

5. Osovs'ka H.V., Osovs'kyi O.A. Menedzhment orhanizatsiy: navch. posib. – K.: Kondor, 2005. – 860 s.

6. Prokhorova V.V. Prohnozuvannya bankrut-stva yak skladova antykrizovoho finansovoho upravlinnya / V.V. Prokhorova // Ekonomichnyy prostir. – 2009. – #2(23). – S. 103-109.

7. Tereshchenko O.O. Finansova sanatsiya ta bankrut-stvo pidpryyemstv: navch. posib. / O.O.Tereshchenko. – Kyiv: KNEU, 2004. – 412 s.

8. Fuchedzhy V. I. Kharakterystyka metodiv ta modeley diahnostyky kryzovoho stanu pidpryyemstva / V. I. Fuchedzhy // Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politehnika". – 2010. – #11(691). – S. 240-245.

***Рецензент:** Гончаренко О.М., д.е.н., доцент, зав. каф. фінансового менеджменту та фондового ринку Одеського національного економічного університету*

4.01.2016

УДК 338.24

Сіяєв Петро

ФОРМУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ПЕРЕОРІЄНТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

В статті розглядається процес адаптації стратегічного менеджменту на виробничому підприємстві в умовах переорієнтації його діяльності на зовнішні ринки. Наведено поняття стратегічного менеджменту та адаптації. Розглядаються елементи організаційно-економічного механізму адаптації в системі стратегічного управління виробничого підприємства і його функції. Запропоновані методи, правила та процедури для вдосконалення системи стратегічного управління на основі механізмів адаптації.

Ключові слова: система стратегічного менеджменту, стратегічні зміни, переорієнтація діяльності підприємства, механізми адаптації, організаційно-економічний механізм.

**ФОРМИРОВАНИЕ И АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА
ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ
ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ**

В данной статье рассматривается процесс адаптации стратегического менеджмента на производственном предприятии в условиях переориентации его деятельности на внешние рынки. Даны понятия стратегического менеджмента и адаптации. Рассматриваются элементы организационно-экономического механизма адаптации в системе стратегического управления производственного предприятия и его функции. Предлагаются методы, правила и процедуры для совершенствования системы стратегического управления на основе механизмов адаптации.

Ключевые слова: система стратегического менеджмента, стратегические перемены, переориентация деятельности предприятия, механизмы адаптации, организационно-экономический механизм.

Sinyaev Peter

**FORMATION AND ADAPTATION OF THE SYSTEM OF
STRATEGIC MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL
ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF REORIENTATION OF
ACTIVITIES ON FOREIGN MARKETS**

This article discusses the process of adaptation of strategic management at the industrial enterprise in the conditions of refocusing its activities on foreign markets. Given the concept of strategic management and adaptation. We consider the elements of the organizational-economic mechanism of adaptation in the strategic management of industrial enterprise and its functions. The methods, rules and procedures to improve the strategic management system based on the mechanisms of adaptation.

Keywords: strategic management, strategic changes, the reorientation of the company, mechanisms of adaptation, organizational and economic mechanism.

Постановка проблеми. Формування та адаптація стратегічного менеджменту до виведення продукції на зовнішні ринки

є необхідною умовою успіху сучасного підприємства в умовах жорсткої міжнародної конкуренції. із асортименту застарілої або нерентабельної продукції, а також модифікації існуючої.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання адаптації підприємства до зовнішнього середовища присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених таких як: Р. Акофф, П. Іващенко, К. Багріновській, А. Медведєв, П. Друкер, Д. Деревіцький, Г. Клейнер, Ю. Лукашин, Р. Рузавін, З. Румянцева, В. Сраговіч, Ф. Емерлі, С. Кравченко, В. Ячменьова та інші.

В даний час через нестабільність зовнішнього середовища, управлінські служби підприємства повинні бути здатним прогнозувати розвиток тій чи іншій ситуації, щоб встигнути пристосуватися до змін. Це вимагає застосування методів стратегічного менеджменту, які отримали найбільше поширення в зарубіжній практиці управління і роботах таких дослідників, як: І. Ансофф, М. Портер, Р.Чейз, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Х. Хершген, Н. Еквілайн, Р. Якобі, Г. Мінцберг, Д. Куїнн, В. Стівенсон, М. Макдональд, П. Друкер.

Однак, незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженням в галузі стратегічного менеджменту, ще досить багато питань потребують теоретичного вирішення та подальшого вдосконалення. Це стосується насамперед проблеми вибору ефективної стратегії адаптації та підходів до її реалізації в умовах зростання впливу чисельних факторів зовнішнього середовища.

