З. М. Побережна,
к. е. н., доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-6245-038X

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.98

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА

Z. Poberezhna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics
and Business Technology, National Aviation University, Kyiv

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ADAPTIVE AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE AVIATION ENTERPRISE BUSINESS MODEL

У статті розглянуто адаптивний та антикризовий підходи до управління бізнес-моделлю авіапідприємства, запропоновано понятійно-категоріального апарат та основні організаційно-управлінські положення.

До понятійно-категоріального апарату адаптивного управління віднесено завдання адаптивного управління та його складові, які поділено на адаптивну систему планування та адаптивну систему регулювання. В системі адаптивного планування виділено загальні та спеціальні елементи. Також до понятійного апарату віднесено ряд засад та принципів його реалізації. В межах організаційно-управлінських положень зацентровано увагу на заходах та етапах реалізації адаптивного управління бізнес-моделлями авіапідприємств.

У системі антикризового управління окрім понятійно-категоріального апарату та організаційно-управлінських положень виділено ще першопричини виникнення кризових явищ, що відрізняє його від концептуальної моделі адаптивного управління. Серед першопричин виникнення кризових явищ виділено суперечності, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-моделі. До понятійно-категоріального апарату антикризового управління віднесено типи та принципи управління бізнес-моделлями авіапідприємств. До організаційно-управлінських включено етапи, моделі та перелік антикризових заходів.

Також автором систематизовано групи внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на управління бізнес-моделлю авіапідприємства та відмічено спільні риси обох видів управління.

The article considers adaptive and anti-crisis approaches to the management of business model of aviation enterprise, based on which two conceptual models are proposed, which in a single outline combine the conceptual and categorical apparatus and organizational and managerial provisions.

The conceptual and categorical apparatus of adaptive management includes the tasks of adaptive management and its components, which are divided into an adaptive planning system and an adaptive regulatory system. General and special elements are distinguished in the system of adaptive planning. The conceptual apparatus also includes a number of principles and principles of its implementation. Within the framework of organizational and managerial provisions, attention is focused on measures and stages of implementation of adaptive management of business model of aviation enterprises.

In the system of crisis management, in addition to the conceptual and categorical apparatus and organizational and managerial provisions, the root causes of crisis phenomena are identified, which distinguishes it from the conceptual model of adaptive management. Among the root causes of the crisis are the contradictions that arise in the process of functioning and development of the business model. The conceptual and categorical apparatus of crisis management includes the types and principles of management of business models of aviation enterprises. Accordingly, to organizational and administrative stages, models and the list of anti-crisis measures are included.

The main provisions of each type of management of the business model of the aviation enterprise: adaptive and anti-crisis and found that they have a number of common features, such as the mechanism of studying the environment for weak signals and responding to changes in it.

Improving the main indicators of the efficiency of the business model of the aviation enterprise: economic, financial and production involves the normalization of the business model, overcoming the crisis and returning the aviation enterprise to a pre-crisis state.

The author also systematized groups of internal and external factors influencing the management of business models of aviation enterprise and noted the common features of both types of management.

Ключові слова: бізнес-модель, авіапідприємства, управління бізнес-моделлю авіапідприємства, антикризове управління, адаптивне управління, принципи управління, система управління.

Key words: business model, aviation enterprises, management business model of aviation enterprises, crisis management, adaptive management, management principles, management system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Мінливі умови зовнішнього середовища обумовлюють необхідність використання поряд із стратегічним адаптивного управління бізнес-моделлю, яке спрямоване на швидке пристосування підприємства до зовнішніх викликів та нових умов, і антикризового управління, яке орієнтоване на передчасне виявлення ознак порушення рівноважного стану бізнес-моделі, а також попередження та запобігання можливостей виникнення кризового стану з метою недопущення неплатоспроможності та банкрутства авіапідприємства.

