття рішень були чіткими, а отже, підлягали аналізу та обговоренню. Нарешті, це вимагає твердої прихильності керівників до необхідного моніторингу та оцінювання, які лежать в основі адаптивного управління, не як маргінальної діяльності, а як суттєвих елементів процесу. Безсумнівно, що багато, а можливо, й більшість проектів у туристичній сфері передбачають моніторинг, а в деяких випадках керівництво фактично враховує результати моніторингу. Але це само собою далекий шлях від структурованого, адаптивного прийняття рішень у середовищі, що базується на навчанні.

Список використаних джерел

1. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник ХНУ*. 2009. № 5. С. 172–174.
2. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Спасів Н.Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 78–84.
3. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.
4. Циганова О.С. Адаптивне управління підприємством: біномічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. С. 152–157.
5. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством у сучасних умовах: мета й механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535–538.
6. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив пандемії COVID-19 на туристичний ринок світу та України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 58–1. С. 120–124.
7. Яценко М.С., Ковтуненко Д.Ю. Теоретико-практичні проблеми визначення сутності понять «індустрія гостинності» та «індустрія туризму». *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. *Науковий журнал*. 2018. С. 52–60. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/52.pdf>

References

1. Kudlaienko S.V. Theoretical foundations of the concept of “adaptation of enterprises”. *Bulletin of KhNU*. 2009. № 5. pp. 172–174. (in Ukrainian).
2. Kondratenko N.O., Novikova M.M., Spasiv N.Y. Development of the system of adaptive management of financial resources of the enterprise. *Problems of the economy*. 2021. № 1 (47). pp. 78–84. (in Ukrainian).
3. Stets I.I. Adaptive enterprise management. *Global and national economic problems*. 2017. № 18. pp. 300–305. (in Ukrainian).
4. Tsyhanova O.S. Adaptive enterprise management: binomial aspect. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2017. № 15. pp. 152–157. (in Ukrainian).
5. Yakymenko-Tereshchenko N.V., Kozhurina L.S. Adaptive enterprise management in modern conditions: purpose and implementation mechanism. *Young scientist*. 2017. № 6 (46). pp. 535–538. (in Ukrainian).
6. Danilenko-Kulchytska V.A. The impact of the COVID-19 pandemic on the tourism market of the world and Ukraine. *BlackSea Economic Studies*. 2020. № 58–1. pp. 120–124. (in Ukrainian).
7. Yatsenko M.S., Kovtunencko D.Yu. Theoretical and practical problems of defining the essence of the concepts “hospitality industry” and “tourism industry”. *ECONOMY: the realities of time. Scientific journal*. 2018. pp. 52–60. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/52.pdf>. (in Ukrainian).

Tetiana AVERIKHINA

PhD in Economics, Associate Professor of department, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7680-2702>

e-mail: t.v.averikhina@mzeid.in

Alina VLAIEVA

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3980-1342>

e-mail: alina.vlaieva@mzeid.in

INTRODUCTION OF THE ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISES OF THE TOURIST SPHERE

Introduction. In the current situation, enterprises themselves must take responsibility for their competitiveness and market position, using all options for management systems, while stimulating the development of market relations in the field of tourism services. Businesses are required to find new, sometimes non-standard solutions and approaches. In this case, the management system should be viewed through the prism of the constant search for new adaptive forms that have focus, flexibility and diversity.

The purpose of the paper is to scientifically substantiate the need for adaptive management systems and develop practical recommendations for tourism enterprises that have the potential to adapt to ever-changing operating conditions.

Results. The process of adaptive management in a tourism enterprise should look like this: Step 1 – Involvement of stakeholders. Step 2 – Objectives. Step 3 – Management actions. Step 4 – models. Step 5 – monitoring plans. Step 6 – Decision Making. Step 7 – Further monitoring. Step 8 – evaluation. Step 9 – iteration – return to step 6.

Thus, adaptive enterprise management is an ongoing process that requires a lot of effort and time. However, the results of its implementation should significantly improve the efficiency of the tourism enterprise.

Conclusion. Adaptive management of a tourism business requires a much more open decision-making process in which stakeholders are directly involved and decision-making powers are shared between them. It also requires that the goals, assumptions and other elements of the decision-making process be clear and therefore subject to analysis and discussion. Finally, it requires a strong commitment from managers to the necessary monitoring and evaluation that underpins adaptive management, not as marginal activities but as essential elements of the process. There is no doubt that many, and perhaps most, projects in the tourism sector involve monitoring, and in some cases management actually takes into account the results of the monitoring. But this in itself is a long way from structured, adaptive decision-making in a learning-based environment.

Keywords: adaptation, adaptive management, adaptive management, iteration, tourism enterprise