

6. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку 2000 / Пер. з англ. за ред. С.Ф. Голова. – К. : ФПБАУ, 2000. – 1820 с.
7. Управлінський облік : навчальний посібник / за ред. В.М. Добровського. – Вид.2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2008. – 278 с.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 „Запаси”. Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 20.10.99 р. № 246.
9. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI] // Голос України. – 4 грудня 2010 р. – № 229-230.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318.

*Л.А. Руденко*  
асистент кафедри економіки,  
Національний авіаційний університет

## **Ідентифікація складових механізму адаптації авіатранспортного підприємства до зміни макроекономічних чинників**

*У статті здійснено ідентифікацію складових механізму адаптації авіатранспортного підприємства до зміни макроекономічних чинників. Детально розглянуто інструменти механізму адаптації авіапідприємства, що функціонує в умовах конкуренції.*

*В статті здійснено ідентифікацію складових механізму адаптації авіатранспортного підприємства до зміни макроекономічних чинників. Детально розглянуто інструменти механізму адаптації авіапідприємства, що функціонує в умовах конкуренції.*

*The article examines identification of components of adaptation mechanism at the air transport enterprise to changes in macroeconomic factors. Instruments of adaptation mechanism of air transport enterprise operating in a competitive environment were considered in details.*

**Ключові слова:** механізм, адаптація, макроекономічні чинники, зміни, авіатранспортні підприємства.

### **Постановка проблеми**

Функціонування авіатранспортних підприємств безпосередньо пов'язане з динамікою розвитку і поточним станом економіки, політичною та соціальною ситуацією в країні, правовим полем функціонування як підприємств, так і держави. Практика останніх років свідчить, що проблемам, які виникають у авіатранспортних підприємствах, досить часто передують саме макроекономічні зрушення [11].

Одним із засобів успішного функціонування вітчизняних авіатранспортних підприємств є адаптивне управління, методи якого забезпечують ефективне реагування на зміни макроекономічних чинників, що загрожують ефективній роботі авіатранспортних підприємств, зниженню рівня їх негативних впливів і наслідків. Проте відсутність на багатьох вітчизняних підприємствах, у тому числі авіатранспортних, цілісної високоєфективної системи управління, адекватної вимогам мінливого зовнішнього середовища та спрямованої на забезпечення стабільного й успішного господарювання, актуалізує завдання вдосконалення та розвитку механізму адаптації, застосування якого сприятиме підвищенню ефек-

тивності функціонування та соціально-економічному розвитку авіатранспортних підприємств.

Дослідження проблем адаптації авіатранспортних підприємств до зміни макроекономічних чинників зумовлюється недостатніми теоретико-методологічними розробками та необхідністю ефективно функціонувати в умовах невідомого зовнішнього середовища. Саме ці проблеми функціонування авіатранспортних вітчизняних підприємств зумовили вибір теми статті та необхідність ідентифікувати складові механізми адаптації авіатранспортного підприємства до зміни макроекономічних чинників [6].

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Питанням адаптації підприємств присвячені праці таких зарубіжних учених, як Р.Л. Акофф, І. Ансофф, П. Дойль, Дж. Долан, К. Кернс, Г.Б. Клейнер, Д. Ліндсей, П. Мотт, М. Мескон, Р. Піндайкл, Т. Сааті, У. Скотт, Т. Хейман. Теоретичні аспекти адаптації до зміни зовнішніх умов господарювання досліджували вітчизняні вчені: І.В. Алексеев, М.М. Будник, М.П. Войнаренко, С.Б. Виноградський, І.З. Крет, Т.В. Ландіна, В.Л. Петренко, О.І. Савченко, Л.В. Соколова, В.І. Скурин, М.В. Стецько, Л.О. Чорна та інші. Питанням управління авіатранспортними підприємствами та її адаптації присвячено роботи О.В. Апарової, О.Й. Косарева, В.А. Кулика та інших учених.

Наразі наукові праці щодо вивчення адаптації підприємств є різноплановими, відсутня їх систематизація та не сформована наукова концепція. Недостатньо ґрунтовним є вивчення особливостей функціонування вітчизняних авіатранспортних підприємств в умовах зміни макроекономічних чинників [7; 9].

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

З огляду на економічні трансформації з'явився великий інтерес до проблем адаптації авіатранспортних підприємств. Тому на сьогодні є актуальним вирішення питань формування та впливу механізму адаптації авіатранспортних підприємств до зміни макроекономічних чинників.