В умовах трансформаційних перетворень значна частина авіапідприємств не може адекватно реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі та впливають на їх діяльність, при чому це стосується і авіапідприємств із відпрацьованими та прибутковими бізнес-моделями. Така ситуація зумовлена відсутністю ринкових інструментів адаптивного та антикризового управління, які б дали можливість гнучко переорієнтуватися під нові умови господарювання використовуючи наявний портфель конкурентних переваг власних бізнес-моделей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Наразі економічна наука має низку ґрунтовних теоретичних та прикладних праць в сфері адаптивного управління, які представлені в працях таких вчених: Агафонова М.С., Аубакірова Г.М., Глаголева С.Н. Дорофєєвої В.В., Кудлаєнко С.В., Міліша І.В., Морочковської І.Н., Стец І.І. та ін. Також широкий спектр питань антикризового управління розкрито такими вченими: Багацький В. М., Беляєва С.Г., Бондар О.М., Гетманцева Н.Д., Грязнова В.Г., Клебанова Т.С. Кошкіна В.І., Мозенков О.В., Онисько С.М., Супрун В.О. та Шершньова З.Є. та іншими. Проте, попри цінність та глибинність здійснених пошуків у зазначеній площині, сьогодні мало уваги приділено розвитку засад адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є формування концептуальних засад адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства для узагальнення та систематизації інформації щодо понятійно-категоріального апарату та організаційно-управлінських положень даних підходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Адаптивне управління означає управління в "... системі з неповною апіорною інформацією в керованому процесі, який змінюється по мірі накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи". Таке визначення пов'язане з тим, що знання про об'єкт (у нашому випадку бізнес-модель) і середовище, в якому воно функціонує, є невизначеними. Отже, головним завданням адаптивного управління бізнес-моделлю підприємства є винайдення такої послідовності управлінських дій, які б забезпечили досягнення мети бізнес-моделі у короткостроковому часовому періоді [2].

Під адаптивним управлінням бізнес-моделлю авіапідприємства розуміється управління, яке спрямоване на швидке досягнення нею рівня адаптивності при мінімальних адаптаційних затратах. У процесі адаптації бізнес-моделі авіапідприємства під нові умови зовнішнього середовища можуть змінюватися її якісні та кількісні параметри, і відповідно структура ланцюга створення цінності. Можна вважати, чим більшими є зовнішні потрясіння — тим більшими будуть трансформації бізнес-моделі, які і будуть характеризувати міру її адаптивності. Щодо економічної вимірюваності результату вдалої адаптації бізнес-моделі підприємства до змін зовнішнього середовища, то тут передусім слід виділити розмір чистого прибутку, рентабельність, темпи приросту чистого доходу від реалізації послуг тощо.

Опишемо основні види адаптації бізнес-моделей авіапідприємств та ряд стратегічних рішень, які передбачають їх вирішення в рамках реалізації концепції адаптивного управління:

— адаптація до змін ринкової кон'юнктури та вимог споживачів за рахунок освоєння нових сегментів ринку та диверсифікації ціннісної пропозиції авіапідприємства;

— адаптація до техніко-технологічних та організаційних змін за рахунок впровадження їх у виробничий процес та корегування ланцюга створення цінності;

— адаптація до соціальних умов та політичної обстановки за рахунок використання політичної ситуації у власних цілях, а також протекціоністської політики уряду та демографічної ситуації [3].

Модель адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства містить дві взаємопов'язані складові: адаптивну систему планування і адаптивну систему регулювання, які структурно є ідентичними і складаються з наступних взаємозв'язаних загальних елементів [1]: модель планування (регулювання); імітаційна модель формування процесу; внутрішній (імітаційний) адаптер; зовнішній (об'єктний) адаптер.

Спеціальним елементом адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства є такі складові ланцюга створення вартості: як базова та додаткова цінність, а також внутрішні параметри, що забезпечують потенційні можливості та визначають його здатність до адаптації. Внутрішні потенційні можливості, як правило, знаходяться в межах технічної та соціальної складової авіапідприємства.

Ефективність адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства базується на наступних засадах:

— постійна, в режимі реального часу діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-моделі авіапідприємства, а також системи управління нею;

— управління процесом опору змінам;

— використання стратегічного та оперативного управління на основі впровадження інформаційних технологій збору та обробки даних.

