

Підсистема управління рекламною діяльністю повинна відповідати за кадрове та фінансове забезпечення всіх необхідних елементів для ефективного здійснення рекламних заходів. Щодо антикризової підтримки, необхідність в ній виникає у разі управління реакцією громадськості на проблемну ситуацію вирішення нестандартних задач, усунення протиріч та конфліктів. Підсистема маркетингової підтримки має координувати функціональну стратегію розвитку рекламного менеджменту підприємства із його загальною стратегією розвитку.

Діяльність такої організаційної структури рекламного менеджменту підприємства має бути підкріплена відповідними регламентами та організаційно-розпорядчими документами, що визначатимуть повноваження запропонованої структури у розрізі діяльності служби маркетингу підприємства.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Отже, рекламна стратегія, – це, насамперед, функціональна стратегія підприємства, що має підтримувати його ділову стратегію по досягненню поставлених ринкових цілей. Поняття сутності стратегії як такої, визначає розвиток системи на рівні корпоративної та ділової стратегії в межах одного з напрямів діяльності підприємства. Зазначене обумовлює той факт, що будь-яка розроблена та впроваджена стратегія по відношенню до рекламного

менеджменту має цілком підпорядковуватися та реалізовуватися у контексті обраної стратегії розвитку підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации / Е. Н. Голубкова. – М. : Финпресс, 2002. – 256 с.
2. Гольман И. А. Рекламная деятельность: планирование, технологии, организация / И. А. Гольман. – М. : Гелла-принт, 2002. – 400 с.
3. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : [навч. посібник] / Т. І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 1998. – 276 с.
4. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій : [курс лекцій] / Н. І. Норіцина. – К. : МАУП, 2003. – 120 с.
5. Рожков И. Я. От брендинга к бренд-билдингу / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмеришкин. – М. : Гелла-принт, 2008. – 320 с.
6. Ромат Е. В. Реклама : [учебник] / Е. В. Ромат. – К. : НВФ «Студцентр», 1999. – 480 с.
7. Федько Н. Г. Маркетинговые коммуникации / Н. Г. Федько, В. П. Федько. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – 384 с.
8. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.

*Рецензент д.е.н., професор ПУЕТ Перебийніс В.І.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 65.014:001.891

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗА РАХУНОК АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Янченко Н. В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

*Розглядається вдосконалення системи управління підприємством за допомогою адаптивного управління. На сучасному етапі розвитку першочерговими завданнями адаптивного управління на підприємствах залізничної галузі є зміна архаїчної організаційної структури, а також напрацювання методичного апарату і адекватної системи управлінського обліку і контролю, відсутність яких не дозволяє керівництву мати в оперативному режимі достовірну картину фінансового стану підприємства, витрат і прибутковості окремих видів діяльності, стадій і стану технологічного процесу і на цій основі приймати короткострокові і середньострокові рішення.*

*Ключеві слова: адаптація, адаптивне управління, стратегія, тактика, підприємства залізничного транспорту.*

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТОЙКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ ЗА СЧЕТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Янченко Н. В., к.э.н., доцент (УкрГАЗТ)*

*Рассматривается усовершенствование системы управления предприятием с помощью адаптивного*

управління. На сучасному етапі розвитку першочередними задачами адаптивного управління на підприємствах залізничної галузі є зміна архаїчної організаційної структури, а також нарощування методичного апарату та адекватної системи управлінського обліку та контролю, відсутність яких не дозволяє керівництву мати в оперативному режимі достовірну картину фінансового стану підприємства, витрат та рентабельності окремих видів діяльності, стадій та стану технологічного процесу та на цій основі приймати короткотермінові та середньотермінові рішення.