Мета статті – розгляд поняття стратегічний менеджмент, «адаптація», аналіз та удосконалення існуючих механізмів адаптації підприємства до змін в зовнішньому середовищі.

Виклад основного матеріалу досліджень. Стратегічний менеджмент є сферою управління діяльності підприємства і вирішує завдання реалізації його перспективних цілей шляхом проведення певних змін в організації. Стратегічне управління - це процес, за допомогою якого забезпечується взаємодія підприємства з її оточенням. Діяльність зі стратегічного управління тісно пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства. Стратегічний менеджмент забезпечує чітке стратегічне бачення і надає сенс місії організації.

І.Ансофф стверджує, що стратегічний менеджмент являє собою систематичний підхід до управління стратегічними змінами, що

включає: позиціонування компанії за допомогою планування її стратегії і можливостей; стратегічне реагування в режимі реального часу за допомогою управління проблемами; систематичне подолання опору в процесі реалізації стратегії [1, с. 29].

В умовах насичення продукцією внутрішнього ринку і загострення конкурентної боротьби за споживача, деякі виробничі підприємства стикаються з питаннями переорієнтації своєї діяльності на зовнішні ринки.

Рішення, які приймає керівництво підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, носять стратегічний і оперативний характер.

Адаптація виробничого підприємства до діяльності не зовнішньому ринку пов'язана з вирішенням нових завдань управління підприємством. Реалізація цих завдань вимагає перегляду системи стратегічного менеджменту та організації господарської діяльності підприємства. Необхідність зміни в реалізації основних сфер діяльності підприємства пов'язана з високою конкуренцією на зарубіжних ринках. Впровадження механізмів стратегічного управління підприємством, орієнтованих на зовнішній ринок, має передбачати можливість їх використання в довгостроковому періоді для адаптації підприємства до змін зовнішніх умов, що визначаються ринком, конкуренцією і розвитком економіки в цілому.

Основні прояви конкуренції на зовнішніх ринках вимагають серйозних змін у діяльності підприємств, орієнтованих на зовнішній ринок.

Для вдалого функціонування виробничого підприємства в умовах зовнішнього ринку від управлінських структур потрібні адекватні зміни в діяльності організації, спрямовані на захист від зовнішніх загроз і досягнення поставлених стратегічних цілей.

Успішна робота підприємства в нових умовах господарювання, залежить від того, наскільки підприємство адаптовано до нових умов. Успіх адаптації визначається проведенням змін усередині підприємства для максимального його пристосування до роботи в умовах, що склалися зовнішнього оточення, тобто в нових економічних, правових і соціальних умовах.

Управління підприємством, засноване на механізмах адаптації до стратегічних змін - це новий напрямок в теорії та

практиці менеджменту, яка не має поки повної наукової основи. Причина невдач деяких виробничих підприємств в області вдосконалення системи управління та розробки механізмів адаптації полягає в відсутності методології адаптивного менеджменту.

Адаптація - це пристосування самоорганізується системи до мінливих умов середовища. Адаптація в управлінській науці – це накопичення і використання інформації для досягнення оптимального стану або поведінки системи (у нашому випадку - виробничого підприємства) при початковій невизначеності в мінливих зовнішнього середовища. Адаптивною можна вважати систему менеджменту, яка здатна пристосовуватися до змінення внутрішніх і зовнішніх умов.

Адаптивне управління в цілому можна розглядати як процес прийняття управлінського рішення і подальшої реалізації цілеспрямованого керуючого впливу, забезпечує адекватне реагування всіх структур підприємства на зміну параметрів його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Механізм адаптації стратегічного менеджменту до умов переорієнтації виробництва на зовнішні ринки – це організаційно-економічна форма здійснення управління на підприємстві та сприяння його проведення та регулювання цієї діяльності.

Організаційно-економічний механізм в системі стратегічного менеджменту включає в себе підсистеми зовнішнього середовища (моніторинг, прогнозування, взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем) і підсистеми внутрішньої середовища підприємства: підсистеми моніторингу станів, аналізу, прогнозування і моделювання стану підприємства, планування і координації робіт, розвитку персоналу, мотивації і оплати праці, а також підсистеми інформаційного, правового та фінансового забезпечення, розвитку системи управління підприємства.