У сучасній науці адаптацію бізнес-моделей авіапідприємств можна класифікувати за різними типами та характером прояву [3—5]. Щодо мети та предмету адаптації виділяють лінійну адаптацію (розглядаються окремі складові ланцюга створення вартості без зміни схеми функціонування самого ланцюга) і системну адаптацію (розглядається сукупність усіх чинників впливу на реалізацію управлінських рішень з адаптивності ланцюга створення цінності, визначення пріоритетності, встановлення взаємозв'язків). За рівнем локалізації об'єкта адаптації — локальну (формалізація проблеми, що ініціює адаптивний процес одного або двох елементів ланцюга створення цінності підприємства, не змінюючи весь процес); комплексну (ініціатором є об'єкт адаптації, який змінює сам ланцюг та його складові елементи); результативну (ініціатором адаптивного процесу є продукт, сама вартість базова або додаткова, що пропонується на ринку). За підходом до вирішення проблем — класичну (з використанням традиційного підходу з переважанням впливу зовнішнього середовища на ланцюг створення цінності та зміною його внутрішнього наповнення); програмну (вплив зовнішнього середовища компенсується за рахунок внутрішньої активності складових ланцюга створення цінності) [6].

Щодо адаптаційних властивостей бізнес-моделі підприємства слід виділити також структурний та функціональний її типи. Функціональна спрямована на незмінність управління ланцюгом створення цінності та збереження основних його властивостей, тобто орієнтована на управлінські функції і є ефективною у короткостроковій перспективі. Структурна ж у свою чергу спрямована на покращення якісних характеристик системи управління ланцюгом створення цінності та покращення деяких внутрішніх процесів.

Адаптаційні процеси можуть бути наздоганяючими, у відповідь на несвоєчасне розпізнавання змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, ситуативною як негайна реакція на зміни та превентивна, тобто заздалегідь

спланована управлінська реакція, що базується на моніторингу зовнішнього середовища.

Таким чином, у адаптивного та стратегічного управління є спільна риса, а саме дослідження ринку та реагування на зміни, які в ньому відбуваються.

До заходів адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід віднести [3; 4; 7; 8]:

— організаційно-управлінські: реінжиніринг бізнес-процесів, диверсифікація ланцюга створення цінності; аутсорсинг деяких бізнес-процесів; оновлення системи управління відповідно до нових ринкових тенденцій; аутстафінг; розвиток авіапідприємства та формування іміджевої складової та ділової репутації; покращення системи управління якістю послуг, які надаються бізнес-моделлю; розвиток організаційної культури та економічної безпеки моделі та підприємства загалом;

— економічні: скорочення витрат на всіх етапах та на всіх ланках ланцюга створення цінності авіапідприємства за рахунок впровадження систем бюджетування та контролінгу; підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів авіапідприємства тощо;

— техніко-технологічні: проведення модернізації виробничого процесу, особливо за основними складовими ланцюга створення цінності; реконструкція провідних видів бізнес-процесів та впровадження програм технічного розвитку; пропонування нової цінності для старих та потенційних клієнтів;

— соціальні: впровадження програм професійного розвитку та адаптації персоналу; удосконалення системи матеріальної та моральної мотивації персоналу;

— "псевдо нормальні": лобіювання власних інтересів в органах місцевої влади та державного управління; передавання частки майна в оренду та продаж її; свідоме ухилення від податків шляхом приховування виручки; "чорний PR" та інші.

Отже, адаптивне управління бізнес-моделлю авіапідприємства є реальністю, яка передбачає низку цілеспрямованих дій системи управління підприємством з урахуванням наявних та потенційних адаптаційних компетенцій, що спрямована передусім на досягнення рівноважного стану підприємства як системи функціонування його бізнес-моделі, збереження стійкості та розвитку, а також забезпечення можливості пристосування до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі за рахунок зміни звичайних алгоритмів прийняття та реалізації управлінських рішень. На рисунку 1 узагальнено складові елементи системи адаптивного управління бізнес-моделлю авіаційного підприємства.

Ще одним типом управління бізнес-моделлю підприємства є антикризове управління, яке являє собою управління, спрямоване на передчасне виявлення ознак порушення рівноважного стану системи (бізнес-моделі) та формування передумов для їх запобігання, послаблення, подолання з метою досягнення рівноважного стану системи (бізнес-моделі) та недопущення банкрутства [9].