**Ключові слова:** адаптація, адаптивне управління, стратегія, тактика, підприємства залізничного транспорту.

### ENSURING PERMANENT DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISES OF RAILWAY BRANCH AT THE EXPENSE OF ADAPTIVE MANAGEMENT

*Yanchenko N. V., Candidate of Economic Sciences, an associate professor (USA of RT)*

*Enterprise management system improvement by means of adaptive management is considered. At the present stage of development priorities of adaptive management at the enterprises of railway branch is change of archaic organizational structure, and also the operating time of the methodical device and adequate system of management accounting and the control which absence doesn't allow the management to have a reliable picture of a financial condition of the enterprise in an operational mode, expenses and profitability of separate kinds of activity, stages and a condition of technological process and on this basis to make short-term and medium-term decisions.*

*Strategy of adaptation is the constituent of strategic set of enterprise, that systems of strategies of different type, which are developed by an enterprise on the certain span of time, that remove the specific of functioning and development of enterprise, and also level of his applying, into place and role in an external environment.*

**Keywords:** adaptation, adaptive management, strategy, tactics, enterprises of railway transport.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Адаптація залізничних підприємств до сучасних умов господарювання базується на гострій необхідності застосування цілої системи нововведень: науково-технічних, а особливо економічних, організаційних та управлінських, які потрібно впроваджувати першочергово, навіть на тій же технологічній базі, яку мають підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питань, пов'язаних з адаптацією підприємств до умов функціонування, що змінюються, останнім часом приділяється все більша увага. Серед вітчизняних і зарубіжних учених, що зробили внесок у розроблення основ управління підприємствами в умовах нестабільності, слід зазначити: Р. Акоффа [1], І. Ансоффа [2], О.С. Віханського [4], П. Друкера [8], Г.В. Сьнікову [3], Г. Мінцберга [7], А.Д. Стрикленда [9], А.А. Томпсона [9].

Дослідженню проблем удосконалення управління підприємствами залізничного транспорту присвячені роботи таких відомих вітчизняних вчених, як: В.Л. Дикань [5], Ю.С. Бараш [6], Г.Д. Ейтутіс [10], М.В. Гненний [11], О.С. Іванілов [12] та інші. Разом з тим спостерігається недостатня кількість розробок, присвячених проблемам адаптивного управління підприємств залізничного транспорту.

**Формування цілей статті.** Метою даної статті – дослідження проблем, що пов'язані з системою управління підприємствами залізничного транспорту та визначення шляхів їх вирішення за допомогою адаптивного управління.

**Виклад основного матеріалу досліджень.**

Залізниці України є одними із найбільших підприємств, які наповнюють державну казну країни. За оперативними даними, у 2012 році сума сплати платежів до держбюджету та цільових фондів складає 13,7 млрд грн, що більше минулорічного рівня на 0,8 млрд грн, у тому числі до держбюджету – близько 5 млрд грн. Залізниці України закінчили 2012 рік із прибутковим фінансовим результатом діяльності, однак доходів отримано на 0,9 млрд грн менше, ніж у 2011 році. Доходи від звичайної діяльності залізниць за минулий рік очікуються у сумі 56,2 млрд грн. При цьому збитки від пасажирських перевезень очікуються у сумі 6,7 млрд грн і тенденція збитковості у пасажирському секторі повторюється із року в рік. Пасажирообіг порівняно із попереднім роком зменшився на 2,6%. У 2012 році перевезено 457,5 млн. тонн вантажів, що на 2,5% менше попереднього року. Обсяг транзитних перевезень зменшився проти 2011 року на 17,9% і склав 41,9 млн тонн. Обсяг загального вантажообігу становить 239 млрд тонно-км, що більше минулорічного рівня на 2%. Укрзалізниця модернізує тяговий рухомий склад. Ці заходи здійснюються для впровадження енергозберігаючих технологій, покращення експлуатаційних характеристик локомотивів та умов праці локомотивних бригад.

Залізничний транспорт у цілому задовольняє потреби економіки та населення у перевезеннях, однак рівень безпеки, показники якості та ефективності перевезень пасажирів та вантажів, рівень екологічного навантаження на довкілля не відповідають сучасним вимогам. Тому в подальшому необхідні радикальні зміни, інакше

підприємства залізничного транспорту не зможуть вижити в умовах конкуренції і збанкрутують.