Без організації процесу адаптації управління неможливе планування і ефективна реалізація стратегій і заходів, спрямованих на переорієнтацію діяльності підприємства. Завдання методологічного забезпечення управлінської діяльності не може виконувати одну з вже існуючих підрозділів. Розробляти відповідні стратегії, методикку та інструментарій аналізу і синтезу адаптивного управління промислового підприємства повинна служба адаптивного управління. Ця служба повинна тісно взаємодіяти з існуючою системою

управління підприємством. Вона повинна функціонувати в режимі підготовки і виконання управлінських рішень, створювати інформаційну базу для стратегічних рішень щодо переорієнтації виробництва і виходу підприємства на закордонні ринки.

Адаптація системи стратегічного менеджменту підприємства може мати такі напрямки:

- вдосконалення організації (організаційне проектування і реінжиніринг);

- стимулювання і мотивації персоналу, формування і зміна штату підприємства;

- розвиток організаційної культури, адекватної перетворенням.

Служба адаптаційного менеджменту повинна тісно взаємодіяти з керівництвом підприємства, а також функціональними підрозділами (економічної, технічної та кадрової службами).

Виробничому підприємству необхідно мати три активні складові в системі управління:

- 1) цілеспрямований, плановий, організований розвиток підприємства;

- 2) механізм аналізу стану і перспектив розвитку;

- 3) адаптивний механізм пристосування до зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Дані положення виражаються:

- в наявності системи стратегічних цілей розвитку підприємства під зовнішні середовища;

- в систематичному аналізі стану і перспектив розвитку;

- в моделюванні стану підприємства у навколишньому середовищі на основі критеріїв розвитку.

Необхідно відзначити, що організація процесів адаптації системи стратегічного менеджменту на підприємстві до нових умов і змін виробничого процесу передбачає наступні етапи:

- встановлення цілей і завдань, визначення робіт, необхідних для переорієнтації підприємства в середовищі впливу;

- вибір показників і критеріїв досягнення стратегічних цілей підприємства;

- розподіл функціональних обов'язків і встановлення відповідальності;

- планування намічених робіт;

- визначення методів проведення робіт і обробки результатів;
- контроль і оцінку якості виконання робіт;
- стимулювання ефективності і якості робіт.

При розробці організаційно-економічного механізму адаптації і вдосконаленні системи стратегічного менеджменту виробничого підприємства рекомендуються такі загальні підходи, правила і процедури.

1. Мотивація і стимулювання праці фахівців, які беруть участь у процесах адаптації управління і вдосконалення підприємства для виходу продукції на зарубіжні ринки. Оплата праці персоналу, чинного в рамках стратегічних цілей, повинна задовольняти фінансовим можливостям підприємства. У зв'язку з цим має сенс встановити наступні форми нормативів оплати праці персоналу:

а) фіксовану оплату за пропозиції та проекти, впровадження яких не було передбачено;

б) систему диференційованих коефіцієнтів, визначальних оплату як частину отриманого додаткового прибутку.

2. Необхідність формування інформаційної підсистеми адаптивного управління обумовлена наступними причинами:

- адаптивне управління застосовує не тільки стандартний набір показників і методів, але і власні показники, моделі і методи, які дозволяють відстежувати і оцінювати стан підприємства, що дозволяє заздалегідь попереджати керівництво про можливі проблемні ситуації;

- адаптивне управління створює власні бази даних і знання, які не використовуються іншими службами;

- адаптивне управління розробляє і використовує власні специфічні інформаційні технології;

- досвід у розробці технології адаптивного управління необхідний для підвищення конкурентоздатності підприємства і продукції на зовнішніх ринках і використовується для створення ноу-хау.

3. З метою безпеки підприємства необхідно встановити персональну відповідальність за конфіденційність інформації, дотримання режимів, правил та інших заходів безпеки. Для доступу до конфіденційної інформації необхідний контроль надання повноважень.

4. Особливим і досить важливим елементом організаційно-економічного механізму адаптивного менеджменту на виробничому

підприємстві є етичні норми, тому вони повинні бути обов'язковою частиною організаційної культури.

Висновки. Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що: адаптація системи стратегічного менеджменту підприємства – це безперервний процес сукупності активних заходів. Виживання промислового підприємства в умовах ринкової економіки, завоювання їм конкурентної переваги на зовнішньому ринку можливі лише за умови його організаційно-технічної перебудови. Ця перебудова являє собою безперервний процес адаптації підприємства до постійно мінливих умов ринку, нестабільних податках і методів державного регулювання зовнішньо - економічної діяльності, до політичної ситуації в країні.