Кризи, викликані природними факторами, які впливають на існування бізнес-моделі підприємства, а саме тенденціями її функціонування та розвитку. Функціонування та розвиток є нерозривними процесами і відображають загальні тенденції підприємства та його бізнес-моделі.

Функціонування бізнес-моделі передбачає підтримку та збереження таких основних її функцій, що визначають такі параметри, як: цілісність, єдність, стійкість у зовнішньому середовищі і передбачає наявність предмета праці, засобів праці та працівників, які у своїй сукупності виробляють продукт, що відповідає потребам споживача. Розвиток бізнес-моделі передбачає набуття нею нової якості, яка дає можливість успішно закріпитися та функціонувати в мінливому середовищі.

Процеси функціонування та розвитку є взаємообумовлюючими для бізнес-моделі підприємства, адже у процесі функціонування виникає ситуація, коли по-

Рис. 1. Концептуальна модель адаптивного управління бізнес-моделлю авіапідприємства

Джерело: авторська розробка.

трібно оновити техніку та технологію виробничої системи або підвищити якість персоналу, який виконує низку бізнес-процесів або займається управлінською діяльністю. Як вже відмічалось, розвиток зумовлює появу нової якості, що укріплює позицію бізнес-моделі підприємства та забезпечує стабільність її функціонування за рахунок створення принципово нових умов для цього.

Отже, сам характер взаємозв'язку розвитку і функціонування бізнес-моделі відображає можливість настання кризових явищ. Функціонування бізнес-моделі стримує процес розвитку намагаючись якомога довший час тримати систему у рівноважному стані. Водночас розвиток виступає дієвим середовищем функціонування відкриваючи нові можливості, тобто розвиток порушує рівновагу системи, руйнуючи багато процесів функціонування бізнес-моделі, і водночас створює умови для їх більш стійкого розвитку. Таким чином, циклічність та неминучість настання кризових ситуацій діяльності бізнес-моделі підприємства є очевидною.

Кризові явища не завжди відбивають протиріччя, які виникають між процесам функціонування та розвитку бізнес-моделі підприємства, але можуть виникати і в самих процесах функціонування (невідповідність кваліфікації персоналу технічними можливостям обладнання, що забезпечує певний бізнес-процес). Загалом кризові явища не завжди є негативними для бізнес-моделі будь-якого підприємства, здебільшого вони сигналізують про необхідність впровадження змін для продовження подальшого господарювання у визначеній ринковій ніші або підвищення ефективності її функціонування.

Основними принципами, антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства є [10]:

- проведення ранньої діагностики ймовірності настання кризових явищ на основі фінансових показників діяльності бізнес-моделі;
- швидке реагування на отримані дані проведеної діагностики;
- обґрунтованість методів та засобів реагування керуючої системи бізнес-моделі підприємства на ступінь реальної загрози її фінансовому становищу та порушенню рівноваги всієї системи;
- реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризового або передкризового стану.

Серед основних етапів антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства можна виділити такі:

Етап 1. Діагностика та розпізнавання симптомів кризи на ранніх етапах її виникнення. Даний етап передбачає проведення аналізу основних параметрів бізнес-моделі авіапідприємства (ефективності, прибутковості, рентабельності тощо) та виявлення відхилень існуючого стану від нормативного. Дослідження ймовірних ознак кризового стану та факторів, що можуть призвести до кризи з прогнозуванням можливих варіантів напрямів розвитку кризи та втрат бізнес-моделі в результаті їх настання тощо. Загалом тут досліджується можлива глибина та розмах ймовірної кризи та здійснюється аналіз бізнес-процесів, що передусім будуть охоплені кризою.

Етап 2. Розробка заходів подолання кризи із зазначенням чітких виконавців та термінів реалізації кожного заходу. На даному етапі проводиться глибокий аналіз бізнес-моделі авіапідприємства на основі яких розроблюється стратегічні та тактичні заходи щодо стабілізації кризового стану та подолання наслідків кризи, реструктуризації або ліквідації даної бізнес-моделі.