### ***Формування цілей статті***

Метою статті є ідентифікація складових механізму адаптації авіатранспортного підприємства до зміни макроекономічних чинників.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Кожне підприємство намагається функціонувати таким чином, щоб зрештою діяльність його складових була ефективною. Це можливо, як вважають сучасні науковці та практики управління, за наявності оптимального й спеціального для кожного підприємства механізму адаптації до зміни макроекономічних чинників.

Поняття «механізм адаптації» як ключовий елемент підприємства є відносно новим, про що свідчить відсутність пояснень цього терміну в новітній довідковій економічній літературі [3, с. 165].

Так, М.М. Єрмошенко поняття «механізм» застосовує в переносному значенні і трактує як систему, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності [2]. На його думку, при використанні поняття «механізм адаптації» передбачається створення такої системи, яка забезпечить постійний управлінський вплив, спрямований на отримання певних результатів діяльності.

У сучасному фінансовому словнику [5] термін «механізм» трактується дво-яко: він визначається як внутрішня будова будь-чого і як сукупність станів і процесів, із яких складається будь-яке явище. Перевагою такого трактування є те, що спочатку треба знати, яким чином побудований цей об'єкт, щоб можна було перейти до дослідження процесів його функціонування та розвитку.

Учені В.В. Горлачук та І.Г. Яненко дають визначення механізму стратегічної адаптації підприємств до зовнішнього середовища – це сукупність елементів, що забезпечують здатність суб'єкта господарювання вчасно виявити зміни в середовищі, ідентифікувати тенденції їхнього розвитку, розробити й реалізувати систему заходів щодо ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу його факторів та використання сприятливих умов [4].

Вплив і зміна зовнішнього середовища в сучасних умовах вимагає гнучкої політики пристосування авіатранспортних підприємств до цих змін, щоб адаптуватися для подальшого ефективного функціонування та залишити за собою певні позиції на ринку. Механізм адаптації авіатранспортного підприємства до зміни макроекономічних чинників подано на рисунку.

Відповідно, основними завданнями є: по-перше, забезпечення реакції авіатранспортного підприємства на дію макроекономічних чинників, по-друге, скорочення часу стратегічної реакції.

Безумовно, механізм адаптації є складним процесом, що повинен здійснюватися відповідно до певних принципів. Вважаємо, що основними принципами адаптації є такі:

- комплексність – передбачає врахування всіх сфер та аспектів діяльності авіатранспортного підприємства;
- системність – зумовлює необхідність застосування системного підходу до вивчення, аналізу та запровадження заходів із адаптації;
- результативність – передбачає наявність кінцевого результату процесу пристосування;
- ефективність – передбачає оцінювання бюджету адаптації та його порівняння з можливими втратами авіатранспортного підприємства в разі невжиття заходів;
- стратегічна спрямованість – орієнтація на забезпечення стійкості авіатранспортного підприємства в довгостроковій перспективі;
- контрольованість – враховує наявність контролю на всіх етапах проведення адаптаційних змін;
- принцип основної ланки – передбачає орієнтацію на першочерговий пошук і розв'язання основної проблеми.

На нашу думку, основними інструментами механізму адаптації авіатранспортного підприємства в сучасних умовах є управління «за слабкими сигналами», модернізація, реструктуризація, реінжиніринг, управління на основі імпульсів, кожен із яких має свої особливості застосування, переваги та недоліки [6].

Управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстежувати та враховувати за високих рівнів зміни середовища так званих слабких сигналів про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні управлінські рішення.

Основними стадіями реалізації цієї моделі є: моніторинг макроекономічних чинників; визначення відносної сили сигналів; зниження вразливості та підвищення гнучкості авіатранспортних підприємств; розроблення підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів. Якщо система працює з урахуванням слабких сигналів, то вона має час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість проявляться повною мірою. Організація буде в змозі підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни [10].