На підприємствах залізничної галузі розвиток адаптаційних процесів є одним з найактуальніших завдань, що обумовлено їх високою залежністю від зовнішнього середовища та необхідністю реанімувати існуючий економічний потенціал підприємств галузі. У зв'язку з цим постає задача впровадження адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту.

На сучасному етапі розвитку першочерговими завданнями адаптивного управління на підприємствах залізничної галузі є зміна архаїчної організаційної структури, а також напрацювання методичного апарату і адекватної системи управлінського обліку і контролю, відсутність яких не дозволяє керівництву мати в оперативному режимі достовірну картину фінансового стану підприємства, витрат і прибутковості окремих видів діяльності, стадій і стану технологічного процесу і на цій основі приймати короткострокові і середньострокові рішення. Відсутність подібної системи унеможливорює визначення привабливості тих або інших ринків, прогнозування в реальному часі фінансових надходжень та планування ефекту від реалізації послуг та від інвестицій.

З метою забезпечення ефективної реалізації адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту необхідно удосконалювати організаційно-економічний механізм адаптивного управління. Зважаючи на те, що технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення, під адаптивним механізмом слід розуміти цілісну систему взаємопов'язаних між собою технічних, технологічних, економічних важелів, організаційно-розпорядчих і соціально-психологічних методів у поєднанні з системою мотивації і відповідальності, що координують діяльність підприємств залізничного транспорту в нестабільному середовищі.

Основні елементи сформованого механізму:

1. Фактори зовнішнього середовища та економічний потенціал внутрішнього середовища.

2. Процес управління – методи та інструменти аналізу, оцінки та прогнозування змін та стану зовнішнього і внутрішнього середовища ПЗТ, обґрунтування цільових показників, контроль та регулювання.

3. Процес адаптації – методи та інструменти зміни економічного потенціалу ПЗТ.

4. Стратегія адаптації – план дій з адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Адаптивне управління має стати

невід'ємним елементом стратегічного управління розвитком ПЗТ галузі через включення елементів адаптації та адаптивного управління у складові стратегії розвитку.

Схема адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту наведена на рисунку 1.

Виходячи з вищезазначеного пропонуються наступні основні функції системи адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту: 1) контроль за параметрами, що характеризують стан об'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища, який полягає в зборі та інформаційній обробці (вимірі) контрольованих параметрів; 2) встановлення цільових показників діяльності підприємств та стану його потенціалу, вироблення реалістичної мети та її трансформація у внутрішні мотиви; 3) оцінка адаптивності підприємства та визначення міри неузгодженості дійсних значень параметрів від планових; 4) розроблення альтернативних стратегій адаптації; 5) послідовна реалізація обраної адаптивної стратегії; 6) поточне відстеження процесу адаптації; 7) регулювання відхилень; 8) визначення результативності на основі зіставлення стану справ до і після здійснення заходів стратегії; 9) прогнозування подальшого розвитку й внесення змін в існуючу модель діяльності згідно з виявленими резервами; 10) використання системи мотивації для реалізації процесів адаптації.

Серед запропонованих етапів адаптивного управління найбільш специфічними для підприємств залізничного транспорту є ідентифікація об'єктів адаптації та моделювання процесів адаптації. Це обумовлено тим, що багато об'єктів економічного потенціалу взаємопов'язані як горизонтальними, так і вертикальними зв'язками, і можуть виникати протиріччя при визначенні пріоритетних об'єктів та інструментів адаптації. У зв'язку з цим існує необхідність формування системи підтримки прийняття рішень щодо об'єктів адаптації та вибору заходів.

Загалом включення адаптивного управління в організаційну структуру має здійснюватися в такій послідовності:

1. Створення центру управління адаптацією.

2. Організація роботи центру.

2.1. Визначення відповідальних осіб по службах та структурних підрозділах та зон їх відповідальності.

2.2. Формування технічно-інформаційного забезпечення роботи центру.

2.3. Формування методичного забезпечення.

3. Формування механізму підтримки рішень на основі створення робочих груп.