Етап 3. Реалізація стратегії подолання кризової ситуації. До першочергових заходів даного етапу віднесемо оновлення основних бізнес-процесів моделі ведення бізнесу авіапідприємства поряд із підвищенням ефективності системи управління, дотримання часових термінів реалізації антикризової стратегії і постійних контроль за відхиленням планових показників від фактичних із

постійним моніторингом причин відхилень, у разі їх виникнення. Результатом етапу має стати усунення причин кризи і пом'якшення її наслідків для бізнес-моделі авіапідприємства.

Етап 4. Останнім етапом є вихід з кризи, який характеризується підвищенням основних показників ефективності бізнес-моделі авіапідприємства, а саме: економічних, фінансових та виробничих, у тому числі він передбачає нормалізацію діяльності бізнес-моделі, подолання кризи та повернення підприємства у передкризовий стан.

Неоднозначність завдань, що постають перед керівниками бізнес-моделей при вирішенні питань антикризового управління визначає складність системи антикризового управління на кожному окремому підприємстві для кожної окремої бізнес-моделі.

Узагальнимо моделі антикризового управління, що можуть бути доцільними при управлінні бізнес-моделлю авіапідприємства [11—13] (табл. 1).

На основі проведеного дослідження системи антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємств нами виділено ряд антикризових заходів, які, на думку автора, є актуальними за умов сьогодення:

— скорочення (нормування) та контролінг витрат на усьому ланцюгу створення цінності підприємства, особливо при створенні базової цінності, це в свою чергу стабілізує фінансове становище підприємства і зробить послугу більш привабливою для кінцевого споживача;

— горизонтальна та вертикальна інтеграція за рахунок об'єднання з іншими авіапідприємствами щодо проведення закупівлі основних та допоміжних матеріалів, а також робота із постачальниками основних ресурсів або надання додаткових послуг, моніторинг цін на сировину, матеріали та послуги, винайдення нових потенційних постачальників на більш вигідних умовах;

— передача в аутсорсінг дорогих бізнес-процесів;

— оптимізація та скорочення зайвих бізнес-процесів, особливо управлінських, які як правило, є центрами створення витрат авіапідприємства;

— максимально можлива диференціація кінцевого продукту для того, щоб кінцевий споживач сам міг варіювати необхідною цінністю в залежності від його рівня доходів та потреб тощо.

Концептуальна модель антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлена на рисунку 2.

Також потрібно відмітити те, що для кожного з розглянутих видів управління бізнес-моделлю авіапідприємства існує майже однаковий набір внутрішніх та зовнішніх факторів, що спричиняють вплив на формування та реалізацію цього виду управління. До внутрішніх факторів віднесемо:

— кожному виду управління притаманні власні цілі, у відповідності до яких вони розробляються в залежності від візії керуючої системи та схильного до того чи іншого виду управління;

— завдання також притаманні кожному з видів управління, адже всі вони відрізняються один від одного в залежності від свого призначення, спрямованості та особливостей реалізації;

— ресурсне забезпечення бізнес-моделі, яке характеризується наявними та потенційними фінансовими, матеріальними, інтелектуальними та іншими ресурсами;

— організаційна структура бізнес-моделі;

— технологія, яка використовується бізнес-моделлю для надання споживачам базової та додаткової цінності;

— розмір авіапідприємства, та кількість бізнес-моделей, які реалізуються в його межах;

— етап життєвого циклу бізнес-моделі.

Серед зовнішніх факторів, що спричиняють суттєвий вплив на формування та реалізацію одного з пере-