Досягнення мети обраної стратегії здійснюється більш ефективно, якщо діяльність підрозділів, між якими розподілена робота по виконанню поставленого завдання, скоординована. Переорієнтація виробництва вимагає адаптації підприємства до змін відповідної реорганізації процесів, спрямованих на перегляд завдань для досягнення успіху.

Реалізація стратегії виходу підприємства на закордонні ринки припускає перегляд організації його господарської діяльності. Необхідні зміни в сфері діяльності підприємства обумовлені високою конкуренцією на зовнішніх ринках. Впровадження механізмів управління підприємством, орієнтованих на ринкові умови господарювання, має передбачати можливість їх використання в довгостроковому періоді для адаптації підприємства до змін умов зовнішнього середовища, що визначаються ринком, конкуренцією і розвитком економіки країни в цілому.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – Пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2005. – 306 с.
2. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання / М. Будник.–Харків, 2002. – 199 с.[Електронний ресурс] – Режим доступу:http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_sciences&id=27
3. Пономаренко, В.С. Стратегічне управління розвитку

підприємства: навч. посіб. / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Трідід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

4. Расвнева О.В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография / О.В. Расвнева. – Харків: Вид. "ИНЖЕК", 2006. – 496 с.

5. Фоміченко, І.П. Формування стратегії розвитку великого промислового підприємства / І. П. Фоміченко, О. О. Кіндраті-нко // Науковий вісник ДДМА. – 2009. – № 2 (5Е). – С.293-297. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/vddma/2009_2/article%5C09FIPLIE.pdf. - 03.08.2011 р.

6. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства / В.А. Харченко // Схід. – 2014. – №5. – С. 52-56.

7. Чиженькова Е.В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде. – М., 2006. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/problemy_adaptatsii_predpriyatiya_k.html

8. Ячменьова В.М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність» / В.М. Ячменьова // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2010.–№684.–С.346-353.

1. Ansoff Y. Stratehicheskoe upravlenye. – Per. s anhl. / Y. Ansoff. – М.: Эkonomyka, 2005. – 306 с.

2. Budnyk M.M. Adaptatsiya promyslovykh pidpryyemstv do rynkovykh umov hospodaryuvannya / M. Budnyk.–Kharkiv, 2002. – 199 s.[Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu:http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_sciences&id=27

3. Ponomarenko, V.S. Stratehichne upravlinnya rozvytku pidpryyemstva: navch. posib. / V.S. Ponomarenko, O.I. Pushkar, O.M. Tridid. – Kharkiv: Vyd. KhDEU, 2002. – 640 s.

4. Rayevnyeva O.V. Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiya, mekhanizmy, modeli: monohrafiya / O.V. Rayevnyeva. – Kharkiv: Vyd. "INZhEK", 2006. – 496 s.

5. Fomichenko, I.P. Formuvannya stratehiyi rozvytku velykoho promysloвого pidpryyemstva / I. P. Fomichenko, O. O. Kindrati-nko //

Naukovyy visnyk DDMA. – 2009. – # 2 (5E). – S.293-297. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/vddma/2009_2/article%5C09FIPLIE.pdf. - 03.08.2011 r.

6. Kharchenko V.A. Kontseptual'ni zasady formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnya rozvytkom pidpriumstva / V.A. Kharchenko // Skhid. – 2014. – #5. – S. 52-56.

7. Chyzhen'kova E.V. Formyrovanye ekonomycheskoho mekhanyzma adaptatsyy khozyaystvuyushcheho sub'yekta k rynochnoy srede. – M., 2006. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu: http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/problemy_adaptacii_predpriyatiya_k.html

8. Yachmen'ova V.M. Sutnist' ponyat' «adaptatsiya» ta «adaptyvnist'» / V.M. Yachmen'ova // Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka Politehnika». – 2010. – #684. – S.346-353.

Рецензент: Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету

28.12.2015

УДК 687.53:65.018

Траченко Людмила, Байорина Дарія

ЕКСПЕРТНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПЕРУКАРСЬКИХ ПОСЛУГ

У статті розглянуто основні методи щодо експертного оцінювання якості надання перукарських послуг. Визначено систему критеріїв оцінювання якості надання перукарських послуг за допомогою методики SERVQUAL.

Для визначення найбільш важливих критеріїв оцінювання якості надання перукарських послуг з точки зору споживачів, було проведено опитування респондентів (відвідувачів) перукарні. Це дало змогу розрахувати важливість кожного критерію. У результаті визначено, що найважливішими критеріями оцінювання якості