Модернізація передбачає безперервне проведення малих за тривалістю змін,

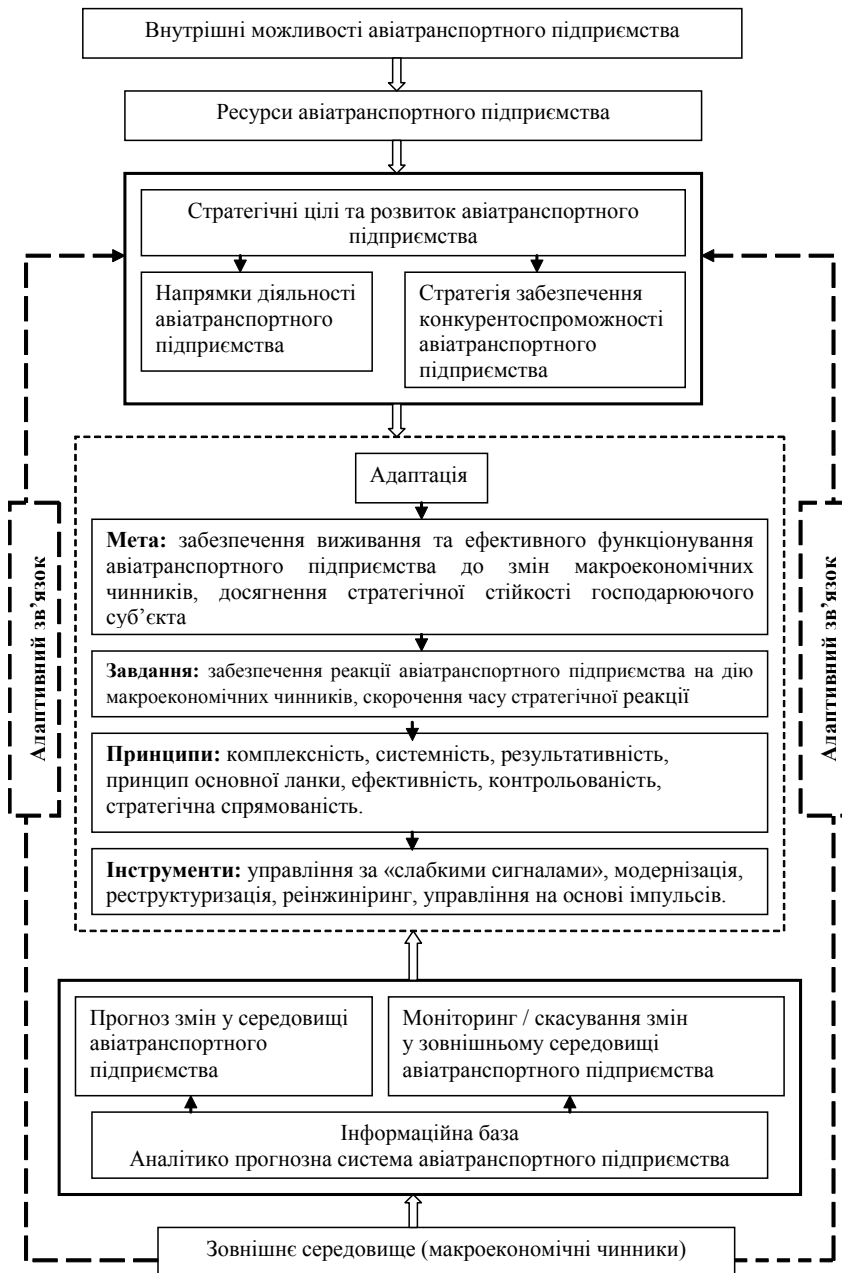


Рис. Механізм адаптації авіатранспортного підприємства до зміни макроекономічних чинників

Джерело: власна розробка.

що мають напрямок «знизу – вгору» та має в цілому висхідний вектор розвитку. Вважаємо, що найбільш доцільним використання цього інструмента є за умови відсутності нині значних труднощів у сучасний момент, але передбачення їх неминучості внаслідок появи нових конкурентів, зміни навколишнього середовища [1].

Наступний інструмент – реструктуризація, що є процесом здійснення заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, елемент технології виявлення ре-

зервів, використання яких дає змогу підвищити ефективність діяльності організації. Характерними особливостями реструктуризації є комплексність або частковість перетворення та зміни у структурі об'єкта. Зміни при реструктуризації можуть набувати різних характеристик залежно від об'єкта, проте відбуваються за напрямом «зверху – вниз». Питання щодо реструктуризації постає тоді, коли спостерігається зниження ефективності роботи, якщо в діяльності авіатранспортного підприємства вже наявні проблемні аспекти [10].

Реінжиніринг, на нашу думку, – це інструмент радикальної перебудови бізнес-процесів організації, що має стрімкий характер, забезпечує якісне покращення організаційно-економічного механізму авіатранспортного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності за умови застосування адаптивних можливостей. Зміни при реінжинірингу мають кардинальний характер, відбуваються за напрямком «зверху – вниз» та є тривалими й одночасними.

Управління на основі внутрішніх імпульсів розвитку побудоване з позиції функціонального підходу, ключову роль у якій відіграє процес генерації нових імпульсів до розвитку авіатранспортного підприємства. При цьому найбільше значення для забезпечення направленою та постійною розвитку мають усвідомлені імпульси, тобто імпульси з боку персоналу та керівництва у вигляді пропозицій та ідей. Очевидно, що не всі ідеї та пропозиції можуть бути імпульсами розвитку.