Таблиця 1. Моделі антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства

Назва моделі	Особливості реалізації
Модель, що базується на засадах контролінгу бізнес-процесів	Дана модель спрямована на максимізацію прибутку за рахунок впровадження системи контролінгу всіх бізнес-процесів бізнес-моделі підприємства та забезпечує високу точність виконання поставлених завдань
Модель на засадах реінжинірингу бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає заміну старих процедур прийняття рішень та реалізації бізнес-процесів новими більш революційними, що дасть можливість покращити усі параметри бізнес-моделі
Модель, що базується на засадах проведення діагностики фінансового стану	Дає можливість виявляти кризові ситуації, ще на ранніх етапах за рахунок інструментів проведення експрес-діагностики показників фінансового стану бізнес-моделі авіапідприємства. Допомагає встановити причини, що не дають змогу бізнес-моделі генерувати прибуток у запланованому обсязі, тобто є причиною порушення фінансової рівноваги у будь-який момент часу або у динаміці
Модель, що базується на засадах санаційних процедур бізнес-моделі	Дана модель використовується з метою оздоровлення бізнес-моделі авіапідприємства, відновлення її платоспроможності та прибутковості, підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі за рахунок проведення фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних та соціальних процедур
Модель інноваційно-інвестиційного антикризового управління бізнес-моделлю	На основі глибокого дослідження продуктового портфеля, що продукується бізнес-моделлю авіапідприємства та допомагає визначити які продукти слід з нього виключити, а в які зробити інвестиції для їх розвитку на інноваційній основі для підвищення попиту на них і отримання максимального прибутку. Дане положення може стосуватися і інвестицій у інновації бізнес-процесів авіапідприємства для підвищення вартості кінцевого продукту і моделі загалом
Модель антикризового управління на основі соціальної складової	На перший план висувається механізм соціально-психологічного управління персоналом, який залучений до реалізації бізнес-моделі авіапідприємства. Дбайливе ставлення та піклування про робітників зменшує напруженість у колективі на зменшує опір змінам при впровадженні антикризових процедур
Модель, що базується на засадах консалтингу	Антикризове управління бізнес-моделлю можна також здійснювати за допомогою залучення сторонніх кваліфікованих спеціалістів, які на основі глибокого аналізу бізнес-моделі авіапідприємства пропонують ряд антикризових заходів для оптимізації її ресурсів та бізнес-процесів з метою подолання кризової ситуації

Джерело: адаптовано автором на основі [11—14].

лічених видів управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід виділити:

- розвиток науково-технічного прогресу, який пришвидшував би процес збору, обробки інформації для прийняття управлінських рішень;

- рівень конкуренції в обраній ніші діяльності, адже чим насиченим є конкурентне середовище, тим тяжче керувати бізнес-моделлю для утримання конкурентних позицій та генерування прибутку на запланованому рівні;

- вплив постачальників та посередників, адже для більшості бізнес-моделей авіапідприємств саме вони є джерелом надання додаткової цінності споживачу;

- ринкова влада споживачів, саме їх бажання та рівень доходу прямо впливають на продукування авіапідприємством тієї цінності, яка є найкращою та найбажанішою з позицій споживача;

- рівень розвитку інфраструктурних чинників, які дають можливість швидко, вчасно та безперешкодно отримувати інформацію для прийняття управлінських рішень;

- рівень економічного розвитку країни, тип економічного циклу авіаційної галузі створює підґрунтя для вибору виду управління бізнес-моделями підприємства;

- нормативно-правове забезпечення та швидкість зміни основних положень головних законів, що регулюють діяльність моделі авіаційного підприємства;

- вплив державних органів влади та рівень їх закорумпованості;

— міжнародні події та міжнародні економічні відносини, що є дуже важливим для авіапідприємств.

ВИСНОВКИ

Таким чином, провівши дослідження основних положень кожного з видів управління бізнес-моделлю авіапідприємства, а саме: адаптивного та антикризового, автором визначено, що кожен з них відрізняється особливостями умов застосування, спрямованістю, внутрішньою будовою та механізмом реалізації. Також встановлено, що вони мають ряд спільних рис, наприклад, за механізм дослідження зовнішнього середовища за слабкими сигналами та реагування на зміни, які в ньому відбуваються. Автором зауважено, що на формування та реалізацію кожного виду управління бізнес-моделлю авіапідприємства здійснюють вплив майже однакових набір внутрішніх та зовнішніх факторів, детальне дослідження яких представляє поле майбутніх досліджень.

Література:

1. Агафонова М.С. Развитие механизма управления адаптацией промышленного предприятия. Успехи современного естествознания. 2011. № 11. С. 71—72.
2. Мілаш І.В. Зміст поняття "адаптивне управління" в сучасних реаліях функціонування сучасних підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf>
3. Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття "адаптація підприємств". Вісник ХНУ, 2009. № 5. С. 172—174.

Рис. 2. Концептуальна модель антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства

Джерело: авторська розробка.