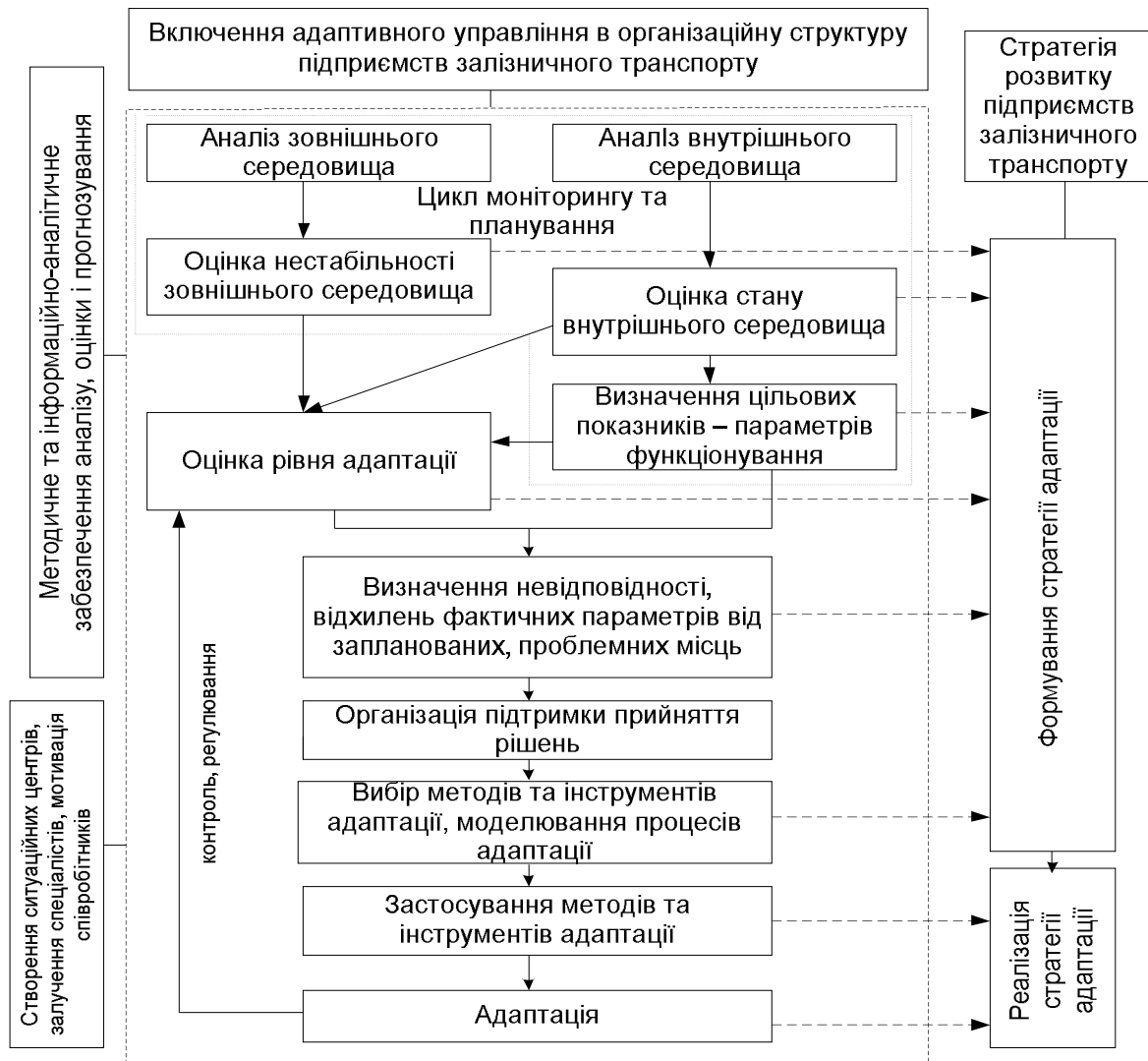


Рис. 1. Послідовність реалізації адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту

Запропонований механізм реалізації адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту забезпечить цілеспрямоване врахування змін зовнішнього середовища та ефективну адаптацію за рахунок обґрунтованих дій з корегування виробничо-господарської діяльності підприємств.