Вважаємо, що за сучасних умов господарювання лише ефективне поєднання вищезазначених інструментів надасть авіатранспортному підприємству змогу вчасно й ефективно реагувати на зміни макроекономічних чинників.

Основний вплив на механізм адаптації здійснюють макроекономічні чинники, особливо їх зміни в конкурентному середовищі.

У механізмі адаптації макроекономічні фактори визначаються як зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності авіатранспортних підприємств, їх можна умовно поділити – соціально-культурні, економічні, технічні, екологічні й політично-правові та географічні, у теорії сучасного менеджменту їх називають STEP-фактори. Практично в усіх країнах світу ці фактори взаємопов'язані між собою, на них базуються основоположні тенденції розвитку економіки, здійснюються світові інтеграційні процеси та, безсумнівно, вони впливають на розвиток ефективної діяльності авіатранспортних підприємств.

Зміни, які відбуваються під впливом макроекономічних чинників, здійснюють значний резонанс на авіатранспортні підприємства, що викликає невідповідність внутрішнього середовища зовнішнім вимогам. Відсутність швидкої реакції на зміни може спричинити кризовий стан господарювання, чим і зумовлений високий ступінь значимості адаптації для будь-якої організації, особливо авіатранспортних підприємств (авіакомпаній), які нині перебувають у кризових ситуаціях, пов'язаних зі страйками, що спричиняють зниження привабливості та втрату репутації через затримки рейсів тощо. Авіатранспортні підприємства (аеропорти) за рахунок Євро-2012 оновили технічні засоби та побудували нові злітно-посадкові смуги й термінали, але, на жаль, лише в містах, де відбувався зазначений захід. Інші аеропорти в занепаді, тобто вони не змогли адаптуватися до змін макроекономічних чинників. Найголовнішим чинником є політико-правовий, тобто здобуття незалежності Україною, зміна урядів і прийняття нових неудосягнених нормативно-правових актів призвело більшість підприємств, у тому числі й авіатранспортних, до застою; на-

ступним є економічний – не фінансування державних авіатранспортних підприємств і нестача коштів для їхнього економічного розвитку й ефективного функціонування.

### **Висновки**

Отже, у статті показано, що основною метою адаптації є забезпечення високого рівня ефективності діяльності авіатранспортного підприємства та його стратегічної стійкості. Як і будь-якому іншому складному соціально-економічному процесові, адаптації властивий механізм її реалізації, що включає мету, завдання, принципи та інструменти. Уточнено зміст поняття «механізм адаптації». Доведено, що це поняття є відносно новим, про що свідчить відсутність його пояснень у новітній довідковій економічній літературі. Ефективне застосування механізму адаптації в сучасних умовах потребує ідентифікації її складових та особливостей. Запропоновано авторське бачення складових механізму адаптації авіатранспортних підприємств. Основними інструментами механізму адаптації такого підприємства в сучасних умовах, на думку автора, є управління «за слабкими сигналами», модернізація, реструктуризація, реінжиніринг, управління на основі імпульсів, кожен із яких має свої особливості застосування, переваги та недоліки.

### **Література**

1. Бужимська К.О. Модернізація підприємства та його розвиток : порівняльний аспект / К.О. Бужимська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/Page\\_ru.htm](http://www.rusnauka.com/Page_ru.htm)
2. Єрмошенко М.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств : монографія / М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Сфіменко. – К. : Національна академія управління, 2010. – 236 с.
3. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник. – [друге вид.] / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. ; [під ред. О.І. Волкова та М.П. Денисенка]. – К., 2008. – 423 с.
4. Економіка підприємства : навчальний посібник / В.В. Горлачук, І.Г. Яненкова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344с.
5. Загородній О.Г. Фінансовий словник [Текст] / О.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. – [7-ме вид., випр. та доп.]. – К. : Т-во «Знання», КОО ; Львів : Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ, 2008. – 566 с.
6. Кудласенко С.В. Наукові засади формування економічного механізму адаптації до кризових умов / С.В. Кудласенко // Вісник ХНУ. – 2011. – № 5, Т. 2. – С. 32-36.
7. Орлова К.Є. Визначення механізму адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / К.Є. Орлова // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка».
8. Семенова Д.О. Деякі аспекти процесів реструктуризації підприємств в умовах економіки перехідного періоду / Д.О. Семенова, О.С. Вовк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 8 (74). – С. 139-142.
9. Сидорова А. Управление на основе импульсов экономического развития: концептуальный подход / А. Сидорова, А. Анисимова // Економіст. – 2010. – № 1. – С. 30-33.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
11. Ярошенко М.Ф. Адаптація – направляющий фактор эволюции / М.Ф. Ярошенко. – Кишинев : Штиинца, 1985. – 184 с.