4. Дорофеева В.В. Формирование стратегии адаптации предприятия. Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2010. № 6. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=7042>

5. Аубакирова Г.М. Адаптивный подход к моделированию хозяйственной деятельности предприятия. Вестник КазНУ. 2004. № 4. С. 31—37.

6. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf>

7. Морочковская И.Н. Эффективность адаптации предприятия как ускорение. Управление персоналом, 2005. № 20 (126) С. 44—48.

8. Глаголев С.Н. Адаптация, экономическая устойчивость и конкурентоспособность промышленного предприятия. Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. 2009. № 1 (29). С. 68—74.

9. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризисне управління підприємством: навч. посіб. За заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

10. Теория и практика антикризисного управления. Под ред. С.Г. Беляева, В. И. Кошкина. М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. 469 с.

11. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.: Тандем; ЭКМОС, 1999. 368 с.

12. Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. 272 с.

13. Онисько С.М. Фінансова санація і банкрутство підприємств: підручник. 2-ге вид., виправлене і доповнене. Львів: "Магнолія 2006", 2008. 268 с.

14. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівними підприємствами в умовах довготривалої економічної кризи. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Fin_pr_2015_2_50

References:

1. Agafonova, M.S. (2011), "Development of a mechanism for managing the adaptation of an industrial enterprise", *Uspehi sovremennogo estestvoznaniya*, vol. 11, pp. 71—72.

2. Milash, I.V. (2017), "The meaning of the concept of "adaptive management" in the modern realities of modern enterprises", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf> (Accessed 30 Oct 2021).

3. Kudlaienko, S.V. (2009), "Theoretical foundations of the concept of "adaptation of enterprises"", *Visnyk KhNU*, vol. 5, pp. 172—174.

4. Dorofeeva, V.V. (2010), "Formation of the adaptation strategy of the enterprise", *Izvestiya Irkutskoj gosudarstvennoj jekonomicheskoy akademii (Bajkal'skij gosudarstvennyj universitet jekonomiki i prava)*, vol. 6, available at: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=7042> (Accessed 30 Oct 2021).

5. Aubakirova, G.M. (2004), "An adaptive approach to modeling the economic activity of an enterprise", *Вестник КазНУ*, vol. 4, pp. 31—37.

6. Stets, I.I. (2017), "Adaptive enterprise management", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 18, available at: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf> (Accessed 30 Oct 2021).

7. Morochkovskaja, I.N. (2005), "Efficiency of enterprise adaptation as acceleration", *Upravlenie personalom*, vol. 20 (126), pp. 44—48.

8. Glagolev, S.N. (2009), "Adaptation, economic sustainability and competitiveness of an industrial enterprise", *Vestnik Belgorodskogo universiteta potrebitel'skoj kooperacii*, vol. 1 (29), pp. 68—74.

9. Shershn'ova, Z.Є. Bahats'kyj, V.M. and Hetmantseva, N.D. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpryi-*

emstvom [Crisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Beljaev, S.G. and Koshkin, V.I. (2005), *Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya [Theory and practice of crisis management]*, *Zakon i pravo: JuNITI*, Moscow, Russia.

11. Grjaznova, A.G. (1999), *Antikrizisnyj menedzhment [Anti-crisis management]*, Tandem; JeKMOS, Moscow, Russia.

12. Klebanova, T.S. Bondar, O.M. and Mozenkov, O.V. (2003), *Bankrutstvo i sanatsiia pidpryiemstva: teoriia i praktyka kryzovoho upravlinnia [Bankruptcy and rehabilitation of the enterprise: the theory and practice of crisis management]*, VD "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.

13. Onys'ko, S.M. (2008), *Finansova sanatsiia i bankrutstvo pidpryiemstv [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises]*, "Mahnoliia 2006", Lviv, Ukraine.

14. Suprun, V.O. (2015), "Models of anti-crisis management of machine-building enterprises in the conditions of long-term economic crisis", available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Fin_pr_2015_2_50 (Accessed 30 Oct 2021).

Стаття надійшла до редакції 08.11.2021 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

www.investplan.com.ua

Передплатний індекс: 23892

Науково-практичний журнал

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292