Процеси адаптації охоплюють значний перелік параметрів господарської діяльності, який залежить від існуючого рівня стійкості підприємства. Необхідно адаптувати відповідно до вимог стейк-холдерів результати господарювання, ресурси, економічні процеси і умови господарювання. При цьому процеси адаптації мають як тактичну, так і стратегічну направленість.

Під стратегією адаптації слід розуміти генеральний план дій щодо реалізації сукупності механізмів, які забезпечують відповідність

цільових орієнтирів розвитку та стратегічних змін вимогам стейк-холдерів (зацікавлених осіб у діяльності підприємства, представників бізнес-середовища) і умовам функціонування бізнес-середовища.

Стратегія адаптації є складовою стратегічного набору підприємства, тобто системи стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний відрізок часу, що відбивають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Забезпечити стійкість підприємств залізничної галузі спроможні ділові стратегії, або, як ще їх називають, конкурентні. Це обумовлено їх направленістю на розроблення конкурентоспроможних заходів і дій, які створюють міцні переваги перед конкурентами, а також на розроблення характеристик продукції

(робіт, послуг), здатних залучити покупців і виділити підприємство із середовища інших конкурентів і для нейтралізації конкурентних заходів супротивників. При цьому глибоко вивчають конкурентне середовище.

Інші стратегії адаптації забезпечують стійкість за рахунок зміни параметрів потенціалу (у тому числі і структури), що дозволяє стверджувати про можливість виділити і залежно від обсягу та глибини змін параметрів локальні та генеральні стратегії адаптації, за типом реагування на зміни – пасивне (в результаті якого відбувається пристосування до змін), активне (трансформація діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність), проактивне (активна участь в формуванні змін зовнішнього середовища).

Включення зазначених стратегій у стратегічні набори дозволяє визначити три типи останніх, а саме: пасивної адаптації, активної адаптації та такі, що спрямовані на формування зовнішнього середовища. Доведено, що на даному етапі розвитку для ПЗТ актуальним є застосування стратегічного набору з активними механізмами адаптації.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери - М., 1974 - 271 с.
- 2 Ансоф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансоф. - СПб.: Питер, 1999. - 416с.
- 3 Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г.В. Єльнікова. - Х. : Видав. гр. „Основа”, 2004. - 128 с.
- 4 Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С.Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1999. - 296 с.
- 5 Дикань В.Л. Регулювання економічної діяльності підприємств залізничної галузі / В.Л. Дикань, Н.В. Чебанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць - Харків, УкрДАЗТ. - 2009. - № 25. – С.11-20.
- 6 Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом України в умовах сучасного ринку: Дисертація на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук / Ю.С. Бараш - Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2007. - 406 с.
- 7 Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации./ Г. Минцберг. - СПб: Питер, 2001. - 512 с.
- 8 Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. / П. Друкер. Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.- 432с.
- 9 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратеги / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Банки и биржи, 1998. - 576 с.
- 10 Ейтугіс Г.Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: монографія. - Ніжин, ТОВ АСПЕКТ Поліграф, 2009 - 240с.
- 11 Гненний М.В. Необхідність та сутність управління робочим часом / М.В. Гненний // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2009. - Вип. № 26. - С. 224- 226.
- 12 Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст]: підручник / О.С.Іванілов. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.
- 13 Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.uz.gov.ua>.
- 14 Державна програма реформування залізничного транспорту на 2008-2015 [Електронний ресурс]: [схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006р. № 651]. - Режим доступу: [http://tbu.com.ua/download/Project\\_GP\\_reform\\_zd\\_transport-2015.doc](http://tbu.com.ua/download/Project_GP_reform_zd_transport-2015.doc).
- 15 Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2015 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ovu.com.ua/articles/4859-pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-tsilovoyi-programi>.

*Рецензент* д.е.н., професор ХНУБА Іванілов О.С.  
*Експерт редакційної колегії* к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.